

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

К.А. Татаринов, М.Ф. Тяпкина

Константин Анатольевич Татаринов (ORCID 0000-0003-2014-0417)
Байкальский государственный университет, ул. Ленина, 11, Иркутск, 664003, Россия
E-mail: tatarinov723@gmail.com

Мария Федоровна Тяпкина (ORCID 0000-0002-0218-6692)
Иркутский государственный аграрный университет им. А.А. Ежевского, п. Молодежный, Иркутский район, 664038, Россия
E-mail: mft74@mail.ru

Мир меняется все быстрее и благодаря непрерывному технологическому и информационному прогрессу и глобализации. С развитием технологий и повсеместным появлением роботов, сотрудникам придется столкнуться с новыми условиями труда, а значит, им потребуется больше знаний для выполнения своей работы. Приобретенного в вузах формального образования вскоре будет недостаточно, и непрерывное образование взрослых, как формальное, так и неформальное, становится все более важным. Руководители организаций будут и должны понимать, что для успеха компаний требуется гораздо большее количество инноваций, а для их внедрения и развития необходимо много новых знаний. Современная организация должна постоянно адаптироваться к требованиям бизнес-среды, а этого можно достичь за счет непрерывного обучения своих сотрудников. Если организация не поощряет обучение, она становится неконкурентоспособной, теряет лучших сотрудников или снижает их мотивацию.

В статье речь идет о проблемах, связанных с трансформацией классической организации в обучающуюся. Рассмотрены характеристики и представлены подходы к трактовке понятия «обучающаяся организация», выделены факторы, напрямую воздействующие на процесс создания такой организации и ее функционирование. Графически описаны функциональные элементы в обучающейся организации. Сформирована позиция к «организационному обучению», заключающаяся в том, что обучающаяся организация может быть создана только на основе постепенного построения в ней процесса организационного обучения.

Ключевые слова: управление знаниями, непрерывное обучение, организационное обучение, обучающаяся организация, командное обучение, традиционное обучение, экспериментальное обучение, кибернетическое обучение, неявные знания, принятие управленческих решений.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN A LEARNING ORGANIZATION

K.A. Tatarinov, M.F. Tyapkina

Konstantin A. Tatarinov (ORCID 0000-0003-2014-0417)
Baikal State University, st. Lenina, 11, Irkutsk, 664003, Russia
E-mail: tatarinov723@gmail.com

Maria F. Tyapkina (ORCID 0000-0002-0218-6692)
A.A. Yezhevsky Irkutsk State Agrarian University, Molodezhny settlement, Irkutsk district, 664038, Russia
E-mail: mft74@mail.ru

The world is changing faster and faster due to continuous technological and information progress and globalization. With the development of technology and the ubiquity of robots, employees will have to face new working conditions, which means they will need more knowledge to do their job. The formal education acquired in higher education will soon be insufficient, and adult continuing education, both formal and non-formal, is becoming more and more important. Leaders of organizations will and should un-

derstand that much more innovation is required for the success of companies, and a lot of new knowledge is needed to implement and develop them. A modern organization must constantly adapt to the requirements of the business environment, and this can be achieved through continuous training of its employees. If the organization does not encourage learning, it becomes uncompetitive, loses the best employees or reduces their motivation.

The article deals with the problems associated with the transformation of a classical organization into a learning one. The article discusses the characteristics and presents approaches to the interpretation of the concept of "learning organization", highlights the factors that directly affect the process of creating such an organization and its functioning. Graphically describes the functional elements in the learning organization. A position towards "organizational learning" has been formed, which consists in the fact that a learning organization can be created only based on the gradual construction of an organizational learning process in it.

Keywords: knowledge management, lifelong learning, organizational learning, learning organization, team learning, traditional learning, experiential learning, cybernetic learning, tacit knowledge, managerial decision making.

Для цитирования:

Татаринов К.А., Тяпкина М.Ф. Управление знаниями в обучающейся организации. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин].* 2023. №02(56). С.36-44. DOI: 10.6060/ivecofin.2023562.641

For citation:

Tatarinov K.A., Tyapkina M.F. Knowledge management in a learning organization. *Ivecofin.* 2023. N 02(56). С.36-44. DOI: 10.6060/ivecofin.2023562.641 (in Russian)

ВВЕДЕНИЕ

Сегодняшняя эпоха, характеризующаяся прежде всего глобализацией, бесчисленными инновациями и невероятно быстрым развитием информационных технологий, неизбежно несет с собой постоянные изменения в рыночной среде. Все организации сталкиваются с глобальной конкуренцией, а мир переполняет людей такими проблемами, которые гораздо более сложны и взаимосвязаны, чем когда-либо прежде. Поэтому очень важно, чтобы люди и организации приобрели новые навыки, поскольку большинство проблем, с которыми приходится сегодня сталкиваться, связаны с нашей неспособностью понимать и управлять очень сложными системами. Все это требует постоянного обучения, новых способов мышления, действий и способностей постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям. Как однажды сказал Чарльз Дарвин: «Выживает не самый сильный и не самый умный, а самый приспособляющийся».

