ISSN 2311-8725 (Online)
ISSN 2073-039X (Print)

Анализ интеллектуального капитала

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ И ФОРМ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В РОССИЙСКИХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ

Дарья Дмитриевна БУДЛЯНСКАЯ

аспирантка кафедры экономики и управления, Уральский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Екатеринбург, Российская Федерация
darya-budlyanskaya@yandex.ru

История статьи:
Принята 17.03.2015
Принята в доработанном виде 27.04.2015
Одобрена 21.05.2015

УДК 65.012.6

Ключевые слова: управление, знания, кодификация, персонализация, краудсорсинг

Аннотация

Предмет и тема. В условиях когнитивизации экономики особую актуальность приобретает поиск новых эффективных путей повышения конкурентоспособности интегрированных промышленных корпоративных структур. Одним из таких способов становится управление знаниями, заключающееся в применении специальных методов и форм организации данного процесса, направленных на создание нового знания, его распространение и воплощение в инновационных технологиях и уникальной продукции.

Цель и задачи. Целью статьи является выявление современных методов и форм организации управления знаниями, используемых в деятельности отечественных интегрированных промышленных корпоративных структур.

Методология. Эмпирическое исследование проводилось с помощью методов балльной и рейтинговой оценок, анализа, синтеза, сопоставления, обобщения и сравнения.

Результаты. Рассчитана интенсивность применения отдельных методов менеджмента знаний, определена степень восприимчивости исследуемых корпораций к управлению знаниями. Описаны такие формы организации управления знаниями в интегрированных промышленных корпоративных структурах, как отдел управления знаниями, корпоративный университет, внутрикорпоративные научно-исследовательские центры, инновационные центры компетенций, международное сотрудничество, внутрикорпоративные объединения (группы), краудсорсинг.

Выводы и значимость. Несмотря на выгоды, которые могут быть получены корпорациями в результате активного применения технологии управления знаниями, в отечественной практике прослеживается ряд негативных тенденций относительно ее использования. Для повышения уровня конкурентоспособности интегрированных промышленных корпоративных структур рекомендовано расширять диапазон применяемых методов и форм управления знаниями с учетом описанных в статье преимуществ и недостатков, повышать степень интеграции системы управления знаниями с другими подсистемами корпоративного управления, а также активно вовлекать в знаниевые процессы сторонних участников для совместного создания инновационного продукта.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2015

При рассмотрении перспектив развития экономики России отечественные исследователи выделяют в качестве важнейшей проблему перехода российской экономической системы индустриального типа с приоритетным развитием сырьевого сектора к инновационной экономике, основанной на знаниях [1]. Одним из наиболее эффективных способов осуществления такой трансформации на уровне хозяйствующего субъекта может стать внедрение эффективных методов создания и использования организационных знаний [2].

Особую актуальность представляет проблема управления интеллектуальными ресурсами интегрированных промышленных корпоративных структур (ИПКС), под которыми в рамках авторского исследования понимаются целостные организационно-экономические субъекты, состоящие из определенной совокупности предприятий и организаций и связей (отношений) между ними, устанавливаемых, как правило, на основе учредительных документов о создании объединения [3].

Интегрированные промышленные корпоративные структуры обладают рядом специфических особенностей. Это большая численность персонала, высокий уровень диверсификации производства, географическая рассредоточенность подразделений, низкая степень вовлеченности

сотрудников центрального и дочерних предприятий в совместные производственные процессы, наличие языковых барьеров и культурных различий (в случае расположения дочерних и зависимых обществ в других странах или регионах). Все эти характеристики в совокупности обусловливают необходимость применения особых методов администрирования, отличных от методов управления отдельными предприятиями. Как отмечают специалисты, именно для руководителей, которые имеют дело с такими сложными объектами, как корпорация, управление знаниями, способно стать не только инструментом по преумножению интеллектуального капитала, но и эффективным методом управления корпорацией в целом [4].

В связи с этим целью авторского исследования стало выявление современных методов и форм организации управления знаниями, используемых в деятельности отечественных интегрированных промышленных корпоративных структур.

Для достижения поставленной цели автором сформулированы следующие задачи:

– определение роли технологии управления знаниями в процессе осуществления отечественными интегрированными промышленными корпоративными структурами инновационной деятельности;
– обозначение отечественных лидеров в области управления знаниями;
– выявление основных проблем и особенностей применения менеджмента знаний отечественными промышленными корпорациями;
– разработка для отечественных ИПКС рекомендаций по совершенствованию деятельности в сфере управления знаниями.

