

Специфика менеджмента знаний в новых малых организациях

DOI 10.22394/1726-1139-2017-5-103-111

Гапоненко Александр Лукич

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва)
Институт бизнеса и делового администрирования
Заведующий кафедрой менеджмента
Доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ
gapon7@gmail.com

Мясоедов Павел Сергеевич

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва)
Аспирант
pmyasoedov-12@edu.ranepa.ru

РЕФЕРАТ

В статье раскрывается роль неявных знаний в успехе современной малой организации. Также описывается изменение в соотношении в современных малых организациях между «твердыми» факторами конкурентоспособности (новые технологии, новые товары) и «мягкими» факторами, среди которых — знания, корпоративная культура. Показываются специфические методы менеджмента для создания, развития неявных знаний и последующего управления ими внутри малых организаций. Среди методов упоминается управление по ценностям, благодаря которому культивируется приверженность сотрудников общим задачам и доверие среди коллектива внутри малых организаций. Тренд на увеличение количества малых организаций, достигающих успеха в долгосрочной перспективе именно благодаря неявным факторам конкурентоспособности, так как их намного сложнее повторить или перенять в конкурентной борьбе, также отмечается в статье.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

неявные знания как фактор успеха, менеджмент в малой коммерческой организации, индивидуальные знания, коллективные знания, конкурентные преимущества, управление неявными знаниями, корпоративная культура, обучающаяся организация, управление по ценностям

Gaponenko A. L., Myasoyedov P. S.

Specifics of Knowledge Management in the New Small Organizations

Gaponenko Alexander Lukich

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation)
Institute of business studies
Head of the Chair of Management
Doctor of Science (Economics), Professor, Honored Worker of Science of the Russian Federation
gapon7@gmail.com

Myasoyedov Pavel Sergeevich

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation)
Graduate student
pmyasoedov-12@edu.ranepa.ru

ABSTRACT

In the article, the role of implicit knowledge in success of the modern small organization reveals. Also change in the balance in the modern small organizations between “hard” fac-

tors of competitiveness (new technologies, new goods) and “soft” factors among which — knowledge, corporate culture is described. Specific methods of management for creation, development of implicit knowledge and the subsequent management in the small organizations are shown. Among methods is mentioned management on values thanks to which the commitment of employees to the general tasks and trust among collective in the small organizations is cultivated. The trend on increase in number of the small organizations achieving success in a long-term outlook exactly thanks to implicit factors of competitiveness as it is much more difficult to repeat or adopt them in competitive fight is also noted in the article.

KEYWORDS

implicit knowledge as success factor, management in the small commercial organization, individual knowledge, collective knowledge, competitive advantages, management of implicit knowledge, corporate culture, the studying organization, management on values

Развитие современного менеджмента обычно рассматривается на примере организаций, закрепившихся на рынке и имеющих относительно устойчивое положение. Более того, обычно рассматривают средние и крупные организации. В то же время представляет интерес рассмотрение тенденций развития современного менеджмента в рамках стартапов, то есть в рамках молодых организаций предпринимательского типа, которые переживают период своего становления или первый этап своего развития. Менеджмент таких организаций обладает спецификой, он отличается от менеджмента средних и даже крупных организаций, при этом он отличается и от менеджмента малых, но уже устоявшихся организаций, существующих относительно давно.

Менеджмент молодых малых организаций предпринимательского типа обладает спецификой по двум причинам. Первая — организация еще не полностью сформировалась, она только начинает свое развитие. Вторая — это, как правило, маленькая организация, количество работников в ней относительно небольшое.

Как и в какой степени изменился менеджмент в последние годы? На этот вопрос в свое время отвечали П. Друкер, Т. Питерс, Г. Хэмел [4; 11; 16], О. С. Виханский, Г. Б. Клейнер, В. Л. Макаров, И. П. Маличенко, А. И. Наумов [1; 5; 6; 9; 10]. Дискуссии продолжаются. В то же время они не в полной мере отвечают на вопрос о том, как и в каких пределах изменился менеджмент в молодых организациях. На самом деле менеджмент меняется не только в устоявшихся, но и в молодых зарождающихся организациях. При этом он обретает свою специфику, которой обладают основные функции управления (анализ, планирование, организация, стимулирование и контроль). Весьма специфично и управление знаниями. В данной статье рассматривается специфика управления знаниями в молодых организациях предпринимательского типа, находящихся в стадии своего становления и первоначального развития.

