

## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ\*

Ольга Сергеевна АРТАМОНОВА

ассистент кафедры экономики,  
Тамбовский государственный технический университет (ТГТУ),  
Тамбов, Российская Федерация  
artamonova-olga@inbox.ru  
ORCID: отсутствует  
SPIN-код: 2713-2387

### История статьи:

Рег. № 432/2020  
Получена 27.07.2020  
Получена в  
доработанном виде  
10.08.2020  
Одобрена 21.08.2020  
Доступна онлайн  
15.09.2020

УДК 658.5

JEL: A12, B41, D83, J24

### Ключевые слова:

экономика знаний,  
цифровая экономика,  
менеджмент знаний,  
система менеджмента  
качества

### Аннотация

**Предмет.** Понятие экономики знаний, ее характеристика и история развития. Совершенствование процессов управления персоналом в системе менеджмента качества предприятий.

**Цели.** Изучение мирового опыта развития экономики знаний и поиск оптимальных путей его применения в российской практике с учетом национальных особенностей.

**Методология.** Применены методы сравнительного анализа, синтеза, моделирования.

**Результаты.** Исследован мировой опыт развития экономики знаний в мире в целом и в России в частности. В ходе анализа российского менеджмента знаний выявлены его сильные и слабые стороны и намечены пути развития экономики знаний в России, главный из которых – совершенствование процессов управления персоналом в системе менеджмента качества предприятий.

**Выводы.** Российская практика развития экономики знаний демонстрирует хорошие результаты относительно средних мировых значений и учитывает особенности отечественного менеджмента, что позволяет российским предприятиям наращивать интеллектуальный капитал и улучшать систему менеджмента качества.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2020

**Для цитирования:** Артамонова О.С. Зарубежный опыт управления персоналом для улучшения системы менеджмента качества организации на основе экономики знаний // Региональная экономика: теория и практика. – 2020. – Т. 18, № 9. – С. 1697 – 1711.  
<https://doi.org/10.24891/re.18.9.1697>

В настоящее время успех фирмы зависит не только от качества выпускаемой продукции (оказываемых услуг), но и от быстроты реакции на рыночные изменения, овладения передовыми технологиями производства и управления, эффективности внутренних и внешних каналов связи. Все перечисленные факторы являются элементами системы менеджмента качества организации, влияют на ее

\* Автор выражает благодарность и глубокую признательность директору института дополнительного профессионального образования Тамбовского государственного технического университета, доктору экономических наук, профессору Наталье Васильевне ЗЛОБИНОЙ за советы и ценные замечания в ходе работы над этой статьей.

эффективность и неразрывно связаны с людьми (квалифицированными, ответственными и инициативными работниками), информацией и знаниями. Так сформировалась новая концепция экономики – экономика знаний (ЭЗ).

Термин «экономика знаний» впервые предложил американский ученый Ф. Махлуп в 1962 г. С его точки зрения, экономика знаний – это сектор экономики, ориентированный на производство знаний<sup>1</sup>. По мнению А.Л. Гапоненко и М.В. Савельевой [1], экономика знаний преобразует знания в доход, причем не только в отраслях, непосредственно связанных с высокими технологиями. Знания при этом становятся самостоятельным мощным и незаменимым фактором производства.

Авторы А.К. Петрова и Н.В. Лашманова [2] подчеркивают значимость человеческих ресурсов в инновационном развитии промышленных предприятий, что связывает понятие «экономика знаний» с развитием цифровых технологий. Исследователь И.В. Гаврилова и соавторы считают важной предпосылкой ЭЗ высокую значимость человеческого капитала и инвестиций в образование и профессиональную подготовку рабочих кадров<sup>2</sup>. Важность человеческого капитала в современных условиях освещена в работах Г.В. Голигузовой [3], В.А. Стешина<sup>3</sup>, А.И. Яковлева [4].

По словам А.Б. Бабкина и С.Н. Кузьминой [5], управление знаниями в организациях требует от персонала быстрой адаптации к изменяющимся условиям деятельности и задачам. Как утверждают А.А. Васильченко, В.В. Демина [6], А.Я. Дмитриев, Т.А. Митрошкина [7], А.В. Андреев<sup>4</sup>, экономика знаний может быть реализована в рамках системы менеджмента качества организации. Методы системного внедрения ЭЗ отражены в работах Л.Б. Лихачевой [8], М.С. Безусенко<sup>5</sup>, и А.Л. Гапоненко и П.С. Мясоедова [9].