В настоящее время существует множество трактовок понятия «управление знаниями». Данная категория рассматривается одновременно как совокупность информационных технологий, организационный процесс, способ увеличения стоимости организации за счет эффективного использования интеллектуальных активов [5], новая парадигма стратегического менеджмента предприятия, один из основных элементов человеческого капитала организации [6–10]. В данном случае управление знаниями предлагается рассматривать в качестве самостоятельной управленческой концепции и определять как междисциплинарный подход к стратегическому управлению организацией, интегрирующий в себе множество различных технологий и методов [11].

Традиционно все методы и технологии управления знаниями подразделяются на две большие категории: технологии персонализации и кодификации [12]. На основе данной классификации выделяются соответственно два разных подхода к менеджменту знаний: персонализированный и кодифицированный.

Суть кодифицированного подхода и одновременно его основная трудность заключаются в отделении знания от его носителя, т.е. формализации корпоративных знаний. Основными методами, характерными для данного подхода, являются создание баз данных, описание лучших практик (результатов внутреннего бенчмаркинга), издание монографий, публикация статей, документирование знаний посредством электронной почты и т.д. Персонализированный подход основан на применении методов, позволяющих организовать активное взаимодействие сотрудников, обеспечить обмен знаниями и совместное создание нового знания в процессе внутрикорпоративных коммуникаций, таких как наставничество, организация конференций и семинаров, проведение тренингов, сторителлинг, корпоративное обучение.

Как показывает практический опыт отечественных и зарубежных компаний, идеального сочетания методов персонализации и кодификации в рамках управления знаниями не существует. Каждый хозяйствующий субъект определяет свой необходимый перечень, исходя из стратегических целей развития.

Исследование проводилось автором с июня по декабрь 2014 г. В качестве объекта исследования выступили 30 отечественных ИПКС, входящих в перечень акционерных обществ с государственным участием и государственных корпораций, разрабатывающих программы инновационного развития[1]. Эмпирическую основу составили программы и паспорта программ инновационного развития ИПКС, публичная финансовая (бухгалтерская) и нефинансовая отчетность, отчеты о реализации программ инновационного развития, интервью с сотрудниками корпораций, являющимися

[1] Перечень акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций, федеральных государственных унитарных предприятий, разрабатывающих программы инновационного развития: утв. решением Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от 03.08.2010, протокол № 4.

специалистами в области менеджмента знаний и корпоративного обучения, а также иные открытые источники в сети Интернет.

Исследование осуществлялось с помощью методов балльной и рейтинговой оценок, анализа, синтеза, сопоставления, обобщения и сравнения, позволивших выявить основные тенденции в управлении знаниями ИПКС.

Исследование проводилось в два этапа:

1) анализ программ и паспортов инновационного развития ИПКС для выявления роли управления знаниями в процессах инновационного развития исследуемых корпораций;
2) проведение подробного анализа деятельности тех ИПКС, которые указали формирование системы управления знаниями в качестве одного из инструментов реализации программы инновационного развития. Основной целью на данном этапе исследования стало выявление применяемых отечественными ИПКС методов и форм организации управления знаниями.

Корпорациям присваивались баллы в отношении каждого метода управления знаниями. Распределение баллов происходило по следующей шкале: «0» — метод не используется в корпорации или информация о его использовании отсутствует в открытых источниках; «0,5» — технология находится в стадии разработки; «1» — метод управления знаниями активно используется корпорацией. В результате были рассчитаны средние баллы по каждой технологии, характеризующие частоту ее применения. Также был произведен расчет суммарного балла по каждой корпорации, определяющий степень ее восприимчивости к технологиям управления знаниями. Используя метод рейтинговой оценки, компании были проранжированы в зависимости от суммарного значения показателя управления знаниями.

Проведенный анализ позволил сделать ряд заключений

Несмотря на рекомендации Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям, где отмечена необходимость формирования системы управления знаниями как одного из корпоративных механизмов, способствующих созданию и внедрению инноваций[2], только треть всех исследуемых компаний рассматривает управление знаниями в качестве инструмента реализации программы инновационного развития и осуществления инновационной деятельности.

Одним из наиболее распространенных направлений научно-исследовательского сотрудничества выступает взаимодействие отечественных ИПКС с опорными вузами в рамках совместных НИОКР и программ обучения, а также с другими промышленными предприятиями на базе технологических платформ. Распределение компаний по количеству технологических платформ и вузов-партнеров приведено в табл. 1.

Основываясь на показателях интенсивности применения ИПКС отдельных методов управления знаниями, в качестве наиболее часто используемых технологий можно выделить единые базы данных и информационные системы, обучение персонала, а также проведение семинаров и тренингов. Исследуемые предприятия продемонстрировали сочетание персонализированного и кодифицированного подходов в управлении корпоративными знаниями (табл. 2). Эти результаты соотносятся и с данными, представленными другими исследователями в сфере управления знаниями [13].

