



## УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ КАК ОСНОВА ДЛЯ СОВРЕМЕННЫХ ИННОВАЦИЙ

А. В. Панкратова<sup>1\*</sup>, Н. В. Никифорова<sup>1</sup>, И. Г. Хан<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Республика Казахстан

### АННОТАЦИЯ

Современные глобальные вызовы диктуют необходимость разработки новых подходов к управлению. В настоящее время компании конкурируют не просто товарами и услугами, а знаниями и умением их эффективного применения.

*Цель статьи* заключалась в изучении понятийно-категориального аппарата knowledge management и в формировании собственного понимания управления знаниями.

*Методология исследования.* Проведен литературный обзор научных статей по knowledge management в рецензируемых журналах электронных баз данных с 1987 года в том числе с применением программы «Harzing's Publish or Perish». Были изучены труды ученых в сфере философии, социологии, экономики, информационных систем и т. д. На основании результатов проделанной работы структурированы понятия «данные», «информация», «знания» и «управление знаниями».

*Оригинальность / ценность исследования.* Knowledge management – управление знаниями, как один из относительно новых видов менеджмента, вызывает как интерес со стороны представителей научного и делового сообщества, так и скептическое отношение к вопросу своей уникальности, необходимости и в принципе смысловой составляющей. Особенно это заметно в работах ученых, занимающихся вопросами управления информацией. Однако исследователи в области инноваций связывают управление знаниями в компаниях с возможностью получения конкурентного преимущества.

*Результаты исследования.* Существуют разные точки зрения в контексте - являются ли эти термины синонимами или нет. Проведенное исследование показало, что рассмотрение данных понятий в качестве синонимов является заблуждением. Это ведет к неверному толкованию об объекте управления – о знаниях, и, следовательно, формирует поверхностное представление о самой функции и деятельности менеджеров по управлению знаниями. Изучение взаимосвязи людей, бизнес-процессов, IT-технологий, корпоративной культуры и иных факторов в рамках системы управления знаниями в компании представляется следующим шагом для продолжения данного исследования.

*Ключевые слова:* управление знаниями, знания, информация, данные, решения, коммуникации.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Современное общество успело пережить три промышленные революции, изменившие в достаточной степени привычный уклад жизни многих. Мир находится по разным оценкам в самом начале четвертой промышленной революции, именуемой в научных кругах как Индустрия 4.0. Она характеризуется комплексной цифровизацией основных бизнес-процессов, в том числе в производственной и социально-общественной сфере [1]. Одной из задач четвертой промышленной революции является автоматизация как можно большего количества процессов, начиная с получения заказа от клиента и заканчивая сервисным обслуживанием. Делается это для достижения максимальной эффективности бизнеса при наименьших последующих затратах.

В настоящее время человек имеет возможность закрывать некоторые из своих базовых потребностей, не выходя из дома, при наличии смартфона, банковской карты и подключения к интернету. В период пандемии COVID-19 многое из того, что ранее требовало непосредственного участия человека, было автоматизировано, и уменьшилось количество затрачиваемого времени на исполнение. Компании, благодаря которым все эти действия стали реальными, можно назвать инновационными. Эти организации или смогли опередить спрос, создав новое привлекательное предложение для общественности, или сумели вовремя разработать выгодное цифровое и не только предложение для решения проблем потенциальных клиентов: Kaspi, Zoom, Yandex, Wolt, Egov, Glovo, Flip и другие. Дело в том, что ценность физического труда в определенных областях снизилась по сравнению с ценностью знаниевого ресурса. Все продукты, разработанные данными компаниями, являются эталонным примером применения знаний организации, оперативного реагирования и использования цифровых технологий.

Знания – новая единица измерения успеха компании на глобальном рынке. Если XX век был веком конкуренции товаров и услуг, то XXI век – это век конкуренции моделей управления. Модели по управлению знаниями стали ответной реакцией на вызовы из внешней среды, которые заставляют современные компании выходить за привычные рамки функционирования.

Многие авторы пытаются сформулировать свое понимание «управления знаниями», аргументируя его с разных точек зрения. В то же время, всех их объединяет одна общая проблема: неоднозначная трактовка изначального понятия того, чем мы собираемся управлять – самих «знаний». При этом замечена тенденция последних 5 лет среди научных публикаций, написанных на рассматриваемую тему: большинство статей из мировых электронных баз данных, которые так или иначе касаются управления знаниями, не содержат конкретного видения авторов о том, что такое «знания» для исследуемых ими объектов, а сразу переходят к пояснению, почему необходимо ими управлять и/или как это следует делать.

Однако более ранние исследования включают в себя попытки определиться с понятийным аппаратом. Тем не менее, прийти к общему знаменателю так и не удалось. В настоящее время только такая наука, как философия, конкретно отвечает на вопрос «что такое знания?». В иных же областях изучения и познания

до сих пор не существует единого и общепринятого определения, что же такое «знания», которое было бы применимо ко всем сферам деятельности человека, где оно является одним из основных ее элементов. Несмотря на то, что управление знаниями, как отдельное направление менеджмента, начало обретать свои черты в 1980-е годы, многие авторы, скорее, описывают характеристику знаний, отвечая на вопрос «Какими бывают знания?» нежели раскрывают значение «Что именно есть знания?». Следовательно, разработанные классификации знаний сложны в применении на практике, так как изначальное видение и понимание объекта управления может значительно расходиться. Стоит заметить, что данная проблема, выраженная в отсутствии конкретного определения, рассматривается учеными и в других направлениях, таких как: философия, социология, педагогика, экономика, computer science и т. д.

В данной статье авторы пытаются разобраться в концептуальной основе управления знаниями, изучая труды и точки зрения исследователей из разных областей. Более того, так как невозможно говорить о знаниях в чистом виде, избегая некоторые его «предыдущие формы», такие, как данные и информацию, эта статья подразделена на параграфы, согласно каждому понятию в отдельности, с целью изучения особенностей трактования и применения терминов.