Понятие «экономика знаний» отражает экономические и гуманитарные особенности современной эпохи, поэтому его часто используют Всемирный банк, Европейский

<sup>1</sup> Овцинова В.Д. Экономика знаний: понятие, возникновение, перспективы развития в России // Аллея науки. 2018. Т. 5. № 4. С. 493–500. URL: [https://alley-science.ru/domains\\_data/files/08April18/EKONOMIKA%20ZNANIY%20PONYATIE,%20VOZNIKNOVENIE,%20PERSPEKTIVY%20RAZVITIYa%20%20ROSSII.pdf](https://alley-science.ru/domains_data/files/08April18/EKONOMIKA%20ZNANIY%20PONYATIE,%20VOZNIKNOVENIE,%20PERSPEKTIVY%20RAZVITIYa%20%20ROSSII.pdf)

<sup>2</sup> Гаврилова И.В., Захарова К.В., Малащенко Т.А. Понятие и характеристика экономики знаний, необходимые условия ее формирования // Молодой ученый. 2016. № 10. С. 655–659. URL: <https://moluch.ru/archive/114/29877/>

<sup>3</sup> Стешин В.А. Управление знаниями как фактор повышения экономического и инновационного потенциала общества // Инновационные технологии в науке и образовании. 2015. № 1. С. 357–359.

<sup>4</sup> Андреев А.В. Постоянное совершенствование и управление знаниями в системе менеджмента качества предприятий. В кн.: Перспективы развития отечественных предприятий в условиях формирования цифровой экономики: материалы Международной (очно-заочной) научно-практической конференции. Саратов: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2018. С. 146–150.

<sup>5</sup> Безусенко М.С., Самохвалова С.М. Сущность и концептуальные требования к структуре системы менеджмента знаний как основе инновационного развития персонала организации. В кн.: Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. Материалы конференции. 2017. № 7. С. 309–312.

Банк Реконструкции и Развития, ООН, ЮНЕСКО и другие международные институты. Таким образом, ЭЗ можно охарактеризовать как такой тип хозяйствования, при котором знания становятся решающим фактором конкурентного успеха фирм, стран и регионов. Это понятие неразрывно связано с генератором знаний – человеком.

В экономической науке выделяют следующие драйверы развития ЭЗ:

- достижение высокого качества жизни через эффективные государственные институты;
- высококачественное образование;
- эффективная фундаментальная наука;
- эффективный научно-технический венчурный бизнес;
- производство знаний и высоких технологий;
- высококачественный человеческий капитал;
- информационное общество;
- реализация идей, изобретений и открытий от фундаментальной науки до инновационных производств и далее до потребителей.

Развитие информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) является важнейшей предпосылкой формирования цифрового общества. Для эффективного ИКТ Всемирный банк предлагает механизм применения цифровых технологий, представленный на *рис. 1*.

Наряду с развитием цифровых технологий необходимо учитывать человеческий фактор. Ряд международных исследований указывает на недостаток квалифицированного персонала, а также на дефицит навыков работы в цифровой среде. Персонал в рамках экономики знаний, с одной стороны, своим умственным трудом обеспечивает коммерческий успех бизнеса, с другой – требует морального и материального стимулирования. Возникает необходимость создания условий для генерирования, обмена и наращивания знаний, а также требуется соответствующая техническая поддержка. Так формируются цели менеджмента знаний.

Менеджмент знаний неразрывно связан с общей стратегией организации, а также с внешними условиями. Здесь существенную роль играет государственный фактор. На сегодняшний день система менеджмента качества (СМК) является ядром менеджмента большинства организаций России и зарубежных стран. Существует ряд стандартов, регламентирующих деятельность по созданию и развитию систем менеджмента качества в различных отраслях, и все они предполагают эффективный

менеджмент ресурсов (главным образом человеческих). Следование данным стандартам предполагает развитие процессов управления знаниями персонала организации, что ведет к улучшению СМК организации и обеспечивает ее устойчивое развитие.

СМК на международном уровне становится универсальным инструментом менеджмента и стирает границы между государствами. ЭЗ также становится элементом единой системы менеджмента и может принимать конкретные формы в рамках отдельных фирм, отраслей и регионов.

Несмотря на высокие темпы глобализации, уровень развития экономики знаний существенно различается по регионам. Это объясняется различиями в институциональном режиме, развитии ИКТ, «цифровых навыках» населения и других параметрах. Для оценки и сравнения уровня развития разных стран в аспекте цифровой экономики и управления знаниями используется ряд показателей. Данные индексы не всегда комплексно отображают мировую картину и более подробно раскрыты либо в региональных отчетах, либо при наличии отдельных сопоставимых показателей, таких как уровень цен на услуги связи или доля лиц, имеющих доступ в Интернет.