Традиционно под знанием подразумевается только индивидуальное знание, то есть знание отдельного человека. В современной управленческой науке все чаще стали говорить о коллективных знаниях, то есть о «знаниях» группы, коллектива. При этом подразумевается, что групповые знания не являются лишь суммой знаний индивидуумов, входящих в эту группу. Эти знания могут проявляться в виде тех или иных документов, в соответствие с которыми осуществляется деятельность той или иной организации, а также регламентов работы, в виде лицензий. К групповым знаниям можно также отнести корпоративную культуру, доверие, которое сформировалось внутри коллектива, навыки совместной деятельности, в частности, навыки коллективных обсуждений.

Таким образом, знания разделяются на индивидуальные и коллективные. Имеется также разделение между явными и неявными знаниями. Впервые о неявных

знаниях в научной литературе стал говорить М. Полани, который предложил различать эксплицитные (явные) и тацитные (неявные) знания. Отличительным признаком явных знаний является их готовность к кодификации. Другими словами, явное знание можно выразить с помощью слов и цифр или с помощью аудио- или видеозаписи. В кодифицированном виде его можно передать другому лицу или множеству лиц. Это могут быть тексты, спецификации, руководства, другие документы, это также могут быть аудио- или видеозаписи. К явным знаниям относятся знания о той или иной технологии, знания о продукте, о способах его создания, о способах его продажи, знания о людях, об их квалификации и возможностях.

Неявное знание не формализуется, оно обычно заключается в умениях и навыках, а также в верованиях, идеалах и ценностях. Иногда оно связано с интуицией, наличием сложно измеримого предпринимательского или лидерского потенциала. Данный вид знаний может существовать лишь вместе с обладателем знаний, то есть с их носителем. Таким носителем может выступать отдельный человек или группа лиц.

К неявному индивидуальному знанию можно отнести навыки и умения техника, менеджера, специалиста по продажам, токаря шестого разряда, опытного программиста. К этому виду знаний можно отнести умения танцовщицы, акварелиста, специалиста по дизайну жилых помещений. Такие знания чаще называются навыками. Они представляют собой результат многолетней практики, учебы, тренировки. Об этом виде знаний, в частности, М. Полани говорил, что люди знают больше, чем способны рассказать.

Не только навыки составляют содержание неявных знаний. К ним относятся ценности, которые имеют отдельные люди, а в случае коллективных неявных знаний — которые люди разделяют. К ним также относятся ментальные модели, то есть паттерны, по которым идет обычно наша мысль, а за ней следует наше поведение.

Неявные знания, как правило, нельзя передать в кодированной форме. Другими словами, нельзя написать самоучитель по классическому балету, нельзя написать руководство по написанию картин, нельзя по книгам научиться и стать предпринимателем или лидером. Эти знания могут быть переданы лишь в процессе тренинга, а также в процессе накопления личного и коллективного опыта.

Неявные знания могут быть переданы лишь в процессе относительно длительных тренингов. Иногда неявные знания приобретаются в процессе опыта, иногда — в результате повторяющихся тренировок. Так, например, умение писать картины, говорить на иностранном языке, кататься на сноуборде может быть приобретено в результате длительных тренировок, как правило, при участии тренера, учителя.

Индивидуальные неявные знания могут составить устойчивые конкурентные преимущества организации. К ним относятся, прежде всего, способности отдельных работников, их навыки, их талант, которые часто являются не столько результатом длительного изучения какого-либо предмета, сколько результатом тренировки в процессе той или иной деятельности. Руководители организаций во всем мире все чаще стали говорить об управлении талантами как о способе повысить конкурентоспособность организации.

В малых молодых организациях мы видим все упомянутые виды знаний — не только индивидуальные, но и коллективные, не только явные, но и неявные. В малых организациях очень важно, чтобы с самого начала ядро этой организации составляли люди, обладающие талантами — талантом лидера, талантом предпринимателя, талантом финансиста, талантом технологического специалиста и пр.