**Литературный обзор.** В Scopus научные публикации, связанные со знанием, как одним из ключевых ресурсов компании, а также с управлением знаниями, обладающие высокой степенью цитирования и индексом Хирша в том числе, датируются с 1987 года. За последние годы влияние управления знаниями на внутренние и внешние процессы компании ученые исследовали для решения различных проблем, в частности: принятие управленческих решений, управление человеческими ресурсами, развитие инновационного потенциала, эффективное лидерство и так далее.

В статье «Управление знаниями, стиль принятия решений и организационная эффективность» Абу-бакар Мохаммед Абубакар вместе с соавторами выдвигает предположение о том, что интуитивный и/или рациональный стиль принятия решения будет влиять на взаимосвязь между процессом создания знаний и эффективностью компании. В своем исследовании они рассматривают несколько определений управления знаниями, одно из которых как процесс активизации пассивных знаний в интересах компании и для получения конкурентного преимущества [2].

Питер Хейзиг провел систематический обзор литературы в контексте влияния гендерных стереотипов и гендерных ролевых ожиданий на создание и распространение знаний и опыта внутри компании. Он высказал предположение о том, что, если управленцы будут повышать осведомленность среди сотрудников о существующих возможных гендерных предубеждениях, то это окажет положительный эффект на работу в коллективе и на социальные процессы за пределами организации [3].

С точки зрения предпринимательства, было проведено исследование об измерении отдачи от инвестиций в знания в предпринимательских организациях, а также о возможностях их межотраслевого распространения на разных уровнях и сферах экономической деятельности [4]. В этом ключе, применение методов управления знаниями повышает шансы предприятия на выживание и достижение успеха. Исследователи в области обучения социальному предпринимательству, которые одной из целей своего направления обозначают поощрение развития новых предприятий для решения социальных проблем, отмечают уместность использования для этого уроков, извлеченных из практики управления знаниями [5].

Существенный пласт научных трудов демонстрирует результаты исследований о взаимосвязи применения управления знаниями и инновациями предприятий. Роль этого системного подхода в том числе на разработку «зеленых» инноваций исследовали Джавад Аббас и Мустафа Сагсан. Они изучили влияние процессов создания, обмена и применения знаний на развитие «зеленых» технологий и инноваций в области «зеленого» управления. В результате анализа полученных данных при помощи моделирования структурных уравнений они доказали, что управление знаниями также способствует осуществлению деятельности компаний в области устойчивого развития. Отмечается, что управление знаниями представляет собой ценность как для производящих продукт организаций, так и для тех, кто предоставляет услуги [6].

Влияние управления знаниями на организационную эффективность в своем определении отмечает и Генри Инкинен. Будучи исследователем в Школе Бизнеса и Менеджмента в Lappeenranta University

of Technology он написал статью «Обзор эмпирических исследований практики управления знаниями и эффективности фирмы». В публикации сделан вывод, что вероятным результатом внедрения и использования практики управления знаниями в компании будут являться инновации [7].

Взаимосвязь между управлением знаниями и открытыми инновациями компаний также рассматривал Габриэль Санторо с командой ученых. В своей статье в контексте Интернета вещей и после исследования данных 298 итальянских фирм они заключают, что управление знаниями способствует созданию открытых и совместных экосистем, а также увеличению инновационного потенциала компании за счет развития внутреннего потенциала управления знаниями. Авторы своей работой подчеркивают влияние на управление знаниями технического прогресса и готовности совместных действий между экономическими игроками. Кроме того, внутренние и внешние процессы управления знаниями способны стимулировать инновационность организации [8].

Проведенный обзор последних публикаций, связанных с knowledge management, демонстрирует актуальность применения данного направления для решения целого спектра вопросов современных компаний.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

**Методология.** При написания данной статьи основным методом было проведение кабинетного исследования. Проанализированы труды авторов, связанные с управлением знаниями. Поиск работ осуществлялся в следующих электронных ресурсах: Scopus, Web of Science, Google Scholar, ResearchGate, Elsevier. Изначально для нахождения материала использовались ключевые слова «knowledge», «management», «knowledge management». В последующем было принято решение оставить фильтр для поиска основных источников по ключевому сочетанию «knowledge management», обозначенному непосредственно в названии научных публикаций. С целью сужения поиска в системах был также выставлен временной фильтр с 2017 по 2022 год – работы за последние 5 лет.

При первичном исследовании найденных научных трудов было выявлено отсутствие в них определения понятия «knowledge» - «знание», так как авторы делали упор на дефиницию «knowledge management» - «управление знаниями». Поэтому временной диапазон был расширен, появилась необходимость в изменении методов поиска и отбора литературы. Для этого было использовано компьютерное приложение «Harzing's Publish or Perish», которое позволило осуществить анализ цитирования работ в академических и научных кругах, извлекая данные из электронных баз, в том числе из вышеперечисленных. Поиск публикаций был произведен в период с 1987 по 2022 годы. После систематизации изученных источников, был проведен сравнительный анализ и отбор определенных точек зрения по понятийно-категориальному аппарату, связанному с темой исследования. По этой причине поиск расширился до включения источников из других направлений, помимо менеджмента, которые тоже рассматривают вопросы, связанные со «знанием»: философия, социология, экономика, computer science и другие.

Применение таких методов, как дедукция и индукция позволило выявить и структурировать принципиальные различия между понятиями «данные», «информация», «знания», что отражено в результатах исследования. Взаимосвязь этих определений при помощи визуализации отражена на рисунке 1. Систематизация различных точек зрения на существующие понятия и виды знаний обусловила вывод о необходимости рассмотрения знаний в качестве категории. Использование метода синтеза проанализированной информации способствовало формулированию определения «управления знаниями» в современном контексте.

