

КЛАССИКА ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Т. Е. Андреева, В. Е. Расков

СОЗДАНИЕ ЗНАНИЙ КАК УСЛОВИЕ ДОЛГОЖИТЕЛЬСТВА КОМПАНИИ

Проблематика «управления знаниями» в последнее десятилетие является одной из активно обсуждаемых тем среди теоретиков и практиков управления. Количество публикаций в данной области растет в геометрической прогрессии, порою вводя даже искушенного читателя в сомнение по поводу того, не является ли это просто очередной «модной штучкой» от «гуру» и консультантов по управлению. В настоящей рубрике «Классика теории менеджмента» мы представляем две знаковые для развития теории и практики управления знаниями статьи. Об актуальности задачи управления знаниями для конкурентоспособности современных компаний рассуждать не будем — в предлагаемых статьях изложены ясные аргументы по этому поводу. Здесь же попробуем обозначить роль и место этих статей среди многочисленных публикаций по данной тематике.

Прежде чем продолжить обсуждение, важно определиться с основными понятиями. Дело в том, что термин «знания», а также нередко используемый в связи с ним термин «информация» являются крайне дискуссионными. В зависимости от сферы применения эти понятия имеют разные толкования, хотя подчас используются на интуитивном уровне. Не претендуя на полномасштабный анализ различных подходов к их определению, попробуем обозначить некоторые ключевые моменты. Под информацией мы понимаем отражение окружающего нас мира в знаках и сигналах. Для того чтобы ее эффективно использовать, информация нуждается в интерпретации, которая, естественно, происходит сквозь призму субъективного опыта и ценностных установок. Таким образом, знание — это *субъективный* образ объективной реальности, т. е. отражение внешнего мира в формах деятельности человека, в формах его сознания и воли. Простейший пример, который наглядно иллюстрирует это теоретическое соображение, — иностранный

язык. Текст на иностранном языке, очевидно, представляет собой определенную информацию, которая, однако, не превращается в знание для человека, не знакомого с этим языком, или воплощается в разное знание в зависимости от уровня владения им. Такое разделение признается не всеми исследователями, но именно в его плоскости проходит «водораздел» между разными концептуальными направлениями в теории управления знаниями.

К. Свейби разделяет два основных теоретических подхода к управлению знаниями следующим образом (таблица):

Таблица

Сравнение основных теоретических подходов к управлению знаниями

Характеристики подхода	Содержание подхода	
	Технологическое (IT) направление	Гуманистическое направление
Знания	Объекты, которые могут быть идентифицированы и управляться посредством информационных систем	Процесс, комплексный набор динамических навыков, ноу-хау, которые постоянно изменяются
Управление знаниями	Управление информацией	Управление людьми
Преобладающее образование ученых	Техническое	Гуманитарное (психология, социология, менеджмент)
Задачи	Разработка систем управления информацией, искусственного интеллекта, специальных компьютерных программ и т. д.	Оценка, изменение, совершенствование навыков или поведения

С о с т а в л е н о п о: [Sveiby, 2001].

Интересно сравнить динамику развития этих направлений. Технологический подход является относительно новым и стремительно растущим благодаря развитию технологий. Сегодня большая часть научно-популярных публикаций в СМИ по управлению знаниями относится именно к этому направлению¹. Гуманистический подход хотя и возник раньше, чем предыдущий, но в какой-то момент оказался «в тени» IT-технологий, в результате чего является гораздо менее проработанным с практической точки зрения. Однако в последнее время приходит понимание того, что основная проблема касается именно способности сотрудников компании создавать новые знания и делиться ими. Решить ее гораздо сложнее, чем любую техническую задачу.

¹ См., например, целый ряд российских интернет-порталов по управлению знаниями: www.kmtec.ru, <http://intellectualcapital.report.ru>, www.kmclub.ru

Именно этому аспекту управления знаниями посвящены две статьи, представленные в настоящей рубрике «Классика теории менеджмента», — «Компания — создатель знания» И. Нонаки и «Живая компания» А. де Гиуса. Статья Ари де Гиуса обобщает результаты исследования компаний-долгожителей, сумевших выжить в течение нескольких *столетий* (!), и формулирует основные черты, которые объединяют эти компании. Целый ряд этих отличительных характеристик так или иначе связан со способностью компании максимально эффективно использовать знания и опыт каждого из своих сотрудников, а также, комбинируя их, создавать новые. Механизмы создания нового знания на примере успешных японских компаний обсуждаются в статье И. Нонака.

