



Формирование лидерства на рынке на основе управления знаниями

Дробот Е.В.^{1, 2}, Макаров И.Н.³, Комиссаров Р.С.⁴

¹ Центр дополнительного профессионального образования, Выборг, Россия

² Первое экономическое издательство, Москва, Россия

³ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации – Липецкий филиал, Липецк, Россия

⁴ АО «ЭР-Телеком Холдинг», Липецк, Россия

АННОТАЦИЯ:

Данная работа посвящена анализу проблематики формирования системы управления знаниями современной организации. Особое внимание в работе уделяется процедурам оценки и формирования знаний. Статья будет интересна всем тем, кто занимается проблемами менеджмента знаний и эффективного лидерства.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: база знаний, знания, компьютеризация, менеджмент знаний.

The formation of market leadership on the basis of knowledge management

Drobot E.V.^{1, 2}, Makarov I.N.³, Komissarov R.S.⁴

¹ Center of Additional Professional Education, Russia

² PRIMEC Publishers, Russia

³ Financial University under the Government of the Russian Federation – Lipetsk branch, Russia

⁴ JSC "ER-Telecom holding", Russia

Введение: знания как один из ключевых элементов эффективного управления

«Кто владеет информацией – тот владеет миром», – выражение, объективно доказавшее свою актуальность более двухсот лет назад, сегодня в той или иной форме является ключевой идеей множества теоретических научных трудов и практических методик управления субъектами хозяйственной деятельности. Необходимость фиксации, анализа и структурирования различных свойств объективно и потенциально важных для субъекта видов среды, а также результатов хозяйственной деятельности самого субъекта является сегодня очевидной для абсолютного большинства руководителей потребностью. Для эффективного удовлетворения потребностей в информации создана огромная индустрия информационных технологий и целый кластер теоре-

тических наук, что, безусловно, способствует повышению продуктивности мировой экономики в целом и конкретных фирм, как ее элементов, в частности. Однако сама по себе собранная и проанализированная информация не дает готовых решений для возникающих проблем и даже, более того, может стать их катализатором, еще сильнее запутывая и без того проблемные бизнес-процессы организации. Что же является переходным звеном между готовым информационным продуктом и стоящей перед субъектом проблемой? Ответ прост и очевиден – это навыки, способности, эмоции, опыт, убеждения, познания в смежных и отстраненных дисциплинах. Комплекс этих элементов, обработанный человеческим сознанием и подкрепленный личностными качествами конкретного индивида в современном менеджменте, именуется **знаниями**, а деятельность по эффективной работе с ними – **менеджментом знаний** [1]. Именно знания помогают развиваться и позволяют эффективно использовать всю имеющуюся у фирмы информацию, реализовывать потенциал и нейтрализовать угрозы.

Поразительной особенностью менеджмента знаний в условиях российской действительности является факт его практического отсутствия в значительном количестве организаций. Несмотря на очевидную важность знаний персонала как фактора эффективности работы фирмы значительное количество руководителей на разных уровнях иерархии оставляют процесс формирования и развития знаний на волю случая, ограничивая менеджмент знаний периодическим, зачастую формальным, обучением и длительным поиском сотрудников, уже обладающих требуемыми фирме знаниями. Именно отсутствие менеджмента знаний ведет к хорошо известному российскому студенчеству новейшего времени – замкнутому кругу отсутствия опыта работы, т.е. тех самых знаний: «на хорошую работу по специальности не берут, потому что нет опыта; нет опыта потому, что не берут на хорошую работу по специальности».

ABSTRACT:

This article is devoted to analysis of formation of the knowledge management system for the modern organization. Special attention is paid to the assessment procedures and the formation of knowledge. The article will be of interest to all those involved in the problems of knowledge management and effective leadership.

KEYWORDS: knowledge database, knowledge, computerization, knowledge management.