Неявные знания становятся одним из конкурентных преимуществ многих стартапов. Эти неявные знания могут быть индивидуальными, тогда они проявляются в виде талантливых людей, составляющих команду проекта. Они могут быть кол-

лективными, и могут проявляться в виде корпоративной культуры, навыков совместных обсуждений, доверия между членами команды, а также доверия, которое возникает и укрепляется во взаимодействии с клиентами. Для молодой организации очень важно наличие доверия внутри коллектива [7; 15], также важна для успеха мощная корпоративная культура, и что очень важно — коллективные навыки совместных обсуждений.

Неявные знания сложно дублировать. Их зачастую невозможно скопировать. Именно поэтому они могут стать основой долгосрочных конкурентных преимуществ. Долгосрочность в данном случае возникает именно в связи с тем, что неявные знания невозможно (или достаточно сложно) скопировать, их нельзя после изучения перенести в другую организацию.

Часто это обстоятельство недооценивается в рамках молодых и небольших организаций. Они делают упор на явные знания, которые позволяют производить новый продукт, или использовать новую технологию. Однако в современной экономике все ноу-хау, новые технологии, новые продукты могут быть дублированы, клонированы, воспроизведены в рамках другой организации. В связи с этим на первый план выходят конкурентные преимущества, базирующиеся на неявных знаниях, в том числе преимущества уникальной команды талантливых людей, способность быстро адаптироваться к меняющимся условиям, корпоративный дух, конструктивные взаимоотношения со стейкхолдерами, базирующиеся на взаимном доверии.

Традиционно в научной литературе конкурентные преимущества рассматриваются в связи с техническим или технологическим превосходством, которые дают возможность либо снизить издержки, либо произвести уникальный, дотоле неизвестный продукт. В последнее время, а точнее в последнее десятилетие, такие преимущества теряют былую силу. Они не дают возможность построить устойчивую конкурентную позицию в силу того, что информация распространяется достаточно быстро, а в последние годы — еще быстрее. Другие предприятия-конкуренты могут новую информацию конвертировать в новые технологии и новые продукты, и они могут сегодня это сделать достаточно быстро. Другими словами, предприятия становятся все более гибкими. Они способны адаптироваться к изменениям все быстрее, что выражается в коротких и все уменьшающихся сроках реализации технических и технологических инноваций. В этих условиях техническое или технологическое превосходство носит все более краткосрочный и быстро преходящий характер.

Вновь возникшее предприятие не сможет долго удерживать технологическое преимущество и на этом построить свою конкурентную политику. Ярким примером может служить конкуренция между интеграторами услуг такси в крупных городах. Первоначально возникнув, они были уникальны, но затем возникли аналогичные компании. Конкуренция между ними привела к ценовым войнам, изначально интересный бизнес потерял свою первоначально высокую инвестиционную привлекательность для новых игроков.

Распространение новых технологий, новых товаров и новых услуг происходит все быстрее, поэтому в современном мире конкурентное преимущество не может долго базироваться на технологической новинке. Такое преимущество эфемерно, оно имеет очень короткий жизненный цикл и в связи с этим требует своего специфического управления. В этих условиях все больший удельный вес приобретают преимущества, базирующиеся на неявных знаниях. Среди них позитивная корпоративная культура, навыки совместных действий, командный дух и пр.

Таким образом, конкурентные преимущества, базирующиеся на явных знаниях, уже не играют такой значительной роли, какую они играли ранее. Эти преимущества перестают быть устойчивыми, то есть такими, которые могут действовать в течение

значимого периода времени. В то же время среди устойчивых преимуществ остаются преимущества, базирующиеся в основном на неявных знаниях. В этих условиях значимость таких преимуществ возрастает.

Встает вопрос о том, как сформировать устойчивые преимущества, базирующиеся на неявных знаниях. Опыт развития многих компаний, добившихся успеха в своей сфере, ставших лидерами в конкурентной борьбе, показывает, что в этих компаниях одним из значимых факторов конкурентоспособности стала корпоративная культура. Заметим, что корпоративная культура относится к коллективным неявным знаниям и ее достаточно сложно скопировать и перенести в условия другой компании. В молодых организациях, когда коллектив недавно сформировался и относительно нестабилен, вопросы формирования позитивной корпоративной культуры требуют повышенного внимания. В этих организациях приобретают приоритетное значение вопросы корпоративной этики, т. е. ценности, разделяемые работниками, правила, принимаемые членами организации. Корпоративная этика — это не только общепринятые принципы и нормы работающих в коллективе людей, но и их отношение к работе, их привычки и критерии оценки себя и окружающих.