В результате расчета суммарного балла, определяющего степень восприимчивости корпорации к управлению знаниями, был составлен соответствующий рейтинг (см. рисунок). Лидером в сфере управления знаниями среди изученных предприятий является Госкорпорация «Росатом». Затем следуют компании нефтяной и нефтегазовой промышленности и электроэнергетики. Завершают рейтинг представители машиностроительной отрасли.

Еще одним результатом исследования стало выявление основных форм организации управления знаниями в российских ИПКС. Представленный перечень консолидирует и дополняет формы управления знаниями, описанные в более ранних исследованиях [13, 14]. Рассмотрим более подробно организационные особенности этих форм, их преимущества и недостатки.

Специализированные отделы/департаменты управления знаниями. Эта форма является одной из самых распространенных. В крупных

[2] Рекомендации по разработке программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий: утв. решением Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от 03.08.2010, протокол № 4.

Таблица 1

Количество вузов-партнеров и технологических платформ, в которых принимают участие российские ИПКС

Показатель	Росатом	РАО ЭС Востока	РусГидро	ОАК	Газпром	ФСК ЕЭС	КАМАЗ	ОБОРОНПРОМ	АвтоВАЗ	Энергомаш	РКК «Энергия» им. С.П. Королева	Иркутскэнерго	Уралвагонзавод	Автодор	Концерн «Аврора»	Ростехнологии	Моринформсистема-Агат	Роснефть	Концерн ПВО «Алмаз-Антей»	АК-Алроса	Концерн «Вега»	НПО машиностроения	Тактическое ракетное вооружение	Оборонсервис	Концерн «Океанприбор»	Российские космические системы
Технологические платформы	6	5	5	1	3	–	2	8	4	3	9	–	6	1	1	13	1	5	3	1	4	2	7	2	2	10
Опорные вузы и вузы-партнеры	24	15	–	12	9	2	–	22	–	14	18	2	–	13	2	>200	18	26	–	6	–	–	18	–	6	–

Источник: составлено автором на основе программ и паспортов программ инновационного развития указанных корпоративных структур.

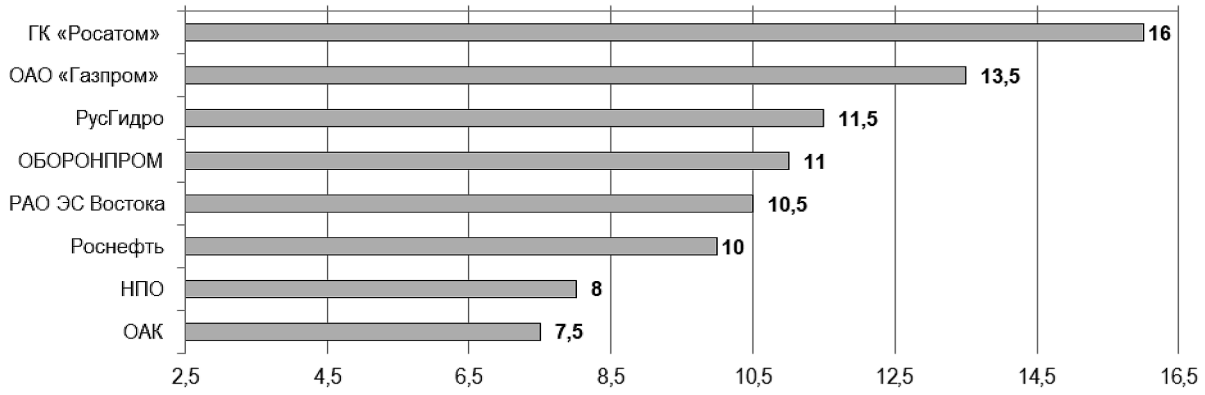
Таблица 2

Управление знаниями в отечественных ИПКС

Технологии и инструменты управления знаниями	Росатом	Газпром	Роснефть	РусГидро	РАО ЭС Востока	ОАК	ОБОРОНПРОМ	НПО	Среднее по методу
Методы персонализации знаний									
Профессиональные сообщества	1	1	1	1	0,5	1	1	0	0,93
Обучение персонала	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Áåí÷ìàðêèíã	1	1	1	1	1	0	0	0	0,63
Привлечение внешних экспертов	1	1	0	0,5	1	0	0	0	0,45
Экспертные группы	1	1	1	1	0	0	1	0	0,63
Рационализаторство, ярмарки идей	1	1	0	1	1	0	0	0	0,5
Тьюторство, наставничество	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	0,9
Конференции, мастер-классы, семинары и т.д.	1	1	1	0	0	1	1	1	0,75
Методы кодификации знаний									
Информационные системы	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,94
Корпоративный интранет, интегрированная система сайтов	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Базы данных	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,94
E-learning (дистанционное обучение)	1	1	0	1	0	0	0,5	1	0,56
Монографии, мемуары и т.д.	1	0	0	0	0	0,5	1	1	0,44
Патентование, управление правами на результаты интеллектуальной деятельности	1	1	0,5	0	1	0	0,5	1	0,63
Поддержка стартапов, инновационных проектов	1	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0,25
Профили компетенций	1	1	0	1	1	0	1	0	0,63
Итого…	***16***	***13,5***	***10***	***11,5***	***10,5***	***7,5***	***11***	***8***	–

Источник: составлено автором.