Важной предпосылкой успеха компаний является переход от традиционных операционных систем управления бизнес-деятельностью к новым системам, а именно к процессному управлению, ведь именно такое управление позволяет видеть за пределами «рабочего ящика». Важно то, чтобы руководители организаций не рассматривали изменения в окружающей среде как проблемы, а понимали их как конкурентное преимущество. Чтобы достичь конкурентного преимущества, организации

должны приобрести способность учиться намного быстрее, чем конкуренты. Осознание того, что жизненно необходимо создавать «обучающуюся организацию», которая сможет приспособливаться к внешним рыночным изменениям, приведет и к осознанию того, что создание такой организации потребует много времени и усилий. Другими словами, «изменения будут связаны с обучением, а обучение всегда происходит медленно».

Создание обучающейся организации представляет собой сложный непрерывный процесс, в котором синергетическое обучение и связанные с ним инновации играют важную роль. Каждая такая организация стремится постоянно совершенствовать свою способность создавать свое собственное будущее. Однако такой процесс может идти только при условии фундаментального сдвига в сознании членов организации, т. е. путем радикальной смены системы ценностей сотрудников.

Цель статьи состоит в том, чтобы определить современные подходы к концепции обучающейся организации и процесс управления знаниями в ней. Информационной основой послужили научные труды с применением общенаучных методов (индукция и дедукция, анализ и синтез). Объектом исследования является обучающая организация, которая намеренно использует процесс обучения на уровне личности, группы и системы в целом. Предметом исследования выступают процесс управления знаниями в обучающейся организации. Задачами исследования являются: изучение науч-

ных публикаций и международного опыта в предметной области, конкретизация понятия «обучающая организация» и уточнение смежных понятий, а также формулирование аргументированных выводов. Для достижения цели исследования авторы опирались на современные концепции теории управления организациями и управления знаниями. В ходе исследования была выдвинута гипотеза о том, что обучающаяся организация — это основа современного стратегического управления, это определенный тип корпоративной культуры, а процесс перехода компании на эту концепцию — всегда трансформационная проблема.

АНАЛИЗ ПРЕДМЕТНОЙ ОБЛАСТИ

Концепция обучающейся организации была создана в 90-х годах прошлого века. Повышенный интерес к данному вопросу тесно связан с эпохой современного общества, основанного на информации и знаниях. «Обучающаяся организация» является одним из самых модных понятий и воспринимается как инструмент современного менеджмента [13]. В 21 веке успех любой организации связан с ее способностью искать и применять новые способы ведения дел. В обучающейся организации приобретение знаний представляет собой непрерывный процесс и является условием ее существования. Сотрудники учатся для того, чтобы изменить не только себя, но и среду, в которой они работают. Речь идет о постоянном приобретении знаний и навыков в области планирования, организации, мотивации и контроля, подготовке к роли управленца и развитию индивидуальных управленческих навыков. В таких организациях приобретение новой или повышение уже имеющейся квалификации определяет профессиональное продвижение и престиж, и как следствие, прогресс в многих областях экономики. Становится общепринятым понятием то, что те организации, которые будут применять непрерывное обучение на всех уровнях и учиться быстрее, чем меняется их среда, станут действительно конкурентоспособными. Вызовы, которые ставит перед сотрудниками современная организация, заключаются в постоянной необходимости приобретать знания и меняться. Условием индивидуального развития является непрерывный процесс трансформации себя и развития своих творческих способностей. Постоянные политические и экономические изменения влияют на эволюцию компаний, которые превращаются в организации со сложной структурой и процедурами работы, где основным ресурсом становятся люди, их знания и навыки. Современная организация должна постоянно адаптироваться к новым условиям внешней среды, связанным с повышением уровня компетентности со-

трудников и изменениям в технологиях. К характерным особенностям обучающейся организации можно отнести: открытость для критики, плоскую организационную структуру управления, высокий уровень инновационности, наличие системы коллективного обучения, свободный поток идей и новых концепций, постоянное развитие персонала, способность идти на риск и отношение к каждому негативному событию как к возможности обучения [8, с. 159].

Ученые по-разному определяют обучающуюся организацию, сосредотачиваясь на определенных аспектах (табл. 1).

Можно выделить пять факторов, напрямую воздействующих на процесс создания обучающейся организации и ее функционирование:

1. Решение проблем на основе системного мышления, проверенных данных и статистических инструментов.
2. Внедрение экспериментов, обеспечивающих постоянный приток новых идей и поощрение сотрудников к риску.
3. Обучение на собственных ошибках, а не заикливание только на успехах.
4. Обучение на успешном чужом опыте [4, с. 179].
5. Быстрый и эффективный поток знаний в виде отчетов, ротации сотрудников и обучающих программ.

