Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Сережин Павел Дмитриевич

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ФИРМ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель — Линдер Наталия Вячеславовна,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2026

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоятся 19 января 2027 г. в 16:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.102 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 51, корп. 1, аудитория 1001.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru.

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Трачук А.В., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Абдикеев Н.М., д.техн.н., профессор;
заместитель председателя – Линдер Н.В., д.э.н., профессор;
ученый секретарь – Гилева Т.А., д.э.н., профессор;

члены диссертационного совета:
Гончаренко Л.П., д.э.н., профессор;
Гумерова Г.И., д.э.н., профессор;
Кожевников М.В., д.э.н., доцент;
Кравченко С.И., д.э.н., профессор;
Кузнецов Н.В., д.э.н., доцент;
Лосева О.В., д.э.н., профессор;
Матковская Я.С., д.э.н., доцент;
Паштова Л.Г., д.э.н., профессор;
Погодина Т.В., д.э.н., профессор;
Ряховская А.Н., д.э.н., профессор;
Смирнов В.М., д.э.н., доцент;
Солнцев И.В., д.э.н., доцент;
Шаркова А.В., д.э.н., профессор;
Юданов А.Ю., д.э.н., профессор.

Автореферат диссертации разослан 10 ноября 2026 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.102 Т.А. Гилева

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Цифровая трансформация меняет способы получения и использования знаний, а глобальная конкуренция усиливает значение нематериальных активов для устойчивого развития организаций. В этих условиях предпринимательской фирме необходимо не только располагать знаниями, но и уметь применять их в своей деятельности. От того, как организация приобретает, преобразует и сохраняет знания, во многом зависят ее инновационная активность и способность адаптироваться к изменениям внешней среды. По этой причине в исследовании знания рассматриваются как стратегический ресурс, работа с которым связана с результативностью фирмы, формированием устойчивых конкурентных преимуществ и возможностями дальнейшего развития.

Для предпринимательских фирм (далее – ПФ) вопрос организации этой работы особенно существенен. Их ресурсы ограничены, решения приходится принимать в условиях высокой неопределенности, а значительная часть критически важных знаний сосредоточена у основателя, руководителей или же ключевых сотрудников. Причем речь идет преимущественно о неявном знании, которое трудно отделить от опыта его носителя. Если такой опыт не передается другим сотрудникам и не используется в организационных процессах, его утрата снижает устойчивость бизнеса и ограничивает развитие фирмы. Основная задача системы управления знаниями (далее – СУЗ) в этих условиях заключается в том, чтобы индивидуальные компетенции и опыт могли становиться воспроизводимым организационным ресурсом.

В дополнение необходимо уточнить, как рассмотренные подходы к управлению знаниями могут использоваться в российских предпринимательских фирмах. Для построения СУЗ важно связать организацию работы со знаниями с инновационной результативностью и эффективностью фирмы, учитывая ее ресурсные ограничения. Из этого следует и методическая задача: определить, как оценивать зрелость СУЗ, какие барьеры препятствуют ее работе и какие процессы требуют развития в первую очередь. Эти вопросы рассматриваются в исследовании во взаимосвязи, ведь выбор цифровых инструментов зависит от

того, как в фирме уже организованы получение, передача и использование знаний.

Степень разработанности темы исследования. Отечественные и зарубежные исследования охватывают вопросы, относящиеся к управлению знаниями, организационному обучению, инновационному менеджменту и теории фирмы, основанной на знаниях. Теоретические основы управления знаниями получили развитие в трудах И. Нонаки, Х. Такеучи, Т.Х. Давенпорта, Л. Прусака, К.М. Виига, Р.М. Гранта, У.М. Коэна, Д.А. Левинталя, Ш.А. Захры, Г. Джорджа и других исследователей. В отечественной научной литературе отдельные аспекты управления знаниями и инновационного развития организаций исследованы в работах А.Г. Аганбегяна, В.Л. Иноземцева, Г.Б. Клейнера, Б.З. Мильнера и других ученых. Несмотря на высокий уровень теоретической проработки проблемы, ряд аспектов остается недостаточно изученным. В частности, отсутствует единый подход к определению структуры системы управления знаниями в предпринимательских фирмах, недостаточно исследованы механизмы влияния цифровой трансформации системы управления знаниями на эффективность деятельности фирмы, а также ограничено количество эмпирических исследований, посвященных связи системы управления знаниями с эффективностью и результативностью предпринимательских организаций. Именно эти нерешенные вопросы определили выбор темы, цели и задач диссертационного исследования, а также последовательность дальнейшего анализа.

Целью исследования является построение системы управления знаниями для повышения эффективности функционирования российских предпринимательских фирм.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи:**

– систематизировать теоретико-методологические подходы к исследованию знаний, управления знаниями и системы управления знаниями, а также обосновать специфику построения СУЗ в предпринимательских фирмах с

учетом ограниченности ресурсов, высокой роли неявного знания и необходимости быстрого управленческого отклика;

– провести эмпирический анализ влияния процессов системы управления знаниями на показатели эффективности и результативности российских предпринимательских фирм, включая организационную эффективность, инновационную активность и результаты выхода на внешние рынки;

– выявить и систематизировать барьеры, препятствующие эффективному использованию процессов управления знаниями в российских предпринимательских фирмах, а также сформировать карту указанных барьеров с учетом их стратегического, институционально-процедурного, трансформационно-процессного, организационно-культурного, информационно-когнитивного и ресурсного характера;

– определить характер взаимосвязи между уровнем зрелости системы управления знаниями, цифровизацией процессов управления знаниями и эффективностью функционирования предпринимательских фирм, обосновав условия, при которых цифровые инструменты и инструменты искусственного интеллекта (далее – ИИ) усиливают СУЗ, а не создают избыточную организационную нагрузку;

– разработать модель построения системы управления знаниями для предпринимательских фирм, основанную на принципах процессной редукции, селективной кодификации, уровневой соразмерности и ускорения цикла «знание – действие», ориентированную на повышение эффективности и результативности их функционирования.