Этические ценности в молодой организации очень важны. Именно вовлеченность в общее дело, работа с полной отдачей сил характеризуют многие успешные проекты, которые развились из маленького стартапа в мощную и успешную организацию.

Еще один компонент неявных коллективных знаний — доверие. Доверие — важный фактор конкурентоспособности организации. Важным является прежде всего доверие во взаимоотношениях компании со стейкхолдерами. На практике это отражается, в частности, в том, что все контрагенты ценят в своих отношениях выполнение договоренностей, стабильность и долгосрочность взаимодействия, знание того, что данные обещания будут выполнены.

Доверительные отношения важны не только во взаимоотношениях между партнерами организации, но и между ее работниками. Добиться высокого доверия внутри организации непросто. Формированию таких отношений способствуют, в частности, четко прописанные и обсуждаемые правила. Важным фактором построения доверия внутри коллектива становится соблюдение этих правил руководителем. В молодых организациях часто не удается сразу же завоевать доверие во внешней среде. Тем более важным становится повышенный уровень доверия внутри организации. Высокий уровень доверия не только ведет к повышению слаженности действий, но и является залогом снижения внутренних транзакционных издержек, а также приводит к формированию работоспособной команды единомышленников, что так важно при формировании нового бизнеса.

Управлять неявными знаниями достаточно сложно. Опыт показывает, что традиционные подходы перестают работать. Нельзя управлять неявными знаниями путем приказов, стимулирующих надбавок, жесткого контроля и управленческой иерархии. Традиционные методы менеджмента в ряде случаев оказываются бессильными. Нельзя скомандовать: «Будьте креативными, предприимчивыми, приверженными высоким социальным стандартам, укрепляйте конструктивные ценности». Нельзя выпустить приказ о необходимости увеличения уровня вовлеченности на 20% к концу календарного года. Невозможно стимулировать приверженность.

В то же время имеются предпосылки, за счет которых формируются условия для креативности, предприимчивости, повышения творческой активности, вовлеченности персонала. Так, по мнению Джулии Гебауэр, исследователя вовлеченности сотрудников, для этого необходимы как минимум три фактора: 1) широкие возможности для профессионального развития работников; 2) нацеленность организации, в которой они работают, на решение значимых для общества задач, отражение данного стремления в миссии компании и реальные шаги по реализации

этой миссии; 3) четкое и последовательное соблюдение этических принципов и ценностей руководителями компании, представляющими собой пример для подчиненных [16, с. 164].

При рассмотрении вопросов управления явными и неявными знаниями нельзя не упомянуть о мощном современном концепте — о формировании обучающейся организации [12; 13]. Обучающаяся организация — это организация, которая одновременно и учится сама, т. е. меняется под воздействием новых условий, и учит свой персонал, формирует условия для конструктивного обмена знаниями. Она способствует развитию не только знаний, но и умений и навыков, а также развитию общих ценностей. Она не только занимается непосредственным обучением, но и формирует новые способности сотрудников, среди которых — способности к обучению. Не надо думать, что обучение в ней осуществляется лишь в традиционных формах (семинары, тренинги и т. д.). Обучение может происходить и в рамках каждодневной деятельности, и в процессе обмена опытом, а также в рамках наставничества. Формированию обучающейся организации способствуют коллективные обсуждения, мозговые атаки, стратегические сессии, деятельность креативных групп, занимающихся развитием продуктов или видов услуг и пр.

В обучающейся организации происходит приращение не только явного, но, что существенно более важно, и неявного знания. Обычно это обстоятельство забывается. На самом деле происходит не только передача когнитивной составляющей, но других элементов знаний: трансформируются ментальные модели, меняется картина мира, изменяются ценности и убеждения. Как справедливо отмечает Р. Е. Куинн, при построении позитивной организации, в которой действуют вовлеченные и воодушевленные работники, важным фактором становится формирование и расширение так называемых ментальных карт [8].

