

*НА ПРАВАХ РУКОПИСИ*



**Молодчик Мария Анатольевна**

**УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЕВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ  
ОРГАНИЗАЦИИ: МЕТОДОЛОГИЯ И ПРАКТИКА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:  
менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**доктора экономических наук**

Пермь, 2021

Работа выполнена в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»

Научный консультант: **Эсаулова Ирэна Александровна**,  
доктор экономических наук, доцент

Официальные оппоненты: **Галенко Валентин Павлович**,  
доктор экономических наук, профессор,  
научный руководитель ИДПО ВЭШ ФГБОУ  
ВО «Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет», г. Санкт-Петербург

**Апенько Светлана Николаевна**,  
доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой «Менеджмент и марке-  
тинг» ФГБОУ ВО «ОмГУ им. Ф.М. Достоевско-  
го», г. Омск

**Кувшинов Михаил Сергеевич**,  
доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры «Экономика и финансы»  
ФГАОУ ВО Южно-Уральский государствен-  
ный университет, г. Челябинск

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное учреж-  
дение науки Институт экономики Уральского от-  
деления Российской академии наук, г. Екатеринбу-  
рг

Защита состоится «05» октября 2021 г. в 15.00 на заседании диссертацион-  
ного совета Пермского национального исследовательского политехнического  
университета Д ПНИПУ 08.07 по адресу: 614990, г. Пермь, Комсомольский пр.  
29, ауд. 345

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке и на  
сайте ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический  
университет» ([www.pstu.ru](http://www.pstu.ru))

Автореферат разослан «09» июля 2021 г.

Ученый секретарь диссертационного совета



Ю.В. Дубровская

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Вопросы эффективного использования знаний организации приобретают особую значимость в контексте высокой неопределенности внешней среды, ускорения технологического прогресса и усиления роли человеческих ресурсов в повышении конкурентоспособности организации. Российская экономика характеризуется инерционным путем развития, существенно отставая от стран лидеров по вложениям в НИОКР, объемам экспорта высокотехнологичной продукции и поступлениям от использования объектов интеллектуальной собственности, которые за последние пятнадцать лет, согласно данным мировой статистики, выросли в два раза, подтверждая кардинальные изменения в процессах формирования цепочек добавленной стоимости. При этом, занимая лидирующие позиции по третичному образованию, Россия находится лишь в середине рейтинга по производительности труда, что означает уязвимые позиции по трансформации человеческих ресурсов в высокие показатели производительности. Вследствие этого формирование экономики знаний и высоких технологий определено в качестве ключевых задач государственной программы РФ «Экономическое развитие и инновационная экономика»<sup>1</sup>.

Став краеугольным камнем конкурентоспособности, знания и процессы управления ими являются на протяжении последних двадцати лет объектом пристального внимания ученых и практиков. Пройдя эволюцию от идеи ключевой роли знаний для деятельности организации до определения закономерностей влияния знаниевых ресурсов на конкурентоспособность организации, научно-практическая область менеджмента знаний закрепила базовые принципы в международных и национальных стандартах, установив тем самым минимальные требования для организаций, ориентированных на эффективное использование своих знаний. На сегодняшний день критическая роль знаний для конкурентоспособности на международных рынках способствовала переходу управления знаниями в разряд стратегических приоритетов организации. Учитывая то, что основным носителем знаний является человек, наибольшую продуктивность показывает поведенческий подход, который акцентирует внимание на роли человеческого фактора в деятельности организации. Однако до сих пор слабо изученным направлением остается стратегическая способность организации формировать конкурентоспособность на основе знаний, а именно феномен знаниевого потенциала организации. Следовательно, существует необходимость создания научной базы для управления знаниевым потенциалом организации как ответа на современные вызовы глобальной конкуренции.

Это подтверждает актуальность научной и социально-экономической проблемы разработки новой методологии управления знаниевым потенциалом для

---

<sup>1</sup>Постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 316 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика» (с учетом изменений от 31 марта 2021 г. № 513). [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/postanovlenie\\_pravitelstva\\_rf\\_ot\\_15\\_aprelya\\_2014\\_g\\_n\\_316.html#:~:text=Постановление%20Правительства%20Российской%20Федерации%20от,марта%202021%20г.%20№%20513](https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/postanovlenie_pravitelstva_rf_ot_15_aprelya_2014_g_n_316.html#:~:text=Постановление%20Правительства%20Российской%20Федерации%20от,марта%202021%20г.%20№%20513)).

российских организаций и предприятий с целью создания фундамента для опережающего развития с привлечением последних академических и практических достижений не только в области управления знаниями, но и в области стратегического менеджмента и управления человеческими ресурсами.

**Степень разработанности проблемы.** Знания, как ключевой источник повышения конкурентоспособности организации, рассматриваются в работах Н. Бонтиса, К. Виига, Л.М. Гохберга, Р. Гранта, Т. Давенпорта, И. Нонака, Х. Такеучи, Л. Прусака, А. Кианто, Г.Б. Клейнера, Б.З. Мильнера, Е.В. Попова, П. Сенге, Т. Стюарта, Д. Тиса, Дж. Шиума, Л. Эдвинсона и др. Вопросы повышения конкурентоспособности на основе знаний для российских организаций и предприятий поднимаются в трудах Т.Е. Андреевой, В.Н. Белкина, М.В. Власова, Т.А. Гавриловой, В.П. Галенко, Т.В. Гараниной, В.В. Голиковой, К.Р. Гончар, И.Б. Гуркова, Н.В. Днепровской, Зимовой Н.С., И.В. Ивашковской, С.М. Кувшинова, Б.В. Кузнецова, М.К. Мариничевой, В.Л. Попова, О.А. Романовой, Ю.Ф. Тельнова, Е.А. Шакиной, Г.В. Широковой, К. Хардона и др.

Ресурсная составляющая знания организации раскрывается в трудах Д. Барни, У. Зандера, А. Кианто, Б. Когута, Т. Стюарта, Д. Шиумы, на их динамической составляющей акцентируют свое внимание К. Аргирис, Б.З. Мильнер, И. Нонака, А. Ортенблад, М. Сайн, Х. Такеучи, Д. Тис, С. Холсэпл, и др. Роль человеческих ресурсов, являющихся носителями знаний и непосредственными участниками процессов управления знаниями, раскрывается в работах Т.Е. Андреевой, Н.А. Белкиной, Н. Бонтиса, Т.А. Гавриловой, В.П. Галенко, В.Е. Гимпельсона, П. Друкера и др. Вопросы проактивного поведения сотрудников отражены в исследованиях С.Н. Апенько, Дж. Кранта, С. Паркера, С.Р. Филоновича, И.А. Эсауловой.

Теоретические модели управления знаниями представлены в работах П. Хайзига, Б.З. Мильнера, Т.А. Гавриловой, Г.Б. Клейнера, Д.В. Кудрявцева и др. Механизмы управления знаниями рассматривались Х.С. Вангом, Д. Левинталь, Дж. Марч, Дж. Махони, Р. Рамелтом, П. Хайзигом и др. Проблема измерения знаниевых ресурсов посвящены исследования Н.М. Абдикиева, Э. Брукинг, И.С. Важениной, В.П. Галенко, А.Н. Козырева, М.С. Кувшинова, С. Пайка, Й. Рууса, Т. Стюарта, Е.П. Третьяковой, Л. Фернстрем и др. Роль внешних факторов при трансформации знаний в конкурентоспособность изучалась в работах С.Г. Важенина, С.П. Земцова, Е.В. Попова, М. Портера, О.С. Сухарева, Д. Тиса и др.

Вопросы самоорганизации и саморазвития на индивидуальном уровне и уровне организации в целом рассматривались Н.Б. Акатовым, Д. Крантом, А.В. Молодчиком, А. Ортенбладом, С. Паркером, П. Сенге, А.И. Татаркиным и др. Проблемы разработки организационно-мотивационных механизмов, запускающих и поддерживающих устойчивые процессы самоорганизации и саморазвития, раскрываются в работах Д. Гарвина, А. Ковешникова, В. Марсик, А.В. Молодчика, К. Уоткинс, И.А. Эсауловой и др.

Признавая исключительно значимый вклад российских и зарубежных ученых в разработку теоретических и методологических проблем управления зна-

ниями, необходимо отметить, что к настоящему времени при наличии сформированного теоретического фундамента знаниевые ресурсы и процессы управления ими рассматриваются изолированно друг от друга, недостаточно изученными остаются причинно-следственные связи между конкурентоспособностью организации и управленческими практиками относительно знаниевых ресурсов, не уделяется должного внимания комплексному изучению механизмов интенсификации знаний организации в проекции проактивного поведения сотрудников, отсутствует методический инструментарий для управления процессами трансформации знаний в конкурентоспособность, что ограничивает понимание возможностей реализации управленческих подходов, определяющих успешность всей цепочки формирования конкурентоспособности организации на основе знаний.

Актуальность, теоретическая и практическая значимость, недостаточная методологическая обоснованность и теоретическая проработанность проблемы управления знаниевым потенциалом для формирования конкурентоспособности организации определили тему, объект и предмет диссертационного исследования, постановку его цели и задач.

**Объект исследования** – российские организации и предприятия.

**Предмет исследования** – управленческие отношения, возникающие в процессе формирования, применения и преобразования знаниевого потенциала в конкурентоспособность организации.

**Цель исследования** – разработка теоретико-методологического и методического базиса управления знаниевым потенциалом организации, позволяющего обеспечить ее конкурентоспособность.

**Задачи исследования:**

- 1) сформировать теоретический базис диссертационного исследования с учетом актуальных тенденций в области управления знаниями;
- 2) разработать концепцию управления знаниевым потенциалом организации;
- 3) разработать методологию исследования механизмов интенсификации знаниевого потенциала организации с использованием эконометрических инструментов анализа данных;
- 4) провести эмпирическое обоснование взаимосвязей между механизмами интенсификации знаниевого потенциала и конкурентоспособностью российских предприятий;
- 5) разработать систему инструментов по применению модели управления знаниевым потенциалом организации в практике российских предприятий и провести ее апробацию на конкретных предприятиях.

**Область исследований.** Диссертационное исследование соответствует Паспорту специальности ВАК РФ 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)»:

10.11. Процесс управления организацией, ее отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-

менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы.

10.13. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Группа и поведение группы в процессе управления. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления.

10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения ССП в российских условиях. Управление жизнеспособностью организации.

**Теоретическая, методологическая и эмпирическая базы исследования.**

Теоретической и методологической базой исследования выступают работы ведущих российских и зарубежных авторов по проблематике управления знаниями, стратегического управления, по вопросам измерения интеллектуального капитала компании, управления человеческими ресурсами, проблемам внедрения принципов самоорганизации и саморазвития. В основу диссертационного исследования легли: теория фирмы, основанная на знаниях [Грант, 1990], концепция управления знаниями [Нонака, Такеучи, 1995], концепция интеллектуального капитала [Стюарт, 1991], концепция 2С Систем [Молодчик А.В. и др., 2001], концепция организационного обучения [Аргирис, Шон, 1978]. Методологической базой выступают методы и инструменты системного, ситуационного, функционально-статистического анализа, экономико-математического моделирования и экспертных оценок.

Эмпирическую базу исследования составляют две уникальные базы данных, созданные под руководством и при участии автора диссертации. Первая база данных содержит информацию о более чем 50 показателях знаниевых ресурсов для европейских и российских публичных компаний за период с 2004 по 2017 годы. Вторая – создана по результатам онлайн-анкетирования 134 респондентов – представителей российских организаций и предприятий, и содержит информацию о практиках применения организационно-мотивационных механизмов. Для эмпирического обоснования теоретических моделей, предложенных в диссертации, применялись методы статистического и эконометрического анализа данных, в частности метод моделирования структурных уравнений. Анализ проводился при помощи статистического пакета STATA 14 и программного продукта SmartPLS.

**Информационную базу диссертационного исследования** составили данные аналитических систем Thompson Reuters, Bloomberg, СПАРК-Интерфакс, статистические данные сайтов Федеральной службы государственной статистики,

форума Всемирного банка и ОЭСР, а также данные эмпирических исследований, проведенных диссертантом.