Объект исследования – система управления знаниями и процессы ее формирования в предпринимательских фирмах.

Предмет исследования – организационно-управленческие отношения и процессы, связанные с управлением знаниями, обеспечивающие повышение эффективности и результативности предпринимательских фирм.

Область исследования диссертации соответствует п. 18. «Управление знаниями: теория, методология, технология и внутрифирменные практики.

Управление нематериальными активами фирмы» Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Научная новизна исследования заключается в разработке комплексного подхода к построению системы управления знаниями в предпринимательских фирмах, ориентированного на повышение их эффективности и результативности. Авторский подход основывается на оценке уровня зрелости СУЗ, что позволяет предложить адаптированный под этот уровень перечень цифровых и ИИ-технологий, внедрение которых реализуется по принципу селективности, что подразумевает не тотальную цифровую трансформацию СУЗ, а ее выборочную, достаточную и максимально эффективную и результативную цифровизацию.

Теоретическая значимость работы заключается в развитии научных подходов к изучению системы управления знаниями в предпринимательских фирмах, а также в уточнении того, как управление знаниями связано с эффективностью и результативностью бизнеса.

Практическая значимость работы заключается в том, что российские предпринимательские фирмы могут использовать разработанные подходы и модели при формировании и совершенствовании систем управления знаниями, разработке программ цифровой трансформации и повышении инновационной активности.

Методология и методы исследования. Исследование опирается на положения теории фирмы, основанной на знаниях, концепции организационного обучения, теории динамических способностей, концепции поглощающей способности, а также на научные труды отечественных и зарубежных исследователей в области управления знаниями, инновационного менеджмента и цифровой трансформации организаций.

Для решения поставленных задач использованы общенаучные и специальные методы: системный и сравнительный анализ, методы экономико-статистического анализа, корреляционно-регрессионный анализ, качественный сравнительный анализ на основе нечетких множеств (далее – fsQCA), методы экспертных оценок, анкетирование, контент-анализ научной литературы, а также методы моделирования организационных систем.

В качестве информационно-эмпирической базы использовались научные публикации отечественных и зарубежных авторов, статистические материалы, данные эмпирических исследований, результаты опросов представителей предпринимательских фирм, аналитические материалы международных организаций, а также внутренние документы и открытые данные российских компаний.

Положения, выносимые на защиту:

– сформирован авторский процессный подход к определению необходимых процессов СУЗ для успешного функционирования ПФ, основанный на редукции классического набора процессов СУЗ до функционально достаточного ядра: приобретение, интеграция, обмен, применение и селективная кодификация (С. 42–56);

– эмпирически доказано, что для российских ПФ система управления знаниями оказывает наибольшее влияние на скорость создания инноваций, их количество; скорость выхода на внешние рынки, продуктивность работы и количество внешних рынков (С. 64–95);

– выявлены и обоснованы наиболее значимые барьеры эффективного применения СУЗ в российских ПФ: отсутствие механизма трансформации знаний, избыточный объем информации, который сложно обработать и интегрировать. В отличие от существующих исследований выявлен новый барьер, не описанный ранее, – недостаточная стратегическая осознанность роли знаний. Сформирована карта барьеров, препятствующих эффективному применению СУЗ (С. 96–120);

– доказана нелинейная зависимость между уровнем цифровизации и уровнем эффективности и результативности СУЗ в ПФ. Выявлены наиболее значимые для повышения эффективности и результативности ПФ конфигурации организации СУЗ: зрелость СУЗ × компетенции и управленческая поддержка × социальные связи и культура обмена знаниями; невысокий уровень цифровизации × ограниченная инфраструктура знаний × компетенции и управленческая поддержка × социальные связи и культура обмена знаниями (С. 121–139);

– разработана авторская модель СУЗ для повышения эффективности и результативности ПФ. В отличие от существующих моделей предложены

процессы, оказывающие наибольшее влияние на эффективность и результативность ПФ, и представлены цифровые технологии, необходимые для повышения эффективности СУЗ в зависимости от уровня зрелости СУЗ в ПФ (С. 140–191).

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность результатов подтверждается использованием теоретических и практических материалов, а также признанных в научной и практической работе методов анализа. На этой основе проводилась проверка результатов и формировалось их обоснование. Теоретические и практические результаты работы были использованы в практической деятельности организации.

Результаты исследования апробированы на следующих научных конференциях: на II Всероссийской научно-практической конференции «Финансовый менеджмент и трансформация бизнес-моделей» (Москва, Финансовый университет, 22 мая 2024 г.); на Международной научно-практической конференции «Технологическое предпринимательство в цифровом обществе» (Москва, Финансовый университет, 10 декабря 2024 г.); на III Всероссийской научно-практической конференции «Финансовый менеджмент и трансформация бизнес-процессов» (Москва, Финансовый университет, 21 мая 2025 г.).

Материалы исследования используются в практической деятельности M.S SMART INVESTMENTS LIMITED. В компании применены положения разработанной модели системы управления знаниями: диагностика уровня зрелости, определение критически значимых знаний, выбор процессов для приоритетного усиления и подбор цифровых инструментов с учетом достигнутого уровня организационной зрелости. Использованы принципы селективной кодификации и селективной цифровизации знаний, а также элементы поэтапного построения системы управления знаниями. Их применение позволило упорядочить работу с экспертными, аналитическими и проектными знаниями, повысить согласованность внутренних коммуникаций и сократить зависимость от индивидуальных носителей знания.