Один из аспектов современного менеджмента знаний — это формирование корпоративной культуры, ориентированной на свободный обмен знаниями. Если формируется культура такого рода, то между сотрудниками вырастает доверие, в рамках дискуссий, командной работы формируется атмосфера общей вовлеченности в общее дело [2]. Доверие между компанией и ее стейкхолдерами является ключевым фактором в достижении компанией успеха [14]. На этом основывается новый подход к формированию стратегических конкурентных преимуществ, основанных на устойчивых и доверительных отношениях организации и ее стейкхолдеров (см. рис. 1).

Формированию лояльности потребителей, а также лояльности сотрудников, привязанности поставщиков, приверженности инвесторов, способствует оправдание их ожиданий в деятельности компании. Центральным моментом повышения доверия стейкхолдеров по отношению к компании является формирование сети взаимодействия на основании построения доверительных долгосрочных отношений. Центральной задачей любой молодой организации становится завоевание доверия среди стейкхолдеров и продвижение позитивного имиджа всей организации. В современных условиях это достигается не только высоким качеством обслуживания, но и продвижением в социальных сетях, развитием новых видов коммуникации.

Обучение становится сегодня одной из функций менеджмента. Предметом обучения становится обретение навыков, способствующих индивидуальному и коллективному обмену знаниями. В частности, предметом обучения все чаще становятся навыки совместных обсуждений, навыки работы в группе, а для группового обучения — обретение навыков командного взаимодействия. В молодых организациях эта закономерность проявляется в том, что преимущественной формой обучения становится не столько индивидуальное обучение, сколько групповое.

Одной из наиболее востребованных форм управления знаниями в последнее время становится бенчмаркинг. Он представляет собой управленческую процедуру,

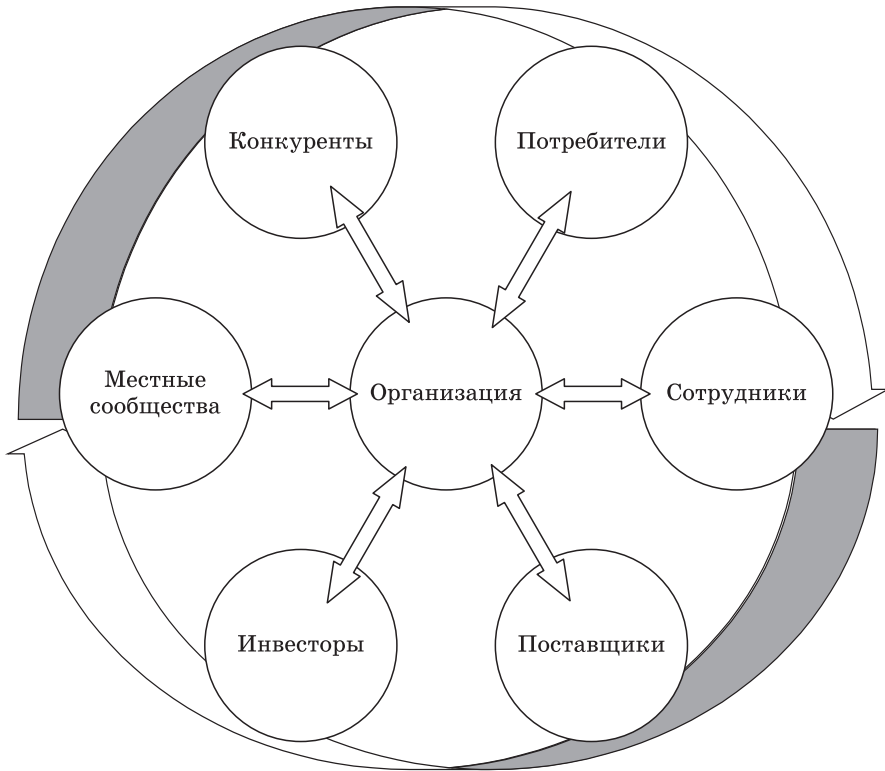


Рис. 1. Система взаимоотношений заинтересованных сторон в развитии конкурентных преимуществ организации

которая заключается в использовании в деятельности компании предпринимательского типа передового опыта фирм-аналогов. В ходе бенчмаркинга отыскиваются компании, которые отличаются высокими показателями эффективности, достигли значительных результатов в освоении новых технологий и использовании современных инструментов. При реализации бенчмаркинга изучается лучший опыт не только подобных организаций, но и фирм из других отраслей и сфер. Бенчмаркинг эффективен при его постоянном использовании. Вслед за осуществлением тех или иных нововведений находят другие лучшие образцы для их изучения и применения в своей компании [3]. В молодых организациях бенчмаркинг становится тем питательным бульоном, в котором растет и развивается компания. При этом часто возникают вопросы не столько конкурентного, сколько функционального бенчмаркинга.