JEL Classification: M15, M21, D83

Received: 30.10.2019 / **Published:** 30.12.2019

© Author(s) / Publication: PRIMEC Publishers

For correspondence: Drobot E.V. (elenadrobot@mail.ru)

CITATION:

Drobot E.V., Makarov I.N., Komissarov R.S. (2019) Formirovanie liderstva na rynke na osnove upravleniya znaniyami [The formation of market leadership on the basis of knowledge management]. Liderstvo i menedzhment. 6. (4). – 349–360. doi: 10.18334/lim.6.4.41348

По поисковому запросу «менеджмент знаний» на портале ELIBRARY.RU можно обнаружить 226275 публикаций, из них 604 публикации – за 2019 год. В исследованиях, посвященных управлению знаниями, нашли отражение такие вопросы, как: особенности развития экономики знаний [2, 3, 6] (*Burdenko, 2019; Gorelov, Litun, 2019; Likhacheva, 2018*), стратегии управления знаниями [5, 11] и др. [4, 9, 10, 14] (*Drobot, Makarov, Ryazantseva, Filonenko, Krylova, 2019; Radyuk, Basinskaya, Nekhvvyadovich, 2017; Spivak, 2017; Shavaleeva, 2018*).

Однако интерес представляет поиск ответов на следующие вопросы:

- Из каких элементов состоит система менеджмента знаний в современной фирме?
- Как происходит работа с различными видами знаний в фирме?
- Какие можно оценить эффективность системы менеджмента знаний?
- Какие технические и программные средства и инструменты для формирования знаний применяются в настоящее время?
- В чем практический эффект от использования менеджмента знаний?
- В чем проявляется воздействие знаний на организацию?

Данная статья содержит точку зрения авторов на основные принципы построения эффективной системы менеджмента знаний в условиях современной России.

Элементы системы менеджмента знаний в современной фирме

Понятие «менеджмент», применяемое к какому либо направлению человеческой деятельности, подразумевает такой подход к делу, который обеспечивает максимальную эффективность при достижении поставленной цели. Исходя из этого, можно заключить, что наличие системы менеджмента знаний в фирме характеризуется полноценно действующим комплексом специализированных методик, инструментов и решений [1], которые посредством этих самых знаний позволяют достигать наиболее полного раскрытия потенциала сотрудников и эффективного выполнения ими поставленных задач.

Первым и важнейшим элементом системы менеджмента знаний в фирме является карта знаний – подсистема их идентификации. Она решает задачи выявления, обла-

ОБ АВТОРАХ:

Дробот Елена, ответственный редактор, кандидат экономических наук, доцент (elenadrobot@mail.ru)

Макаров Иван Николаевич, научный сотрудник, доцент кафедры «Экономика, менеджмент и маркетинг», доктор экономических наук, доцент

Комиссаров Роман Сергеевич, менеджер по маркетингу b2c; бакалавр менеджмента (mr.komissaroff2009@yandex.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Дробот Е.В., Макаров И.Н., Комиссаров Р.С. Формирование лидерства на рынке на основе управления знаниями // Лидерство и менеджмент. – 2019. – Том 6. – № 4. – С. 349-360. doi: [10.18334/lm.6.4.41348](https://doi.org/10.18334/lm.6.4.41348)

чения в удобную для восприятия форму, структурирования и хранения имеющихся у фирмы знаний, а также выявления пробелов в необходимых знаниях. Таким образом, формируется основной инструмент менеджмента знаний – база знаний. Очень часто руководители разных уровней при осуществлении управленческой деятельности игнорируют необходимость ведения понятной и структурированной базы знаний, оправдывая свою точку зрения тем, что большая часть этих самых знаний хранится непосредственно в сознании их пользователей. Несостоятельность данного подхода обусловлена рядом негативных факторов, влияющих на знания при такой их эксплуатации:

а) знания, при долгой работе с ними, как это ни странно, подвержены износу. При длительной эксплуатации одним человеком или группой лиц не приведенное к эталонному значению знание неизбежно изменяется в соответствии с личной точкой зрения его эксплуатантов;

б) знания, хранящиеся непосредственно в сознании их пользователей, по наблюдениям авторов, имеют ограничения по передаче другим пользователям, связанные с коммуникативными способностями как доноров, так и реципиентов знаний. Стоит отметить, что данное утверждение идет вразрез с общепринятым мнением, утверждающим, что лучше всего информация в целом и знания в частности передаются при личном контакте.