**Постановка цели исследования и решение задач.** Ошибочно считать, что данные, информация и знания являются синонимами. Хаим Зинс – исследователь в области информатики, посвятил статью концептуальным подходам к определению этих терминов, в которой привел около 130 дефиниций [9]. Взаимосвязь данных трех понятий, как и умение различать их между собой, представляет важную теоретическую базу для исследований по управлению знаниями. Конечно, некоторые ученые выделяют дополнительно еще категории, которые ставят в один ряд с вышеупомянутыми, например, что каждое знание должно приводить к какому-то последующему решению или действию, чтобы тем самым

завершить свою трансформацию через практический опыт. Вместе с тем, не следует забывать и о возможной разнице восприятия и понимания одной и той же информации разными людьми, что, в свою очередь, тоже может повлиять на то, преобразуется ли эта информация в знания или нет. Помимо этого, Мария Якубик и Питер Муурсепп в 2021 году подняли вопрос о «мудрости» и ее роли в управлении знаниями с позиции философии и психологии [10]. Существует также разница в пережитом опыте, в потребности использования той или иной информации и в различии условий и обстоятельств для ее применения в текущем моменте. Однако еще Томас Дэйвенпорт вместе с Лоуренсом Прусак, исследуя методы управления знаниями в организациях, отмечали, что сотрудникам компаний, в том числе и самим менеджерам, довольно тяжело дается понимание отличий между тремя основными понятиями: данными, информацией и знаниями [11]. В связи с этим, остановимся именно на них, хотя влияние других понятий будет очевидным и при попытке раскрыть значение каждого из выбранных терминов в рамках данной статьи (см. рисунок 1).



Рисунок 1 - Взаимосвязь данных, информации и знания

Примечание – составлено авторами на основе проведенного исследования

«**Данные**». По мнению авторов книги «Знание – сила в четырех измерениях: модели для прогнозирования будущей парадигмы», «данные – это неорганизованные факты, которые нуждаются в обработке... это факты или детали, из которых получают информацию» [12]. Хаим Зинс, ссылаясь на труды Квентина Бюррелла, раскрывает понятие данных, как отдельных элементов числовой или другого рода информации, но не несущие контекста сами по себе [9]. Томас Дэйвенпорт вместе с Лоуренсом Прусак определили данные, как «набор дискретных объективных фактов о событиях ... который не имеет сам по себе цели». Кроме того, эти же ученые выделили критерии оценки управления данными в компаниях:

- качественные измерения данных: актуальность, ясность и своевременность;
- количественные измерения данных: скорость внедрения, емкость и стоимость [11].

На наш взгляд, учитывая вышеприведенные мнения, данные – это набор символов и/или объективных фактов, который не несет в себе изначально какой-либо специальный целенаправленный смысл и может даже не иметь существенного значения, пока не пройдет этап интерпретации. Отдельно взятые данные вне заданного контекста редко могут быть релевантными сами по себе [12]. В настоящее время, благодаря технологическому прогрессу, существует целый ряд информационных технологий, которые функционируют по принципу систематического сбора и последующего хранения данных по определенным категориям. Однако сам процесс категоризации данных зависит напрямую от человека, который ставит конкретную задачу перед системой путем установления настроек для сбора определенных деталей или фактов. При этом, с учетом динамично меняющейся внешней среды компаний в

современном мире, сложно оспорить тот факт, что часто именно актуальность и скорость получения данных может сыграть одну из ключевых ролей для управления с точки зрения возможности принятия эффективных решений.

Современный человек сталкивается с таким объемом данных в день, который раньше в 15 веке смог бы получить в течение всего своего жизненного пути [13]. Это вполне объяснимо, ведь благодаря четырем промышленным революциям, произошедшим в мире, и немыслимому для тех времен технологическому прогрессу, в том числе в развитии информационных технологий, нынешнее человечество живет в эпоху информации. Если раньше стояли вопросы о том, как же организациям получать необходимые данные, то сегодня ученые активно исследуют тему Big Data, а точнее методы и способы по обработке огромного количества данных, так как связывают эту проблематику напрямую с ресурсом для принятия управленческих решений [14]. Исследователь Альберто Феррарис вместе с соавторами отмечает, что использование больших данных способствует принятию менеджерами более рациональных решений, нежели интуитивных, и потенциально повышает шансы компании в получении конкурентных преимуществ. Наряду с этим, в своей статье они эмпирическим путем доказывают, что ориентация компаний на управление знаниями снижает риски, связанные с управлением Big Data [15].

Иначе говоря, данные следует рассматривать как почву для получения информации: необработанные данные не ответят на вопросы, но служат ресурсом для их поиска и/или формулирования.

**«Информация».** Если рассматривать взаимосвязь между данными и информацией через призму бизнеса, то по мнению некоторых ученых первое (данные) можно сравнить с сырьем, которое, пройдя через определенные манипуляции, позволяет произвести продукт - информацию [16]. В статье Хаима Зинса одно из определений трактуется следующим образом: «Информация – это организованные данные, которые отвечают на основные вопросы: Что? Кто? Когда? Где?» [9]. Информация – это данные, в которые был добавлен смысл их создателем, по мнению Томаса Дэйвенпорта и Лоуренса Прусак. Они же, исходя из своего понимания информации, говорят о нескольких способах, благодаря которым человек создает смысл из данных, добавляя в них ценность: контекстуализация, категоризация, математический или статистический анализ, а также выявление ошибок или погрешностей у данных [11].

Исходя из вышесказанного, информация – это обработанные данные, помещенные в смысловой контекст, которые преследуют определенную цель. Здесь встает вопрос о том, кто и как наделяет такие данные смыслом и целью. Информация изначально предназначена для влияния на человека, который ее получает, а именно на его понимание [11].

Современные CRM системы позволяют менеджеру дистанционно получать необходимый набор структурированных данных по продажам, клиентам, товару и т. д. через мобильные приложения. В настоящее время с помощью технологий даже возможно отслеживание показателей эффективности функционирования основных бизнес-процессов в режиме реального времени. Но большое количество применяемых в компании подобного рода технологий вовсе не гарантирует качество получаемой информации, как доминирующий ключ к успеху бизнеса. Информация является стимулом для последующего принятия решений, если интерпретатор увидит в этом смысл, опираясь на свои знания и опыт.

**«Знания».** Следуя логике, что информация формируется на основе данных, а знание выводится из информации (Рисунок 1), рассмотрим некоторые его определения с позиции разных направлений исследования.