Международный союз электросвязи (Швейцария) ежегодно проводит анализ информационного общества (Measuring the Information Society)<sup>6</sup>. Данный анализ отражает мировую динамику развития цифровых технологий, а также профили различных стран относительно развития цифрового общества. Согласно отчету 2018 г., мировой уровень пользования сетью Интернет становится выше и вместе с тем растет дефицит цифровых навыков у пользователей, особенно в развивающихся странах.

В отчете по профилям стран также отмечается, что российский рынок электросвязи динамично развивается, а операторы предлагают инновационные технологии и услуги. Большая часть населения России обеспечена доступными и относительно недорогими услугами электросвязи, несмотря на обширность территории государства. Данный параметр достигнут благодаря эффективным государственным мерам, в частности утверждению Стратегии развития информационного общества (2008)<sup>7</sup>, Государственной программы «Информационное общество (2011–2020 годы)»<sup>8</sup>, а также программы «Цифровая экономика Российской Федерации»<sup>9</sup>,

<sup>6</sup> Отчет. Измерение информационного общества. Краткий обзор. 2018. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2018/MISR2018-ES-PDF-R.pdf>

<sup>7</sup> Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации (утв. Президентом РФ 07.02.2008 № Пр-212). URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/92762/>

<sup>8</sup> Государственная программа Российской Федерации «Информационное общество (2011–2020 годы)» (утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 313). URL: <https://digital.gov.ru/ru/documents/4137/>

<sup>9</sup> Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24.12.2018 № 16). URL: <https://base.garant.ru/72190282/>

нацеленной на создание новой цифровой среды и предоставление населению современных услуг в сфере ИКТ. Реализация национальных программ по техническому регулированию и развитию СМК отражена в работах Т.И. Зворыкиной [10], В.П. Семенова [11] и др.

По мнению Т.В. Моисеевой [12], В.П. Панферова [13], Е.В. Попова, Т.В. Аксеновой [14], Н.Р. Кельчевской., М.С. Колясникова, И.М. Черненко<sup>10</sup>, управление знаниями и человеческим капиталом играет значительную роль в развитии инновационных предприятий и наукоемких отраслей и требует отдельной глубокой проработки.

Индекс ЭЗ – это комплексный показатель, характеризующий уровень развития экономики, основанной на знаниях, в странах и регионах мира. Индекс рассчитан Европейским банком реконструкции и развития (ЕБРР) и отражает способность стран создавать, принимать и распространять знания<sup>11</sup>. С помощью индекса проводится анализ различных проблем и измерение готовности страны к переходу на модель развития, основанную на знаниях.

В основе расчета индекса лежит методология оценки знаний, включающая 38 показателей, разделенных на четыре основные группы:

- институты для инноваций (условия развития общества и экономики, правовая среда, развитие бизнеса и частной инициативы, способность общества и его институтов к эффективному использованию существующего и созданию нового знания);
- навыки для инноваций (уровень образованности населения и наличие у него устойчивых навыков создания, распространения и использования знаний);
- инновационная система (субъекты инноваций, количество научных работников, занятых в сфере НИОКР, зарегистрированные патенты, число и тираж научных журналов);
- инфраструктура ИКТ (уровень развития информационной и коммуникационной инфраструктуры как драйвера обработки и движения информации).

Каждая группа показателей оценивается по десятибалльной шкале. Чем выше балл, тем более высоко оценивается страна по данному критерию. При расчете учитываются общие экономические и социальные индикаторы, включающие показатели ежегодного роста валового внутреннего продукта (ВВП) и значения Индекса развития человеческого потенциала (ИРЧП) страны. Данный индекс более широко освещен в исследованиях по европейским государствам, в то время как

<sup>10</sup> Кельчевская Н.Р., Колясников М.С., Черненко И.М. Подходы к управлению знаниями на предприятиях, осуществляющих технологические инновации // Актуальные вопросы экономических наук. 2016. № 48. С. 126–137.

<sup>11</sup> EBRD Knowledge Economy Index.  
URL: <https://www.ebrd.com/news/publications/brochures/ebrd-knowledge-economy-index.html>

последние данные по всемирному исследованию (146 государств) приводятся за 2012 г.<sup>12</sup>.