Еще один элемент системы менеджмента знаний – инфраструктура для их производства организацией. Стоит сделать акцент на том, что производство знаний и их формализация – совершенно разные направления деятельности. Инфраструктура производства знаний подразумевает именно создание нового интеллектуального продукта, а не просто выявление и формализацию уже имеющегося знания. Существует несколько механизмов создания знаний в рамках фирмы, таких как: развитие имеющегося знания, экспертная работа над определенной задачей, покупка знаний и случайное их обретение.

Последний из выделенных в настоящее время элементов менеджмента знаний – подсистема их эффективного применения. Она подразумевает использование знаний в ежедневной типовой деятельности организации. Постоянная эксплуатация знаний, а также аналитика результатов их применения позволяет не только увеличить эффективность деятельности организации, но и повысить актуальность самих знаний и, при наличии должных на то оснований, сформулировать новое знание.

Работа с различными видами знаний в фирме

Как можно понять из сказанного выше, использование элементов концепции менеджмента знаний только тогда несет в себе практическую пользу, когда все они работают одновременно, с синергетическим эффектом. Ключевая роль в формировании такого эффекта принадлежит протекающим в организации процессам изменения формата знаний: из явных, формализованных знания превращаются в неявные,

неформализованные и наоборот. Согласно концепции Икуджиро Нонака, специалиста по формированию и управлению знаниями в организациях, преобразования знаний в организации происходят последовательно, четырьмя возможными путями, описанными в книге «Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах» [7, с. 90] (*Nonaka, Takeuchi, 2011, p. 90*). Первые три метода, социализация (подразумевает превращение неявных знаний в неявные), комбинация (превращение явных знаний в явные) и интернализация (превращение явных знаний в неявные), являются естественными для человека и не требуют сколь либо серьезного внимания со стороны менеджмента фирмы, кроме, разумеется, контроля их актуальности и применимости. Четвертый же метод – экстернализация, то есть превращение неявных знаний в явные, формализованный и понятный максимально возможному числу их потенциальных потребителей, является основой всей системы менеджмента знаний и именно он требует к себе самого внимательного отношения [7, с. 90] (*Nonaka, Takeuchi, 2011, p. 90*). Данное утверждение актуально как для формализации уже имеющихся знаний, так и для вновь произведенных знаний, нуждающихся в переводе понятийного аппарата с языка исследователей – разработчиков знания на язык потребителей этого знания. Использование в организации всех четырех методов преобразования знаний формирует систему, названную Икуджиро Нонака «спираль знаний». Она подразумевает переход знания из одного формата в другой с его эволюционным развитием и поэтапным изменением типа знания в зависимости от потребности организации в конкретный момент времени.

Принципы оценки эффективности системы менеджмента знаний

Каким же образом можно оценить то, насколько эффективна система менеджмента знаний в организации? Очевидно, что целью работы системы менеджмента знаний является использование этих знаний в нишах, для которых они были созданы и где принесут максимальную пользу. Для измерения эффекта этой пользы существует множество различных методик. В первую очередь, необходимо отметить, что если рассматривать работу системы менеджмента знаний в рамках деятельности коммерческой организации, то ключевым показателем оценки ее эффективности будет измерение финансового эффекта от ее внедренных решений. Однако стоит учитывать, что существуют ситуации, при которых результатом применения знаний является нечто, что невозможно измерить деньгами. Ярчайшим примером такой ситуации является развитие знаний в благотворительных и гуманитарных целях. Гипотетический финансовый результат инвестиций в такие проекты возможен, однако не является конечной целью.