**Достоверность и обоснованность** сформулированных в диссертации положений, выводов и рекомендаций подтверждается аргументированностью теоретического обоснования на основе широкого спектра теорий, концепций и результатов эмпирических исследований, в том числе выполненных автором; применением научно обоснованных методов и методик; полнотой и достаточностью исследовательской выборки и полученных данных.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в разработке концепции управления знаниевым потенциалом организации и формировании методического инструментария для создания и внедрения механизмов его интенсификации в целях повышения конкурентоспособности предприятия на основе знаний.

В диссертации получены и вынесены на защиту следующие положения и результаты, определяющие новизну исследования:

**1. Разлит теоретический базис управления знаниями** на основе консолидации организационных и поведенческих механизмов интенсификации знаниевого потенциала и его преобразования в конкурентоспособность организации, отличающийся от существующих теорий и концепций применением принципов самоорганизации и саморазвития, а также акцентом на проактивное поведение сотрудников организации. Разработан понятийный аппарат, в том числе уточнено понятие конкурентоспособности, отражающее стратегическую роль знаний для опережающего развития на международных рынках, дополнены понятия «культура знаний», «трансформационное лидерство» и «гибкая структура» с учетом принципов самоорганизации и саморазвития. Выделены этапы эволюции научного поиска и прикладных инструментов управления знаниями, разработана классификация механизмов формирования конкурентоспособности организации на основе знаний. Предложенный теоретический базис позволяет проводить научно обоснованный поиск новых механизмов формирования конкурентоспособности на основе знаний (п. 10.11 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05; гл. 1, § 1.1–1.2; гл. 2, § 2.2).

**2. Разработана концепция управления знаниевым потенциалом организации (ЗПО)**, развивающая теоретические положения концепций обучающейся организации, интеллектуального капитала и самоорганизующихся, саморазвивающихся систем (2С-систем) в части идентификации, описания и обоснования поведенческих механизмов самовозобновления регулярных процессов получения, генерирования, распространения и материализации нового знания. Введен понятийный аппарат концепции, в том числе впервые определена исследовательская конструкция знаниевого потенциала организации и дано понятие организационно-мотивационных механизмов интенсификации ЗПО. В отличие от известных теорий, в авторской концепции движущей силой формирования конкурентоспособности организации на базе знаний является вектор проактивного поведения сотрудников, характеризующийся стремлением к саморазвитию, инициативой и приверженностью организации, а также организационно-мотивационные меха-

низмы, включающие культуру знаний, трансформационное лидерство и гибкую структуру. Предложенная концепция позволяет построить теоретическую модель управления ЗПО с учетом внешних факторов деятельности организации. Практическая значимость модели определяется установлением взаимосвязей и определением потенциальных управленческих воздействий для интенсификации ЗПО с целью повышения конкурентоспособности организации (п. 10.13 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05; гл. 2, § 2.1–2.4).

**3. Разработана методология исследования организационно-мотивационных механизмов интенсификации знаниевого потенциала организации,** развивающая эмпирический анализ данных о результативности управляющих воздействий в области менеджмента знаний, во-первых, через спецификацию внешних вызовов для предприятий, работающих в условиях российской бизнес-среды, во-вторых, в части измерительных инструментов элементов модели управления ЗПО, в-третьих, с помощью обоснования гипотез для российских предприятий относительно положительного влияния знаниевого потенциала на конкурентоспособность организации и положительного влияния организационно-мотивационных механизмов на вектор проактивного поведения сотрудников. Предложенный дизайн эмпирического исследования может быть использован для широкого спектра исследовательских вопросов в области управления знаниями и стратегического менеджмента организации (п. 10.11, 10.15 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05; гл. 3, § 3.1–3.3).

**4. На основе эмпирических данных российских предприятий доказано положительное влияние организационно-мотивационных механизмов на проактивное поведение сотрудников, способствующее повышению качества и количества знаниевых ресурсов, а также активизации организационного развития и обучения, что обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятия.** Выявлено прямое положительное влияние культуры знаний и трансформационного лидерства на вектор проактивного поведения сотрудника, и косвенное влияние гибкой организационной структуры, опосредованное через трансформационное лидерство. Через наличие значимых медиативных эффектов обоснована комплементарность выделенных механизмов, что определяет необходимость их одновременного внедрения при практической реализации модели управления ЗПО. Эмпирический факт о наибольшем влиянии трансформационного лидерства на вектор проактивного поведения, инновации и финансовые результаты свидетельствует о том, что именно этот механизм является ключевым для российских предприятий. Полученные результаты позволяют организациям и предприятиям сформировать научно обоснованные практические подходы к управлению знаниевым потенциалом для повышения конкурентоспособности (п. 10.13, 10.15 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05; гл. 4, § 4.1–4.3).

**5. Разработан методический инструментарий для практического внедрения организационно-мотивационных механизмов интенсификации ЗПО на предприятии,** включающий рекомендации, принципы и методики выявления и формирования предпосылок для внедрения управления ЗПО, определения проблемных зон и возможных точек роста по элементам модели управления ЗПО,

разработки и внедрения мероприятий по совершенствованию ОММ интенсификации ЗПО, мониторинга внедрения модели управления ЗПО. Предложенные инструменты могут способствовать внедрению международных и национальных стандартов по менеджменту знаний, что положительно отразится на конкурентоспособности российских предприятий (п. 10.11, 10.15 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05; гл. 5, § 5.1–5.2).

**Теоретическая значимость результатов исследования** заключается в развитии научных областей менеджмента знаний и стратегического менеджмента организации за счет разработки новой концепции, впервые определяющей стратегическую способность организации к максимально полной реализации знаниевого потенциала через триаду знаниевых ресурсов, организационного развития и обучения, вектора проактивного поведения сотрудников, и описывающей механизмы формирования паттернов такого поведения на основе принципов самоорганизации и саморазвития.

**Практическая значимость результатов исследования** определяется возможностью их использования в создании управленческих технологий по эффективному применению знаниевых ресурсов с целью повышения конкурентоспособности современного предприятия с учетом институциональных и инфраструктурных факторов и определением дизайна организационно-мотивационных механизмов.

Результаты исследования могут быть использованы в качестве методических материалов для подготовки студентов бакалавриата, магистратуры и аспирантуры, а также при разработке программ повышения квалификации руководителей и специалистов в сфере управления знаниями и инновациями.

**Апробация работы.** Основные концептуальные и методологические положения исследования апробированы в публичных выступлениях и докладах на 27 международных и российских конференциях, которые проводились в Москве (2009, 2010, 2012, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018), Перми (2011, 2014, 2015, 2017, 2018, 2021), Никосии (Кипр, 2011), Гамбурге (Германия, 2011), Екатеринбурге (2011), Копенгагене (Дания, 2013), Матере (Италия, 2014), Санкт-Петербурге (2014, 2015, 2018, 2020), Йене (Германия, 2014), Оренсе (Испания, 2017), Вене (Австрия, 2016, 2019), Лиссабоне (Португалия, 2019).

Теоретические, методологические и методические разработки автора доведены до конкретных научно-практических рекомендаций и нашли применение в деятельности предприятий ПАО «ПНППК», ПАО «Протон-ПМ», что подтверждено справками о внедрении.

Использование результатов исследования подтверждается актами внедрения в учебный процесс ПНИПУ и НИУ ВШЭ (Пермский филиал) при разработке и проведении занятий по дисциплинам «Управление знаниями», «Managing intangibles», «Knowledge Management Strategy», «Научно-исследовательский семинар». Разработки, полученные в ходе исследования, использованы в двух учебных пособиях: «Интеллектуальный капитал компании: диагностика и подходы к управлению» и «Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание».

Материалы диссертационного исследования были использованы при выполнении научно-исследовательских работ, проведенных под руководством и с участием автора: проект № 02.G25.31.0068 от 23.05.2013 г. в составе мероприятия по реализации Постановления Правительства РФ № 218 при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ; проекты, выполненные в рамках Международной лаборатории экономики нематериальных активов НИУ ВШЭ (Пермский филиал) в 2014–2020 гг.; проект «Конкурентоспособность российских компаний в условиях импортозамещения: роль интеллектуальных ресурсов», поддержанного Российским научным фондом на период 2015–2017 гг., грант № 15-18-20039; проект «Конкурентоспособность и опережающее развитие российского бизнеса на основе интеллектуальных ресурсов», поддержанного Российским научным фондом на период 2018-2022 гг., грант № 18-18-00270.

**Публикации.** Основные положения диссертационной работы опубликованы в научных работах общим объемом 108,62 п.л., в том числе 39,47 авторских п.л., включая: авторскую монографию; отдельные главы в 4-х коллективных монографиях; 15 статей в журналах, индексируемых в базе данных «Скопус» (Scopus) и «Сеть науки» (Web of Science), среди которых 6 статей опубликованы в первом квартале; 22 статьи в журналах, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации для опубликования результатов диссертационных исследований.

**Структура и объем диссертации.** Диссертационное исследование состоит из введения, пяти глав, заключения, списка литературы из 295 источников, содержит 42 рисунка, 59 таблиц и 9 приложений. Рукопись изложена на 315 страницах машинописного текста.

Во **введении** обосновывается актуальность диссертационной работы, ставится исследовательский вопрос, формулируются ее цель и задачи, дается характеристика и выдвигается обоснование новизны выносимых на защиту положений и результатов.

В **главе 1 «Теоретико-методологический базис формирования конкурентоспособности организаций на основе знаний»** раскрывается стратегическая роль знаний для конкурентоспособности современной организации, проводится анализ эволюции теорий и концепций менеджмента знаний, формируя теоретический базис для развития данной дисциплины, а также обосновывается целесообразность научного поиска механизмов интенсификации знаниевого потенциала для российских организаций и предприятий.

В **главе 2 «Концепция управления знаниевым потенциалом организации»** предложен терминологический аппарат новой концепции, проведен анализ эволюции изучения механизмов формирования конкурентоспособности на основе знаний и предложена их классификации, изучено влияние внешних факторов управления знаниевым потенциалом организации и разработана теоретическая модель управления знаниевым потенциалом на основе организационно-мотивационных механизмов.

**Глава 3 «Разработка методологии исследования механизмов интенсификации знаниевого потенциала организации»** посвящена разработке дизайна

эмпирического исследования, выдвижению гипотез относительно влияния организационно-мотивационных механизмов на формирование вектора проактивного поведения и его дальнейшего влияния на знаниевые ресурсы и процессы организационного развития и обучения, а также обоснованию инструментов оценивания элементов тестируемой модели.

В главе 4 «**Эмпирическое исследование процессов формирования конкурентоспособности российских организаций на основе знаниевого потенциала**» автор проводит апробацию разработанной теоретической модели на выборке российских предприятий, анализируя эмпирические результаты тестирования прямых и косвенных эффектов цепочки формирования конкурентоспособности на основе механизмов интенсификации знаниевого потенциала организации.

В главе 5 «**Применение модели управления знаниевым потенциалом на предприятии**» разработаны методики внедрения организационно-мотивационных механизмов интенсификации знаниевого потенциала на конкретных предприятиях и представлены результаты апробации модели управления ЗПО на двух промышленных предприятиях Пермского края.

**Заключение** содержит выводы по результатам диссертационного исследования и перспективные направления для будущих научных исследований.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Разлит теоретический базис управления знаниями** на основе консолидации организационных и поведенческих механизмов интенсификации знаниевого потенциала и его преобразования в конкурентоспособность организации, отличающийся от существующих теорий и концепций применением принципов самоорганизации и саморазвития, а также акцентом на проактивное поведение сотрудников организации. Разработан понятийный аппарат, в том числе уточнено понятие конкурентоспособности, отражающее стратегическую роль знаний для опережающего развития на международных рынках, дополнены понятия «культура знаний», «трансформационное лидерство» и «гибкая структура» с учетом принципов самоорганизации и саморазвития. Выделены этапы эволюции научного поиска и прикладных инструментов управления знаниями, разработана классификация механизмов формирования конкурентоспособности организации на основе знаний. Предложенный теоретический базис позволяет проводить научно обоснованный поиск новых механизмов формирования конкурентоспособности на основе знаний (п. 10.11 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05; гл. 1, § 1.1–1.2; гл. 2, § 2.2).