Создание обучающейся организации невозможно без общего видения, которое объединило бы всех ее членов. Это должно быть видение, разделяемое и одобренное всеми, а не только владельцами и менеджерами. Командное обучение — это творческое осмысление сложных проблем с целью достижения синергетического эффекта. Стратегия обучающейся организации основана на способности к саморазвитию, разработке новых и полезных решений, через устранение пробелов в знаниях. Этому способствуют преднамеренная мотивация и вдохновляющая работа, выявление возможностей для индивидуального развития, а также эксперименты и систематическое обучение. Все управленческие решения, принимаемые в обучающейся организации, основаны на имеющихся знаниях, а каждый новый опыт — это основа для их расширения. Обучающаяся организация реагирует на рыночные сигналы клиентов, поставщиков и конкурентов и фокусируется на запросах сотрудников по поводу их участия в управлении компанией. Обеспечение мобильности сотрудников внутри организации через создание гибких связей между отделами дает возможность быстро ориентироваться в изменениях во внешней среде.

Таблица 1. Подходы к трактовке понятия «обучающаяся организация»
Table 1. Approaches to the interpretation of the concept of «learning organization»

Трактовка понятия	Источник
«... в которой налажены непрекращающиеся обучающиеся процессы, благодаря которым передается существующее знание и появляется новое»	[11, с. 76]
«это институт, который идентифицирует, продвигает и оценивает качество процессов обучения»	[3, с. 88]
«... развивающая индивидуальный интеллектуальный капитал индивида»	[10, с. 76]
«максимально гибкая, в которой привычки, стереотипы и рутина не влияют на динамику развития»	[12, с. 300]
«позволяющая ее членам учиться таким образом, чтобы они создавали инновационные продукты»	[1, с. 141]
«ориентированная на широкое использование знаний и совершенствование своей деятельности для достижения конкурентного преимущества»	[6, с. 79]
«... в которой мало знаний и много навыков»	[14, с. 224]
«обеспечивает и облегчает обучение для всех своих членов и сознательно трансформирует и себя, и контекст, в котором она существует»	[1, с. 142]
«... в которой обучение становится институционализированным и универсальным образом жизни в компании»	[2, с. 118]
«... в которой основой производственной конкурентоспособности является центральное значение непрерывного обучения и совершенствования»	[1, с. 142]
«... с максимальным участием работников в процесс непрерывного обучения и самообучения для обеспечения возможности постоянного получения и использования новейших знаний»	[2, с. 116]
«... в которой люди постоянно расширяют свои способности для достижения результатов, и где люди постоянно учатся тому, как учиться вместе»	[12, с. 13]
«... которая характеризуется тотальной вовлеченностью сотрудников в рабочий процесс, и в которой происходят коллективные изменения, основанные на общих ценностях и принципах»	[9, с. 133]
«... которая гибкая и адаптивная, способная к изменениям по мере того, как она учитывает новые обстоятельства своего собственного функционирования и развития»	[6, с. 81]
«... которая намеренно использует процесс обучения на уровне индивидуума, группы и системы в целом, чтобы постепенно трансформировать себя в нужном направлении»	[20, с. 106]
«... которая постоянно совершенствуется, быстро создавая возможности, необходимые для будущего успеха»	[6, с. 80]

Источник: составлено авторами на основании [1, 2, 3, 6, 9, 10, 11, 12, 14, 20]

Source: compiled by the authors based on [1, 2, 3, 6, 9, 10, 11, 12, 14, 20]

Развитие каждой организации зависит от того, насколько непрерывен процесс обучения ее сотрудников, то есть приобретение и преобразование неявных знаний в явные и применение их на практике. Организационное обучение характеризуется изменением ресурса знаний, вызывающим изменения в поведении людей и создающим новые адаптивные способности организации. Цикл обучения самой организации не идентичен процессу приобретения знания человеком. Организационное обучение — это прежде всего адаптивное поведение в жесткой зависимости от целей, стратегий и процесса принятия управленческих решений. Постоянный анализ внешних факторов и их влияние на текущую ситуацию, а также прогнозирование изменений, которые могут повлиять на долгосрочную стратегию развития, являются основными чертами обучающейся организации. Вовлечение всех сотрудников в процесс усваивания

новых знаний позволяет им воспринимать себя как людей, обучающихся от имени организации и нести ответственность за личное развитие. Инструменты, которые нужно использовать для достижения такого эффекта, включают смену отношений «начальник-подчиненный» на отношения взаимного доверия, личной инициативы и ответственности. Отношения к сотрудникам как к зрелым личностям, показывает им потребность организации в их личном росте, что должно в конечном итоге способствовать росту интеллектуального потенциала всей компании. Обучающаяся организация создает внутреннюю систему потока знаний и совмещение процессов создания знаний с местами их непосредственного и немедленного применения. В такой организации можно выделить две группы сил, которые с одной стороны «подталкивают» к обучению, а с другой его «вытягивают» (рис. 1).