По результатам исследования, флагманом является Северная Европа. Мощный интеллектуальный потенциал здесь обеспечен высоким уровнем образованности и развитой инфраструктурой. Далее в списке следуют страны Европы и Америки, получившие высокие оценки по качеству институтов власти, количеству инноваций и развитию инфраструктуры. Восток немного уступает Западу, но развивается значительными темпами.

Россия в рейтинге показывает положительную динамику (перемещение с 64 места в 2000 г. на 55 в 2012 г.). Основными тенденциями того периода отмечались растущие, но в целом низкие институциональные позиции, снижение уровня образования на фоне роста инноваций и ИКТ. Развивающиеся страны занимают позиции во второй половине рейтинга. Основными проблемами здесь являются слабые институты власти (это относится к нормативной базе, к поддержке бизнеса) и, как следствие, утечка высококвалифицированных специалистов за рубеж. Также ослабляет экономику знаний низкий уровень ИКТ.

В *табл. 1, 2* приведены результаты исследования экономики знаний в 38 европейских государствах в сравнении с 8 представителями Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) за 2018 г. Недостатком данного исследования является отсутствие данных по азиатским странам. Высокие темпы развития ИКТ и инноваций в этих государствах также должны учитываться при изучении тенденций мировой экономики знаний.

Национальная ЭЗ зависит от технологической базы и от особенностей менеджмента, связанных с менталитетом. Черты национального менеджмента в различных регионах отражены в *табл. 3*. Так, модель менеджмента, реализуемая в Северной Европе, основана на управлении, которое характеризуется чуткостью и индивидуальным подходом. Главные черты этой модели следующие:

- атмосфера сотрудничества, желание идти на компромисс;
- децентрализация власти, работа небольшими группами;
- работа на результат;
- низкий уровень бюрократизации.

В такой атмосфере работникам проще генерировать и обмениваться новыми идеями и знаниями, а высокий уровень социального обеспечения дает человеку возможность концентрироваться на работе.

<sup>12</sup> Индекс экономики знаний.

URL: <https://gtmarket.ru/ratings/knowledge-economy-index/knowledge-economy-index-info>

Новый Свет отличает высокая конкуренция. Здесь делается акцент на личные достижения, и это приносит хорошие тактические результаты. Если высшее руководство видит общую стратегию, то компания будет иметь успех. Однако отдельные работники склонны к профессиональному «выгоранию», отсюда риск текучести кадров и потери корпоративных знаний.

Восток отличается традицией коллективного труда. Здесь непосредственно фирма является ценностью для сотрудника. Смена места работы не поддерживается в обществе, и эта особенность сдерживает текучесть кадров. Накопление знаний и их использование происходит эффективно, однако постоянная ориентация на групповой результат и медленный карьерный рост делают регион не таким привлекательным для притока иностранных работников ради быстрой карьеры.

В российской модели менеджмента сильными чертами являются профессиональная подготовка и объединение перед общей задачей. Вместе с тем коллективная оценка не отражает участие отдельного работника, что при узкой специализации порождает противоречие. Человек вынужден отвечать за работу других сотрудников, но зачастую не имеет рычагов воздействия на них. Формальное принятие общей стратегии и ценностей, отсутствие личной оценки и мотивации, неадекватные оценка трудового участия и распределение прибыли, слабое социальное обеспечение могут побудить профессионала искать более привлекательное место работы. Тактические цели и краткосрочный найм также повышают текучесть кадров и снижают интеллектуальный капитал предприятия через отток опытных сотрудников и их неявных знаний. Данный риск можно компенсировать эффективным менеджментом знаний, в первую очередь мотивацией сотрудников и системным управлением внутренними знаниями организации.

Развитие инновационных технологий и цифровой экономики требует от России применения передовых мировых практик менеджмента, в том числе менеджмента знаний. В России приняты национальные стандарты по менеджменту знаний, представляющие собой адаптацию серии европейских стандартов CWA 14924<sup>13</sup>. Данные стандарты служат основой для публичных обсуждений и принятия решения о внедрении системы менеджмента знаний. Далее следует разработать инструменты внедрения указанных стандартов, а также популяризовать менеджмент знаний среди российских организаций в целях улучшения системы менеджмента качества российских предприятий.