Материалы диссертации используются Кафедрой стратегического и инновационного развития Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета в преподавании учебной дисциплины «Предпринимательство и предпринимательские проекты».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждаются соответствующими документами, представленными соискателем.

Публикации. Основные положения и результаты диссертации отражены в пяти научных статьях общим объемом 6,91 п.л. (авторский объем – 6,21 п.л.), опубликованных в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации обусловлены целью, задачами и логикой исследования. Диссертация включает введение, три главы, заключение, список сокращений и условных обозначений, словарь терминов, список литературы из 136 наименований и список иллюстративного материала. Текст диссертации изложен на 217 страницах, включает 31 таблицу и 19 рисунков.

II Основное содержание работы

Построение СУЗ для предпринимательской фирмы требует определить, какие процессы составляют ее основу и как они связаны с результатами деятельности. Эти вопросы задают последовательность исследования: от обоснования процессного ядра и эмпирической проверки – к анализу барьеров, сочетаний условий результативности и разработке модели СУЗ.

В первой главе «Теоретические основы системы управления знаниями и ее влияния на эффективность функционирования предпринимательских фирм» актуальность рассмотрения теоретических основ связана с необходимостью определить функционально достаточный состав процессов управления знаниями с учетом ограниченных ресурсов предпринимательских фирм.

Задача главы – систематизировать теоретико-методологические подходы к исследованию знаний, управления знаниями и системы управления знаниями в предпринимательских фирмах.

Сформирован авторский процессный подход к определению необходимых процессов СУЗ для успешного функционирования ПФ, основанный на редукции классического набора процессов СУЗ до функционально достаточного ядра: приобретение, интеграция, обмен, применение и селективная кодификация.

На основе проведенного анализа автором предлагается подход, основанный на принципе процессной редукции системы управления знаниями. Основная идея заключается в том, чтобы сократить перечень процессов СУЗ до минимально необходимого набора, позволяющего преобразовывать знания в экономический результат. В отличие от существующих моделей, предполагающих широкий спектр процессов, предлагаемый подход ориентирован на выделение ядра СУЗ, непосредственно влияющего на эффективность и инновационную активность предпринимательских фирм.

В процессное ядро предлагается включить приобретение, интеграцию, обмен и применение знаний. Приобретение понимается не только как поиск и получение информации, но и как активное взаимодействие с внешней средой – клиентами, партнерами и рынком. Интеграция знаний выступает центральным процессом: она включает интерпретацию, адаптацию и соединение новых знаний с существующими практиками. В отличие от традиционного понимания трансформации, данный процесс акцентирует внимание на когнитивной переработке знаний и их приспособлении к конкретным условиям деятельности. Обмен знаниями рассматривается как самостоятельный процесс распространения знаний внутри организации: в предпринимательских фирмах он носит преимущественно неформальный характер и осуществляется через прямое взаимодействие сотрудников, что обеспечивает высокую скорость передачи знаний, но одновременно ограничивает их масштабируемость. Применение знаний – процесс, в рамках которого знания трансформируются в конкретные управленческие решения, инновации и изменения в деятельности организации. В дополнение к ним выделяется поддерживающий процесс – селективная кодификация знаний: фиксация только тех из них, которые обладают критической значимостью для функционирования и развития организации. В отличие от традиционных подходов, ориентированных на максимальную кодификацию,

селективная кодификация должна сокращать издержки формализации и предотвращать избыточную бюрократизацию.

Практическая значимость и обоснованность предложенной модели были дополнительно проверены посредством экспертной оценки. Верификация осуществлялась с использованием экспертной панели, аналогичной примененной в разделе 2.3 диссертации, и включала 12 экспертов с релевантным опытом в сфере управления предпринимательскими фирмами, инновационной деятельности и управления знаниями. Оценка проводилась по семибалльной шкале, где 1 означал минимальную значимость процесса, 7 – максимальную. Результаты экспертной оценки представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты экспертной оценки процессов управления знаниями для предпринимательских фирм

Процесс	Средняя оценка	Стандартное отклонение
Применение знаний	6,75	0,45
Интеграция знаний	6,50	0,52
Обмен знаниями	6,17	0,58
Приобретение знаний	5,92	0,67
Создание знаний	5,08	0,90
Селективная кодификация	4,58	0,79
Хранение, ревизия и актуализация знаний	3,67	0,98
Защита знаний	3,08	1,04

Источник: составлено автором.

При обосновании состава авторской модели учитывались оценки из таблицы 1. Первые четыре позиции занимают применение, интеграция, обмен и приобретение знаний. Именно эти процессы включены в предлагаемое ядро СУЗ. При этом оценки характеризуют мнение экспертов об их значимости для предпринимательских фирм. Они поддерживают выбор процессов, направленных на преобразование знаний в действия и решения, но не измеряют самостоятельный вклад каждого процесса в результаты деятельности.

Следующий вопрос заключается в том, как развитие СУЗ связано с результатами деятельности предпринимательских фирм. Для его рассмотрения в работе использованы данные эмпирического исследования.

Во второй главе «Исследование влияния системы управления знаниями в российских предпринимательских компаниях на эффективность их функционирования» актуальность эмпирического исследования обусловлена необходимостью установить, как процессы управления знаниями связаны с результатами российских предпринимательских фирм и какие барьеры препятствуют их применению.

Задачи главы – провести эмпирический анализ влияния процессов системы управления знаниями на показатели эффективности деятельности российских предпринимательских фирм и выявить барьеры, препятствующие эффективному использованию этих процессов.

Эмпирически доказано, что для российских ПФ система управления знаниями оказывает наибольшее влияние на скорость создания инноваций, их количество; скорость выхода на внешние рынки, продуктивность работы и количество внешних рынков.