Организации, составляющие некоммерческий сектор экономики, также не игнорируют финансовую оценку системы менеджмента знаний, однако для них она является второстепенным фактором, по крайней мере, до тех пор, пока стоимость менеджмента знаний не переходит за границы здравого смысла.

Следующим способом оценки эффективности системы менеджмента знаний является анализ затрат времени на цикл спирали знаний и его этапы. Учету могут под-

лежать, например, отрезки времени между проявлением потребности в знании и ее покрытием или между появлением знания в формализованном виде и его внедрением в повседневную деятельность. Формирование такой оценки производится на основании абсолютного значения затраченного времени, как правило, методом экспертных оценок с использованием сравнительной аналитики по схожим объектам анализа, т.е. необходимо учитывать еще и такие факторы, как сложность организационной структуры, объем исследуемого знания и его специфику и многое другое.

Еще одним методом оценки эффективности системы менеджмента знаний в фирме является показатель, характеризующий применимость знаний в фирме. Целью его применения является аналитика по тем направлениям менеджмента знаний, которые при своей работе не формируют сколь либо значимого финансового результата или не имеют аналогов, с которыми можно сравнить показатели их затрат времени.

Технические и программные средства и инструменты для формирования знаний и работы с ними

Развитие научно-технического прогресса, а именно технологий высокоскоростного доступа в Интернет, мобильных и стационарных устройств доступа к любой цифровой инфраструктуре, открыло значительное количество возможностей для работы со знаниями. Практически любое программное обеспечение, создаваемое для работы в коммерческой сфере, содержит в себе элемент, именуемый «База знаний» и отвечающий за сбор, хранение и распространение знаний среди целевой аудитории. Не менее значимым инструментом менеджмента знаний, тесно связанным с компьютерной инфраструктурой, является система моделирования и исполнения типовых задач фирмы с помощью бизнес-процессов.

База знаний, как уже было сказано выше, отвечает за сбор, хранение и распространение знаний. Соответственно, в ней должен быть организован интерфейс заполнения данных. Как правило, информация вводится в формате текста и схематичных изображений, реже – в формате полноценных аудиовизуальных файлов (чаще всего использование аудиовизуальных файлов применяется как дополнение к основному тексту и служит для лучшего усвоения сложной информации). Ввод информации осуществляет сотрудник, чьи компетенции позволяют сформировать сведения об определенном знании наиболее четко, кратко, но в то же время понятно любому члену целевой аудитории.

Под задачей хранения в базе знаний понимается следование двум основным принципам:

а) знания, как любая другая важная информация, должны быть защищены от несанкционированного доступа, в том числе от изменений, удалений, добавлений неактуальных сведений, а также потери вследствие проблем технического или природного характера;

б) база знаний должна содержать механизмы идентификации и структурирования знаний. Иными словами, пользователю базы знаний должен быть доступен поиск све-

дений по базе знаний, их отбор и сортировка по значениям тех или иных свойств, например: наименование, система тегов, ключевые слова в тексте, дата создания и т.д.

С базой знаний, как основой эффективной интеграции новых сотрудников в деятельность фирмы, непосредственно связана система моделирования бизнес-процессов (*Business Process Modeling, BPM*). В упрощенном виде структура любой системы BPM должна содержать в себе два интерфейса взаимодействия с пользователями:

- интерфейс моделирования общей структуры бизнес-процесса с возможностью редактирования его элементов, формирования регламентов выполнения стоящих перед пользователем бизнес-процесса задач;
- интерфейс пользователя представляет собой, в идеальном варианте, интуитивно понятную виртуальную среду, содержащую всю необходимую информацию для успешного выполнения сотрудником стоящей перед ним задачи.