Конкурентоспособность современной организации создается на основе знаниевых ресурсов и способности организации управлять этими ресурсами. В соответствии с Международным стандартом по менеджменту знаний ISO30401 и национальным стандартом РФ ГОСТ Р ИСО 30401-2020 знание организации определяется как «нематериальный актив организации, которым нужно управлять, как и

любым другим активом. Этот актив необходимо развивать, аккумулировать, сохранять, распространять, адаптировать и применять, чтобы работники могли принимать эффективные решения и осуществлять согласованные действия, решать проблемы, основанные одновременно на прошлом опыте и новых знаниях о будущем»<sup>2</sup>. При этом стратегическая ценность знания для формирования конкурентоспособности организации определяется особыми свойствами знаниевых ресурсов, такими как неосвязаемость, неконкурентность, неисключаемость, неаддитивность.

В работе уточняется понятие конкурентоспособности следующим образом: конкурентоспособность организации в условиях экономики знаний – способность в контексте высокой динамики внешней среды создавать, воспроизводить и удерживать в долгосрочном периоде лидирующие позиции в отрасли, регионе, стране, на международных рынках за счет реализации своего знаниевого потенциала.

Научная область «управление знаниями» прошла эволюцию от выделения из теории общего менеджмента в отдельное направление в середине 80-х годов 20 века, сформировав отдельные принципы, методы инструменты управления данным активом организации, перейдя на стадию конвергенции с другими функциональными областями менеджмента, вследствие стратегической роли знаний для конкурентоспособности организации на современном этапе развития (табл.1).

Таблица 1. Эволюция научной мысли и прикладных инструментов формирования конкурентоспособности организации на основе знаний [составлено автором]

Временной период	Развитие научной области управления знаниями	Основные теоретические концепции	Развитие практических инструментов
Этап 1. 1980 – середина 90-х	Выделение направления «Управление знаниями» из теории общего менеджмента в отдельную научную область. Фокус на информационные технологии при управлении знаниями.	Концепция обучающейся организации (Сенге, 1990); Модель цикла управления знаниями (Вииг, 1993); Модель динамической трансформации знания (Нонака, Такеучи, 1995)	Появление отдельных успешных кейсов по систематизации ключевых знаний организации; Внедрение информационных технологий для управления знаниями организации
Этап 2. Середина 90-х – 2000	Фокус на управление человеческими ресурсами при управлении знаниями. Разработка моделей (frameworks) управления знаниями.	Теория фирмы, основанной на знаниях (Грант, 1996); Модель «Работающие знания организации» (Давенпорт, Прусак, 1998)	Внедрение методов, стимулирующих обмен знаниями; развитие сообществ практиков

<sup>2</sup> Стандарты по управлению знаниями [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iso.org/standard/68683.html> (дата обращения: 15.01.2020); Национальный стандарт РФ «Системы менеджмента знаний. Основные требования» ГОСТ Р ИСО 30401-2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/566405226>

Временной период	Развитие научной области управления знаниями	Основные теоретические концепции	Развитие практических инструментов
Этап 3. 2000 – 2010	Фокус на встраивание управления знаниями в стратегические процессы организации. Выявление национальных особенностей управления знаниями	Модель цепочки создания знания (Холсэпл, Сайн, 2000); Концепция интеллектуального капитала (Стюарт, 2001)	Выделение в организации отдельного подразделения по управлению знаниями, измерение знаниевых ресурсов и эффективности их использования
Этап 4. 2010 – 2020	Фокус на синергию, создание коллективного разума, смена парадигмы «человек экономический» на парадигму «человек интеллектуальный». Междисциплинарные исследования – конвергенция концепций разных научных областей. Выявление механизмов управления знаниями	Модели создания обучающейся организации (Гарвин, 2008; Ортанблад, 2013); Бирюзовые организации (Лалу, 2010); Концепция 2С Систем (Молодчик и др., 2011), Теория интеллектуальной фирмы (Клейнер, 2021)	Прикладная психология: поиск механизмов управления поведением людей. Применение цифровых инструментов (платформы, искусственный интеллект). Управление знаниями в сетевых формах взаимодействия агентов. Международные и национальные стандарты управления знаниями

Принятие международных и национальных стандартов по управлению знаниями демонстрирует зрелость управленческой науки и признание бизнес-сообществом роли знания для формирования конкурентоспособности современной организации. Таким образом, был сделан вывод о необходимости перехода на более глубокий уровень анализа процессов повышения конкурентоспособности организации на основе знаниевых ресурсов. Одним из таких подходов к анализу является поиск и апробация механизмов, позволяющих обнаружить факторы, усиливающие или препятствующие процессу трансформации знания в конкурентоспособность организации; механизмов, направленных на интенсификацию знаниевых ресурсов и активизацию процессов управления ими. Став частью общего менеджмента организации, подсистема управления знаниями требует детальных исследований относительно механизмов, способных повысить эффективность работы этой подсистемы. Анализ литературы позволил предложить авторскую классификацию механизмов, позволяющих трансформировать знания в конкурентоспособность организации (рис. 1).

Для идентификации механизмов, запускающих и поддерживающих процессы самоорганизации и саморазвития при управлении знаниями, с одной стороны, были использованы положения концепции 2С Систем, определяющие культуру организации, лидерство и организационную структуру в качестве необходимых условий инициирования процессов самоорганизации и саморазвития, с другой стороны, были учтены разработки концепции управления знаниями, отражающие специфику культуры организации, лидерства и организационной структуры в менеджменте знаний. Таким образом, на пересечении двух концепций были уточнены следующие понятия.



Рис. 1. Классификация механизмов формирования конкурентоспособности организации на основе знаний [составлено автором]

*Культура знаний* определяется как *особый* тип организационной культуры, формирующий представления и ценности относительно получения, создания, распространения и материализации знаний. Культура знаний способствует развитию навыков самоорганизации, саморазвития и инициативного поведения сотрудников при работе со знаниями, создает высокий уровень доверия при получении и распространении знаний, толерантности к ошибкам при создании новых знаний и формирует ценности самоотжествления с результатами организации при материализации знаний.

Среди многочисленных типов и стилей лидерства был выбран трансформационный стиль, показавший, согласно эмпирическим исследованиям последних десяти лет, наибольшую эффективность при управлении знаниями. *Трансформационное лидерство* построено на личной харизме лидера, доверии, личных примерах саморазвития и самоорганизации, наставничестве. Видение лидера, его приверженность организации формируют особый настрой на непрерывное обучение, поиск и создание новых знаний не только на уровне индивидуума, но и на уровне команды, убеждая в синергетическом эффекте от совместного создания знаний. Трансформационный стиль лидерства связан с регулярной артикуляцией видения будущего компании, формированием ожиданий высоких достижений в векторе интересов организации.

*Гибкая структура* характеризуется высоким уровнем децентрализации управления, автономии подразделений и отдельных сотрудников, высокой степенью скоординированности и долгосрочными «правилами игры», способствуя самоорганизации и саморазвитию при работе со знаниями. Гибкая структура определяет высокую самостоятельность в принятии решений, регламентирует право распоряжения/присвоения результатов труда на уровне подразделения и сотруд-

ника, формируя сонаправленность векторов интересов сотрудника, подразделения и организации в целом.

Предложенный теоретический базис позволяет проводить научно обоснованный поиск новых механизмов формирования конкурентоспособности на основе знаний.

**2. Разработана концепция управления знаниевым потенциалом организации (ЗПО),** развивающая теоретические положения концепций обучающейся организации, интеллектуального капитала и самоорганизующихся, саморазвивающихся систем (2С-систем) в части идентификации, описания и обоснования поведенческих механизмов самовозобновления регулярных процессов получения, генерирования, распространения и материализации нового знания. Введен понятийный аппарат концепции, в том числе впервые определена исследовательская конструкция знаниевого потенциала организации и дано понятие организационно-мотивационных механизмов интенсификации ЗПО. В отличие от известных теорий, в авторской концепции движущей силой формирования конкурентоспособности организации на базе знаний является вектор проактивного поведения сотрудников, характеризующийся стремлением к саморазвитию, инициативой и приверженностью организации, а также организационно-мотивационные механизмы, включающие культуру знаний, трансформационное лидерство и гибкую структуру. Предложенная концепция позволяет построить теоретическую модель управления ЗПО с учетом внешних факторов деятельности организации. Практическая значимость модели определяется установлением взаимосвязей и определением потенциальных управленческих воздействий для интенсификации ЗПО с целью повышения конкурентоспособности организации (п. 10.13 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05; гл. 2, § 2.1–2.4).

Введение новой исследовательской конструкции «Знаниевый потенциал организации» позволяет преодолеть методологическую разобщенность теорий менеджмента знаний, изолированно рассматривающих динамику и статику управления знаниями.

*Знаниевый потенциал организации (ЗПО)* определяется как стратегическая способность организации создавать ценность на базе знаниевых ресурсов и процессов управления ими, активизирующихся посредством вектора проактивного поведения сотрудников. Составляющие ЗПО отражены в табл. 2.

*Первой теоретической предпосылкой* концепции управления ЗПО является определение вектора проактивного поведения сотрудника в качестве ключевого драйвера формирования конкурентоспособности организации на основе знаний. Модель поведения сотрудника, одновременно определяемая саморазвитием, инициативой и приверженностью, формирует предпосылки для возникновения самоподдерживающихся циклов организационного обучения и создания нового знания, а также обеспечивает регулярность и устойчивость этих процессов.

Таблица 2. Составляющие знаниевого потенциала организации  
[разработано автором]

<b>Статика: Знаниевые ресурсы</b>	<b>Динамика: Организационное развитие и обучение</b>
<i>Человеческие ресурсы:</i> уровень квалификации, склонность к творчеству, образование, социальный интеллект, готовность к обучению, опыт, навыки и др.	Процессы привлечения, обучения, развития и удержания сотрудников
<i>Инновационные ресурсы:</i> кодифицированные знания организации, позволяющие ей создавать новые знания. Например, патенты, лицензии.	Готовность к экспериментам, процессы генерирования новых знаний
<i>Организационные ресурсы:</i> кодифицированные знания, позволяющие выстраивать бизнес-процессы компании. Например, ИКТ системы, базы данных.	Процессы сбора, обработки, использования и распространения информации
<i>Отношенческие ресурсы:</i> отношения с поставщиками, клиентами, представителями власти и другими партнерами, отраженные в договорах о сотрудничестве, сетевом взаимодействии, репутации организации и др.	Готовность к сотрудничеству, процессы создания и реализации партнерских отношений
<b>Вектор проактивного поведения сотрудника:</b> стремление к саморазвитию, инициативное поведение, приверженность организации	

Принципиальным отличием от предыдущих научных работ по управлению знаниями является то, что приверженность организации, как правило, не рассматривалась авторами, как ключевой компонент поведенческих установок сотрудников для эффективного управления знаниями. Именно приверженность говорит о самоотождествлении личных интересов сотрудника с целями организации. Вследствие этого используется понятие «вектор», для отражения сонаправленности поведения сотрудника относительно целей организации. Вектор проактивного поведения сотрудника способствует повышению качества и количества знаниевых ресурсов и активизирует процессы организационного развития и обучения (табл. 3).

Таблица 3. Сущность и форма проявления паттернов вектора проактивного поведения сотрудника [разработано автором]

Поведенческая установка	Сущность	Форма проявления
Мотивация саморазвития формирует импульс к профессиональному самосовершенствованию  Установка: «Я способен и могу достичь большего»	Самонаправленное изменение самого себя, основанное на способности работника диагностировать свои потребности в развитии, формулировать его цели, определять необходимые ресурсы, выбирать и реализовывать соответствующие стратегии саморазвития	Работники стремятся к постоянному поиску новых знаний и опыта, возможностей их использования для решения текущих и новых проблем, участвуют в более сложных видах деятельности, требующих высокого уровня адаптационных способностей, гибкости и постоянного самосовершенствования

Поведенческая установка	Сущность	Форма проявления
Инициативное поведение формирует импульс к действию Установка: «Буду действовать»	Реализация природной способности целенаправленно и проактивно инициировать изменения в окружающей среде	Работники проявляют инициативу по разработке инновационных идей и их внедрению с целью совершенствования продуктов/услуг компании, технологии их производства и маркетинговых мероприятий по продвижению и послепродажного сервиса
Приверженность организации обеспечивает общность ценностей и целей работника и организации Установка: «Я – часть целого»	Личная заинтересованность в достижении высоких результатов и реализации новаторских инициатив в векторе интересов организации	Работники проявляют неподдельный интерес и готовы приложить все усилия для повышения качества и количества знаний ресурсов предприятия, стремятся выполнять все свои обязанности, превосходя установленные требования и стандарты, преданы организации и понимают, что собственное благополучие связано с успехом предприятия

Второй теоретической предпосылкой концепции управления ЗПО является определение культуры знаний, трансформационного лидерства, гибкой структуры в качестве организационно-мотивационных механизмов, формирующих вектор проактивного поведения сотрудника.