Эмпирическая проверка выполнена на базе сводной таблицы для регрессионного анализа. После проверки заполненности ключевых полей анкеты в анализ включены 183 предпринимательские фирмы. Ключевая независимая переменная – индекс системы управления знаниями. Он рассчитан как среднее значение семи функциональных измерений: получение знаний, интеграция знаний, обмен знаниями, применение знаний, кодификация знаний, организационное обучение и цифровые инструменты управления знаниями. Методологически индекс трактуется как формативный композит, а не как отражательная психометрическая шкала.

Для непрерывных и квазиметрических зависимых переменных используются линейные регрессионные модели, оцениваемые методом наименьших квадратов (далее – OLS), с робастными стандартными ошибками HC3.

Для бинарной переменной, отражающей сам факт работы фирмы на внешних рынках, используется логит-модель. В ней коэффициент при индексе системы управления знаниями характеризует изменение логарифма отношения шансов, а для содержательной интерпретации дополнительно рассчитывается средний предельный эффект (AME). Результаты анализа представлены в таблице 2.

Во-первых, система управления знаниями статистически значимо связана с инновационной результативностью российских предпринимательских фирм. Причем связь проявляется как в скорости создания инноваций, так и в количестве инноваций. Такая связь согласуется с предположением о том, что работа со знаниями помогает быстрее переходить к инновационному результату. Сам по себе регрессионный анализ, однако, не устанавливает причинный механизм этого перехода.

Во-вторых, более высокий индекс СУЗ связан с большей вероятностью работы фирмы на внешних рынках: эта связь отражена в logit-модели М3. В качестве возможного объяснения можно рассмотреть организационную готовность к интернационализации, которую участники интервью связывали с получением рыночной информации и подготовкой выхода. Но сама модель оценивает факт работы на внешних рынках, а не качество каждого из этих процессов. Поэтому предложенное объяснение дополняет статистический результат, не подменяя его.

В-третьих, среди фирм, уже работающих на внешних рынках, СУЗ положительно связана с продуктивностью деятельности на них. Этот результат получен в модели М6 по 76 фирмам. Он отличается по содержанию от моделей М4 и М5, в которых учитываются все 183 наблюдения, включая фирмы без выхода на внешние рынки. По этой причине скорость выхода и широту интернационализации в этих моделях нельзя трактовать только как характеристики уже международных фирм, а величины коэффициентов – прямо сопоставлять без учета разных показателей и состава выборок.

Таблица 2 – Влияние индекса системы управления знаниями на эффективность и результативность деятельности предпринимательских фирм

Модель	Зависимая переменная	Метод	Коэф. СУЗ (SE)	p	Эффект	R^2/pseudo R^2	N	Комментарий
M1	Скорость создания инноваций	OLS, HC3	0,990 (0,243)	<0,001	0,301	0,103	183	Полная выборка
M2	ln (инновации +1)	OLS, HC3	0,186 (0,023)	<0,001	0,542	0,295	183	Полная выборка
M3	Фирма работает на внешних рынках	Logit, HC1	2,441 (0,536)	<0,001	AME=0,454 OR=11,480	0,190	183	Полная выборка
M4	Скорость выхода на внешние рынки	OLS, HC3	1,600 (0,305)	<0,001	0,361	0,163	183	Интегральный показатель: 0 = отсутствует выход
M5	ln (внешние рынки +1)	OLS, HC3	0,458 (0,076)	<0,001	0,396	0,189	183	Интегральный показатель широты интернационализации
M6	Продуктивность на внешних рынках	OLS, HC3	0,708 (0,118)	<0,001	0,607	0,416	76	Только фирмы с внешними рынками

Источник: составлено автором.

Выявленная связь между СУЗ и результатами деятельности ставит вопрос об условиях, при которых фирма может использовать имеющиеся знания. В дополнение к оценке результативности в работе рассмотрены барьеры, препятствующие формированию и функционированию СУЗ.

Выявлены и обоснованы наиболее значимые барьеры эффективного применения СУЗ в российских ПФ: отсутствие механизма трансформации знаний, избыточный объем информации, который сложно обработать и интегрировать. В отличие от существующих исследований выявлен новый барьер, не описанный ранее, – недостаточная стратегическая осознанность роли знаний. Сформирована карта барьеров, препятствующих эффективному применению СУЗ.

После анкетирования анализ барьеров был продолжен в экспертной панели методом Дельфи. Целью ее проведения являлось:

1) уточнение перечня барьеров, выявленных в результате количественного исследования;

2) ранжирование барьеров по степени критичности;

3) проверка согласованности экспертных оценок;

4) формирование карты барьеров на основе финального перечня.

В состав панели вошли 12 экспертов:

– 6 представителей малых и средних предприятий (далее – МСП);