Работу с бизнес-процессами значительно облегчают инструменты автоматизации выполнения рутинных операций, именуемые в среде разработчиков программного обеспечения «триггеры», а также система взаимодействия интерфейса продукта и пользователя на уровне подсознательных реакций. Например, всем известны контексты использования зеленого и красного цветов, различных символов и пиктограмм. Например, подсвеченная зеленым стрелка побуждает пользователя нажать ее для перехода на следующий шаг. К этому же типу взаимодействия пользователя и программного продукта можно отнести всплывающие подсказки на сложных для восприятия терминах и аббревиатурах, а также кнопках и ссылках.

Особое значение работе со знаниями фирмы, как в интерфейсах базы знаний, так и системы BPM, придает возможность организации удаленных и мобильных рабочих мест в рамках единой информационной структуры фирмы. Разработчики специализированного программного обеспечения, понимая такие потребности бизнеса, реализуют в своих продуктах кроссплатформенность и возможность эффективно и безопасно обмениваться данными с основным сервером фирмы через Интернет; более того, современный уровень развития НТП предполагает возможность полного отказа фирмы от собственной серверной инфраструктуры в пользу «облачных» хранилищ, т.е. вынесенных на сторонние серверы решений.

Тенденция последних лет в разработке программного обеспечения в целом и управленческих программ в частности заключается в построении их интерфейса на интуитивно-понятной основе, с оперативным раскрытием сложных терминов в выпадающих подсказках и с использованием триггеров. Данный подход позволяет в кратчайшие сроки начать работу с такими системами даже сотруднику, впервые использующему компьютер не для развлечения или выполнения элементарных функций.

Практический эффект от использования менеджмента знаний

Резюмируя вышесказанное, можно сделать ряд выводов.

Во-первых, система знаний – это не только информация, касающаяся решения какой-либо конкретной проблемы, например, выхода на новый рынок, освоения про-

изводства нового продукта и т.п., но и методики, механизмы и советы по поведению фирмы в тех или иных условиях среды.

Во-вторых, эффективная система менеджмента знаний зиждется на двух столпах. Это:

1) сбор точных данных, их эффективный анализ и хранение, цифровая инфраструктура;

2) психология человеческих взаимоотношений, психология использования знаний сотрудниками.

В-третьих, источником знаний может являться любой внешний или внутренний агент воздействия, следовательно, в системе менеджмента знаний должна быть реализована система обратной связи со всеми пользователями, чтобы не упустить ни одной идеи: данный аспект функционирования системы определенно берет свое начало от концепции «мозгового штурма».

Принятие концепции «спирали знаний» как одной из фундаментальных идей менеджмента знаний, а также наблюдение за ее практическим внедрением и развитием в российских фирмах подводит нас к гипотезе о том, что с математической точки зрения поведение знания как объекта информационного поля фирмы наиболее полно описывается математическим аппаратом, известным под наименованием «Теория хаоса». Это утверждение обусловлено тем, что, как уже было сказано выше, переход знания по виткам «спирали» Икуджиро Нонака занимает время. Наблюдения показывают, что зависимости продолжительности этого времени либо как такового факта проявления события перехода знания по «спирали» от каких-либо факторов внешней или внутренней среды фирмы не существует, либо эффективность успеха прогноза такого предсказания колеблется на уровне случайности.

Проявление знаний и их воздействие на организацию

Согласно концепции американского исследователя Нассима Талеба [13], существуют некие события, значительно влияющие на деятельность организации, но не подчиняющиеся какой бы то ни было определенной закономерности. Таким событиям он дал наименование «черный лебедь». В прошлом данный термин был широко известен в философских кругах; с его помощью описывали нечто невероятное, фактически невозможное в реальном мире. Эта метафора утратила свою актуальность в классическом виде после того, как в Австралии была обнаружена популяция самых настоящих черных лебедей, но оказалась точно подходящей к описанию событий и явлений, описываемых в теории Талеба. Как и живые черные лебеди, некие важные события, определенным образом влияющие на деятельность фирмы, зачастую не могут быть адекватно предсказаны и проявляются в значительной степени неожиданно [13, с. 225] (*Taleb, 2016, p. 225*). Факт осознания необходимости формирования знания или его самопроизвольная трансформация в рамках «спирали Нонака» определенно являются событиями класса «черный лебедь», так как соответствуют двум