В заключение можно сказать, что ЭЗ – это современная общественная концепция, основанная на ценности информации, человеческого капитала и знаний как главного результата деятельности людей, организаций и институтов. Знания – это мощный фактор производства, обеспечивающий качество продукции,

---

<sup>13</sup> Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54875–2011 Менеджмент знаний. Руководство по устоявшейся практике внедрения системы менеджмента знаний. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200102255>

конкурентоспособность и устойчивое развитие организации. ЭЗ имеет глобальное значение, для ее исследования разработана система показателей. Страны значительно отличаются друг от друга по уровню развития, что обусловлено географическими, историческими, ментальными и другими факторами.

Для успешного развития ЭЗ в России ведутся институциональные изменения, также происходит активизация национальных предприятий и использование успешных мировых практик с учетом собственных национальных особенностей. Перспективными направлениями развития ЭЗ в России является наращивание ИКТ, цифровизация экономики и общества, а также развитие процессов управления знаниями в рамках систем менеджмента качества организаций.

**Таблица 1**

**Индекс экономики знаний по отдельным странам за 2018 г.**

**Table 1**

**Knowledge Economy Index by country for 2018**

Страны	Значения индекса	Рейтинг государств	Государства
Страны – участники ОЭСР	7,36	–	Канада, Чехия, Франция, Германия, Япония, Швеция, Великобритания, США
Страны – участники ЕБРР	4,67	–	Государства ЕБРР
Российская Федерация	4,93	17	–

*Источник:* EBRD Knowledge Economy Index.

URL: <https://www.ebrd.com/news/publications/brochures/ebrd-knowledge-economy-index.html>

*Source:* EBRD Knowledge Economy Index.

URL: <https://www.ebrd.com/news/publications/brochures/ebrd-knowledge-economy-index.html>

**Таблица 2**

**Стадии развития экономики знаний**

**Table 2**

**The stages of development of the knowledge economy**

Стадия	Значения индекса экономики знаний	Рейтинг государств	Государства (регионы)
Ранняя	2,83–4,29	27–38	Босния и Герцеговина, Египет, Косово, Кыргызская Республика, Ливан, Марокко, Таджикистан, Тунис, Туркменистан, Украина, Узбекистан, Западный берег и Сектор Газа
Средняя	5,25–4,33	10–26	Албания, Армения, Азербайджан, Беларусь, Болгария, Грузия, Греция, Казахстан, Иордания, Молдова, Монголия, Черногория, Северная Македония, Румыния, Россия, Сербия, Турция
Передовая	6,82–5,33	1–9	Хорватия, Кипр, Эстония, Венгрия, Латвия, Литва, Польша, Словакия, Республика Словения

*Источник:* EBRD Knowledge Economy Index.

URL: <https://www.ebrd.com/news/publications/brochures/ebrd-knowledge-economy-index.html>

*Source:* EBRD Knowledge Economy Index.

URL: <https://www.ebrd.com/news/publications/brochures/ebrd-knowledge-economy-index.html>

**Таблица 3**  
**Сравнительный анализ моделей менеджмента разных стран**

**Table 3**  
**A comparative analysis of management models of different countries**

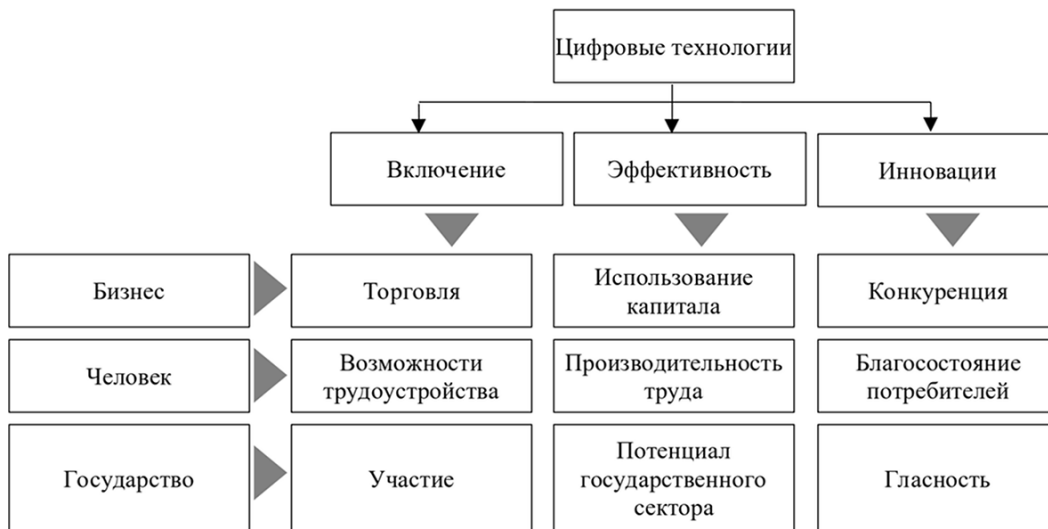
<b>Критерий</b>	<b>Европа (на примере Швеции)</b>	<b>БРИКС (на примере России)</b>
Характер решений	Индивидуальный	Индивидуальный
Преобладающие цели	Стратегические	Тактические
Разграничение обязанностей и полномочий	Четкое	Четкое
Специализация работников	Широкая	Узкая
Ответственность	Индивидуальная	Коллективная
Приверженность работника	К фирме	К профессии
Оценка и карьерный рост	Медленный	Медленный
Разделяемые ценности	Индивидуальные	Коллективные
Направленность руководства	На человека	На коллектив
Идеал менеджера	Координатор-мозговой центр	Сильный лидер
Способ контроля	По индивидуальным показателям	По коллективным показателям
Отношение к подчиненным	Формальное	Формальное
Обусловленность карьеры	Личные качества	Возраст, стаж, коллективные достижения
Структура управления	Жесткая	Жесткая
Оплата труда	По индивидуальным результатам	По коллективным результатам
Расходы на обучение персонала	Высокие	Высокие
Наем на работу	Краткосрочный	Краткосрочный