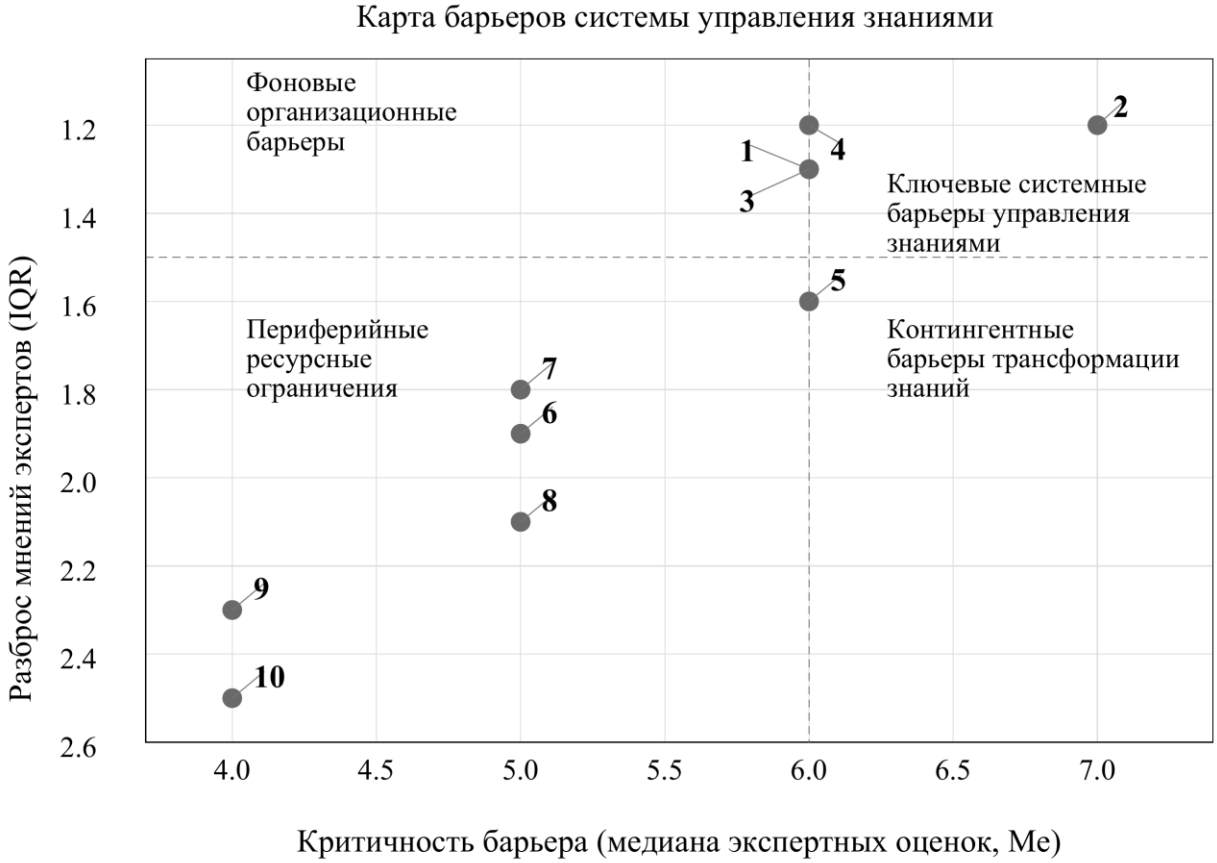
– 3 представителя среднего бизнеса;

– 2 эксперта по цифровой трансформации;

– 1 академический специалист в области управления знаниями.

На основе полученных результатов по анализу выявленных взаимосвязей стало возможным построить карту предложенных барьеров, представленную на рисунке 1.

Карта распределяет выявленные барьеры, используя показатели анкеты второго раунда экспертной панели, где иллюстрировалась степень критичности барьера для организации, а также степень согласованности мнения экспертов в этом вопросе. Таким образом, получается информативная карта барьеров, которая может быть использована в практической деятельности, а также послужит валидной основой для построения модели СУЗ.



Барьеры на карте:
1) недостаточная стратегическая осознанность роли знаний;
2) отсутствие формализованных процедур фиксации знаний;
3) слабая практика извлечения уроков;
4) отсутствие механизма трансформации знаний в бизнес-решения;
5) избыточный объем информации;
6) отсутствие культуры обмена знаниями;
7) слабый уровень коммерциализации знаний;
8) дефицит специалистов с необходимыми компетенциями;
9) недостаточные инвестиции в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (далее – НИОКР);
10) финансовые ограничения.

Источник: составлено автором.
Рисунок 1 – Карта барьеров системы управления знаниями

Карта барьеров показывает, какие ограничения затрудняют работу со знаниями, но сама по себе не определяет сочетания условий, связанные с высокой результативностью СУЗ. Этот вопрос рассматривается далее с помощью конфигурационного анализа fsQCA.

В третьей главе «Построение модели СУЗ для повышения эффективности и результативности ПФ» актуальность построения модели связана с необходимостью согласовать цифровизацию процессов управления знаниями с

уровнем зрелости системы и условиями деятельности предпринимательской фирмы.

Задачи главы – определить характер взаимосвязи зрелости системы управления знаниями, цифровизации ее процессов и результативности фирмы; разработать модель построения системы управления знаниями с учетом выявленных конфигураций и уровней зрелости.

Доказана нелинейная зависимость между уровнем цифровизации и уровнем эффективности и результативности СУЗ в ПФ. Выявлены наиболее значимые для повышения эффективности и результативности ПФ конфигурации организации СУЗ: зрелость СУЗ × компетенции и управленческая поддержка × социальные связи и культура обмена знаниями; невысокий уровень цифровизации × ограниченная инфраструктура знаний × компетенции и управленческая поддержка × социальные связи и культура обмена знаниями.

Метод выбран для анализа конфигураций условий: задача заключается в том, чтобы установить, какие сочетания связаны с высоким результатом, а не оценивать каждый фактор отдельно. В отличие от линейных статистических моделей, fsQCA исходит из логики множественной причинности, эквифинальности и асимметрии: один и тот же результат может достигаться разными путями, а причины высокого результата не обязаны совпадать с причинами его отсутствия. Такой способ анализа соответствует задаче исследования систем управления знаниями в предпринимательских фирмах, где эффект определяется не отдельным ресурсом, а согласованностью технологических, организационных и социальных компонентов.

В качестве исхода в анализе был использован интегральный показатель результативности СУЗ (EFF), представленный в исходном массиве данных. Содержательно данный показатель отражает способность системы управления знаниями поддерживать инновационно-рыночные результаты фирмы, включая создание новых продуктов, скорость их разработки и скорость выхода на новые рынки. В качестве условий были включены пять блоков факторов:

DIG – уровень цифровизации компании;

INFRA – развитость инфраструктуры знаний;

MAT – зрелость системы управления знаниями;

COMP – компетенции и управленческая поддержка системы управления знаниями;

SOC – социальные контакты, культура обмена знаниями и доверие.