С точки зрения философии науки, знания – это социальная или индивидуальная память – способ сохранения и использования наследуемого и/или вновь создаваемого объема информации [17].

Экономическое понимание определения «знаний» заключается в том, что «знания – это продукт производительной, экономической деятельности людей в сфере духовного производства» [18]. «Знания – это гибкое сочетание имеющегося опыта, копившегося годами, ценностей, контекстуальной информации и экспертной составляющей, которая обеспечивает основу для оценки и учета нового опыта и информации» [19]. Знания являются источником конкурентных преимуществ из-за своих характеристик и склонности к повышению ценности, а не к обесцениванию по мере использования [20].

Исследователь Александр Серенко, ссылаясь на Роберта Гранта, говоря о знаниях с точки зрения компаний, утверждает, что они создаются отдельными лицами и хранятся внутри этих самых людей.

Задача компании, как субъекта, эффективно интегрировать знания своих сотрудников с целью применения их для производства своего продукта или услуги [21]. Однако Томас Дэйвенпорт и Лоуренс Прусак хоть и соглашаются, что знания могут возникнуть только в уме самого знающего, но вместе с тем уточняют, что и применяться эти знания могут лишь их создателями [11]. Мария Якубик в своей статье про четыре взгляда на знание приводит цитату Нонака и Такеучи, которые тоже подчеркивают, что знания создаются только индивидуумами. Организация сама по себе не может быть создателем знаний. Ее задачей является поддерживать сотрудников в процессе создания ими знаний, с помощью предоставления для этого всех необходимых условий [22].

Томас Уилсон, профессор информатики, определяет знания, как нечто, что мы знаем, включающее ментальные процессы осмысления, понимания и обучения [23]. Он тоже акцентирует внимание на том, что эти процессы происходят в уме и только в уме знающего, невзирая на взаимодействие индивидуума с миром вне его разума. Каждый раз, когда знающий пытается выразить или передать свое знание любым доступным способом, например, другому человеку, эти знания автоматически трансформируются в не что иное, как в информацию, так как выходят за пределы разума носителя. Знания могут также стать снова информацией, как только будут закодированы в символические формы, такие как текст, изображения, диаграммы и т. д. [24]. Знания – это продукт индивидуального разума, который отличается субъективностью в онтологическом смысле [22]. Знания зарождаются и применяются в умах «знающих» [19].

Правильно ли считать, что мы можем передавать друг другу знания? В теории менеджмента, когда мы говорим о коммуникациях (обмен информацией между лицами или группой лиц [25]), то изучаем не только их сущность и виды, но и сам процесс того, как они строятся. Коммуникационный процесс состоит из ряда обязательных элементов: отправитель/источник, сообщение, канал и получатель. Среди этапов описываемого процесса есть те, которые представляют интерес для изучения в области управления знаниями: кодирование сообщения, выбор канала передачи и процесс декодирования (Рисунок 2).

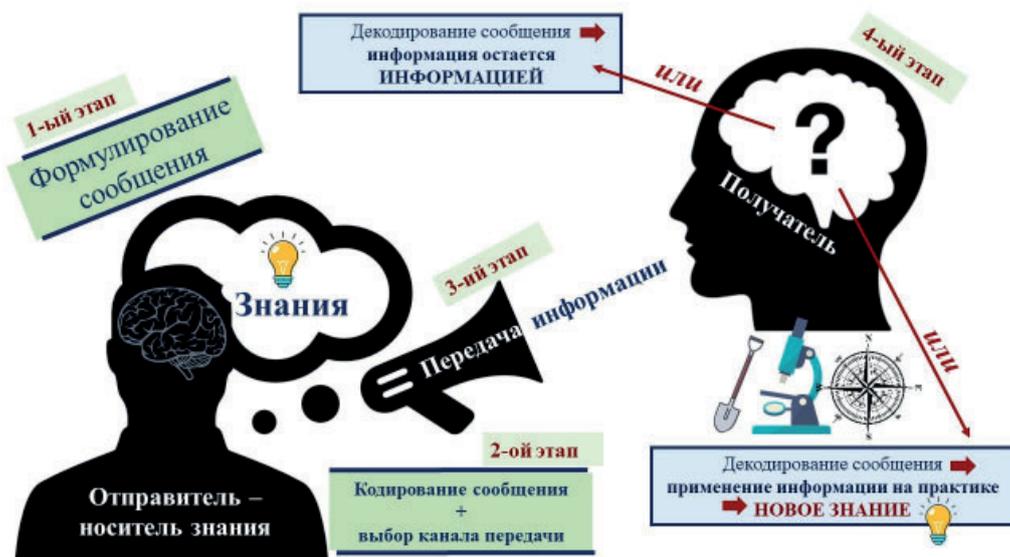


Рисунок 2 - Коммуникационный процесс через призму управления знаниями  
Примечание – составлено авторами на основе проведенного исследования

Отправитель кодирует свое сообщение с целью донести определенный смысл до получателя, который, в свою очередь, должен правильно расшифровать послание. Но каждый из нас может расшифровать одно и то же сообщение по-разному. На это влияет множество факторов, в том числе и

потребность получателя, его уровень понимания, степень восприятия, соотношение контекста и т. д. Значит, если один человек пытается передать свои знания другому, используя для этого любые способы и каналы передачи, в конечном итоге отправитель передает лишь информацию для получателя, так как его знания вышли за пределы его же разума. Получатель же должен декодировать и применить на практике полученную им информацию, чтобы встроить новое знание в систему своего познания. И даже в этом случае, знания обоих будут отличаться друг от друга из-за разного личностного опыта и контекста применимости приобретенного навыка. Из этого следует вывод, что знания невозможно передать в его истинном виде.

Если говорить с точки зрения бизнеса, компания не может купить знание в его истинном виде. Она может заполнить его носителей, приобрести готовый результат в виде продукта или же проверенную информацию, которая все равно будет нуждаться в применении, чтобы перерасти после этого в знание или получить обличье в форме товара или услуги. Именно поэтому ошибочно утверждать, что в нашем мире знания продаются. Выйдя за пределы разума их носителя они автоматически становятся информацией.