Организационно-мотивационные механизмы (ОММ) интенсификации ЗПО определяются как совокупность внутриорганизационных драйверов вектора проактивного поведения сотрудников в целях запуска и самовозобновления регулярных процессов изменений, обеспечивающих трансформацию ЗПО в конкурентоспособность организации. В табл. 4 отражено действие ОММ по отношению к каждому элементу вектора проактивного поведения сотрудника.

Таблица 4. Действие организационно-мотивационных механизмов интенсификации ЗПО на вектор поведения сотрудников [разработано автором]

Вектор поведения ОММ ЗПО	Мотивация саморазвития Установка: «Я способен!»	Инициативное поведение Установка: «Надо действовать!»	Приверженность организации Установка: «Я – часть целого!»
<b>Культура знаний</b> формирует представления и ценности относительно получения, создания, распространения и материализации знания организации	Организация поддерживает и поощряет стремление к профессиональному развитию и обучению, поощряет сотрудников самостоятельно формулировать и достигать свои цели	Организация поощряет сотрудников проявлять инициативу и высказывать идеи по совершенствованию продуктов и процессов производства	Организация поддерживает и поощряет командную работу, существует единая культура передачи опыта новым сотрудникам и высокая степень доверия между людьми в организации, формируются ценности работы со знаниями в векторе интересов организации

Вектор поведения ОММ ЗПО	Мотивация саморазвития Установка: «Я способен!»	Инициативное поведение Установка: «Надо действовать!»	Приверженность организации Установка: «Я – часть целого!»
<b>Трансформационное лидерство</b> строится на личном примере, создает атмосферу творческого напряжения, общее видение, ориентировано на многоуровневое лидерство	Психологическое воздействие на самооэффективность, руководители умеют вдохновлять своих подчиненных на решение сложных рабочих вопросов	Действия руководителей служат примером предпринимательства, ответственности и новаторства	Формирование чувства сопричастности к общему результату, значимости для организации; руководители наделяют полномочиями своих подчиненных для достижения стратегических целей организации
<b>Гибкая структура</b> организации характеризуется высоким уровнем децентрализации, автономии подразделений и сотрудников, скоординированности и долгосрочными «правилами игры»	Структура организации способствует лидерскому поведению на всех уровнях	Организационная структура позволяет создавать новые структурные единицы и группы в короткие сроки. Существующие нормы и правила позволяют реализовать инициативу без прохождения длительной процедуры рассмотрения и утверждения	Структура организации позволяет наделить необходимыми полномочиями сотрудника, решившего взять на себя ответственность за реализацию нового проекта, регламентирует право распоряжения/присвоения результатов труда, определяя сопоставленность интересов сотрудника и целей организации через материальную мотивацию участия в финансовых результатах

Результатом действия ОММ является устойчивая модель поведения сотрудников, позволяющая организации осуществлять инновации и опережать конкурентов по финансовым показателям. Предполагается, что проектирование ОММ осуществляется с учетом всей системы управления организацией, отталкиваясь от стратегии организации формулируются цели управления ЗПО, а также закладывается принцип гибкости механизмов для реагирования на изменения внутри организации и конкурентной среды. Концепция управления ЗПО включает и внешние факторы, влияющие на формирование конкурентоспособности на основе знаний (табл. 5).

Таблица 5. Внешние факторы управления ЗПО в разрезе PEST анализа [составлено автором]

Внешние факторы	Функция	Примеры
Политические	Определяют добросовестность конкуренции и уровень информационной асимметрии	Формальные институты, направленные на функционирование рыночных механизмов, например, закон о защите конкуренции, закон о раскрытии информации; защита прав инвесторов и др.

Внешние факторы	Функция	Примеры
Экономические	Определяют возможности организации на рынках знаниевых ресурсов и эффекты среды	Рынки знаниевых ресурсов: рынок труда, технологий, коллабораций. Формальные институты межфирменного взаимодействия, например, профессиональные ассоциации, сообщества практиков и др.
Социально-культурные	Определяют скорость обмена знаниями	Неформальные институты доверия и культурные нормы, формируемые под воздействием национальной культуры. Отражаются в этическом поведении организаций.
Технологические	Способствуют развитию отдельных видов знаний, технологий, отраслей и определяют скорость устаревания знаний	Формальные институты государственной поддержки, например, региональная инновационная политика; промышленная политика; государственная поддержка фундаментальных научных исследований и др. Защита прав интеллектуальной собственности.

Необходимо также принимать во внимание и наличие обратной связи, т.е. обратное влияние результативности организации на стратегические ориентиры организации и непосредственно уровень ЗПО. Теоретическая модель управления ЗПО на основе ОММ представлена на рис. 2.

**3. Разработана методология исследования организационно-мотивационных механизмов интенсификации знаниевого потенциала организации,** развивающая эмпирический анализ данных о результативности управляющих воздействий в области менеджмента знаний, во-первых, через спецификацию внешних вызовов для предприятий, работающих в условиях российской бизнес-среды; во-вторых, в части измерительных инструментов элементов модели управления ЗПО; в-третьих, с помощью обоснования гипотез для российских предприятий относительно положительного влияния знаниевого потенциала на конкурентоспособность организации и положительного влияния организационно-мотивационных механизмов на вектор проактивного поведения сотрудников. Предложенный дизайн эмпирического исследования может быть использован для широкого спектра исследовательских вопросов в области управления знаниями и стратегического менеджмента организации (п. 10.11, 10.15 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05; гл. 3, § 3.1–3.3).

Российский бизнес контекст является интересным исследовательским полем, где слаборазвитые институты и инфраструктурные факторы, могут стимулировать организации к управленческим инновациям в разрезе сознательного управления знаниевыми ресурсами. Низкий уровень обеспеченности знаниевыми ресурсами по сравнению с конкурентами из развитых стран определяет необходимость научного поиска механизмов интенсификации знаниевых ресурсов для

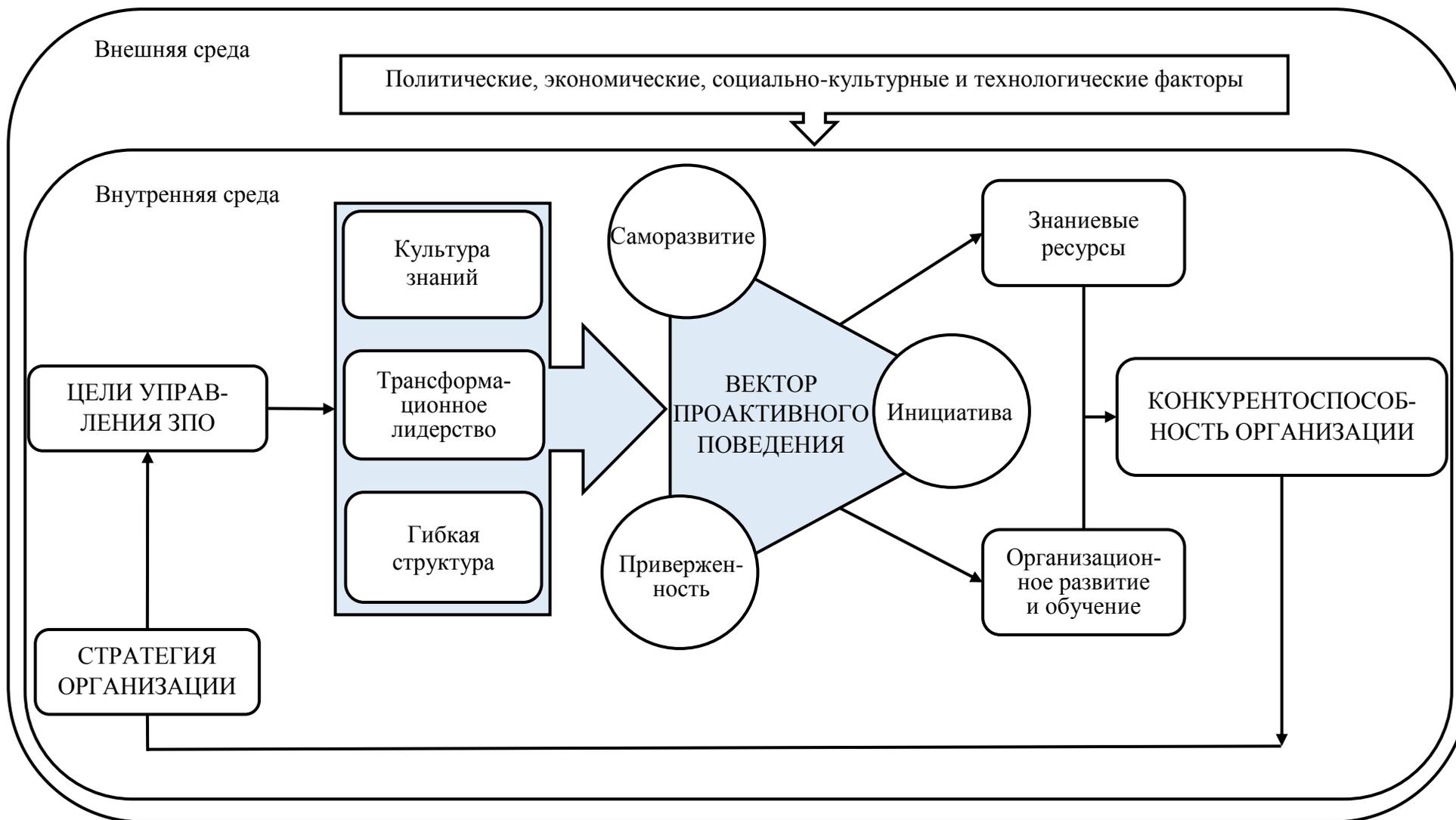


Рис. 2. Теоретическая модель управления ЗПО на основе ОММ для формирования конкурентоспособности организации [источник: разработано автором]

российских организаций и предприятий. Сравнительный эмпирический анализ, проведенный автором с использованием базы данных более 1700 европейских и более 1000 российских компаний за десятилетний период показал, что наблюдается значительное отставание в обеспеченности знанияемыми ресурсами и показателей конкурентоспособности российских предприятий от европейских конкурентов (табл. 6). При этом регрессионный анализ показал, что сокращение разрывов в обеспеченности знанияемыми ресурсами приводит к сокращению разрыва в конкурентоспособности.

Таблица 6. Средние значения показателей конкурентоспособности и знаниевых ресурсов публичных российских и европейских предприятий [рассчитано автором]

Показатель	Россия	Европа
Экономическая добавленная стоимость, нормированная на активы предприятия	-0,062	-0,029
Производительность труда (валовая добавленная стоимость/количество сотрудников)	0,026	0,192
<b>Человеческие ресурсы</b>		
Издержки на одного работника (млн евро в год/количество сотрудников)	0,0083	0,0511
Квалификация совета директоров (0–2)	0,920	1,124
Наличие корпоративного университета, %	4	41
<b>Организационные ресурсы</b>		
Наличие ERP-систем, %	13	32
Наличие системы управления знаниями, %	4,5	28
Качество сайта (1–4)	2,105	2,689
<b>Инновационные ресурсы</b>		
Доля расходов на НИОКР в активах предприятия	0,0014	0,0412
Доля нематериальных активов в активах предприятия	0,012	0,17
<b>Отношенческие ресурсы</b>		
Наличие экспорта, %	45	93
Наличие иностранного капитала, %	11	75
Цитируемость сайта компании (1–10)	2,963	4,102
Количество филиалов	7,7	79
Вхождение в ассоциации, %	43	36

Анализ стратегий интенсификации знаниевых ресурсов на этой же базе данных, позволил выделить три кластера предприятий (рис. 3). Индексы по каждому виду знаниевых ресурсов рассчитывались при помощи метода главных компонент на основе показателей, представленных в табл. 6. В первый кластер, получивший имя «Дженерики», вошли компании, которые не интенсифицируют знаниевые ресурсы, а именно имеют средние значения индексов ниже, чем в целом по выборке. Вторая группа – «Интеллектуалы», интенсифицирует все виды знаниевых ресурсов с акцентом на человеческие ресурсы и организационные ресурсы. В третий кластер вошли «Инноваторы», которые опережают первые две группы по вложениям в инновационные ресурсы.