Рейтинг российских ИПКС по степени восприимчивости к методам управления знаниями



Источник: составлено автором.

структурах, таких как ИПКС, отделы управления знаниями являются звеньями разветвленной структуры, которая создается для реализации общекорпоративных процессов в сфере управления знаниями. Такое подразделение создано, например, в Госкорпорации «Росатом» в рамках блока по управлению инновациями.

Организационные особенности — можно выделить различные конфигурации таких подразделений. Отделы управления знаниями могут создаваться как на базе HR-служб, так и IT-подразделений, но в последнее время все чаще формируются в рамках департаментов, отвечающих за реализацию инновационной деятельности.

Преимущества — институционализация процессов управления знаниями, возможность эффективно распределить должностные обязанности в сфере управления знаниями и закрепить ответственных лиц.

Недостатки — являются внутрикорпоративной формой управления знаниями, деятельность которой ограничивается пределами компании.

Корпоративный университет. Далеко не каждый корпоративный университет способен представлять собой полноценную форму управления знаниями. Практика показывает, что только корпоративные университеты, находящиеся на высоком уровне развития и обладающие достаточными полномочиями и необходимым инструментарием, могут эффективно аккумулировать знания сотрудников предприятий, входящих в состав ИПКС. Исследование Б.В. Салихова и И.С. Салиховой показывает ключевую роль таких университетов как основных аттракторов в создании и развитии самообучающихся организаций [15]. Примерами компаний, использующих корпоративный университет именно в целях управления знаниями, являются «Русгидро», «Росатом» и др.

Организационные особенности — может функционировать в качестве отдельного юридического лица или дочернего общества. Отличается от корпоративного учебного центра системностью функционирования и широким масштабом деятельности посредством привлечения внешних по отношению к корпорации участников (вузов).

Преимущества — является эффективным механизмом интеграции подразделений компании, обеспечивая коммуникации между сотрудниками и предоставляя возможности для обучения и обмена опытом.

Недостатки — серьезные финансовые и временные затраты на создание корпоративного университета.

Внутрикорпоративные научно-исследовательские центры и научные организации. Такие центры входят в структуру компании и отвечают за научно-исследовательскую и опытно-конструкторскую деятельность, осуществляя научно-техническую кооперацию между промышленным предприятием и прикладной наукой. В качестве примера можно привести ООО «Газпром нефть Научно-Технический центр», созданное на базе научно-аналитического департамента «Газпром нефти», а также научно-технический центр ОАО «ОАК».

Организационные особенности — функционируют в качестве самостоятельных юридических лиц.

Преимущества — осуществляют научно-техническую кооперацию между промышленным предприятием и прикладной наукой.

Недостатки — представляют собой закрытую от внешних участников среду.

Инновационные центры компетенций. Форма организации управления знаниями, предполагающая взаимодействие предприятия, партнеров по научным исследованиям, а также партнеров по образованию (вузы). В качестве примеров можно привести центр компетенций ОАО «ФСК ЕЭС» (в состав входят также МФТИ, МИФИ, МЭИ, ИПУ РАН), объединенный центр по развитию компетенций в области нефтедобычи «Газпром нефть» («Газпромнефть НТЦ», Санкт-Петербургский государственный технический университет им. Г.В. Плеханова), Центр технологических компетенций «ОБОРОНПРОМ», а также Центр компетенции «ОАК» (авиационный завод «КАПО-Композит»).

Организационные особенности — обычно создаются в форме некоммерческой организации.

Преимущества — накапливают, адаптируют и тиражируют успешные решения в масштабах всей ИПКС[3].

Недостатки — зачастую являются узко направленными (охватывают отдельную сферу предприятия, например маркетинг, сбыт и т.д.).

Международное сотрудничество. Многие отечественные интегрированные структуры сотрудничают с зарубежными компаниями в области научных исследований и разработок [16]. «Газпром», «Русгидро», «Росатом», «ОАК» — примеры корпораций, активно участвующих в различных формах международного сотрудничества.

Организационные особенности — эта форма имеет несколько вариаций и может быть представлена следующими видами взаимодействий:

– создание партнерств и стратегических альянсов с зарубежными компаниями;
– работа в рамках межправительственных комиссий;
– совместная деятельность с международными организациями;
– участие в международных форумах, выставках и конференциях.