**Виды знаний.** Существует бесчисленное количество видов и описаний знаний. Исследователи в сферах педагогики, управления знаниями, экономики знаний, организационного обучения и других направлений подразделяют знания через призму их субъектов – создателей и носителей, а также непосредственно тех задач, которые данное знание должно решить (Таблица 1).

Таблица 1 – Систематизация видов знаний

Ученый, исследователь 1	Область исследования 2	Виды знаний 3
Пилипенко Е.В., Баталов Ю.В. [18]	Экономика знаний	Поведенческие знания, объясняющие знания, описательные знания, теоретические знания, практические знания, общественно новые знания, субъективно новые знания, личностные знания, знания, приобретаемые для общего образования, неявные знания, знания для высоких духовных целей и т. д.
Якубик М. (Maria Jakubik) [22]	Высшее образование, обучение, управление знаниями	Четыре основных взгляда на знания: онтологический, эпистемологический, товарный (продуктовый, сырьевой) и общественный.
Хейзиг П. (Peter Heisig) [26]	Информационные технологии, управление знаниями	С позиции дихотомии: индивидуальные – коллективные, внутренние – внешние, знания, как процесс – знания, как продукт; релевантные – нерелевантные, общественные – научные и др.
Нонака И., Takeuchi Х. (Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi) [27]	Управление знаниями, менеджмент, организационное знание	Явные (формализованные) знания, неявные (неформализованные) знания
Алави М., Лайднер Д.Е. (Maryam Alavi, Dorothy E. Leidner) [24]	Информационные системы, информационные технологии, управление знаниями	Неявные знания: когнитивные неявные и технические неявные, явные знания, индивидуальные знания, социальные знания, декларативные знания, процедурные знания, причинно-следственные знания, прагматичные знания и др.
Примечание – составлено авторами на основе источников [18; 22; 24; 26; 27]		

Знания могут исходить из схожего явления, но иметь разное название и отличительные особенности. Одновременно с этим, остается совершенно не ясным, как создать универсальную классификацию того, у чего нет общепризнанного всеми определения. Раз знание формируется внутри личности в момент апробирования сочетания некоторой информации на практике, можно предположить, что на вид знаний, как и на то, что можно ими называть, в том числе влияет сфера деятельности их применения.

С точки зрения вузов, знание можно рассматривать как главный ресурс, так и результат основного вида деятельности. Университеты, в отличие от коммерческих компаний, повсеместно воспринимаются обществом, как создатели и распространители знаний. Исследуя управления знаниями,

сталкиваясь с понятием самообучающейся организации. И если бизнесу нужно учиться, каким образом выявлять свой знаниевый потенциал и его носителей, как можно превратить данный ресурс в конкурентное преимущество, каким образом построить систему, чтобы полученные ценные знания могли распространяться и служить стимулом для создания новых, то с учебными заведениями, в некотором смысле, другая история. Университеты по своей сути уже являются тем местом, где изначально аккумулируются люди, обладающие неким знанием, отличающимся ценностью, в которой нуждается общество.

Следуя логике, что знания не могут выйти за пределы носителя, оставшись в том же виде, как и не могут быть переданы напрямую, вузы, будь то государственные или частные, не способны гарантировать предоставление знаний, как услуги, каждому обучающемуся. Это происходит по той же причине, что и невозможность «покупать» знания: в любом случае приобретается только информация. Однако университет, как площадка, должен являться тем местом, где студент, получив проверенную информацию от преподавателя, будет иметь возможность здесь же применить ее на практике, чтобы перевести в категорию собственных знаний. При таком подходе можно говорить о реализации предоставления образовательных услуг, как отличительной особенности вузов.

Вместе с тем, знания профессорско-преподавательского состава и та система, благодаря которой происходит процесс передачи знаний с наименьшими потерями и большей эффективностью, представляются конкурентным преимуществом учебного заведения, если рассматривать его, как субъект рынка. Поэтому, чтобы стимулировать создание новых знаний, на базах университетов организуют научные лаборатории, бизнес-инкубаторы, исследовательские центры и т. д. Знания – ключевой ресурс, которым надо управлять.

**«Управление знаниями».** Концепция управления знаниями зародилась среди консалтингового сообщества, тогда как сам термин «управление знаниями», отсылающий к современному контексту, был впервые использован в компании McKinsey в 1987 году [28]. Большинство современных ученых в своих статьях за последние 5 лет ссылаются на те определения, которые уже были сформулированы исследователями ранее. Питер Хейзиг и Селви Каннан утверждают, что управление знаниями – это системный управленческий подход, охватывающий такие виды деятельности, как создание, хранение/извлечение, обмен и применение знаний для обеспечения достижения организационных целей с участием человека, являющегося ключевым элементом этой деятельности [3].

Принимая во внимание идею о существовании явных (зафиксированных, формализованных) и неявных (неформализованных) знаний ученые утверждают, что управление знаниями подразумевает процесс активизации пассивных знаний и преобразования знаний в явную форму, что в свою очередь позволит в интересах организации беспрепятственно передавать знания внутри компании [2; 6; 27].

Майкл Кёниг приводит определение Томаса Дэйвенпорта 1994 года, ставшее классическим в данном направлении менеджмента: управление знаниями – это процесс сбора, распространения и эффективного использования знаний [28]. В исследованиях часто определяют управление знаниями, как процесс. Разница может заключаться в количестве этапов и в их названии. Самыми распространёнными являются: создание, применение/интеграция, передача, хранение / извлечение [6; 8; 24]. Управление знаниями трактуется Генри Инкинемом, как процессы и методы, осуществляемые в компании с целью раскрытия ее интеллектуального потенциала путем повышения эффективности и результативности управления организационными знаниевыми ресурсами [7]. Управление знаниями признано ключевым управленческим процессом в фирмах, если компания хочет достичь конкурентного преимущества [8]. Для этого в том числе необходим комплексный подход к использованию информационных ресурсов, а именно к их выявлению, оценке и совместному применению [29].