Результаты конфигурационного анализа представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Минимизированное решение для высокого уровня результативности системы управления знаниями

Конфигурация	Consistency	Raw coverage	Unique coverage
MAT*COMP*SOC	0,986	0,749	0,463
~ DIG* ~ INFRA*COMP*SOC	0,971	0,313	0,027

Источник: составлено автором.

Из двух полученных конфигураций наибольшее покрытие имеет первая, представленная выражением (1):

$$MAT * COMP * SOC \rightarrow EFF, \quad (1)$$

где MAT – зрелость системы управления знаниями;

«*» – логическое «И», то есть совместное присутствие условий в одной конфигурации;

COMP – компетенции и управленческая поддержка системы управления знаниями;

SOC – социальные контакты, культура обмена знаниями и доверие;

«→» – обозначение связи конфигурации с исходом;

EFF – интегральный показатель результативности системы управления знаниями.

В конфигурации, представленной выражением (1), высокий уровень результативности системы управления знаниями связан с одновременным присутствием следующих условий:

– зрелая система управления знаниями;

– компетенции и управленческая поддержка;

– развитые социальные связи и культура обмена знаниями.

В выражении (1) DIG и INFRA не входят в состав условий. Это не означает, что цифровые инструменты и инфраструктура знаний не нужны фирме: в полученном решении высокий результат связан с сочетанием зрелости СУЗ, компетенций и социального контура без обязательного указания значений DIG и INFRA.

Вторая конфигурация представлена выражением (2):

$$\sim \mathrm{DIG} * \sim \mathrm{INFRA} * \mathrm{COMP} * \mathrm{SOC} \rightarrow \mathrm{EFF}, \quad (2)$$

где «~» – отсутствие принадлежности к множеству, то есть низкий уровень выраженности соответствующего условия;

DIG – уровень цифровизации компании;

«*» – логическое «И», то есть совместное присутствие условий в одной конфигурации;

INFRA – развитость инфраструктуры знаний;

COMP – компетенции и управленческая поддержка системы управления знаниями;

SOC – социальные контакты, культура обмена знаниями и доверие;

«→» – обозначение связи конфигурации с исходом;

EFF – интегральный показатель результативности системы управления знаниями.

Выражение (2) означает, что высокий EFF возможен даже при невысоком уровне цифровизации и ограниченной инфраструктуре знаний, если одновременно присутствуют:

– развитые компетенции;

– управленческая поддержка;

– активные социальные взаимодействия;

– культура обмена знаниями.

Результаты конфигурационного анализа позволяют перейти к построению модели СУЗ. Ее задача заключается в том, чтобы связать оценку зрелости системы с выбором процессов для развития и необходимой цифровой поддержки.

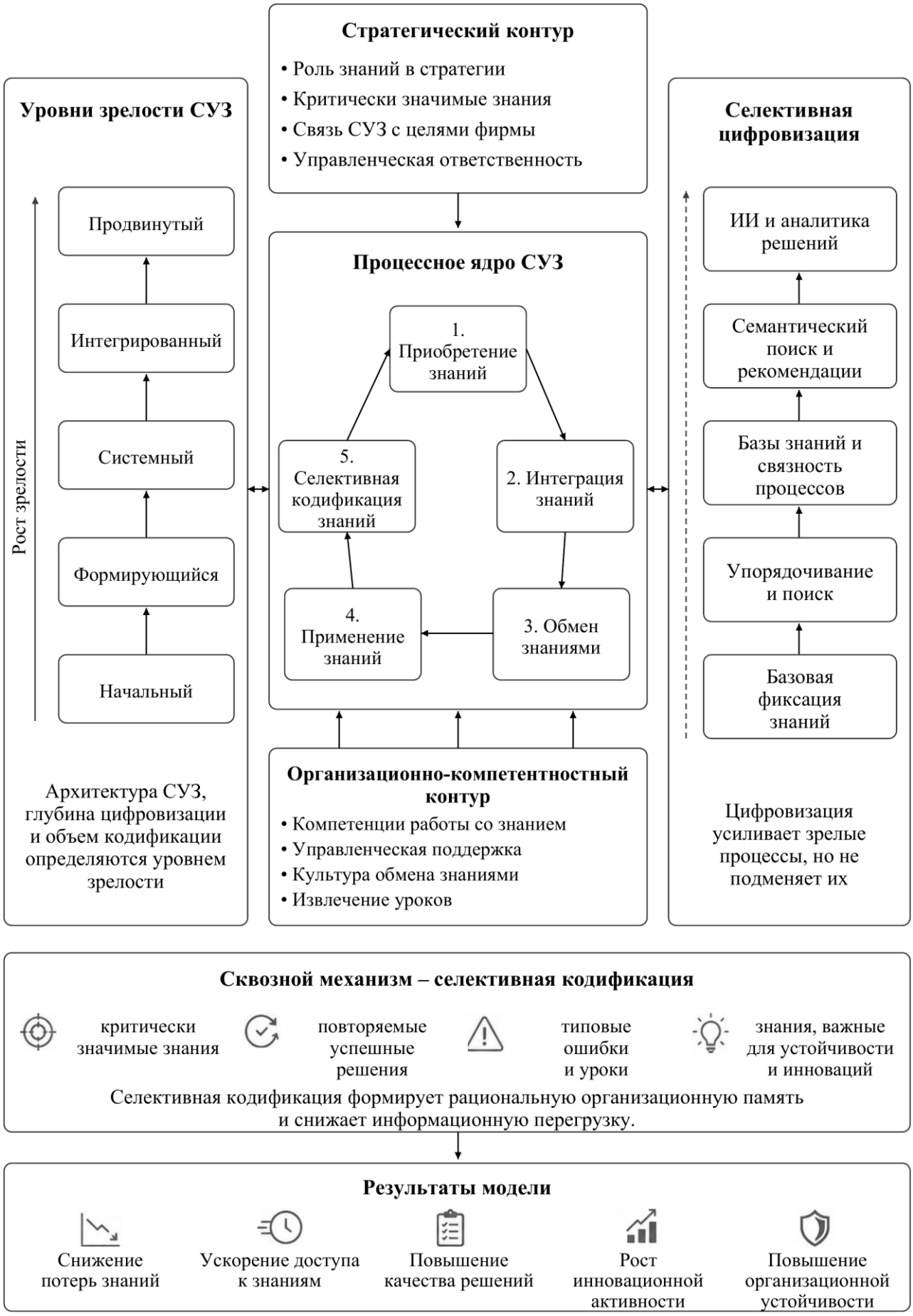
Разработана авторская модель СУЗ для повышения эффективности и результативности ПФ. В отличие от существующих моделей предложены процессы, оказывающие наибольшее влияние на эффективность и результативность ПФ, и представлены цифровые технологии, необходимые для повышения эффективности СУЗ в зависимости от уровня зрелости СУЗ в ПФ.