Преимущества — возможность обмена знаниями с зарубежными партнерами, проведения бенчмаркинга и использования лучших практик в своей деятельности. Возможность решения стратегически значимых вопросов на международном уровне.

Недостатки — в рамках стратегических альянсов существует риск утечки информации. Высока степень влияния такого фактора, как геополитическая ситуация.

Внутрикорпоративные объединения (команды, сообщества практиков, экспертные группы). Представляют собой формы управления знаниями, основные цели которых — стимулирование коллективного обсуждения и нахождение оптимального решения проблемы, что в дальнейшем приводит к формированию базы лучших решений и организационных практик, которой сможет воспользоваться любой сотрудник предприятия в случае необходимости. Данную форму используют такие корпорации, как «ОБОРОНПРОМ», «Роснефть» и др.

Организационные особенности — чаще всего деятельность экспертной группы курирует ее руководитель, в сферу обязанностей которого входит подробный анализ поступающих запросов и назначение ответственных лиц. Эксперты оказывают поддержку в соответствии с запросами, участвуют в обсуждении. Все остальные участники имеют доступ к информации и формируют новые запросы.

Преимущества — обеспечивают эффективные внутрикорпоративные коммуникации, способствуют интеграции подразделений, обмену опытом между сотрудниками. Позволяют вести коллективные работы.

Недостатки — так как в основе экспертных групп и профессиональных сообществ лежит принцип самоорганизуемости, существует постоянная необходимость в стимулировании сотрудников к обмену знаниями и коллективной работе.

Краудсорсинг. Сравнительно новая форма организации управления знаниями, суть которой заключается в вовлечении в процесс управления знаниями сторонних участников, не являющихся сотрудниками предприятия. Взаимодействие может касаться различных вопросов, начиная с предложений по улучшению качества выпускаемой предприятием продукции и заканчивая совместными инновационными разработками. Таким образом, в форме краудсорсинга происходит тесное и очень органичное взаимодействие инструментов управления знаниями и механизмов инновационного развития предприятия, что позволяет обеспечить

[3] «Газпром нефть» внедряет передовые технологии увеличения нефтеотдачи. URL: http://www.gazprom-neft.ru/press-center/news/1095053/?sphrase_id=95080.

Таблица 3

Сводные показатели финансовой и экономической деятельности предприятий — лидеров в сфере управления знаниями в 2011–2013 гг., млрд руб.

Корпорация	Выручка			EBITDA		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Росатом	464,2	473,8	529,2	159,9	140,8	155,2
РусГидро	363	299	314	15	79	64
РАО ЭС Востока	134	142	153	13	12	17
Роснефть	2 718	3 078	4 694	662	609	947
ОАК	162	171	220	14	4	18
ОБОРОНПРОМ	226	275	350	–	–	–

Источник: составлено автором по данным официальной отчетности названных компаний.

полный жизненный цикл организационных знаний — от идеи до коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности. «Росатом», «РАО ЕЭС Востока» — яркие примеры компаний, управляющих знаниями в форме краудсорсинга.

Организационные особенности — зависят от цели краудсорсинга, привлекаемой аудитории, конкретной решаемой задачи.

Преимущества — возможность вовлечения в инновационный процесс партнеров, клиентов, экспертов со всего мира. Является недорогой и простой с точки зрения внедрения формой управления знаниями. Часто способствует повышению узнаваемости компании.

Недостатки — существование риска использования идей и решений компании конкурентами вследствие публичности используемого метода. Необходимость тщательного отбора действительно значимых предложений из общего количества поступивших.

Результаты проведенного исследования позволяют сделать следующие выводы.

Основные показатели деятельности компаний, использующих управление знаниями (табл. 3), еще раз подтверждают гипотезу о том, что эффективный менеджмент знаний оказывает позитивное воздействие на инновационную деятельность предприятия и его производительность [17].

Корпорации «Газпром» и «Роснефть» являются абсолютными лидерами рейтинга крупнейших предприятий России «Эксперт-400» по объему выручки и занимают соответственно первое и третье места. Корпорация «ОБОРОНПРОМ» занимает первое место среди машиностроительных компаний по итогам 2012 г.

Кроме того, отечественные лидеры в сфере управления знаниями обладают хорошей деловой репутацией, что подтверждается полученными ими наградами в сфере корпоративного управления[4]. Таким образом, можно согласиться с утверждением о том, что внедрение системы управления знаниями обычно свидетельствует о высоком уровне открытости и зрелости корпоративной культуры, нацеленности на инновации и постоянное совершенствование [18].