Однако есть и противоположная точка зрения о самом существовании данного направления. Томас Уилсон написал статью о «бессмыслице» управления знаниями. С позиции специалиста в области информационных исследований он аргументирует вывод по результатам проведенного анализа об отсутствии новизны управления знаниями, так как этот термин, по его мнению, является описательным для сразу нескольких видов организационной деятельности, которые существовали и до управления знаниями. В том числе, ученый отмечает, что «база знаний» - это удачный ренейминг баз данных,

который продемонстрировал дополнительную ценность для потенциальных пользователей, но по своей сути стал смысловой ошибкой, в которой вновь данным, информации и знаниям приписывается синонимичность [23].

Тем не менее, Томас Дэйвенпорт и Лоуренс Прусак в своей статье 1998 года изначально заявили об отсутствии уникальности управления знаниями, как самостоятельного нового направления в менеджменте. Если в организации есть текстовая база данных, архив, программы по обучению сотрудников, тогда компания уже частично занимается управлением знаний. Управление знаниями опирается на существующие ресурсы компании, связанные с управлением информацией, управлением организационными изменениями и управлением человеческими ресурсами [11].

Управление знаниями, как процесс и система, позволило объединить управленческие функции, информационные технологии, операционный менеджмент, НИОКР, HR и так далее для того, чтобы укрепить конкурентное преимущество объекта, повысить его устойчивость к внешним изменениям, раскрыть его возможный инновационный потенциал и обеспечить эффективность в функционировании при реализации своей деятельности [11; 20]. Данная концепция требует системного подхода ко всем этим видам деятельности, объединяя их в единую цепь, задача которой заключается в создании, передаче, интеграции и хранении знаний, которые являются ценным ресурсом для конкретной компании [30].

Управление информацией призвано работать по принципу «нужная информация нужному человеку в нужное время». Но существует большое количество барьеров, которые препятствуют действительному использованию полученной информации сотрудниками предприятия для достижения его целей. Вопросы, связанные с мотивацией людей и системой стимулирования для создания новых внутриорганизационных знаний, корпоративная культура, которая может не располагать для открытого и свободного обмена информацией между сотрудниками без страха потери личных профессиональных конкурентных преимуществ и многое другое – все эти аспекты выходят за рамки управления только одной информацией, так как демонстрируют необходимость в создании дополнительных важных условий, за которые отвечают и другие подразделения компании [28; 31; 32].

По результатам исследования, проведенного авторами данной статьи, было сформулировано следующее определение управления знаниями: это управление совокупностью сразу нескольких функций, выполняемых разными структурными подразделениями, выстроенных в систему, основанную на создании, применении, передаче и хранении знаний для выявления потенциала компании и повышения ее конкурентоспособности.

Тесная взаимосвязь управления знаниями с HR логически обоснована, поскольку именно люди являются главными создателями и носителями знаний. В свою очередь корпоративная культура может выступать эффективным инструментом, создающим атмосферу и необходимые условия для обмена знаниями, когда сотрудники наглядно видят возможность получения общей пользы от результатов такого взаимодействия.

Применимость знаний диктуется различными факторами. Говоря о тех знаниях, которые могут быть использованы для достижения организационных целей, возникают рамки операционной деятельности компании. Сотрудник задействует свои знания в ежедневной деловой рутине, связанной с выполнением его прямых функциональных обязанностей, но одновременно с этим может являться носителем неявных знаний, которые потенциально содержат ценность для решения иных корпоративных задач. Выстраивание эффективных бизнес-процессов и операционный менеджмент в целом – очередной элемент, входящий в систему управления знаниями.

Для того, чтобы все этапы, которые входят в управление знаниями, проходили эффективнее и результативнее, применение IT-инструментов в современном бизнесе представляется ценным элементом системы. Информационные технологии должны помогать сотрудникам в реализации их деятельности, делая ранее сложные шаги простыми, а также упрощать процедуры обмена, передачи информации и способствовать ее сохранению. В случае, если управление информацией с применением IT-подхода работает не эффективно, это может стать дополнительным искусственно созданным барьером для обмена знаниями внутри компании.

## ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (ВЫВОДЫ)

Видение управления знаниями, представленное в данной статье, позволяет утверждать, что knowledge management не является уникальным видом управленческой деятельности, но является системным взглядом на уже существующие методы в управлении, направленные на достижение целей организации. Знание, заключенное в разуме знающего, может стать ключевым ресурсом для развития общего дела, если уметь его идентифицировать и правильно применить, создав для этого все подходящие условия.

В ходе написания статьи были изучены научные работы исследователей в области управления знаниями, экономики знаний, управления информацией, экономики, философии, социологии. Результаты показали, что ошибочное представление знаний – объекта управления, как синонима информации, ведет к ложному пониманию самого направления и, следовательно, к вероятным ошибкам по решаемым задачам. Следует различать дефиниции «данные», «информация» и «знания», а также понимать их изначальную контекстную и понятийную основу. Данные – это значения, факты вне контекста и конкретного смысла. Информация – это обработанные данные, помещенные в контекст, отвечающие на поставленный вопрос. Знания – сложносочинённая социально-экономическая категория. Знания не могут выйти за пределы разума личности и сохранить свою идентичность. Знания не могут быть переданы или куплены в прямом смысловом значении этих глаголов. В любом случае это будет информация.