*Продолжение*

<b>Критерий</b>	<b>Новый Свет (на примере США)</b>	<b>Восток (на примере Японии)</b>
Характер решений	Индивидуальный	Коллективный
Преобладающие цели	Тактические	Стратегические
Разграничение обязанностей и полномочий	Четкое	Расплывчатое
Специализация работников	Узкая	Широкая
Ответственность	Индивидуальная	Коллективная
Приверженность работника	К профессии	К фирме
Оценка и карьерный рост	Быстрый	Медленный
Разделяемые ценности	Индивидуальные	Коллективные
Направленность руководства	На человека	На коллектив
Идеал менеджера	Сильный лидер	Координатор, мозговой центр
Способ контроля	По индивидуальным показателям	По коллективным показателям
Отношение к подчиненным	Формальное	Неформальное
Обусловленность карьеры	Личные качества	Возраст, стаж, коллективные достижения
Структура управления	Жесткая	Гибкая
Оплата труда	По индивидуальным результатам	По коллективным результатам, зависит от возраста и стажа
Расходы на обучение персонала	Низкие	Высокие
Наем на работу	Краткосрочный	Пожизненный

*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Рисунок 1****Влияние цифровых технологий на бизнес, людей и государство****Figure 1****The impact of digital technology on business, people and the State**

Источник: авторская разработка на основе исследований, проведенных Всемирным Банком

Source: Authoring, based on the World Bank research data

**Список литературы**

1. Гапоненко А.Л., Савельева М.В. Предпосылки успеха организаций и территорий в экономике знаний // Проблемы теории и практики управления. 2017. № 1. С. 52–58.
2. Петрова А.К., Лашманова Н.В. Цифровая трансформация: кадровые подсистемы управления инновационным развитием промышленных предприятий // Инновации. 2019. № 8. С. 81–87. URL: <https://maginnov.ru/assets/files/volumes/2019.08/cifrovaya-transformaciya-kadrovye-podsistemy-upravleniya-innovacionnym-razvitiem-promyshlennyh-predpriyatij.pdf>
3. Голигузова Г.В. Человеческий капитал – основа эффективной деятельности организации // Дискурс. 2019. Т. 5. № 2. С. 35–38. URL: [https://discourse.etu.ru/assets/files/goliguzova-g.v\(2\).pdf](https://discourse.etu.ru/assets/files/goliguzova-g.v(2).pdf)
4. Яковлев А.И. Подготовка кадров для информационного общества: методологический аспект // Экономика и предпринимательство. 2018. № 1. С. 1016–1018.
5. Бабкин А.В., Кузьмина С.Н. Обеспечение устойчивого развития интегрированных комплексов с учетом требований профессиональных стандартов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского

- государственного политехнического университета. *Экономические науки*. 2017. Т. 10. № 5. С. 161–171. URL: <https://doi.org/10.18721/Е.10515>
6. *Васильченко А.А., Демина В.В.* Менеджмент знаний как элемент системы менеджмента качества. В кн.: *Стратегии развития современной науки*. М.: Перо, 2019. С. 127–137.
  7. *Дмитриев А.Я., Митрошкина Т.А.* Проектирование качества продукции на основе параметрической идентификации моделей, требований потребителей, знаний: онтологическая парадигма // *Онтология проектирования*. 2015. Т. 5. № 3. С. 313–327. URL: <https://doi.org/10.18287/2223-9537-2015-5-3-313-327>
  8. *Лихачева Л.Б., Назина Л.И., Шевцова Н.В.* Разработка методики внедрения системы менеджмента знаний в организации // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2015. № 12. Ч. 7. С. 1271–1274. URL: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=8133>
  9. *Гапоненко А.Л., Мясоедов П.С.* Специфика менеджмента знаний в новых малых организациях // *Управленческое консультирование*. 2017. № 5. С. 103–111. URL: <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2017-5-103-111>
  10. *Зворыкина Т.И.* Экономика знаний как драйвер эффективности организации // *Стандарты и качество*. 2019. № 8. С. 95.
  11. *Семенов В.П.* Актуальные проблемы и перспективы применения методов менеджмента качества в организациях // *Дискурс*. 2018. № 1. С. 40–47. URL: [https://discourse.etu.ru/assets/files/semenov-v.p\(1\).pdf](https://discourse.etu.ru/assets/files/semenov-v.p(1).pdf)
  12. *Моисеева Т.В.* Управление знаниями при интересубъективном управлении инновационным развитием социотехнических объектов // *Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Технические науки*. 2018. № 3. С. 41–55. URL: [http://vestnik-teh.samgtu.ru/sites/vestnik-teh.samgtu.ru/files/sist/59\\_1\\_informatika\\_2018.pdf](http://vestnik-teh.samgtu.ru/sites/vestnik-teh.samgtu.ru/files/sist/59_1_informatika_2018.pdf)
  13. *Панферов В.П.* Роль управления знаниями в управлении человеческим капиталом инновационно-ориентированного предприятия // *Экономика и эффективность организации производства*. 2019. № 29. С. 14–17. URL: [http://science-bsea.bgita.ru/2019/ekonom\\_2019\\_30/panferov\\_rol.htm](http://science-bsea.bgita.ru/2019/ekonom_2019_30/panferov_rol.htm)
  14. *Попов Е.В., Аксенова Т.В.* Управление наукоемкими предприятиями на основе анализа теорий управления ресурсами и знаниями // *Менеджмент и бизнес-администрирование*. 2019. № 3. С. 93–120. URL: <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2019-3-93-120>

### **Информация о конфликте интересов**

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## MANAGING HUMAN CAPITAL ON THE BASIS OF KNOWLEDGE ECONOMY TO IMPROVE THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF AN ORGANIZATION: INTERNATIONAL PRACTICES

Ol'ga S. ARTAMONOVA

Tambov State Technical University (TSTU),  
Tambov, Russian Federation  
artamonova-olga@inbox.ru  
ORCID: not available

### Article history:

Article No. 432/2020  
Received 27 July 2020  
Received in revised form  
10 August 2020  
Accepted 21 August 2020  
Available online  
15 September 2020

**JEL classification:** A12,  
B41, D83, J24

**Keywords:** knowledge-driven economy, digital economy, knowledge management, quality management system

### Abstract

**Subject.** This article examines the concept, characterization, and the history of development of the knowledge economy and discusses the improvement of human resource (HR) processes in the quality management system of organizations.

**Objectives.** The article aims to study the world knowledge economy practices and find the best ways to apply them in the Russian practice, taking into account national contexts.

**Methods.** For the study, I used the methods of comparative analysis, synthesis, and modeling.

**Results.** Analyzing the Russian knowledge management system, the article reveals its strengths and weaknesses and outlines ways to develop the knowledge economy in Russia.

**Conclusions.** The Russian knowledge economy practice shows good results relative to the average world values and takes into account the peculiarities of domestic management, which help Russian organizations increase intellectual capital and improve the quality management system.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2020

**Please cite this article as:** Artamonova O.S. Managing Human Capital on the Basis of Knowledge Economy to Improve the Quality Management System of an Organization: International Practices. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2020, vol. 18, iss. 9, pp. 1697–1711. <https://doi.org/10.24891/re.18.9.1697>

### Acknowledgments

I am profoundly grateful to Natal'ya V. ZLOBINA, Doctor of Economics, Professor, Director of the Institute for Supplementary Vocational Education at the Tambov State Technical University, for her valuable advice and comments on the article.

### References

1. Gaponenko A.L., Savel'eva M.V. [Premises of organizations' and territories' success in knowledge economy]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = International Journal of Management Theory and Practice*, 2017, no. 1, pp. 52–58. (In Russ.)