Большинство исследованных ИПКС (порядка 70%) не указывают данных о результатах корпоративного управления знаниями, применяемых методах и технологиях в своих отчетах или иных открытых источниках информации. Такая ситуация может быть обусловлена, по мнению автора, как сознательным нежеланием компаний информировать других участников рынка, клиентов или потенциальных инвесторов об использовании данной технологии стратегического менеджмента, так и отсутствием реальных инициатив в сфере управления знаниями, что может негативно сказаться на их инвестиционной привлекательности. Так, три четверти из 200 опрошенных крупнейших мировых инвесторов отмечают, что при решении вопроса об инвестициях качество корпоративного управления играет такую же большую роль, как и финансовые показатели [19].

Одной из главных проблем по-прежнему остается отсутствие взаимодействия менеджмента знаний с иными подсистемами корпоративного управления, что препятствует осуществлению полноценного жизненного цикла знания и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности предприятия.

Данные результаты подтверждаются в целом общероссийской тенденцией к высокому уровню затрат на НИОКР и низкой степенью патентования результатов интеллектуальной деятельности. В

[4] РусГидро. Рейтинги и награды. URL: http://www.rushydro.ru/company/ratings/.

соответствии с рейтингом стран мира по количеству заявок на патенты за 2013 г. Российская Федерация входит в топ-10 патентных бюро, однако количество поданных патентных заявок лидерами рейтинга (Китай — 652 777, США — 542 815, Япония — 342 796) в десятки раз превосходит значение российского показателя (44 211) [20].

Результаты авторских расчетов показали различия в уровне использования отечественными ИПКС методов и технологий управления знаниями. Выявленные тенденции свидетельствуют о противоречии процессов, протекающих в национальной экономике и существующих глобальных тенденций, так как в мировой практике львиная доля инноваций реализуется именно в машиностроительном секторе[5].

Применительно к деятельности ИПКС могут быть даны следующие рекомендации:

– занимать более открытую позицию в управлении знаниями как одном из основных направлений корпоративного управления для повышения инвестиционной привлекательности ИПКС;
– проводить регулярный внутренний и внешний бенчмаркинг в сфере управления знаниями для получения сведений о современных технологиях и методах менеджмента знаний и внедрения наиболее эффективных из них в деятельность ИПКС;
– повышать степень интеграции управления знаниями с другими подсистемами корпоративного управления для обеспечения полного жизненного цикла знания — от идеи до ее коммерциализации. Принимать во внимание знания людей, которые работают на промышленных площадках, что особенно актуально в рамках изучения деятельности ИПКС;
– стремиться расширять диапазон применяемых форм управления знаниями, использовать их комбинации для обеспечения интеграции и кросс-функциональной трансляции знаний сотрудников дочерних и зависимых обществ, входящих в состав ИПКС;
– привлекать к деятельности в сфере управления знаниями сторонних участников (вузы, инновационные предприятия, клиентов, партнеров, внешних экспертов) для совместного создания нового знания (Co-creation) и повышения конкурентоспособности ИПКС.

В отличие от предложений, сформулированных другими исследователями в данной научной области [4, 11, 13, 18, 19] и затрагивающих в основном аспекты, связанные с управлением знаниями в рамках организации, преимущество авторского подхода заключается в попытке поиска решений выявленных проблем не только внутри, но и за пределами предприятия. Разработанные рекомендации учитывают современные тенденции в сфере менеджмента знаний и направлены на расширение границ традиционного понимания категории управления знаниями и масштабов применения этой управленческой технологии.

[5] Рейтинговое агентство «Эксперт РА». URL: www.raexpert.ru.

Список литературы

1. *Кузнецов Ю.А., Мичасова О.В.* Человеческий капитал: формирование, измерение, вклад в экономический рост // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 26. С. 21–33.
2. *Tim H.* Management, Concepts and Practices // Pearson Education. 2007. № 12. P. 69–70.
3. *Салчинский В.И., Ершова Г.Е.* Интеграция промышленных предприятий: теория и методика. Екатеринбург: УрГЭУ, 2005. 98 с.
4. *Талянский Д.С.* Управление знаниями в современных многопрофильных корпорациях. URL: http://www.fondgp.ru/lib/chteniya/xv/abstracts/9.
5. *Wiig K.* Knowledge Management Foundation: Thinking about Thinking — How People and Organisations Create, Represent and use Knowledge. Schema Press, Arlington, VA. 1993.
6. *Клещева Ю.С.* Качество трудовой жизни и инновационная активность человеческого капитала в условиях глобализации // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. № 4. С. 56–61.
7. *Краковская И.Н.* Измерение и оценка человеческого капитала организации: подходы и проблемы // Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 19. С. 41–50.

8. *Демина С.А.* Стратегическое развитие человеческого капитала как основа новой формы производственных отношений // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2013. № 23. С. 41–45.