Модель основывается на трех взаимосвязанных принципах:

1) принцип уровневой соразмерности. Он означает, что архитектура системы управления знаниями и глубина ее цифровизации должны соответствовать достигнутому уровню зрелости системы;

2) принцип селективной цифровизации. Он означает, что цифровизации подлежит не вся система управления знаниями в целом и не все процессы в одинаковой степени, а лишь те из них, которые уже достигли достаточного уровня зрелости и способны дать результат за счет цифровой поддержки, либо представляют собой критическое узкое место, требующее базовой структуризации и фиксации;

3) принцип селективной кодификации. Он предполагает, что предметом организационного и цифрового закрепления должны становиться не все знания, циркулирующие в фирме, а только те, которые обладают критической значимостью для устойчивости процессов, качества решений, повторного использования опыта, адаптации новых сотрудников, снижения вероятности ошибок и повышения инновационной результативности. В условиях предпринимательской фирмы именно селективная кодификация позволяет преодолеть противоречие между ограниченностью ресурсов и необходимостью формирования организационной памяти. Модель системы управления знаниями представлена на рисунке 2.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Модель системы управления знаниями для предпринимательских фирм

На рисунке 2 объединены основные элементы предложенной модели. Их связи показывают, почему система управления знаниями предпринимательской фирмы не может быть сведена ни к набору цифровых инструментов, ни к простому перечню процессов, ни к универсальной для всех организаций схеме. Напротив, она представляет собой многоуровневую адаптивную архитектуру, где зрелость процессов, стратегический смысл работы со знанием, организационно-компетентностная поддержка и глубина цифровизации взаимосвязаны.

Исходя из предложенной архитектуры, внедрение модели системы управления знаниями в предпринимательской фирме предлагается проводить поэтапно, соотнося действия с уровнем зрелости системы:

1) первый этап – диагностика зрелости системы управления знаниями. Организация определяет текущий уровень зрелости и степень развития каждого из пяти процессов. Это позволяет установить, на какой стадии находится фирма: начальной, формирующейся, системной, интегрированной или продвинутой;

2) второй этап – определение критически значимых знаний. Устанавливается, какие знания имеют наибольшую ценность для устойчивости, решений, инноваций и развития фирмы. Именно здесь закладывается основа селективной кодификации;

3) третий этап – определение процессов для приоритетного усиления. После диагностики фирма должна выбрать, какие процессы системы управления знаниями являются наиболее слабыми или, напротив, уже достаточно зрелыми для цифрового усиления. Это позволяет направить цифровизацию на выбранные процессы, а не изменять всю систему одновременно;

4) четвертый этап – выбор цифровых решений по уровню зрелости. Выбор технологий соотносится с достигнутым уровнем зрелости: от базовых средств фиксации к средствам интеллектуального усиления;

5) пятый этап – настройка селективной кодификации. Фирма определяет правила отбора знаний для закрепления: какие знания фиксируются, в какой форме, кем, с какой периодичностью и в каком объеме;

6) шестой этап – пилотное внедрение. Система запускается сначала в одном наиболее значимом контуре – например, в разработке продукта, продажах, управлении клиентским опытом или проектной деятельности;

7) седьмой этап – оценка результативности и корректировка. Оцениваются эффекты системы управления знаниями: снижение повторяемости ошибок, уменьшение зависимости от индивидуальных носителей знания, ускорение доступа к знаниям, улучшение качества решений, рост инновационной результативности. После этого модель корректируется и масштабируется.

Следующим этапом стала апробация модели в инвестиционной компании. Затем ее применимость была проверена в маркетинговом агентстве, что позволило рассмотреть работу СУЗ в двух отраслевых контекстах.

В маркетинговой компании рост рентабельности маркетинговых инвестиций (далее – ROMI) сопровождается увеличением доли решений с опорой на базу кейсов с 24% до 68% и доли проектов с постпроектным разбором с 31% до 79%. Поэтому практический результат рассматривается вместе с изменением способов использования и закрепления знаний. Сопоставление двух апробаций показывает сходство этой направленности при разных задачах: в инвестиционной компании речь идет об аналитике и инвестиционных решениях, в маркетинговой – о проектной работе и взаимодействии с клиентами. Это поддерживает возможность применения общей модели в двух рассмотренных отраслевых контекстах. Однако совпадение положительной динамики не доказывает единственный механизм ее возникновения и не устанавливает межотраслевую универсальность модели. Полученные случаи дают основание для ее дальнейшего применения и проверки с учетом условий конкретной фирмы.