наиболее однозначным характеристикам таких событий: во-первых, они происходят неожиданно; во-вторых, при ретроспективном анализе все предпосылки к развитию были «очевидны», но никем не замечены. Спорно ли предыдущее утверждение? Очевидно, что да! Ретроспективный анализ, как доказательство факта соответствия событий, изменяющих или формирующих знания, очевидно, вызовет у читателей вполне справедливое замечание: даже для результата подбрасывания монеты задним числом можно найти предпосылки, такие как балансировка самой монеты, сила броска, влажность воздуха и многое другое, все зависит от желания увидеть данные факторы исследователем. Неожданность события вопрос так же спорный. Современный мир информационных технологий предоставляет практически любому желающему возможность «прогнозировать» (на самом деле фактически угадывать) любые события и вполне допустимо принять тот факт, что некоторые из множества «предсказанных» таким образом событий в перспективе развития практически реализуются. Возможно даже, что будет приведена соответствующая аргументация, основанная на данных, потенциально доступных наблюдателю в период, предшествующий проявлению «черного лебедя». Соответственно, читатель, скептически относящийся к теории «черных лебедей» и идее восприятия изменений в знаниях как объектах данной теории, может вполне обоснованно отринуть все сказанное здесь. Однако стоит понимать, что в реальном управлении организациями, ресурсы, необходимые для обработки данных из внешней среды, ограничены. Субъект, осуществляющий управление фирмой, всегда ограничен множеством факторов и не способен учесть всю теоретически доступную информацию: для того чтобы ему на стол или в поисковую выдачу попала информация, объективно указывающая возможность проявления «черного лебедя», необходимо определенное стечение обстоятельств, которое наиболее емко описывается словом «везение». Хрестоматийным примером проявления события класса «черный лебедь» глобального уровня в сфере знаний является всеобщая компьютеризация деятельности различного рода управленческих структур и бизнеса на первых этапах развития научно-технического прогресса в этом направлении. Потребность в формировании знаний, необходимых для работы с компьютерами, возникла относительно внезапно: большая часть бизнеса просто не верила в то, что сложные электронные устройства могут быть полезны при ведении заурядных хозяйственных операций. Занимательно то, что для одних данный «черный лебедь» стал «птицей несчастья», а для других, сумевших быстро перестроиться и сформировать необходимые знания, он стал курицей, «принесшей не один миллион золотых яиц». Данный пример перекликается с еще одной теорией Талеба, а именно, антихрупкостью: множество фирм по всему миру настолько хорошо адаптировались к мелким неприятностям сиюминутной действительности, что оказались беспомощны при проявлении события, в корне изменившего всю парадигму ведения бизнеса [12, с. 18] (*Taleb, 2015, p. 18*). Их конкуренты, проявившие признаки, характерные для антихрупкости, показали себя с лучшей стороны: они не боялись «набивать шишки» и были готовы к локальным поражениям во имя развития стратегического успеха.

Заключение

Итак, подведем итоги.

Первым и важнейшим элементом системы менеджмента знаний в фирме является карта знаний, с помощью которой формируется основной инструмент менеджмента знаний – база знаний. Еще два элемента системы менеджмента знаний – это инфраструктура для их производства организацией и подсистема их эффективного применения.

Преобразование знаний в организации происходит последовательно, на основе четырех методов, к которым относятся: социализация, комбинация, интернализация и экстернализация.