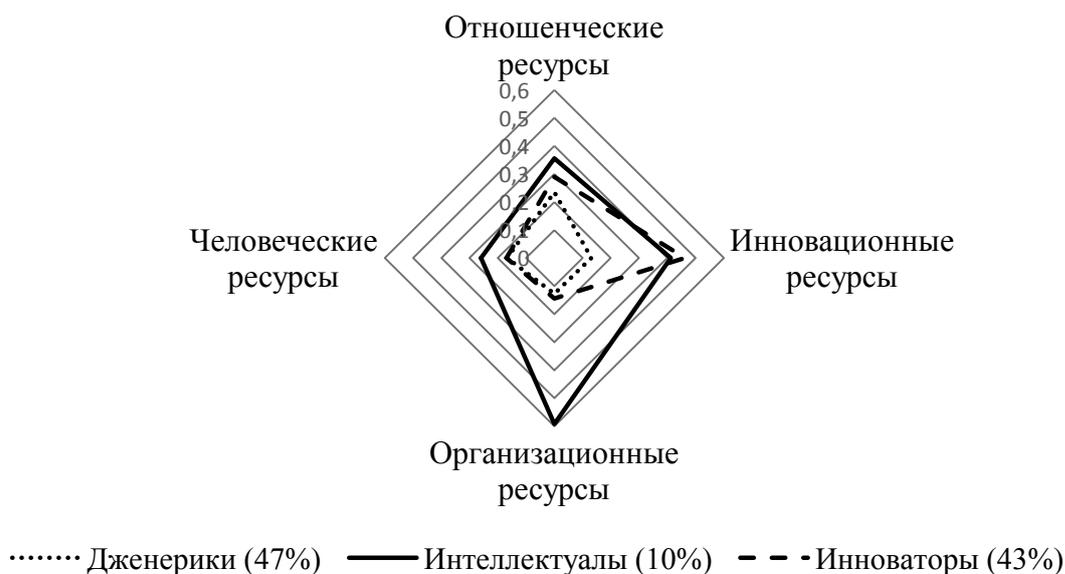


Рис. 3. Стратегии российских предприятий обрабатывающей промышленности относительно знаниевых ресурсов [составлено автором]

Предприятия, входящие в кластер «Интеллектуалы», опережают другие группы по показателям производительности, экономической добавленной стоимости, рентабельности активов и рентабельности продаж. При этом «Дженерики» опережают два других кластера по темпам роста продаж. Статистическая значимость выявленного опережения была проверена с использованием теста медианных различий. Предприятия, которые не интенсифицируют знаниевые ресурсы, составляют почти 50 % от общей выборки, что является тревожным сигналом для будущего российской экономики.

Для оценки роли знаниевых ресурсов для конкурентоспособности российских предприятий был проведен регрессионный анализ влияния индекса знаниевых ресурсов на производительность и экономическую добавленную стоимость. Индекс знаниевых ресурсов рассчитывался как среднее значение индексов человеческих, организационных, инновационных и отношенческих ресурсов, сформированных на основе показателей, представленных в табл. 6. Результаты регрессионного анализа (табл. 7) показывают, что при увеличении индекса знаниевых ресурсов на 1 % производительность будущего периода увеличится на 0,8 %, а экономическая добавленная стоимость на 0,7 %.

Таблица 7. Результаты оценки влияния индекса знаниевых ресурсов на конкурентоспособность российских предприятий [рассчитано автором]

Переменная	Модель 1 (Производительность)	Модель 2 (Экономическая добавленная стоимость)
Индекс знаниевых ресурсов в предыдущем периоде	0,800*** (0,042)	0,711*** (0,177)
<b>Контрольные переменные</b>		
Кризисный год	-0,0041* (0,0022)	-0,036 (0,085)

Переменная	Модель 1 (Производительность)	Модель 2 (Экономическая добавленная стоимость)
Расположение в городе с населением более миллиона человек	0,0038* (0,0020)	0,316 (0,232)
Финансовый рычаг	-0,005** (0,001)	-0,008 (0,0143)
Размер компании (активы)	0,00002 (0,00001)	0,000001 (0,000007)
Константа	-2,593*** (0,082)	2,217*** (0,330)
$R^2$ (within), %	9,3	1,0
$R^2$ (between), %	14,6	29,2
$R^2$ (overall), %	11,3	25,4
Количество наблюдений	5278	2247

Примечание: \*\*\* $p < 0,01$ , \*\* $p < 0,05$ , \* $p < 0,1$ . Зависимые переменные и индекс знаниевых ресурсов были логарифмированы.

Внешние условия управления ЗПО для российских предприятий могут быть охарактеризованы как неблагоприятные, что определяет вызовы для государственного регулятора в части создания среды, стимулирующей конкуренцию на базе знаний, способствующей повышению качества человеческих, инновационных, организационных и отношенческих ресурсов на отраслевых и региональных рынках. Это подтверждается авторскими эмпирическими исследованиями, в которых доказано значимое влияние отрасли и региональной локации на вариацию уровня инновационной активности российских предприятий, их производительности, а также на силу связи между источниками знаний и продуктовыми инновациями.

Для проверки работоспособности разработанной теоретической модели управления ЗПО автором предложен дизайн эмпирического исследования процессов формирования конкурентоспособности российских предприятий на основе ЗПО (рис. 4).

Первая гипотеза: ЗПО положительно влияет на конкурентоспособность организации – уточняется через следующие три подгипотезы:

- Гипотеза 1а: Инновации являются медиатором для влияния организационного развития и обучения на финансовые показатели деятельности организации.
- Гипотеза 1б: Организационное развитие и обучение является медиатором для влияния знаниевых ресурсов на конкурентоспособность организации.
- Гипотеза 1с: Вектор проактивного поведения сотрудников оказывает положительное влияние на знаниевые ресурсы и процессы организационного развития и обучения.



Рис. 4. Дизайн эмпирического исследования процессов формирования конкурентоспособности российских предприятий на основе ЗПО [разработано автором]

Вторая гипотеза: ОММ положительно влияет на вектор проактивного поведения сотрудника – уточняется через две подгипотезы:

- Гипотеза 2а: Культура знаний оказывает прямое влияние на проактивное поведение сотрудников, а также является медиатором для влияния трансформационного лидерства на проактивное поведение сотрудника.
- Гипотеза 2б: Трансформационное лидерство оказывает прямое влияние на проактивное поведение сотрудников, а также является медиатором для влияния гибкой организационной структуры на проактивное поведение сотрудника.

Измерение элементов модели управления ЗПО является непростой задачей в силу специфики объектов измерения. Релевантными являются системы прокси-показателей, измеряющих элементы модели управления ЗПО с помощью открытых данных и анкетных опросов с учетом существующих шкал в соответствующих научных областях и адаптированных к задачам настоящего исследования.

Для измерения знаниевых ресурсов используется индекс знаниевых ресурсов, полученный на основе показателей, отраженных в табл. 2 путем свертки в латентную переменную методом главных компонент. Метрики, разработанные для измерения организационного развития и обучения, вектора проактивного поведения и ОММ приведены в табл. 10–12 автореферата. В качестве индикаторов конкурентоспособности используются две латентные переменные: инновации и финансовые результаты. Инновации (технологические, управленческие, маркетинговые, продуктовые) и финансовые результаты (производительность, выручка, рентабельность производства) измерялись с помощью пятибалльной шкалы Лайкерта. На вопрос: «Изменились ли инновации/результаты деятельности Вашей компании в течение последних двух лет?», респонденты могли ответить по шкале от 1 до 5, где 1 – «значительно снизились», 2 – «снизились», 3 – «не изменились»,

4 – «возросли», 5 – «значительно возросли». Таким образом, для измерения элементов модели управления ЗПО используются латентные переменные, сформированные как рефлексивные конструкции на основе нескольких метрик-вопросов.

Для поисковых эмпирических исследований, тестирующих сложносоставную систему взаимосвязей целесообразно применять метод структурных уравнений на основе частичных наименьших квадратов по следующим причинам: возможность тестирования гипотез на небольшой выборке; встроенный алгоритм оценивания латентных переменных; предпочтительность метода при проведении поисковых (exploratory) исследований.

**4. На основе эмпирических данных российских предприятий доказано положительное влияние организационно-мотивационных механизмов на проактивное поведение сотрудников, способствующее повышению качества и количества знаниевых ресурсов, а также активизации организационного развития и обучения, что обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятия.** Выявлено прямое положительное влияние культуры знаний и трансформационного лидерства на вектор проактивного поведения сотрудника, и косвенное влияние гибкой организационной структуры, опосредованное через трансформационное лидерство. Через наличие значимых медиативных эффектов обоснована комплементарность выделенных механизмов, что определяет необходимость их одновременного внедрения при практической реализации модели управления ЗПО. Эмпирический факт о наибольшем влиянии трансформационного лидерства на вектор проактивного поведения, инновации и финансовые результаты свидетельствует о том, что именно этот механизм является ключевым для российских предприятий. Полученные результаты позволяют организациям и предприятиям сформировать научно обоснованные практические подходы к управлению знаниевым потенциалом для повышения конкурентоспособности организации (п. 10.13, 10.15 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05; гл. 4, § 4.1–4.3).

Эмпирический анализ данных, собранных методом «снежного кома» в декабре 2019 – январе 2020 года, в объеме итоговой выборки 110 российских предприятий с помощью метода частичных наименьших квадратов в прикладном пакете smartPLS показал работоспособность концепции и модели управления ЗПО на основе ОММ.

В табл. 8 приведены результаты эмпирического исследования структурных связей отдельных гипотез по исходной и бутстрапированной выборке с указанием стандартного отклонения, t-статистик и значений p-value. В соответствии с алгоритмом метода частичных наименьших квадратов на первой итерации оценивались коэффициенты структурных связей, а на второй – проводилась оценка значимости полученных коэффициентов с помощью процедуры бутстрапирования. Значимость оценивалась на уровне альфа, равной 0,05. Все выдвинутые гипотезы были подтверждены.

Таблица 8. Результаты тестирования гипотез исследования [рассчитано автором]

Структурные связи	Коэффициенты		Стандартное отклонение	T-statistics	P-value
	Исходная выборка	Бутстрап			
Гипотеза 1а	подтверждена				
Инновации → Финансовые результаты	0,559	0,567	0,077	7,287	0,000
Организационное развитие и обучение → Инновации	0,721	0,727	0,036	19,971	0,000
Гипотеза 1б	подтверждена				
Индекс знаниевых ресурсов → Организационное развитие и обучение	0,439	0,441	0,081	5,446	0,000
Организационное развитие и обучение → Инновации	0,725	0,730	0,036	19,894	0,000
Гипотеза 1с	подтверждена				
Вектор поведения → Индекс знаниевых ресурсов	0,384	0,394	0,078	4,919	0,000
Вектор поведения → Организационное развитие и обучение	0,623	0,628	0,068	9,162	0,000
Гипотеза 2а	подтверждена				
Культура знаний → Вектор поведения	0,543	0,537	0,106	5,133	0,000
Трансформационное лидерство → Вектор поведения	0,665	0,673	0,068	9,798	0,000
Трансформационное лидерство → Культура знаний	0,720	0,722	0,049	14,633	0,000
Трансформационное лидерство → Культура знаний → Вектор поведения	0,391	0,387	0,077	5,101	0,000
Гипотеза 2б	подтверждена				
Трансформационное лидерство → Вектор поведения	0,669	0,680	0,068	9,905	0,000
Гибкая структура → Трансформационное лидерство	0,715	0,718	0,046	15,627	0,000
Гибкая структура → Трансформационное лидерство → Вектор поведения	0,479	0,489	0,065	7,410	0,000

Наличие значимых эмпирических связей между тремя элементами ЗПО, а именно, вектором проактивного поведения, индексом знаниевых ресурсов и процессами организационного обучения и развития, позволяет говорить о валидности предложенной теоретической конструкции «знаниевый потенциал организации». Обнаружение значимого влияния элементов ЗПО на инновации и финансовые результаты подтверждает стратегическую роль знаний для формирования конкурентоспособности российских организаций. Полученные результаты относительно полного медиативного эффекта инноваций указывают на то, что стратегическая ценность знаний возрастает для инновационных предприятий. Обнаружение медиативных эффектов при тестировании влияния ОММ на интенсификацию ЗПО позволяет сделать вывод о том, что культура знаний, трансформационное лидерство и гибкая организационная структура являются комплементарными по отношению друг к другу механизмами. Результаты итоговой модели трансформации ЗПО в конкурентоспособность предприятий представлены на рис. 5.