III Заключение

В ходе написания диссертации достигнута поставленная цель, заключающаяся в формировании модели системы управления знаниями для предпринимательских фирм с целью повышения эффективности и результативности их функционирования. Достигнуть этой цели позволило написание теоретического, исследовательского и практического блока работы.

Теоретический блок был направлен на изучение основ классической и современной научной литературы касательно сущности, видов, функций, особенностей, подходов к определению различных параметров знаний, управления знаниями, а также системы управления знаниями. Фундаментальное изучение вопроса позволило выявить несколько принципиальных слабых мест, которые заключались в недостаточной изученности подходов к определению уровней зрелости системы управления знаниями, а также особенностей формирования системы управления знаниями в ПФ. Литература раскрывает сущность процесса формирования СУЗ в больших компаниях, но копирование данного подхода для предпринимательских фирм является затруднительным и ненужным, ведь ПФ действуют абсолютно в другой парадигме: высокой неопределенности и турбулентности, ограниченности ресурсов, выраженной зависимости от неявных знаний ключевых сотрудников или же основателя фирмы. Все это обосновывает необходимость формирования подхода к формированию системы управления знаниями таким образом, чтобы она учитывала все вышеизложенные особенности. Опираясь на эти суждения, автор сформулировал подход, основанный на принципе процессной редукции. Этот подход позволяет сделать СУЗ менее сложной в плане организации и обеспечения, а также сфокусироваться на потребностях ПФ, а именно на адаптивности и скорости превращения знания в управленческое решение. В основе процессного ядра находятся приобретение, интеграция, обмен и применение знаний, а вспомогательным процессом выступает селективная кодификация, позволяющая фиксировать только полезные и необходимые знания. Апробация подхода посредством экспертной панели подтвердила теоретическую и практическую адекватность подхода.

В исследовательской части были изучены факторы, на которые система управления знаниями оказывает влияние. Благодаря качественному и количественному анализу было установлено, что СУЗ оказывает влияние на конкурентоспособность фирмы, показатели экономической эффективности, а также внутренние операционные процессы. Но наибольшее влияние она оказывает на показатели инновационной активности, а также

интернационализации. Полученные результаты были проверены проведением регрессионного анализа, где результаты были подтверждены.

В завершающей главе был проведен конфигурационный анализ – fsQCA-анализ, позволивший выявить наиболее значимые для результативности системы управления знаниями конфигурации факторов. Таким образом, была выявлена конфигурация, которая среди двух полученных вариантов имела наибольшее покрытие высокого уровня результативности, включающая зрелость СУЗ, компетенции и управленческую поддержку, социальные связи и культуру обмена знаниями. Также была составлена альтернативная конфигурация, которая сочетала невысокий уровень цифровизации и ограниченную инфраструктуру знаний с компетенциями, управленческой поддержкой, социальными связями и культурой обмена знаниями. Тем самым было выявлено, что высокий уровень цифровизации не входит во все сочетания условий, связанных с высокой результативностью СУЗ. На основе полученных результатов была разработана авторская модель СУЗ, интегрирующая различные контуры, учитывающие все выявленные особенности и специфику СУЗ для ПФ, а также уровни зрелости и селективную цифровизацию, адаптирующуюся под реальный уровень зрелости системы. Таким образом, авторская модель основывается на трех принципах: принципе селективной цифровизации, принципе селективной кодификации, принципе уровневой соразмерности. Данная модель прошла успешную апробацию в двух независимых компаниях разных сфер рынка.

Проведенное исследование подчеркнуло, что управление знаниями является одним из наиболее важных факторов успешной деятельности компании, что обосновывает теоретическую и практическую значимость полученных исследовательских результатов.

Условия применения модели определяются принципом уровневой соразмерности: архитектура системы управления знаниями и глубина ее цифровизации должны соответствовать достигнутому уровню зрелости системы. При выборе технологий фирме необходимо учитывать состояние своих процессов, а не только возможности наиболее сложных решений.

При оценке результатов необходимо учитывать ограничения исследования. Сам по себе регрессионный анализ не устанавливает причинный механизм перехода от работы со знаниями к инновационному результату. Совпадение положительной динамики в двух рассмотренных отраслевых контекстах не доказывает единственный механизм ее возникновения и не устанавливает межотраслевую универсальность модели. Перспективы дальнейших исследований связаны с применением и проверкой модели с учетом условий конкретной фирмы.

IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

Публикации в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России

1. Сережин, П.Д. Влияние инноваций на результаты деятельности малых и средних предприятий в России: эмпирический анализ / П.Д. Сережин // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2023. – № 4. Том 14. – С. 384–399. – ISSN 2618-947X.

2. Сережин, П.Д. Принятие решений МСП об интернационализации: модель на базе инноваций, основанных на знаниях / Н.В. Линдер, П.Д. Сережин // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2024. – № 4. Том 15. – С. 308–318. – ISSN 2618-947X.

3. Сережин, П.Д. Взаимосвязь инноваций и системы управления знаниями: обоснование и классификация инноваций, основанных на знаниях / Н.В. Линдер, П.Д. Сережин // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2025. – № 1. Том 16. – С. 35–46. – ISSN 2618-947X.

4. Сережин, П.Д. Роль ИИ для управления знаниями: стратегические аспекты и трансформация механизма / П.Д. Сережин // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2025. – № 4. Том 16. – С. 395–403. – ISSN 2618-947X.

5. Сережин, П.Д. Процессный подход к управлению знаниями в предпринимательских фирмах: барьеры, конфигурации и модель уровневой архитектуры / П.Д. Сережин // Экономические науки. – 2026. – № 4 (257). – С. 507–519. – ISSN 2072-0858.