Задачей менеджмента является организация системы по эффективному созданию и применению знаний, передаче и хранению ценной информации в компании, равно как и по созданию в компании подходящих условий для реализации данных этапов. Подобного рода система должна учитывать взаимосвязь и взаимозависимость таких элементов, как люди, бизнес-процессы и IT-инструменты. Управление знаниями является системным взглядом на совокупность и совместную работу сразу нескольких подразделений в компании. Цель управления знаниями заключается в том, чтобы выявить внутренний потенциал компании, в основе которого лежат всесторонние знания ее сотрудников, поспособствовать их уместной и эффективной реализации для получения большего результата. Это, в свою очередь, ведет к получению конкурентного преимущества и возможностям устойчивого развития бизнеса.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Wilkesmann M., Wilkesmann U. Industry 4.0 – organizing routines or innovations? // VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems. 2018. – № 48(2). – P. 238-254. – DOI: 10.1108/VJKMS-04-2017-0019.
2. Abubakar A. M. et al. Knowledge management, decision-making style and organizational performance // Journal of Innovation & Knowledge. – 2019. – № 4(2). – P. 104-114. – DOI: 10.1016/j.jik.2017.07.003.
3. Heisig P., Kannan S. Knowledge management: does gender matter? A systematic review of literature // Journal of Knowledge Management. – 2020. – № 24(6). – P. 1315-1342. – DOI: 10.1108/JKM-08-2018-0472.
4. Audretsch D. B. et al. Knowledge management and entrepreneurship // International Entrepreneurship and Management Journal. – 2020. – № 16(2). – P. 373-385. – DOI: 10.1007/s11365-020-00648-z.
5. Solomon G. T., Alabduljader N., Ramani R. S. Knowledge management and social entrepreneurship education: lessons learned from an exploratory two-country study // Journal of Knowledge Management. – 2019. – № 23(10). – P. 1984-2006. – DOI: 10.1108/JKM-12-2018-0738.
6. Abbas J., Sağsan M. Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis // Journal of Cleaner Production. – 2019. – № 229. – P. 611-620. – DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.05.024.
7. Inkinen H. Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance // Journal of Knowledge Management. – 2016. – № 20(2). – P. 230-257. – DOI: 10.1108/JKM-09-2015-0336.
8. Santoro G. et al. The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity // Technological Forecasting and Social Change. – 2018. – № 136. – P. 347-354. – DOI: 10.1016/j.techfore.2017.02.034.

9. Zins C. Conceptual approaches for defining data, information, and knowledge // *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. – 2007. – № 58(4). – P. 479-493. – DOI: 10.1002/asi.20508.
10. Jakubik M., Mürsepp P. From knowledge to wisdom: will wisdom management replace knowledge management? // *European Journal of Management and Business Economics*. – 2022. – № 31(3). – P. 367-389. – DOI: 10.1108/EJMBE-07-2021-0219.
11. Davenport T. H., Prusak L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* // *Working Knowledge*. – 1998. – DOI: 10.1145/348772.348775.
12. Zohuri B., Mossavar-Rahmani F., Behgounia F. *Knowledge is power in four dimensions: models to forecast future paradigm: with artificial intelligence integration in energy and other use cases*. – Amsterdam: Academic Press, 2022. – p.
13. Vince G. *Cities: How crowded life is changing us* [Electronic resource] // BBC News [website]. – 2013. – URL: <https://www.bbc.com/future/article/20130516-how-city-life-is-changing-us> (Accessed: 05.02.2023).
14. Ahmed R., Shaheen S., Philbin S.P. The role of big data analytics and decision-making in achieving project success // *Journal of Engineering and Technology Management*. – 2022. – № 65. – Article 101697. – DOI: 10.1016/j.jengtecman.2022.101697
15. Ferraris A. et al. Big data analytics capabilities and knowledge management: impact on firm performance // *Management Decision*. – 2019. – № 57(8). – P. 1923-1936. – DOI: 10.1108/MD-07-2018-0825.
16. Jayawardene V. et al. The role of data and information quality during disaster response decision-making // *Progress in Disaster Science*. – 2021. – № 12. – Article 100202. – DOI: 10.1016/j.pdisas.2021.100202.
17. Микешина Л. А. *Философия науки*. – М.: Прогресс-Традиция, 2005. – 463 с.
18. Пилипенко Е. В., Баталов Ю. В. Основные понятия теории "Экономика знаний" // *Вестник Удмуртского Университете*. – 2014. – № 3. – С. 86-95.
19. Baskerville R., Dulipovici A. The theoretical foundations of knowledge management // *Knowledge Management Research & Practice*. – 2006. – № 4(2). – P. 83-105. – DOI: 10.1057/palgrave.kmrp.8500090.
20. Grant R., Phene A. The knowledge based view and global strategy: Past impact and future potential // *Global Strategy Journal*. – 2022. – № 12(1). – P. 3-30. – DOI: 10.1002/gsj.1399.
21. Serenko A. The Great Resignation: the great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution? // *Journal of Knowledge Management*. – 2022. – DOI: 10.1108/JKM-12-2021-0920.
22. Jakubik M. Exploring the knowledge landscape: four emerging views of knowledge // *Journal of Knowledge Management*. – 2007. – № 11(4). – P. 6-19. – DOI: 10.1108/13673270710762675.
23. Wilson T. The nonsense of "knowledge management" [Electronic resource] // *Informationr.net* [website]. – 2003. – URL: <http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html> (Accessed: 09.02.2023).
24. Alavi M., Leidner D. E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues // *MIS Quarterly*. – Management Information Systems Research Center, University of Minnesota, 2001. – № 25(1). – P. 107–136. – DOI: 10.2307/3250961.
25. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*, 3-е изд.: Пер. с англ. – М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2016. – 672 с.
26. Heisig P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe // *Journal of Knowledge Management*. – 2009. – № 13(4). – P. 4-31. – DOI: 10.1108/13673270910971798.
27. Nonaka I., Takeuchi H. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. – New York: Oxford University Press, 1995. – 284 p.
28. Koenig M. What is KM? Knowledge Management Explained [Electronic resource] // *Knowledge Management World* [website]. – 2018. – URL: [https://www.kmworld.com/About/What\\_is\\_Knowledge\\_Management](https://www.kmworld.com/About/What_is_Knowledge_Management) (Accessed: 05.02.2023).
29. Bandera C. et al. Knowledge management and the entrepreneur: Insights from Ikujiro Nonaka's Dynamic Knowledge Creation model (SECI) // *International Journal of Innovation Studies*. – 2017. – № 1(3). – P. 163-174. – DOI: 10.1016/j.ijis.2017.10.005.
30. Grant R. Knowledge Management Theories // *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* / ed. Augier M., Teece D.J. – London: Palgrave Macmillan UK, 2016. – P. 1–5. – DOI: 10.1057/978-1-349-94848-2\_492-1

31. Kozhakhmet S. et al. When investment in employee development promotes knowledge sharing behavior in an uncertain post-Soviet context // *Personnel Review*. – 2019. – № 49(2). – P. 370-388. – DOI: 10.1108/PR-12-2018-0523.