В рамках менеджмента знаний в современной практике выделяются в качестве относительно самостоятельных видов управление репутацией компании, управление лояльностью потребителя, управление брендом организации, ее имиджем. Существенным фактором современного менеджмента знаний становятся управление по ценностям (management by values). Среди культивируемых ценностей все в большей степени выделяется приверженность и доверие. Приверженность означает приверженность руководства компании к сотрудникам, приверженность сотрудников к руководству, их общая приверженность к компании, а также их общая включенность, заинтересованность в удовлетворении потребностей клиентов.

Важнейшей ценностью в современном мире становится доверие. Для внешних отношений важно доверие к партнерам и потребителям. Не менее важно доверие

сотрудников между собой. Известно, что повышение уровня доверия внутри фирмы становится существенным фактором повышения эффективности ее деятельности [7].

Для формирования в молодой небольшой организации такого коллектива, который бы создавал конкурентные преимущества за счет наращивания неявных знаний, то есть коллектива, обладающего креативностью, вовлеченностью, важно сформировать соответствующую корпоративную культуру. Формирование позитивной корпоративной культуры происходит намного эффективнее, если организация несет качества обучающейся организации.

Очень важно сформировать высокий уровень внутреннего доверия, который выражается и в том, что у каждого сотрудника формируется искреннее желание идти за лидером. В рамках корпоративной культуры молодой организации на ранней стадии развития важными ее элементами становятся конструктивный стиль мышления, поощрение инноваций, формирование общего видения перспектив развития организации. Такой коллектив способен создавать знания (явные и неявные), которые приносят дополнительную выгоду потребителю и дополнительную стоимость инвестору и работникам малой организации.

Таким образом, рассмотрение вопросов явных и неявных знаний применительно к малым организациям, переживающим раннюю стадию своего развития, позволяет сделать вывод о том, в последние годы неявные знания стали играть более значимую роль. В последние годы изменилось соотношение между «твердыми» факторами конкурентоспособности (новые технологии, новые товары) и «мягкими» факторами, среди которых — знания. При этом среди знаний различного вида также произошло перераспределение приоритетов: ведущую роль в последнее время играют неявные знания. Они, в свою очередь, требуют своих специфических методов управления. В малых молодых организациях предпринимательского типа еще большее значение приобретают неявные знания, которые во все большей степени становятся источником конкурентных преимуществ.

Управление знаниями нельзя ограничивать управлением лишь явными знаниями, важно управлять неявными знаниями. Управление неявными знаниями — весьма сложное и неоднозначное занятие, методы и инструменты которого не только в литературе, но и на практике пока еще не в полной мере отработаны. В то же время организация деятельности наиболее успешных компаний показывает нам некоторые успешные приемы: привлечение, выращивание и сохранение в компании талантливых сотрудников, формирование и развитие прогрессивной корпоративной культуры, трансформация компании в обучающуюся организацию, развитие коллективных навыков групповых обсуждений и групповых методов работы. Именно эти подходы могут стать ключевыми при формировании конкурентоспособных стартапов.

Литература

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Другой менеджмент: время перемен // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 3. С. 105–126.
2. Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М. : Эксмо, 2008.
3. Гапоненко А. Л., Савельева М. В. Теория управления. М. : ЮРАЙТ, 2013.
4. Друкер П. Эпоха разрыва. Ориентиры для нашего меняющегося общества. М. : Вильямс, 2007.
5. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб. : Высшая школа менеджмента, Издательский дом СПб. гос. университета, 2008.
6. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия. М. : Дело, 2008.
7. Кови С., Мерилл Р. Скорость доверия. М. : Альпина паблишер, 2010.
8. Куинн Р. Е. Позитивная организация. М. : Олимп-Бизнес, 2017.