2. Petrova A.K., Lashmanova N.V. [Digital transformation: personnel subsystems of management of the industrial enterprises innovative development]. *Innovatsii = Innovations*, 2019, no. 8, pp. 81–87.  
URL: <https://maginnov.ru/assets/files/volumes/2019.08/cifrovaya-transformaciya-kadrovye-podсистemy-upravleniya-innovacionnym-razvitiem-promyshlennyh-predpriyatij.pdf> (In Russ.)
3. Goliguzova G.V. [Human capital as the basis of effective performance of organizations]. *Diskurs = Discourse*, 2019, vol. 5, iss. 2, pp. 35–38.  
URL: [https://discourse.etu.ru/assets/files/goliguzova-g.v\(2\).pdf](https://discourse.etu.ru/assets/files/goliguzova-g.v(2).pdf) (In Russ.)
4. Yakovlev A.I. [Personnel training for information society: methodological aspect]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*, 2018, no. 1, pp. 1016–1018. (In Russ.)
5. Babkin A.V., Kuz'mina S.N. [Ensuring the sustainable development of integrated complexes taking into account the requirements of professional standards]. *Nauchno-tehnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki = St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2017, vol. 10, iss. 5, pp. 161–171. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.18721/JE.10515>
6. Vasil'chenko A.A., Demina V.V. *Menedzhment znanii kak element sistemy menedzhmenta kachestva. V kn.: Strategii razvitiya sovremennoi nauki* [Knowledge management as an element of the quality management system. In: Strategies for the development of modern science]. Moscow, Pero Publ., 2019, pp. 127–137.
7. Dmitriev A. Ya., Mitroshkina T.A. [Product quality design based on identification of parametric models, consumer requirements, knowledge: ontological paradigm]. *Ontologiya proektirovaniya = Ontology of Designing*, 2015, vol. 5, iss. 3, pp. 313–327. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.18287/2223-9537-2015-5-3-313-327>
8. Likhacheva L.B., Nazina L.I., Shevtsova N.V. [Development of the technique of introduction of system of management of knowledge in the organization]. *Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy = International Journal of Applied and Basic Researches*, 2015, no. 12, part 7, pp. 1271–1274.  
URL: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=8133> (In Russ.)
9. Gaponenko A.L., Myasoedov P.S. [Specifics of knowledge management in the new small organizations]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie = Administrative Consulting*, 2017, no. 5, pp. 103–111. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2017-5-103-111>

10. Zvorykina T.I. [The economics of knowledge as a driver of organization effectiveness]. *Standarty i kachestvo = Standards and Quality*, 2019, no. 8, pp. 95. (In Russ.)
11. Semenov V.P. [Actual problems and prospects of methods and instruments of quality management application in organizations]. *Diskurs = Discourse*, 2018, no. 1, pp. 40–47. URL: [https://discourse.etu.ru/assets/files/semenov-v.p\(1\).pdf](https://discourse.etu.ru/assets/files/semenov-v.p(1).pdf) (In Russ.)
12. Moiseeva T.V. [Knowledge management in the intersubjective management of socio-technical objects innovative development]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Tekhnicheskie nauki = Vestnik of Samara State Technical University. Technical Sciences Series*, 2018, no. 3, pp. 41–55. URL: [http://vestnik-teh.samgtu.ru/sites/vestnik-teh.samgtu.ru/files/sist/59\\_1\\_informatika\\_2018.pdf](http://vestnik-teh.samgtu.ru/sites/vestnik-teh.samgtu.ru/files/sist/59_1_informatika_2018.pdf) (In Russ.)
13. Panferov V.P. [The role of knowledge management in the management of human capital of innovative-oriented enterprise]. *Ekonomika i effektivnost' organizatsii proizvodstva = Economy and Efficiency of Production Organization*, 2019, no. 29, pp. 14–17. URL: [http://science-bsea.bgita.ru/2019/ekonom\\_2019\\_30/panferov\\_rol.htm](http://science-bsea.bgita.ru/2019/ekonom_2019_30/panferov_rol.htm) (In Russ.)
14. Popov E.V., Aksenova T.V. [Managing knowledge-intensive enterprises on the basis of the knowledge management and resource management theories analysis]. *Menedzhment i biznes-administrirovanie = Management and Business Administration*, 2019, no. 3, pp. 93–120. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2019-3-93-120>

### **Conflict-of-interest notification**

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.