Для оценки эффективности системы менеджмента знаний можно использовать финансовый эффект от внедренных решений, анализ затрат времени на цикл спирали знаний и его этапы и показатель, характеризующий применимость знаний в фирме.

Технические и программные средства и инструменты для формирования знаний и работы с ними – это база знаний, система моделирования бизнес-процессов и организация удаленных и мобильных рабочих мест в рамках единой информационной структуры фирмы.

Знания оказывают постоянное и порой противоречивое воздействие на организацию, на человеческие ресурсы. Поэтому организации, претендующие на лидерство в современном глобализирующемся мире, должны учитывать все те возможности, которые открывает экономика знаний, но в тоже время быть готовы противостоять новым информационным угрозам.

ИСТОЧНИКИ:

1. ГОСТ Р 54875-2011 Менеджмент знаний. Руководство по устоявшейся практике внедрения системы менеджмента знаний
2. Бурденко Е.В. Методологические аспекты построения рейтингов и индексов, характеризующих развитие экономики знаний в стране // Экономические отношения. – 2019. – № 2. – с. 419-442. – doi: 10.18334/eo.9.2.40720.
3. Горелов Н.А., Литун К.В. Научно-технологическая матрица формирования общества знания и цифровой экономики: методологический аспект // Креативная экономика. – 2019. – № 1. – с. 9-20. – doi: 10.18334/ce.13.1.39677.
4. Дробот Е.В., Макаров И.Н., Рязанцева Е.А., Филоненко Н.Ю., Крылова А.Д. Человеческий капитал и ресурс доверия в контексте групп и индивидов // Лидерство и менеджмент. – 2019. – № 2. – с. 61-72. – doi: 10.18334/eo.9.3.40845.
5. Кельчевская Н.Р., Пелымская И.С., Галезник И.А., Черненко И.М. Стратегии управления знаниями и интеллектуальным капиталом под влиянием неформальной организации. - М.: Креативная экономика, 2018. – 326 с.
6. Лихачева Т.Л. «Экономика знаний» и знания экономики: ретроспективный анализ //

- Экономика и социум: современные модели развития. – 2018. – № 1(19). – с. 141-158. – url: <http://bgscience.ru/lib/40416>.
7. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. - М.: Олимп Бизнес, 2011. – 384 с.
8. Поляков В.Л. К вопросу об управлении знаниями в корпоративных структурах // Экономика и социум: современные модели развития. – 2012. – № 1(3). – с. 31-38. – url: <http://bgscience.ru/lib/40178>.
9. Радюк О.М., Басинская И.В., Нехвядович И.Г. Основные факторы эффективности в поведенческих теориях лидерства // Лидерство и менеджмент. – 2017. – № 2. – с. 99-107. – doi: 10.18334/lim.4.2.38063.
10. Спивак В.А. Профессиональный самоменеджмент: источники знаний и базовые компетенции// Российское предпринимательство. – 2017. – № 2. – с. 2933-2950. – doi: 10.18334/rp.18.20.38415.
11. Суворова С.Д., Теванян А.М. Исследование экономической сущности процессов управления знаниями // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – № 2. – с. 327-336. – doi: 10.18334/vines.9.2.40683.
12. Талеб Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. - М.: ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2015. – 762 с.
13. Талеб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. - М.: КоЛибри, 2016. – 736 с.
14. Шавалеева Ю.Ш. Природа лидерства в управлении компанией и концепции роста лидерских качеств сотрудников // Лидерство и менеджмент. – 2018. – № 1. – с. 43-53. – doi: 10.18334/lim.5.1.38770.