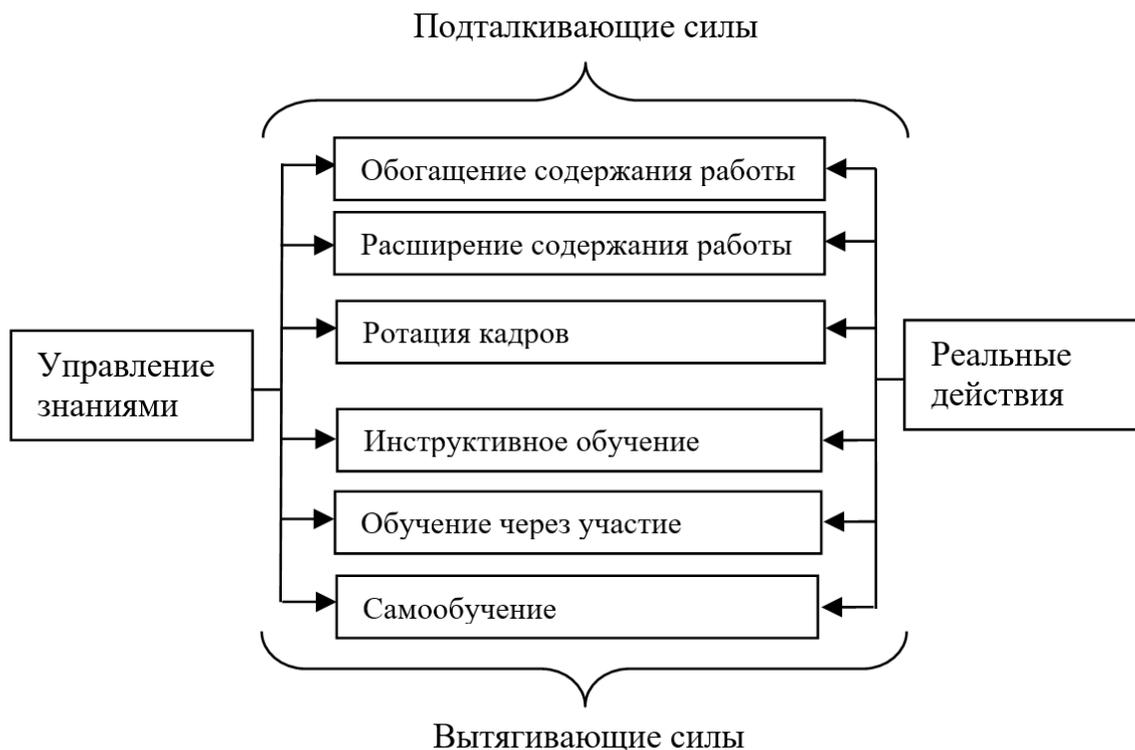


Рисунок 1. Функциональные элементы в обучающейся организации
Figure 1. Functional Elements in a Learning Organization

Обучение отдельных лиц, групп или в целом организации будет принято и успешно пройдено, если оно найдет практическое применение. Чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции организации должны постоянно адаптироваться к изменяющейся среде, делать выводы из прошлых успехов и неудач, выявлять и устранять ошибки, предвидеть угрозы и возможности, экспериментировать, заниматься инновациями и строить образы желаемого будущего. Мир изменяется сегодня такими темпами, что вчерашние понятия устаревают, и то, что сегодня считается совершенным, может завтра оказаться только достаточно хорошим.

Уместно кратко дать определение родственному понятию «организационное обучение», так как его значение обычно путают со значением понятия «обучающаяся организация». Организационное обучение охватывает область знаний в организационной теории, возникшую в результате изучения различных моделей и теорий о том, как организации учатся и адаптируются к изменениям. Это непрерывный процесс, характеризующийся способностью организации улавливать и воспринимать изменения во внутренней и внешней среде и адаптироваться к ним. Организационное обучение — это больше, чем просто сумма информации, а системная интеграция и коллективная интерпретация новых знаний, от которых в последствии зависит коллективное действие. Организационное обучение выражает обучение в организационном контексте, включая практическую

точку зрения и эвристический способ объяснения образовательной деятельности. Таким образом, резюмируя, можно сказать, что обучающаяся организация может быть создана только на основе постепенного построения организационного обучения, которое является реальным проявлением функционирования обучающейся организации. Организационное обучение — это реальность, а обучающаяся организация — это идеологическая концепция или цель.