9. Макаров В. Л., Клейнер Г. Б. Микроэкономика знаний. М. : Экономика, 2007.
10. Маличенко И. П. Современный взгляд на управление знаниями в организации: от теории к инструментам и технологиям // Менеджмент в России за рубежом. 2014. № 2. С. 84–91.
11. Питерс Т. Представьте себе. СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2004.
12. Сенге П. и др. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. М. : Олимп-Бизнес, 2004.
13. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М. : Олимп-Бизнес, 2003.
14. Сисодиа Р. С., Вольф Д. Б., Шет Дж. Н. Фирмы, несущие любовь. Компании мирового класса. Как им удается завоевывать сердца людей. М. : Баланс Бизнес Букс, 2011.
15. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. М. : АСТ, 2004.
16. Хэмел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сегодня. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.

References

1. Vikhansky O.S., Naumov A.I. *Other management: time of changes* [Dругoi menedzhment: vremya peremen] // Russian journal of management [Rossiiskii zhurnal menedzhmenta]. 2004. V. 2. N 3. P. 105–126. (rus)
2. Gaponenko A.L., Orlova T.M. *Management of knowledge. How to turn knowledge into the capital* [Upravlenie znaniyami. Kak prevratit' znaniya v capital]. M. : Eksmo, 2008. (rus)
3. Gaponenko A.L., Savelyeva M.V. *Theory of management* [Teoriya upravleniya]. M. : Urait, 2013. (rus)
4. Drucker P.F. *The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society* [Epokha razryva. Orientiry dlya nashogo menyayushchegosya obshchestva]. M. : Williams, 2007. (rus)
5. Katkalo V.S. *Evolution of the theory of strategic management* [Evolutsiya teorii strategicheskogo upravleniya]. SPb. : The higher school of management, Publishing house of the Saint Petersburg State University [Vysshaya shkola menedzhmenta, Izdatel'skii dom SPb. gos. universiteta], 2008. (rus)
6. Kleyner G.B. *Strategy of the enterprise* [Strategiya predpriyatiya]. M. : Business, 2008. (rus)
7. Covey S., Merrill R. *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything* [Skorost' doveriya]. M. : Alpina publisher, 2010. (rus)
8. Quinn R.E. *Positive organization* [Pozitivnaya organizatsiya]. M. : Olymp-business, 2017. (rus)
9. Makarov V.L., Kleyner G.B. *Microeconomic of knowledge* [Mikroekonomika znaniy]. M. : Economy, 2007. (rus)
10. Malichenko I.P. *A modern view on knowledge management in the organization: from the theory to tools and technologies* [Sovremennyi vzglyad na upravlenie znaniyami v organizatsii: ot teorii k instrumentam i tekhnologiyam] // Management in Russia abroad [Menedzhment v Rossii za rubezhom]. 2014. N 2. P. 84–91. (rus)
11. Peters T. *Re-imagine!* [Predstav'te sebe] Business Excellence in a Disruptive Age . St.-Petersburg : Stockholm school of economy [Stokgol'mskaya shkola ekonomiki]. 2004. (rus)
12. Senge P., etc. *The Dance of Change* [Tanets peremen: novye problemy samoobuchayushchikhsya organizatsii]. M. : Olymp-business, 2004. (rus)
13. Senge P. *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization* [Pyataya distsiplina. Iskusstvo i praktika samoobuchayushcheysya organizatsii]. M. : Olymp-business, 2003. (rus)
14. Sisodia R.S., Wolfe D.B., Sheth J.N. *Firms of Endearment. How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose* [Firmy, nesushchie lyubov'. Kompanii mirovogo klassa. Kak im udaetsya zavoevyvat' serdtsa lyudei]. M. : Balance Business Books, 2011. (rus)
15. Fukuyama F. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* [Doverie: sotsial'nye dobrodeteli i put' k protsvetaniyu]. M. : AST, 2004. (rus)
16. Hamel G. *Manifesto of the leader. What is really important today* [Manifest lidera. Chto deistvitel'no vazhno segodnya]. M. : Mann, Ivanov and Ferber, 2012. (rus)