REFERENCES:

- Burdenko E.V. (2019). *Metodologicheskie aspekty postroeniya reytingov i indeksov, kharakterizuyushchikh razvitie ekonomiki znaniy v strane* [Methodological aspects of creation of ratings and indices that characterize the development of the knowledge economy in the country]. *Journal of International Economic Affairs*. 9 (2). 419-442. (in Russian). doi: 10.18334/eo.9.2.40720.
- Drobot E.V., Makarov I.N., Ryazantseva E.A., Filonenko N.Yu., Krylova A.D. (2019). *Chelovecheskiy kapital i resurs doveriya v kontekste grupp i individov* [Human capital and trust resource in the context of groups and individuals]. *Leadership and management*. 6 (2). 61-72. (in Russian). doi: 10.18334/eo.9.3.40845.
- Gorelov N.A., Litun K.V. (2019). *Nauchno-tehnologicheskaya matritsa formirovaniya obshchestva znaniya i tsifrovoy ekonomiki: metodologicheskiy aspekt* [Scientific and technological matrix of formation of knowledge society and digital economy: methodological aspect]. *Creative economy*. 13 (1). 9-20. (in Russian). doi: 10.18334/ce.13.1.39677.

- Kelchevskaya N.R., Pelymskaya I.S., Galeznik I.A., Chernenko I.M. (2018). *Strategii upravleniya znaniyami i intellektualnym kapitalom pod vliyaniem neformalnoy organizatsii* [The strategy of knowledge management and intellectual capital under the influence of the informal organization] M.: Kreativnaya ekonomika. (in Russian).
- Likhacheva T.L. (2018). «*Ekonomika znaniy*» i *znaniya ekonomiki: retrospektivnyy analiz* [“Knowledge economy” and knowledge about economy: the retrospective analysis]. *Ekonomika i sotsium: sovremennye modeli razvitiya*. 8 (1(19)). 141-158. (in Russian).
- Nonaka I., Takeuchi Kh. (2011). *Kompaniya – sozdatel znaniya. Zarozhdenie i razvitiye innovatsiy v yaponskikh firmakh* [The company – Creator of knowledge. The emergence and development of innovation in Japanese firms] M.: Olimp Biznes. (in Russian).
- Polyakov V.L. (2012). *K voprosu ob upravlenii znaniyami v korporativnykh strukturalakh* [On knowledge management in corporate structures]. *Ekonomika i sotsium: sovremennye modeli razvitiya*. (1(3)). 31-38. (in Russian).
- Radyuk O.M., Basinskaya I.V., Nekhvyadovich I.G. (2017). *Osnovnye faktory effektivnosti v povedencheskikh teoriyakh liderstva* [Key performance factors in behavioral theories of leadership]. *Leadership and management*. 4 (2). 99-107. (in Russian). doi: 10.18334/lim.4.2.38063.
- Shavaleeva Yu.Sh. (2018). *Priroda liderstva v upravlenii kompaniy i kontseptsii rosta liderskikh kachestv sotrudnikov* [Nature of leadership in the management of the company and the concept of improvement of leadership capacities of employees]. *Leadership and management*. 5 (1). 43-53. (in Russian). doi:10.18334/lim.5.1.38770.
- Spivak V.A. (2017). *Professionalnyy samomenedzhment: istochniki znaniy i bazovye kompetentsii* [Professional self-management: sources of knowledge and basic competencies]. *Russian Journal of Entrepreneurship*. 18 (2). 2933-2950. (in Russian). doi: 10.18334/rp.18.20.38415.
- Suvorova S.D., Tevanyan A.M. (2019). *Issledovanie ekonomicheskoy sushchnosti protsessov upravleniya znaniyami* [The study of the economic substance of the knowledge management processes]. *Russian Journal of Innovation Economics*. 9 (2). 327-336. (in Russian). doi: 10.18334/vinec.9.2.40683.
- Taleb N. (2015). *Antikhrupkost. Kak izvlech vygodu iz khaosa* [Anthropist. How to benefit from chaos] M.: OOO «Izdatelskaya Gruppya «Azbuka-Attikus». (in Russian).
- Taleb N. (2016). *Chernyy lebed. Pod znakom nepredskazuemosti* [Black Swan. Under the sign of unpredictability] M.: KoLibri. (in Russian).