Цикл организационного обучения проходит на трех уровнях управления: сотрудник, группа и компания, а процесс изменения организационного поведения состоит из трех процессов обучения: традиционного, эмпирического и кибернетического (табл. 2).

Традиционное обучение заключается в повышении компетенций сотрудников через их участие в различных формах повышения квалификации (тренинги, лекции, конференции, семинары и т. д.). Экспериментальное обучение позволяет получить новый опыт посредством практических действий. Знания и опыт здесь — это результат собственных действий или наблюдения за другими субъектами (отдельными людьми или коллективами). Кибернетическое обучение открывает новые стандарты в видении и понимании правил, норм и принципов функционирования данной организации. В процессе решения проблем происходит генерация новых знаний.

Таблица 2. Уровни и процессы организационного обучения
Table 2. Levels and processes of organizational learning

		Уровни		
		Сотрудник	Группа	Компания
Процессы	Традиционный	<ul style="list-style-type: none"> – выполнение индивидуальных планов и развитие компетенций через самообразование; – активное участие в тренингах и семинарах; – неформальные контакты с клиентами, поставщиками и местными контактными аудиториями 	<ul style="list-style-type: none"> – обучение сотрудников, направленное на улучшение навыков работы в команде и групповой сплоченности – обучение, проводимое высшим руководством и внешними консультантами; – командное обучение, в том числе путем взаимной передачи знаний 	<ul style="list-style-type: none"> – систематический сбор информации из профессиональных литературных источников; – управление непрерывным процессом обучения
	Эмпирический	<ul style="list-style-type: none"> – получение опыта через практику; – учет собственных ошибок; – непосредственные контакты с сотрудниками других подобных организаций и наблюдение за их деятельностью 	<ul style="list-style-type: none"> – получение опыта через командную работу; – внутренний бенчмаркинг; – обсуждение ошибок и неточностей при работе с заказчиками, поставщиками и работниками других организаций; – командное сравнение и обсуждение эффективных и неэффективных действий, а также подведение календарных итогов 	<ul style="list-style-type: none"> – внешний бенчмаркинг; – быстрое и качественное решение проблем ценных клиентов; – анализ тенденций развития в отрасли
	Кибернетический	<ul style="list-style-type: none"> – анализ и оценка собственного поведения и попытки подвергнуть сомнению важности работы в данной организации; – индивидуальное выявление внутренних предположений относительно полезности деятельности данной организации, а также их анализ и оценка; – передача информации, поступающей из внешней среды в базы данных организации; – работа над собственными проектами в рамках данной организации 	<ul style="list-style-type: none"> – обзор кризисных и опасных ситуаций; – быть в сомнении насчет эффективности функционирования команды и ее сотрудничестве с другими командами; – модификация внутренних предположений членов команды путем их групповой оценки; – прояснение, создание и углубление видения будущего; – создание избытка идей за счет использования творческих методов принятия управленческих решений; – работа в команде над новыми проектами 	<ul style="list-style-type: none"> – непрерывный сбор информации, поступающей из внешней среды, в один банк данных, а также отбор и распространение нужных данных внутри организации; – подвергать сомнению целесообразность функционирования всей организации (особенно в части видения, миссии и стратегии); – привлечение внешних консультантов для выработки новых стратегий развития

Источник: составлено автором на основании [19, 20, 22]

Source: compiled by the author based on [19, 20, 22]

Проектирование процесса управления знаниями в обучающейся организации можно условно разбить на пять этапов:

1. Анализ внутренней и внешней среды организации с целью выявления способов сбора и передачи знаний.
2. Постановка стратегических целей и определение потребностей в информации для их достижения.
3. Выделение уровней управления знаниями.
4. Разработка функциональной структуры по управлению знаниями.
5. Создание процесса управления знаниями, адаптированного к организации, ее среде и целям.

Выделяют два фактора, побуждающих к внедрению системы управления знаниями. Первый основан на бессмысленной трате времени и денег. Например, сотрудники вместо того, чтобы использовать опыт своих коллег, повторяют их ошибки, тратя в пустую время и материальные ресурсы. Дополнительный убыток организация получает, когда увольняется ценный сотрудник, что означает безвозвратную потерю знаний и опыта. Второй связан с растущими требованиями со стороны клиентов, более коротким жизненным циклом товаров, техническим прогрессом и прогрессирующей глобализацией. Это элементы тех

преобразований, которые меняют экономику индустриальную на экономику знаний. При создании процесса управления знаниями происходит объединение управления информацией и управление работниками умственного труда [7, с. 27]. Процесс управления работниками умственного труда определяется следующими положениями:

1. Выявляются базовые ценности организации, которые делают ее сообществом профессионалов.
2. Определяются ключевые компетенции, т. е. уникальные навыки, позволяющие с точки зрения клиентов создавать большую добавленную стоимость, чем конкуренты. При этом необходимо определить, как ключевые компетенции всей организации связаны с индивидуальными компетенциями отдельных сотрудников.
3. Выявляются ключевые работники умственного труда с уникальными навыками и компетенциями (индивидуальная предрасположенность к какой-либо деятельности, «предпринимательская жилка», деловые связи и т. д.) полезные для организации при создании сильной конкурентной позиции.
4. Непрерывное наращивание интеллектуального потенциала в организации, через мониторинг рынка идей, талантов и венчурного капитала.
5. Соотнесение стратегических целей в управлении работниками умственного труда с основными целями организации и ориентация на реализацию приоритетных процессов управления знаниями (генерация новых знаний, обмен и их хранение).

При внедрении процесса управления знаниями возникает ряд вопросов:

1. С кем поделиться знаниями? Предлагать знания можно как внутренним, так и внешним получателям [16, с. 69]. Передача знаний внутри организации используется для того, чтобы сотрудники работали быстрее, качественнее и экономнее, а те сотрудники, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами, были наиболее квалифицированными. Обмен знаниями извне сопряжен с большим риском, чем обмен знаниями внутри (например, секретные документы или авторские права). Однако, многие ученые утверждают, что предоставление знаний должно быть нацелено не только на сотрудников, но и на клиентов, поставщиков, посредников и т. д.

2. Чем поделиться? Корпоративные программы обмена знаниями реализуются в основном в интеллектуальных компаниях, где знания являются основным продуктом, который предлагается рынку. Ответ на вопрос, чем делиться, подразумевает не только тип знания, но и его качество. Знания должны иметь определенную ценность.

3. Как поделиться? Соединить людей, нуждающихся в определенном виде знаний с теми, кто этими знаниями обладает — это значит создать условия для развития знаний. Соединение людей является очень важным вопросом, поскольку знания находятся в сознании сотрудников и в отношениях внутри организации. Информация трансформируется в знания в том момент, когда она интерпретируется и осознается индивидуумом при полном понимании данной проблемы.

Организация, ориентированная только на соединении искателей и обладателей знаний, но не уделяющая должного внимания необходимости их хранения, является неэффективной, а процесс управления знаниями будет бессмысленным. Даже при наличии богатой коллекции ценных материалов, их правильное использование требует корректной интерпретации и последующей адаптации к условиям данной организации.

Дополнительным условием, определяющим успех внедрения процесса управления знаниями, является полная вовлеченность всех сотрудников организации в него, т. е. как они используют доступную информацию и базы данных, как они делятся новыми знаниями между собой и как они мотивированы к использованию знаний.

В качестве инструментов, поддерживающих процесс управления знаниями в обучающейся организации, можно выделить:

1. Групповое программное обеспечение и все каналы связи (корпоративная электронная почта, чаты, удаленные конференции и т. д.).
2. Организационная память в виде репозитариев (общедоступные папки, базы данных передового опыта и т. д.), к которым имеют доступ работники умственного труда.
3. Приложения, которые осуществляют управление буквальными знаниями (карты знаний, отчеты о состоянии ресурсов и динамике потока знаний и интеллектуального капитала) [17, с. 320].
4. Система непрерывного электронного обучения всех сотрудников организации [15, с. 127].
5. Инструменты искусственного интеллекта в виде передовых технологических алгоритмов, которые позволяют быстро находить артефакты знаний в плохо структурированной информации (тексты, графики, звук, картинки и т. д.) [18, с. 223]. Целью этих алгоритмов являются индексация, поиск, категоризация, структурирование, рассуждение, контекстуализация, прогнозирование, персонализация и составление отчетов на основе информации, содержащейся в репозитариях.

Каждый сотрудник обладает конкретными знаниями, полученными в вузе, на тренингах

или стажировках, но в дополнение к этим доступным знаниям, он имеет еще и многолетний опыт, и соответствующие неявные знания, о которых знает только он сам. Может случиться так, что сотрудник не осознает своих неявных знаний, и только при возникновении кризисной ситуации они в полной мере проявятся [5, с. 165].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что в сегодняшние хаотические времена концепция «обучающейся организации» приобретает все большее значение, поскольку она отвечает критериям, необходимым для выживания всех существующих компаний. Внедрение новых технологий приводит к совершенно другим методам работы. Это становится возможным благодаря умножению знаний в организации. Знания — это наиболее креативный элемент ресурсов обучающейся организации. Достижение желаемого уровня использования знаний зависит от эффективного использования ИТ-

инфраструктуры и интеллектуального потенциала работников умственного труда. С точки зрения управления знаниями к дополнительным направлениям деятельности обучающейся организации следует отнести:

1. Взаимодействие с окружающей средой таким образом, чтобы основным предметом обмена стали знания, присущие как отдельным личностям, так и внутренним структурам;
2. Построение кадровой политики, с учетом того, что знания — это стратегический ресурс компании;
3. Построение организационной структуры управления, ориентированной на создание новых знаний;
4. Трансформация традиционной организационной культуры в культуру, основанную на знаниях.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflict of interest.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Ананьева С.Е.** Управление персоналом в обучающейся организации. *Вестник Межрегионального открытого социального института*. 2015. № 1. С. 138–143.
2. **Дементьева А.Г.** Обучающаяся организация в современной системе развития персонала компании. *Вопросы экономики и права*. 2018. № 119. С. 115–119.
3. **Ермоленко А.А., Старикова И.В.** Учить всегда, учить везде... проблемы реализации концепции обучающейся организации в работе телекоммуникационных компаний. *Креативная экономика*. 2008. № 1 (13). С. 85–92.
4. **Журавлева О.В., Сажина Н.М.** Использование коучинга в процессе переподготовки кадров. *Научные исследования XXI века*. 2020. № 5 (7). С. 177–182.
5. **Исупова А.С.** Компания и ее роль в создании нового знания. *Актуальные вопросы экономических наук*. 2010. № 17-1. С. 160–164.
6. **Калюжная Т.В., Замостьян К.Д.** Особенности управления знаниями в современных организациях. *Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета*. 2018. № 1 (59). С. 77–82.
7. **Кешиков К.А.** Пути влияния информационно-коммуникационных технологий на систему управления процедурой оценки знаний и учет текущей успеваемости в современном вузе. *Baikal Research Journal*. 2016. Т. 7. № 4. С. 24–32. DOI: 10.17150/2411-6262.2016.7(4).24.
8. **Козлова Ю.С., Вихорева М.В.** Формирование системы обучения персонала для поддержки реализации инновационного сценария развития предприятия. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2020. № 10-1 (68). С. 158–160.
9. **Лискина Т.В., Паульзен Н.С.** Современные подходы к определению понятия «информальное образование». *Известия Байкальского государственного университета*. 2018. Т. 28. № 1. С. 131–137.
10. **Плис К.С.** Непрерывное образование как инструмент управления и развития интеллектуальным капиталом предприятия. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. № 01(47). 2021. С. 71–79. DOI: 10.6060/ivecofin.20214701.519.

REFERENCES

1. **Ananyeva S.E.** Personnel management in a learning organization. *Bulletin of the Interregional Open Social Institute*. 2015. N 1. P. 138–143. (in Russian).
2. **Dementieva A.G.** A learning organization in the modern system of company personnel development. *Questions of Economics and Law*. 2018. N 119. P. 115–119. (in Russian).
3. **Ermolenko A.A., Starikova I.V.** Teach always, teach everywhere... problems of implementing the concept of a learning organization in the work of telecommunications companies. *Creative Economy*. 2008. N 1 (13). P. 85–92. (in Russian).
4. **Zhuravleva O.V., Sazhina N.M.** The use of coaching in the process of retraining. *Scientific research of the XXI century*. 2020. N 5 (7). P. 177–182. (in Russian).
5. **Isupova A.S.** The company and its role in the creation of new knowledge. *Topical issues of economic sciences*. 2010. N 17-1. P. 160–164. (in Russian).
6. **Kalyuzhnaya T.V., Zamostyan K.D.** Features of knowledge management in modern organizations. *Scientific notes of the Crimean Engineering and Pedagogical University*. 2018. N 1 (59). P. 77–82. (in Russian).
7. **Keshikov K.A.** Ways of influence of information and communication technologies on the control system of the knowledge assessment procedure and accounting for current performance in a modern university. *Baikal Research Journal*. 2016. Vol. 7. N 4. P. 24–32. DOI: 10.17150/2411-6262.2016.7(4).24. (in Russian).
8. **Kozlova Yu.S., Vikhoreva M.V.** Formation of a personnel training system to support the implementation of an innovative scenario for the development of an enterprise. *Economics, and business: theory and practice*. 2020. N 10-1 (68). P. 158–160. (in Russian).
9. **Liskina T.V., Paulzen N.S.** Modern approaches to the definition of the concept of «informal education». *Bulletin of the Baikal State University*. 2018. Vol. 28. N 1. P. 131–137. (in Russian).
10. **Plis K.S.** Lifelong education as a tool for the development of the intellectual capital of the enterprise. *Ivecofin*. N01(47). 2021. P. 71–79. DOI: 10.6060/ivecofin.20214701.519. (in Russian).