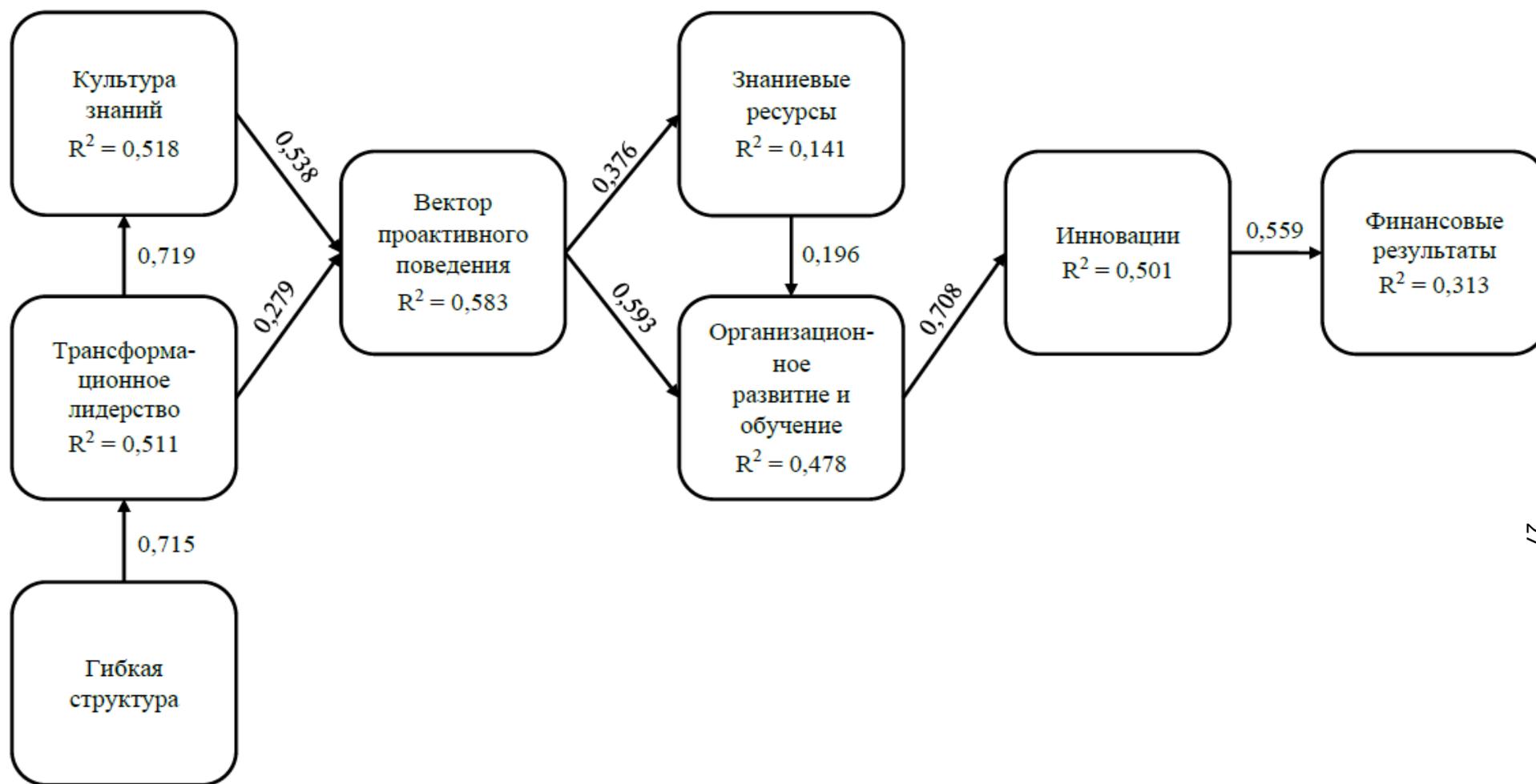


Рис. 5. Результаты оценки модели управления ЗПО для российских организаций [разработано автором]

Стрелки показывают направление влияния латентных переменных, а коэффициенты отражают силу прямого эффекта между соответствующей парой латентных переменных. Все прямые эффекты итоговой модели значимы на уровне альфа равной 0,05. Показатель стандартизованного среднеквадратичного остатка SRMR равный 0,085 говорит о хорошем качестве построенной модели. Валидность и надежность латентных конструкций оценена через значения альфа Кронбаха, комплексной надежности, средней извлеченной дисперсии (AVE), критерия Форнеля-Ларкера (Fornell-Larcker) и соотношения гетеро-монохарактеристик (HTMTR), результаты приведены в диссертации и отражают высокое качество разработанных метрик для измерения ЗПО и ОММ, а также высокое качество построенной эмпирической модели.

Отдельный интерес в исследовании представляли оценки общих эффектов ЗПО и ОММ на инновации и финансовые результаты предприятий. Они рассчитывались на основе прямых и косвенных эффектов, возникающих при прохождении всей цепочки формирования конкурентоспособности. Например, для расчета общего эффекта влияния трансформационного лидерства на вектор проактивного поведения, было учтено прямое влияние (0,279) и косвенное влияние, возникающее при медиативном эффекте культуры знаний ( $0,719 \times 0,538 = 0,387$ ), т.е. общий эффект составил  $0,279 + 0,387 = 0,666$ . Результаты оценки общих эффектов представлены в табл. 9.

Таблица 9. Общие эффекты влияния ЗПО и ОММ на конкурентоспособность организации [рассчитано автором]

	Элемент итоговой модели	Вектор проактивного поведения $R^2 = 58,3\%$	Инновации $R^2 = 50,1\%$	Финансовые результаты $R^2 = 31,3\%$
ЗПО	Организационное развитие и обучение		0,708	0,396
	Индекс ЗР		0,139	0,078
	Вектор проактивного поведения		0,472	0,264
ОММ	Культура знаний	0,538	0,254	0,142
	Трансформационное лидерство	0,666	0,315	0,176
	Гибкая структура	0,476	0,225	0,126

Значимые положительные косвенные эффекты проактивного поведения на инновации и финансовые результаты позволяют подтвердить выдвинутое предположение о том, что вектор проактивного поведения является драйвером для трансформации знаний в конкурентоспособность организации. Выявленные косвенные эффекты ОММ на инновации и финансовые результаты свидетельствуют об их роли для формирования конкурентоспособности организации. При этом трансформационное лидерство вносит наибольший вклад в формирование вектора проактивного поведения, увеличение инноваций и повышение финансовых результатов деятельности предприятия.

Ограничением эмпирической части исследования является фиксирование внешних факторов управления ЗПО в качестве «*ceteris paribus*». При этом в концепции управления ЗПО детально прописаны возможные воздействия институциональных и инфраструктурных факторов на формирование конкурентоспособности на основе знаний. Сделанное в модели допущение о постоянстве внешних факторов может быть снято в дальнейших исследованиях.

**5. Разработан методический инструментарий для практического внедрения организационно-мотивационных механизмов интенсификации ЗПО на предприятии**, включающий рекомендации, принципы и методики выявления и формирования предпосылок для внедрения управления ЗПО, определения проблемных зон и возможных точек роста по элементам модели управления ЗПО, разработки и внедрения мероприятий по совершенствованию ОММ интенсификации ЗПО, мониторинга внедрения модели управления ЗПО. Предложенные инструменты могут способствовать внедрению международных и национальных стандартов по менеджменту знаний, что положительно отразится на конкурентоспособности российских предприятий (п. 10.11, 10.15 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05; гл. 5, § 5.1–5.2).

Для анализа практики применения модели управления ЗПО были использованы данные двух промышленных предприятий, принимавших участие в обследовании в 2014 и 2019 годах. В целях конфиденциальности информации использовалось закодированное обозначение предприятий, а именно, предприятие А и В. Далее приведены данные по предприятию А, которое относится по основному ОКВЭД к 26 коду, а именно «Производство компьютеров, электронных и оптических изделий», и принадлежит к классу научно-производственных компаний, что отражает наличие всей цепочки создания инновационных продуктов от расходов на НИОКР, патентования, производства опытных образцов до выхода на серийное производство. Измерение выраженности процессов организационного развития и обучения, составляющих вектора проактивного поведения и ОММ проводилось с использованием пятибалльной шкалы Лайкерта, где «1» балл означал, что данная практика никогда не применяется на предприятии, «2» – очень редко, «3» – редко, «4» – часто, «5» – всегда. В табл.10–12 представлена динамика элементов модели управления ЗПО на предприятии А.

Таблица 10. Оценка процессов организационного развития и обучения предприятия А в 2014 и 2019 гг. [разработано автором]

Метрика, пятибалльная шкала Лайкерта («1» – никогда, «2» – очень редко, «3» – редко, «4» – часто, «5» – всегда)	Среднее по выборке 2014/2019	Предприятие А 2014/2019
Организация привлекает, развивает и удерживает талантливых сотрудников	3,20/3,85	4/5
Организация предоставляет сотрудникам возможность обучения и повышения квалификации	3,59/4,08	5/5
Большинство сотрудников готовы делиться своими знаниями, опытом, информацией	3,36/3,85	3/3

Метрика, пятибалльная шкала Лайкерта («1» – никогда, «2» – очень редко, «3» – редко, «4» – часто, «5» – всегда)	Среднее по выборке 2014/2019	Предприятие А 2014/2019
Положительный опыт одного подразделения быстро распространяется по всей организации	2,74/3,38	3/4
Организация проводит постоянные мониторинги, сравнивает себя с конкурентами и лучшими практиками лидирующих компаний	3,45/3,48	3/4
Организация активно использует цифровые технологии для общения с клиентами, поставщиками	2,77/3,93	4/4
Организация выступает инициатором совместных проектов с потенциальными партнерами	3,33/3,72	4/4
Организация развивает долгосрочные отношения с партнерами	3,48/4,38	5/5
Клиенты участвуют в создании новых продуктов и услуг	н.д./3,30	н.д./3
В организации регулярно проводятся эксперименты, инициируется создание новых продуктов и услуг	3,07/3,78	5/5

В табл. 11 отражены средние значения для вектора проактивного поведения сотрудников по выборке предприятий, принявших участие в исследовании в 2014 и 2019 гг. (153 и 134 предприятия соответственно), а также это значение для сотрудников предприятия А.