32. Serenko A., Choo C.W. Knowledge sabotage as an extreme form of counterproductive knowledge behavior: the role of narcissism, Machiavellianism, psychopathy, and competitiveness // *Journal of Knowledge Management*. – 2020. – № 24(9). – P. 2299-2325. – DOI: 10.1108/JKM-06-2020-0416.

## REFERENCES

1. Wilkesmann, M. and Wilkesmann, U. (2018). Industry 4.0 – organizing routines or innovations? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 238-254. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-04-2017-0019>.

2. Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A. and Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>

3. Heisig, P. and Kannan, S. (2020). Knowledge management: Does gender matter? A systematic review of literature. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1315–1342. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0472>.

4. Audretsch, D. B., Belitski, M., Caiazza, R., and Lehmann, E. E. (2020). Knowledge management and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 373–385. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00648-z>.

5. Solomon, G. T., Alabduljader, N. and Ramani, R. S. (2019). Knowledge management and social entrepreneurship education: Lessons learned from an exploratory two-country study. *Journal of Knowledge Management*, 23(10), 1984–2006. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0738>.

6. Abbas, J. and Sağsan, M. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of Cleaner Production*, 229, 611–620. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.024>.

7. Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 230–257. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2015-0336>.

8. Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A. and Dezi, L. (2018). The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 347–354. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.034>.

9. Zins, C. (2007). Conceptual approaches for defining data, information, and knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 58(4), 479–493. <https://doi.org/10.1002/asi.20508>.

10. Jakubik, M. and Mürsepp, P. (2022). From knowledge to wisdom: Will wisdom management replace knowledge management? *European Journal of Management and Business Economics*, 31(3), 367–389. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2021-0219>.

11. Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Working Knowledge. <https://doi.org/10.1145/348772.348775>.

12. Zohuri, B., Mossavar-Rahmani, F. and Behgounia, F. (2022). *Knowledge is power in four dimensions: Models to forecast future paradigm : with artificial intelligence integration in energy and other use cases*. Academic Press.

13. Vince, G. (2013, May 17). *Cities: How crowded life is changing us*. BBC News. Retrieved February 5, 2023, from <https://www.bbc.com/future/article/20130516-how-city-life-is-changing-us>.

14. Ahmed, R., Shaheen, S. and Philbin, S. P. (2022). The role of big data analytics and decision-making in achieving project success. *Journal of Engineering and Technology Management*, 65, 101697. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2022.101697>.

15. Ferraris, A., Mazzoleni, A., Devalle, A. and Couturier, J. (2019). Big data analytics capabilities and knowledge management: Impact on firm performance. *Management Decision*, 57(8), 1923–1936. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0416>.

org/10.1108/MD-07-2018-0825

16. Jayawardene, V., Huggins, T. J., Prasanna, R. and Fakhrudin, B. (2021). The role of data and information quality during disaster response decision-making. *Progress in Disaster Science*, 12, 100202. <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2021.100202>

17. Mikeshina, L. A. (2005). *Filosofiya nauki*, Progress-Tradicija, Moscow, 463 p. (In Russian).

18. Pilipenko, E. and Batalov, Y. (2014). Osnovnye ponyatiya teorii "Ekonomika znaniy. *Udmurt University Journal*, 3, 86-95 (In Russian).

19. Baskerville, R. and Dulipovici, A. (2006). The theoretical foundations of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(2), 83-105. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500090>.

20. Grant, R. and Phene, A. (2022). The knowledge based view and global strategy: Past impact and future potential. *Global Strategy Journal*, 12(1), 3–30. <https://doi.org/10.1002/gsj.1399>

21. Serenko, A. (2022). The Great Resignation: The great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution? *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0920>

22. Jakubik, M. (2007). Exploring the knowledge landscape: Four emerging views of knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 6–19. <https://doi.org/10.1108/13673270710762675>

23. Wilson, T. (2003, January 10). The nonsense of 'knowledge management'. Retrieved February 9, 2023, from <http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html>

24. Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>

25. Mescon, M., Albert, M. and Khedouri, F. (2016). *Osnovy managementa* (3rd ed.). Williams Publishing House, Moscow, 672 p. (In Russian).

26. Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4–31. <https://doi.org/10.1108/13673270910971798>.

27. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York. 284 p.

28. Koenig, M. (2018, January 15). What is KM? Knowledge Management Explained. *Knowledge Management World*. Retrieved February 5, 2023, from [https://www.kmworld.com/About/What\\_is\\_Knowledge\\_Management](https://www.kmworld.com/About/What_is_Knowledge_Management).

29. Bandera, C., Keshtkar, F., Bartolacci, M. R. Neerudu, S., and Passerini, K. (2017). Knowledge management and the entrepreneur: Insights from Ikujiro Nonaka's Dynamic Knowledge Creation model (SECI). *International Journal of Innovation Studies*, 1(3), 163–174. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2017.10.005>.

30. Grant, R. (2016). Knowledge Management Theories. In M. Augier & D. J. Teece (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (pp. 1–5). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2\\_492-1](https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_492-1).

31. Kozhakhmet, S., Jayasingam, S., Majeed, N. and Jamshed, S. (2019). When investment in employee development promotes knowledge sharing behavior in an uncertain post-Soviet context. *Personnel Review*, 49(2), 370–388. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0523>.

32. Serenko, A. and Choo, C. W. (2020). Knowledge sabotage as an extreme form of counterproductive knowledge behavior: The role of narcissism, Machiavellianism, psychopathy, and competitiveness. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2299–2325. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0416>.