9. *Гагарина Г.Ю.* Человеческий капитал и его роль в обеспечении конкурентоспособности российских регионов // Региональная экономика: теория и практика. 2012. № 23. С. 9–14.

10. *Дедов С.В., Шишкин А.Ф., Гордиенко Н.С.* Теоретические и методологические подходы к оценке человеческого капитала // Финансы и кредит. 2008. № 22. С. 64–69.

11. *Cristea D., Capatina A.* Knowledge Economy and the Necessity of Knowledge Management // Economics and Applied Informatics. 2010. № 1. P. 181–188.

12. *Ribiére V., Tuggle F.* The Influence of Organizational Trust on the Use of KM Systems and on the Success of KM Initiatives // Knowledge Management in Modern Organizations. 2007. P. 96–120.

13. *Нестик Т.А.* Модели управления знаниями в российских организациях: социально-психологический анализ. URL: http://sovman.ru/all-numbers/archive-2014/january2014/item/226-models-of-knowledge-management-in-russian-institutions-social-and-psychological-analysis.html.

14. *Гапоненко А.Л., Орлова Т.М.* Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М.: Эксмо, 2008. 550 с.

15. *Салихов Б.В., Салихова И.С.* Анализ социально-экономического качества самообучающихся организаций в когнитивной экономике // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 11. С. 49–63.

16. *Будлянская Д.Д., Вышегородский Д.В.* Обучающийся стратегический альянс как организационная форма создания нового знания для повышения конкурентоспособности металлургических компаний. URL: http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2013/01/24/.

17. *Ferraresi A., Quandt C., Santos S., Frega J.* Knowledge Management and Strategic Orientation: Leveraging Innovativeness and Performance // Journal of Knowledge Management. 2012. Vol. 16. № 5. P. 688–701.

18. *Козлова Е.В.* Проблемы внедрения СУЗ. Накопленные уроки внедрения систем управления знаниями в России. URL: http://integration.ibs.ru/content/rus/660/6608-article.asp.

19. *Лиферов А.П.* Управление знаниями как фактор повышения конкурентоспособности корпорации // Вестник Рязанского государственного университета им. С.А. Есенина. 2008. № 20. С. 3–20.

20. World Intellectual Property Indicators 2013. WIPO Economics & Statistics Series. URL: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/941/wipo_pub_941_2013.pdf.

ISSN 2311-8725 (Online)
ISSN 2073-039X (Print)

Analysis of Intellectual Capital

ANALYSIS OF MODERN METHODS AND FORMS OF ORGANIZATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN RUSSIAN INTEGRATED INDUSTRIAL CORPORATE STRUCTURES

Dar'ya D. BUDLYANSKAYA

Urals Institute of Administration, Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Yekaterinburg, Russian Federation
darya-budlyanskaya@yandex.ru

Article history:
Received 17 March 2015
Received in revised form
27 April 2015
Accepted 21 May 2015

Keywords: management, knowledge, codification, personalization, crowdsourcing

Abstract
Importance The cognitive economy becomes particularly urgent to search for new and effective ways to enhance the competitiveness of integrated industrial corporate structures. One of such ways is knowledge management, consisting in the application of specific methods and forms of organization of the process aimed at the creation of new knowledge, its dissemination and implementation of innovative technologies and unique products.
Objectives The paper aims to identify modern methods and forms of organization of knowledge management, used in the domestic integrated industrial corporate structures.
Methods I conducted an empirical study using techniques of scoring and rating assessments, analysis, synthesis, generalization and comparison.
Results I calculated the intensity of selected methods of knowledge management, defined the degree of susceptibility of the surveyed corporations to knowledge management. I describe such forms of knowledge management in the integrated industrial corporate structures as knowledge management division, corporate university, intracorporate research centers of competences, innovation centers, international cooperation, corporate associations (groups), and crowdsourcing.
Conclusions and Relevance Despite the benefits that can be obtained by corporations through the active use of knowledge management technology, a number of negative trends regarding its use is traced in domestic practice. To raise the level of competitiveness of integrated industrial corporate structures, I recommend expanding the range of techniques and forms of knowledge management considering the advantages and disadvantages explained in the article.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2015