Таблица 11. Оценка паттернов вектора проактивного поведения сотрудников предприятия А в 2014 и 2019 гг. [разработано автором]

Блок	Метрика, пятибалльная шкала Лайкерта («1» – никогда, «2» – очень редко, «3» – редко, «4» – часто, «5» – всегда)	Среднее по выборке 2014/2019	Предприятие А 2014/2019
Приверженность	Большинство сотрудников понимают, что собственное благополучие связано с успехом предприятия	3,22/3,60	4/5
	Большинство сотрудников готовы долго трудиться на предприятии	3,19/3,95	4/4
	Большинство сотрудников стремятся работать как можно лучше	3,63/3,59	4/4
Инициатива	Сотрудники по своей инициативе вносят предложения по совершенствованию продуктов или услуг компании	2,74/3,62	4/5
	Сотрудники выступают с предложениями о том, как улучшить технологию производства продукта/услуги	2,62/3,67	4/5
	Сотрудники по своей инициативе внедряют новые методы работы с клиентами	3,11/3,25	3/3
	Сотрудники стремятся узнавать, пробовать и применять новые методы работы	3,03/3,46	4/5
Саморазвитие	Сотрудники добровольно, даже в ущерб личным интересам, прилагают дополнительные усилия для достижения нужных результатов	3,10/3,26	4/4
	Сотрудники самостоятельно решают возникающие рабочие конфликты	3,27/3,50	4/5
	Большинство сотрудников способны достигать намеченных результатов при минимальном контроле со стороны руководства	3,25/3,39	3/4
	Сотрудники готовы тратить личное время на повышение своей профессиональной квалификации	3,06/3,43	3/4

Данные табл. 11 показывают, что по всем трем составляющим вектора проактивного поведения сотрудника на предприятии А произошли положительные изменения. В соответствии с моделью управления ЗПО вектор проактивного поведения сотрудника формируется за счет ОММ. Динамика развития уровня ОММ на предприятии А представлена в табл. 12.

Таблица 12. Оценка практик ОММ для предприятия А в 2014 и 2019 гг. [разработано автором]

Блок	Метрика, пятибалльная шкала Лайкерта («1» – никогда, «2» – очень редко, «3» – редко, «4» – часто, «5» – всегда)	Среднее по выборке 2014/2019	Предприятие А 2014/2019
Культура знаний	Организация поддерживает и поощряет стремление к обучению	3,63/3,43	5/5
	Организация поддерживает и поощряет командную работу	3,48/4,11	5/5
	Организация поощряет сотрудников проявлять инициативу и высказывать идеи по совершенствованию продуктов и процессов производства	3,47/4,06	5/5
	Организация поощряет сотрудников самостоятельно формулировать и достигать свои цели	2,77/3,82	3/3
	Существует единая культура передачи опыта новым сотрудникам	2,52/3,32	5/5
	Существует высокая степень доверия между людьми в компании	3,58/3,52	4/4
Трансформационное лидерство	Руководители умеют вдохновлять своих подчиненных на решение сложных рабочих вопросов	3,36/3,63	5/5
	Руководители принимают во внимание мнение других сотрудников	3,45/3,83	4/5
	Руководители наделяют полномочиями своих подчиненных для достижения стратегических целей организации	3,11/3,54	3/4
	Действия руководителей служат примером предпринимательства, ответственности и новаторства	3,21/3,61	4/4
Гибкая структура	Структура организации способствует лидерскому поведению на всех уровнях	2,75/3,31	4/4
	Организационная структура позволяет создавать новые структурные единицы и группы в короткие сроки	2,81/3,40	3/5
	Структура организации позволяет наделять необходимыми полномочиями сотрудника, решившего взять на себя ответственность за реализацию нового проекта	3,04/3,65	3/5
	Существующие нормы и правила позволяют реализовать инициативу без прохождения длительной процедуры рассмотрения и утверждения	2,41/3,20	4/4

Таким образом, применение модели управления ЗПО на предприятии А показало ее работоспособность, отразив положительное влияние изменений в ОММ на вектор проактивного поведения сотрудников, что в свою очередь положительно повлияло на знаниевые ресурсы, процессы организационного развития и обучения, определив повышение инновационной активности предприятия и положительную динамику финансовых показателей его деятельности, а именно, увеличение производительности труда на 23,5 %; выручки на 21,9 %; рентабельности активов на 0,33 %.

Предприятие В было в меньшей степени ориентировано на применение модели управления ЗПО в силу объективных причин, которые выражались в наличии оборонного государственного заказа. Это определяло ряд ограничений, в частности, возможностей внедрения гибкой организационной структуры. При этом руководство предприятия разделяло и поддерживало идею апробации практик самоорганизации и саморазвития в части развития человеческого потенциала. Стратегической задачей предприятия В на момент 2014 года было выполнение государственного заказа на высоком уровне и освоение производства и сбыта продукции гражданского назначения. Диагностика уровня ЗПО и ОММ в 2019 году показала, что интенсификация знаниевых ресурсов и процессов организационного развития и обучения позволили предприятию повысить инновационную активность, в частности в аспекте технологических инноваций. Однако, по другим типам инноваций (продуктовым, управленческим и маркетинговым) ситуация не изменилась относительно 2014 года. При этом анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия показал отрицательную динамику. Анализ внешних и внутренних факторов свидетельствует о том, что такие изменения имели место в силу отсутствия государственного заказа в определенный период времени и смены руководства предприятия. Таким образом, исследование применения модели управления ЗПО на примере предприятия В, показало, что внешние факторы могут играть более существенную роль при формировании конкурентоспособности предприятия. Данный результат подтверждает роль внешних факторов при формировании конкурентоспособности на базе знаний, выделенную в концепции управления ЗПО.

Как показывает анализ литературы, на сегодняшний день наблюдается сильная неоднородность внедрения практик менеджмента знаний в российских организациях. Не смотря на введение национальных ГОСТов, системно менеджмент знаний внедряется на очень ограниченном количестве российских предприятий. В основном организации используют отдельные инструменты, среди которых наиболее востребованными являются: корпоративное обучение, создание и пополнение баз знаний, сбор лучших практик и извлеченных уроков, внедрение корпоративных порталов, наставничество. Среди ключевых проблем внедрения систем управления знаниями называется низкая корпоративная культура доверия. Учитывая сложившуюся практику внедрения инструментов управления знаниями в российских организациях и предприятиях, можно предположить, что разработанная модель управления ЗПО способная стать релевантной теоретической рамкой

для системного внедрения механизмов формирования конкурентоспособности на основе ЗПО.

С учетом результатов апробации модели управления ЗПО в практике двух промышленных предприятий и принимая во внимание полученные эмпирические доказательства исследования более 100 российских предприятий и организаций, были сформулированы принципы разработки мероприятий и выбора инструментов для реализации модели интенсификации ЗПО:

- Заложить основы интенсификации ЗПО посредством формирования гибкой структуры организации, регламентирующей уровень децентрализации, автономии, скоординированности и долгосрочные «правила игры», способствующие сонаправленности личных интересов сотрудника и целей организации.
- Особое внимание уделить мероприятиям по развитию паттернов трансформационного лидерства, т.к. именно этот механизм оказывает наибольшее влияние на всю цепочку формирования конкурентоспособности на основе знаний.
- Учитывать свойство комплементарности ОММ, усиливая влияние культуры знаний, трансформационного лидерства, гибкой структуры на вектор проактивного поведения за счет одновременных изменений во всех трех механизмах.
- Принимать во внимание статику и динамику ЗПО, осуществляя инвестиции в знаниевые ресурсы с одновременной организацией процессов управления ими.

Методический подход к внедрению модели управления ЗПО включает четыре стадии для каждой из которых разработана отдельная методика для практического внедрения в практику предприятия. В табл. 13 представлена краткая характеристика данных методик. Их полное содержание, методы и инструменты, а также результаты каждого этапа приведены в диссертации.

Таблица 13. Методики для внедрения модели управления ЗПО  
[разработано автором]

Стадия	Методика	Этапы
1	Методика выявления и формирования предпосылок для внедрения модели управления ЗПО	Этап 1. Формирование стратегических целевых ориентиров на уровне топ-менеджмента Этап 2. Повышение осведомленности руководителей в сфере менеджмента знаний и усиление управленческой культуры предприятия Этап 3. Определение степени готовности организации к внедрению модели управления ЗПО Этап 4. Создание организационно-мотивационного контура проекта по внедрению модели управления ЗПО Этап 5. Вовлечение всех сотрудников предприятия в реализацию проекта по внедрению модели управления ЗПО

Стадия	Методика	Этапы
2	Методика по определению проблемных зон и возможных точек роста по элементам модели управления ЗПО	Этап 1. Подготовка к проведению диагностики Этап 2. Диагностика уровня развития элементов модели управления ЗПО Этап 3. Углубленный анализ собранных статистических данных в результате опроса Этап 4. Систематизация полученных результатов по итогам проведенного анализа
3	Методика разработки и внедрения мероприятий по совершенствованию организационно-мотивационных механизмов интенсификации ЗПО	Этап 1. Разработка силами проектной группы мероприятий по совершенствованию организационно-мотивационных механизмов интенсификации ЗПО Этап 2. Разработка и внедрение новых регламентов, закрепляющих гибкую структуру с высоким уровнем децентрализации и автономности отдельных подразделений и сотрудников Этап 3. Внедрение мероприятий, обеспечивающих на регулярной основе реализацию принципов трансформационного лидерства Этап 4. Внедрение мероприятий по формированию культуры знаний
4	Методика мониторинга внедрения модели управления ЗПО	Этап 1. Разработка системы метрик для мониторинга внедрения модели управления ЗПО Этап 2. Регулярные мероприятия по измерению эффективности реализации дорожной карты внедрения модели управления ЗПО Этап 3. Корректировка дорожной карты

### III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты диссертационного исследования вносят вклад в решение важнейшей социально-экономической проблемы опережающего развития отечественных производителей на международных рынках за счет целенаправленного формирования механизмов интенсификации знаниевого потенциала организаций различных отраслей экономики. Вместе с тем, теоретическая концепция управления ЗПО и предложенный инструментарий исследования могут стать основой для будущих научных изысканий международного академического сообщества в областях управления знаниями, организационного поведения и стратегического менеджмента, где наиболее перспективными направлениями являются: исследование источников проактивного поведения сотрудников и практическое внедрение принципов самоорганизации и саморазвития для повышения конкурентоспособности организации на основе знаний.

#### IV. ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

##### *Публикации в ведущих рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК Российской Федерации*

1. Молодчик М.А. Подходы к управлению стоимостью интеллектуальных активов на промышленных предприятиях / С.Б. Мармыш, М.А. Молодчик // Журнал экономической теории. – 2007. – № 2. – С. 69–78 (0,8/0,5 п.л.)
2. Молодчик М.А. Взаимодействие университетов и академических институтов с инновационно-активными промышленными предприятиями / М.А. Молодчик, А.А. Быкова // Региональная экономика: теория и практика. – 2008. – №36. – С. 44–52 (0,9/0,45 п.л.)
3. Молодчик М.А. Трехмерная модель интеллектуального потенциала фирмы // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2009. – № 28. – С. 211–214 (0,4 п.л.)
4. Молодчик М.А. Персонал как фактор инновационного поведения промышленного предприятия // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 4 (133). – С. 33–41 (1,0 п.л.)
5. Молодчик М.А. Практики «открытых инноваций» в России: эмпирическое исследование инновационного поведения предприятий Пермского края / А.А. Быкова, М.А. Молодчик // Корпоративные финансы. – 2009. – Т. 3. – № 11. – С. 77-93 (1,0/0,4 п.л.)
6. Молодчик М.А. Организационно-мотивационные механизмы преобразования знания в конкурентные преимущества // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2010. – № 21. – С. 192–195 (0,4 п.л.)
7. Молодчик М.А. Влияние интеллектуального капитала на результаты деятельности компании / А.А. Быкова, М.А. Молодчик // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8: Менеджмент. – 2011. – № 1. – С. 27–55 (0,9/0,45 п.л.)
8. Молодчик М.А. Методологические аспекты преобразования знания фирмы в ее конкурентные преимущества // Журнал экономической теории. – 2011. – № 3. – С. 169–180 (1,0 п.л.)
9. Молодчик М.А. Подходы к формированию дуальных стратегических способностей компании в области управления знаниями // Вестник Омского университета. Серия: Экономика – 2011. – № 4. – С. 144–150 (0,7 п.л.)
10. Молодчик М.А. Методические вопросы оценки процессов саморазвития организации / А.В. Крутова, М.А. Молодчик, К.С. Пустовойт // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2012. – № 4. – С. 160–169 (0,9/0,3 п.л.)
11. Молодчик М.А. Отдача от интеллектуального капитала компании: экзогенные факторы влияния / О.В. Абрамова, М.А. Молодчик, Я.С. Нурсубина // European social science journal. – 2012. – Т. 2. – № 18. – С. 375–383 (0,8/0,3 п.л.)
12. Молодчик М.А. Самоорганизация и саморазвитие компании: анализ успешных практик // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2012. – № 4. – С. 264–269 (0,5 п.л.)