11. **Санникова И.Н.** Формирование обучающей среды организации как функция современного менеджмента. *Известия Алтайского государственного университета*. 2015. № 2-1 (86). С. 162–166.
12. **Сенге П.** Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2018. 496 с.
13. **Сенге П.М., Росс Ричард Б., Клейнер А.** Танец перемен. Новые проблемы самообучающихся организаций. М.: Олимп-Бизнес. 2021. 624 с.
14. **Сергеева Е.Ю.** Обучающая организация как способ решения кадровых проблем. *Вестник Бокhtarского государственного университета имени Носира Хусрава. Серия гуманитарных и экономических наук*. 2017. №1-3(47). С. 224–229.
15. **Смоленцева В.Г., Шахова В.А., Кожухова Ю.В., Шеффлер Б.** Непрерывное образование взрослого населения. *Психология образования в поликультурном пространстве*. 2018. № 4 (44). С. 124–138.
16. **Счисляева Е.Р., Красовская И.П., Плис К.С.** Управление интеллектуальным капиталом предприятия на основе системы управления знаниями. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2023. №01(55). С.67–72. DOI: 10.6060/ivecofin.2023551.636.
17. **Ткачев В.С.** Наука как общественное явление: определение науки и социальный характер деятельности ученых. *Известия Байкальского государственного университета*. 2017. Т. 27. № 3. С. 320–326. DOI: 10.17150/2500-2759.2017.27(3).320-326.
18. **Трегубов В.Н.** Использование технологий искусственного интеллекта для дистанционного обучения. *Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика*. 2021. Т. 21. № 2. С. 222–227.
19. **Целуйко А.В.** Формирование новой парадигмы управления корпоративными знаниями в российском бизнесе. *Управленческие науки в современном мире*. 2015. Т. 2. №1. С. 221–224.
20. **Цыренов Д.Д.** Институционализация экономики знаний. *Baikal Research Journal*. 2016. Т. 7. № 2. С. 2–12. DOI: 10.17150/2411-6262.2016.7(2).2.
21. **Ширинкина Е.В.** Образовательная стратегия организации и эффективность обучения персонала в цифровой экономике. *Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право*. 2023. Т. 33. № 1. С. 104–109.
22. **Goleman D., Senge P.** The Triple Focus: A New Approach to Education. Publisher: More Than Sound. 2014. 420 p.
11. **Sannikova I.N.** Formation of the learning environment of an organization as a function of modern management. *Bulletin of the Altai State University*. 2015. N 2-1 (86). P. 162–166. (in Russian).
12. **Senge P.** The fifth discipline. Art and practice of a learning organization. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. 2018. 496 p. (in Russian).
13. **Senge P.M., Ross Richard B., Kleiner A.** Dance of change. New problems of learning organizations. Moscow: Olymp-Business. 2021. 624 p. (in Russian).
14. **Sergeeva E.Yu.** Training organization to solve personnel problems. *Bulletin of the Bokhtar State University named after Nosir Khusrav. Humanities and Economics Series*. 2017. N 1-3 (47). P. 224–229. (in Russian).
15. **Smolentseva V.G., Shakhova V.A., Kozhukhova Yu.V., Sheffler B.** Continuous education of the adult population. *Psychology of education in a multicultural space*. 2018. N4(44). P. 124–138. (in Russian).
16. **Schislyaeva E.R., Krasovskaya I.P., Plis K.S.** Intellectual capital management of an enterprise based on a knowledge management system. *Ivecofin*. 2023. N 01(55). P. 67–72. DOI: 10.6060/ivecofin.2023551.636. (in Russian).
17. **Tkachev V.S.** Science as a social phenomenon: the definition of science and the social nature of the activities of scientists. *Bulletin of the Baikal State University*. 2017. Vol. 27. N 3. P. 320–326. DOI: 10.17150/2500-2759.2017.27(3).320-326. (in Russian).
18. **Tregubov V.N.** The use of artificial intelligence technologies for distance learning. *Bulletin of the Saratov University. New episode. Series: Philosophy. Psychology. Pedagogics*. 2021. Vol. 21. N 2. P. 222–227. (in Russian).
19. **Tseluiko A.V.** Formation of a new paradigm of corporate knowledge management in Russian business. *Management sciences in the modern world*. 2015. Vol. 2. N 1. P. 221–224. (in Russian).
20. **Tsyrenov D.D.** Institutionalization of the knowledge economy. *Baikal Research Journal*. 2016. Vol. 7. N 2. P. 2–12. DOI: 10.17150/2411-6262.2016.7(2.2). (in Russian).
21. **Shirinkina E.V.** Educational strategy of the organization and the effectiveness of personnel training in the digital economy. *Bulletin of the Udmurt University. Series Economics and Law*. 2023. Vol. 33. N 1. P. 104–109. (in Russian).
22. **Goleman D., Senge P.** The Triple Focus: A New Approach to Education. Publisher: More Than Sound. 2014. 420 p.

Поступила в редакцию 19.03.2023
Принята к опубликованию 02.04.2023

Received 19.03.2023
Accepted 02.04.2023