References

1. Kuznetsov Yu.A., Michasova O.V. Chelovecheskii kapital: formirovanie, izmerenie, vklad v ekonomicheskii rost [Human capital: formation, measurement, contribution to economic growth]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2010, no. 26, pp. 21–33.
2. Tim H. Management, Concepts and Practices. *Pearson Education*, 2007, no. 12, pp. 69–70.
3. Salchinskii V.I., Ershova G.E. *Integratsiya promyshlennykh predpriyatii: teoriya i metodika* [Integration of industrial enterprises: theory and methods]. Yekaterinburg, UrSEU Publ., 2005, 98 p.
4. Talyanskii D.S. *Upravlenie znaniyami v sovremennykh mnogoprofil'nykh korporatsiyakh* [Knowledge management in modern conglomerates]. Available at: http://www.fondgp.ru/lib/chteniya/xv/abstracts/9. (In Russ.)
5. Wiig K.M. Knowledge Management Foundations: How people and Organizations Create, Represent and Use Knowledge. Arlington, VA, Schema Press, 1993.
6. Kleshcheva Yu.S. Kachestvo trudovoi zhizni i innovatsionnaya aktivnost' chelovecheskogo kapitala v usloviyakh globalizatsii [The quality of working life and innovation activity of human capital in the context of globalization]. *Natsional'nye interesy: prioritety i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security*, 2014, no. 4, pp. 56–61.
7. Krakovskaya I.N. Izmerenie i otsenka chelovecheskogo kapitala organizatsii: podkhody i problemy [Measurement and evaluation of human capital of the organization: approaches and challenges]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2008, no. 19, pp. 41–50.

8. Demina S.A. Strategicheskoe razvitie chelovecheskogo kapitala kak osnova novoi formy proizvodstvennykh otnoshenii [Strategic human capital development as a basis for a new form of industrial relations]. *Natsional'nye interesy: prioritety i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security*, 2013, no. 23, pp. 41–45.
9. Gagarina G.Yu. Chelovecheskii kapital i ego rol' v obespechenii konkurentosposobnosti rossiiskikh regionov [Human capital and its role in ensuring the competitiveness of the Russian regions]. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika = Regional Economics: Theory and Practice*, 2012, no. 23, pp. 9–14.
10. Dedov S.V., Shishkin A.F., Gordienko N.S. Teoreticheskie i metodologicheskie podkhody k otsenke chelovecheskogo kapitala [Theoretical and methodological approaches to the evaluation of human capital]. *Finansy i kredit = Finance and Credit*, 2008, no. 22, pp. 64–69.
11. Cristea D., Capatina A. Knowledge Economy and the Necessity of Knowledge Management. *Economics and Applied Informatics*, 2010, no. 1, pp. 181–188.
12. Ribière V., Tuggle F. The Influence of Organizational Trust on the Use of KM Systems and on the Success of KM Initiatives. In: Knowledge Management in Modern Organizations. Idea Group Inc., 2007, pp. 96–120.
13. Nestik T.A. *Modeli upravleniya znaniyami v rossiiskikh organizatsiyakh: sotsial'no-psikhologicheskii analiz* [Knowledge management models in Russian organizations: a socio-psychological analysis]. Available at: http://sovman.ru/all-numbers/archive-2014/january2014/item/226-models-of-knowledge-management-in-russian-institutions-social-and-psychological-analysis.html. (In Russ.)
14. Gaponenko A.L., Orlova T.M. *Upravlenie znaniyami. Kak prevratit' znaniya v capital* [Knowledge management. How to turn knowledge into capital]. Moscow, Eksmo Publ., 2008, 550 p.
15. Salikhov B.V., Salikhova I.S. Analiz sotsial'no-ekonomicheskogo kachestva samoobuchayushchikhsya organizatsii v kognitivnoi ekonomike [An analysis of the socio-economic quality of self-learning organizations in cognitive economics]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2015, no. 11, pp. 49–63.
16. Budlyanskaya D.D., Vyshegorodskii D.V. *Obuchayushchiisya strategicheskii al'yans kak organizatsionnaya forma sozdaniya novogo znaniya dlya povysheniya konkurentosposobnosti metallurgicheskikh kompanii* [A learning strategic alliance as an organizational form of the creation of new knowledge to improve the competitiveness of steel companies]. Available at: http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2013/01/24/. (In Russ.)
17. Ferraresi A., Quandt C., Santos S., Frega J. Knowledge Management and Strategic Orientation: Leveraging Innovativeness and Performance. *Journal of Knowledge Management*, 2012, vol. 16, no. 5, pp. 688–701.
18. Kozlova E.V. *Problemy vnedreniya SUZ. Nakoplennye uroki vnedreniya sistem upravleniya znaniyami v Rossii* [The problem of introduction of a knowledge management system. The accumulated lessons of implementing the knowledge management systems in Russia]. Available at: http://integration.ibs.ru/content/rus/660/6608-article.asp. (In Russ.)
19. Liferov A.P. Upravlenie znaniyami kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti korporatsii [Knowledge management as a factor to increase the competitiveness of corporations]. *Vestnik Ryazanskogo gosudarstvennogo universiteta im. S.A. Esenina = Bulletin of Ryazan State University named after S.A. Yesenin*, 2008, no. 20, pp. 3–20.
20. World Intellectual Property Indicators 2013. WIPO Economics & Statistics Series. Available at: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/941/wipo_pub_941_2013.pdf.