13. Молодчик М.А. Подходы к диагностике самоорганизующихся и саморазвивающихся систем для инновационного предприятия / И.В. Елохова, М.А. Молодчик // *Фундаментальные исследования*. – 2012. – № 9–3. – С. 724–728 (0,4/0,2 п.л.)
14. Молодчик М.А. Обоснование структурного содержания интеллектуального капитала компании в рамках ценностно-ориентированного подхода / М.А. Молодчик, Г.В. Теплых // *Финансы и кредит*. – 2013. – № 4 (532). – С. 73–84 (1,1/0,5 п.л.)
15. Молодчик М.А. Центр компетенций в стратегии развития высокотехнологического предприятия / Е.Н. Панарина, Н.Б. Акатов, М.М. Кустова, М.А. Молодчик // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2014. – № 6. – С. 134–138 (0,4/0,1 п.л.)
16. Молодчик М.А. Эмпирический анализ влияния организационно-мотивационных механизмов на инициативу создания нового знания на промышленных предприятиях Пермского края / М.А. Молодчик, А.В. Крутова, А.В. Молодчик // *Журнал экономической теории*. – 2015. – № 1. – С. 113–122 (0,9/0,3 п.л.)
17. Молодчик М.А. Организационно-мотивационные механизмы создания приверженности персонала / М.А. Молодчик, Н.А. Молодчик // *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. – 2015. – № 4 (76). URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_23608372\\_63867013.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_23608372_63867013.pdf) (1,1/0,6 п.л.)
18. Молодчик М.А. Мониторинг интеллектуальных ресурсов компании: управление активами на основе открытых данных / М.А. Молодчик, Н.А. Молодчик, Н.В. Шахова // *Менеджмент и бизнес-администрирование*. – 2017. – Т. 1. – С. 32–45. (1,2/0,4 п.л.)
19. Молодчик М. А. Интеллектуальные ресурсы российского малого бизнеса: прямое и косвенное влияние на результаты деятельности / К. Хардон, М.А. Молодчик, А.С. Власов, Е.С. Лузина, Д.Г. Шишкин // *Журнал экономической теории*. – 2019. – Т. 16. – № 1. – С. 75–90. doi: 10.31063/2073-6517/2019.16-1.7 (1,1/0,4 п.л.)
20. Молодчик М.А. Развитие теории отраслевого лидерства: роль интеллектуальных ресурсов / М.А. Молодчик, Н.Н. Вотинцева, С.А. Суворов, М.А. Завертяева // *Журнал экономической теории*. – 2020. – Т. 17. – № 4. – С. 891–903. <https://doi.org/10.31063/2073-6517/2020.17-4.12> (1,1/0,3 п.л.)
21. Молодчик М.А. Знаниевый потенциал организации: концептуальный подход / *Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки*. – 2020. – № 3. – С. 286–296. doi: 10.15593/2224-9354/2020.3.21 (0,5 п.л.)
22. Молодчик М.А. Модель управления знаниями на основе организационно-мотивационных механизмов / М.А. Молодчик, И.А. Эсаулова, А.В. Молодчик // *Управленческие науки*. – 2021. – Т.11. – № 2. – С. 85–98. doi: 10.26794/2404-022X-2021-11-2-85-98 (1,1/0,4 п.л.)

*Статьи, опубликованные в журналах, цитируемых в системе Scopus и Web of Science*

23. Molodchik M.A. Intellectual Capital Transformation Evaluating Model / M.A. Molodchik, E.A. Shakina, A.A. Bykova // Journal of Intellectual Capital. – 2012. – Vol. 13. – № 4. – P. 444–461. <https://doi.org/10.1108/14691931211276089> (1,3/0,5 п.л.)
24. Molodchik M.A. Metrics for the elements of Intellectual Capital in an Economy driven by Knowledge / M.A. Molodchik, E.A. Shakina, A. Barajas // Journal of Intellectual Capital. – 2014. – Vol. 15. – № 2. – P. 206–226. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2013-0091> (1,5/0,5 п.л.)
25. Molodchik M.A. Intangible-driven value creation: supporting and obstructing factors / M.A. Molodchik, E.A. Shakina // Measuring Business Excellence. – 2014. – Vol. 18. – № 3. – P. 87–100. <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2013-0063> (1,1/0,5 п.л.)
26. Molodchik M.A. Facilitating organizational learning in the Russian business context / M. A. Molodchik, C. Jardon // The learning organization. – 2015. – Vol. 22. – № 6. – P. 306–316. <http://dx.doi.org/10.1108/TLO-11-2014-0061> (0,9/0,5 п.л.)
27. Molodchik M.A. Leadership, Learning and Organizational culture as antecedents for innovative behavior: The case of Russia / M.A. Molodchik, A.V. Krutova, A.V. Molodchik // International Journal of Learning and Intellectual Capital. Special Issue on Intellectual Capital Value Drivers for Organizational Competitiveness. – 2016. – Vol.13. – № 2/3 P. – 202–215. doi: 10.1504/IJLIC.2016.075700 (1,1/0,6 п.л.)
28. Molodchik M.A. Intangible-driven performance: Company size matters / M.A. Molodchik, C. Jardon, A. Barajas // International Journal of Knowledge-Based Development. – 2016. – Vol. 7. – № 3. – P. 225–239. doi: 10.1504/IJKBD.2016.078527 (1,25/0,5 п.л.)
29. Molodchik M.A. Intellectual capital as enhancer of product novelty: an empirical study of Russian manufacturing SMEs / M.A. Molodchik, C. Jardon // Journal of Intellectual Capital. 2017. Vol. 18, № 2. P. 419–436. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2016-0059> (1,5/0,8 п.л.)
30. Molodchik M.A. Bridging the gap in competitiveness of Russian companies with intangible bricks / E.A. Shakina, A. Barajas, M.A. Molodchik // Measuring Business Excellence. – 2017. – Vol. 21. – № 1. – P. 86–100. <https://doi.org/10.1108/MBE-03-2016-0017> (1,2/0,4 п.л.)
31. Molodchik M.A. Endogenous Value Creation: Managerial Decisions on Intangibles / E.A. Shakina, M.A. Molodchik, A. Barajas // Management Research Review. – 2017. – Vol. 40. – № 4. – P. 410–428. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2016-0026> (1,5/0,5 п.л.)
32. Molodchik M.A. What types of intangible resources are important for emerging market firms when going international? / C. Jardon, M.A. Molodchik // Journal for East European Management Studies. – 2017. – Vol. 22. – № 4. – P. 579–595. doi 10.5771/0949-6181-2017-4-579 (1,4/0,8 п.л.)
33. Molodchik M.A. Digital relational capital of a company / M.A. Molodchik, S.N. Paklina, P.A. Parshakov // Meditari Accountancy Research. – 2018. – Vol. 26. – № 3. – P. 443–462 (1,5/0,5 п.л.)

34. Molodchik M.A. Strategic behaviour of Russian companies with regard to intangibles / C. Jardon, M.A. Molodchik, S.N. Paklina // *Management Decision*. – 2018. Vol. 56. – № 11. – P. 2373–2390. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0399> (1,4/0,5 п.л.)

35. Molodchik M.A. The performance effect of intellectual capital in the Russian context: Industry vs. company level / M.A. Molodchik, C. Jardon, A. Bykova // *Journal of Intellectual Capital*. – 2019. – Vol. 20. – №.3. P. 335–354. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2018-0190> (1,6/0,7 п.л.)

36. Molodchik M.A. Intangible-driven performance: Two decades searching for the Philosopher's Stone / M.A. Molodchik, E.A. Shakina, P.A. Parshakov // *Russian Management Journal*. – 2020. – Vol. 18, №. 3. P. 433–456. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.307> (1,6/0,5 п.л.)

37. Molodchik M. A. Multilevel analysis of knowledge sources for product innovation in Russian SMEs. / M.A. Molodchik, C. Jardon, E. Yachmeneva // *Eurasian Business Review*. – 2021. – Vol. 11. – № 2. – P. 247–266. <https://doi.org/10.1007/s40821-020-00166-6> (1,5/0,6 п.л.)

### *Монографии*

38. Молодчик М.А. Организационно-мотивационные механизмы управления знаниями: теория и практика российских компаний / Отв. ред.: Т. А. Гаврилова. – Пермь: ИЭ УрО РАН, 2017. – 219 с. (13,17 п.л.)

39. Молодчик М.А. Теоретические аспекты управления знаниями в саморазвивающихся организациях // В кн.: Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами. Кн. 13. Новосибирск: СИБПРИНТ, 2010. – Гл. 3.1. – С. 83–100 (13,2/1,5 п.л.)

40. Молодчик М.А. Подходы к управлению знаниями компании: теория на основе успешных практик // В кн.: Медовников Д.С., Розмирович С.Д., Молодчик М.А., Оганесян Т.К., Ляпина С.Ю. «Росатом» делится знаниями / Отв. ред. В.А. Першуков, Д.С. Медовников. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. – Гл. 1. – С. 11– 28 (12,68/1,6 п.л.)

41. Молодчик М.А. Обучение как механизм саморазвития организации // В кн.: От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента. Институт экономики УрОРАН, 2013. – Гл. 3. – С. 143–152 (16,0 п.л./1 п.л.)

42. Молодчик М.А. Интеллектуальный капитал как фактор стоимости российских производственных предприятий // В кн.: Управление производственным предприятием на основе стоимостных критериев. – Пермь: Изд-во ПНИПУ, 2015. Гл. 5. – С. 167–195 (12,37/1,9 п.л.)

### *Научные статьи, опубликованные в сборниках научных трудов и материалах конференций*

43. Молодчик М.А. Методологические аспекты мотивации создания знания фирмы // В сб.: Управление инновациями: Мат. междунар. науч.-практ. конф. – Москва, 2009. – С. 23–27 (0,2 п.л.)

44. Молодчик М.А. Интеллектуальный коэффициент добавленной стоимости в условиях развивающихся рынков // В сб.: Управление инновациями: Мат. междунар. науч.-практ. конф. – Москва, 2010. – С. 314–318 (0,2 п.л.)
45. Molodchik M.A., Bykova A.A. Applying the VAIC™ Model to Russian industrial enterprises // Proceeding of the 3<sup>rd</sup> European conference on Intellectual capital. – Cyprus: University Nicosia, 2011. – P. 268–277 (0,5/0,25 п.л.)
46. Молодчик М.А., Нурсубина Я.С. Инновации и интеллектуальный капитал: анализ панельных данных // В сб.: Современные стратегии инновационного развития: Мат. XIII конф. «Друкеровские чтения». Москва, 2012. – С. 231–237 (0,4/0,2 п.л.)
47. Молодчик М.А. Industry-university partnership in an emerging market economy: developing innovative leaders // Мат. междунар. науч.-практ. конф. «Шумпетеровские чтения». – Пермь: Изд-во ПНИПУ, 2014. – Т.1. – С. 63–69 (0,3 п.л.)
48. Molodchik M.A., Krutova A.V., Molodchik A.V. Learning and work context as antecedents of innovative behavior: empirical evidence from Russian companies: 9<sup>th</sup> International forum on knowledge asset dynamics. – Matera, 2014. – P. 2403–2415 (0,7/0,3 п.л.)
49. Молодчик М.А. Вопрос определения уровня интеграции и влияния нематериальных результатов инновационной деятельности // Мат. конф. «ВУЗ и реальный бизнес». – Пермь: Изд-во ПНИПУ, 2015. – Т.1. – С. 44–48 (0,2 п.л.)
50. Молодчик М.А. Влияние интеллектуальных ресурсов на конкурентоспособность российских компаний: Мат. междунар. науч.-практ. конф. «Управленческие науки в современном мире». Москва, 2016. – Т.2. № 1. – С. 250–252 (0,15 п.л.)

---

Подписано в печать 01.07.2021. Формат 70×100/16.  
Печать офсетная. Набор компьютерный. Усл. печ. л. 3,62.  
Тираж 100. Заказ 69/2021.

---

Центр оперативной печати  
ГАУ ДПО «Институт повышения квалификации – РМЦПК»  
Адрес: 614039, г. Пермь, Комсомольский пр., 61, оф. 102.  
Тел.: (342) 244-05-44