Икуджиро Нонака: управление «по-японски» или универсальные принципы управления? Высшее образование и длительный опыт работы в компании, производящей электронику, И. Нонака получил у себя на родине, в Японии. Однако его академическая карьера стартовала в Беркли, где в 1972 г. он защитил докторскую диссертацию по теме «Организация и рынок: практическое исследование сравнительных преимуществ централизации и децентрализации» [Nonaka, 1972]. Как преподаватель и исследователь, Нонака состоялся в японской академической среде, в таких университетах, как Нанзан и Хитотсубаши, а также в Академии сил самообороны Японии, что, безусловно, дает право говорить о нем как о самобытном и ярком представителе японского подхода к теории и практике управления. Тем не менее, как отмечал сам Нонака, он унаследовал интеллектуальную традицию и дух высшей школы бизнеса Калифорнийского университета. И если пользоваться его же терминологией, это позволило ему формализовать в виде теоретической модели то неявное знание (*tacit knowledge*) японских корпораций, которое обеспечило им исключительную конкурентоспособность на глобальных рынках.

По мнению Нонаки, именно неформализованное знание является источником конкурентных преимуществ в современном бизнесе, требующем от компаний постоянного обновления. Большинство исследователей практики бизнеса отмечают важность постоянных инноваций. Так, например, Дж. Теллис и П. Голдер в своей книге «Воля и виденье» выделяют процесс непрерывных инноваций в качестве одного из пяти факторов, благодаря которым компании, пришедшие на рынки позднее своих конкурентов, сумели потеснить их и занять доминирующее положение [Теллис, Голдер, 2005]. Нонака полагает, что это главный фактор, причем успех обеспечивает постоянное обновление не только продуктов и услуг, но и всей организации, от технологических процессов и систем управления до миссии, идеалов и ценностей. Следовательно, инновации являются не ограниченной сферой ответственности какого-либо отдела, а охватывают всю организа-

цию целиком, включая все функции (от финансов до сбыта) и все уровни (от высшего руководства до рядового сотрудника). Это и есть компания, создающая знание.

Важным вкладом Нонаки в теорию менеджмента стала операционализация концепции неявного знания, предложенной впервые М. Полани [Polanyi, 1964]. Если для Полани неявное знание неотделимо от личного знания (personal knowledge) и играет вспомогательную роль, то для Нонаки это вполне самостоятельный объект исследования и управления, имеющий ключевое значение для создания нового знания и запуска инновационного процесса в компании. Все организационные процессы и системы играют подчиненную роль. Их главной задачей является создание благоприятных условий для продуцирования, экспликации, распространения и коммерциализации неформализованного знания. На основе подобной объективации, т. е. выделения формализованного и неформализованного знания в качестве главных эпистемологических единиц, Нонака концептуализирует четыре способа трансформации знания и строит теоретическую модель создания знания в компании, а затем описывает управленческие практики, организационный дизайн и стиль руководства, которые способствуют наиболее эффективной реализации этой модели. Предлагаемая в рубрике статьи И. Нонаки «Компания — создатель знания» подробно рассматривает эти вопросы².

Здесь хотелось бы остановиться на ограничениях модели или, во всяком случае, на тех дискуссионных вопросах, которые связаны с практикой ее применения. Прежде всего они имеют отношение к культурному контексту, в рамках которого сформированы видение автора и базовые предпосылки, лежащие в основе его модели.

Первый вопрос касается стиля взаимоотношений между индивидом и организацией. По утверждению Нонаки, разгадка процесса создания знания «скрывается в личной приверженности, самоотождествлении сотрудников с компанией и ее миссией» [Nonaka, 1991, p. 91]. Нонака ограничивается этим утверждением, не поясняя, каким образом достигаются подобная приверженность и самоотождествление, и, скорее всего, происходит это потому, что здесь действуют глубинные культурные механизмы, не поддающиеся формализации и репликации.

Японские корпорации — наследники клановой структуры общества, где принадлежность клану играла очень высокую роль, и такие понятия, как приверженность и служение интересам клана, даже ценой собственной жизни, являлись нормой. Вспомним, что отдать жизнь за своего хозяина было самой высокой честью для самурая. Разумеется, японское общество в

² Впервые данная статья была опубликована в 1991 г.: [Nonaka, 1991].

значительной степени преобразилось и стало гораздо более индивидуалистичным (что отражено в исследованиях Г. Хофштеде [Hofstede, 2001]), тем не менее культурная традиция — наиболее долговечный институт, обретающий с каждой новой эпохой новые формы.

Однако отвлечемся от исторического аспекта и обратимся к предпосылкам относительно природы организации, артикулированных самим Нонакой. В основе его теоретических построений лежит представление об организации как о живом организме, которому необходимо постоянно трансформироваться для выживания и процветания в бизнес-среде. Организация должна непрерывно пересматривать свой внутренний порядок, разрушать его и из хаоса неорганизованного, избыточного знания созидать новые управленческие системы, продукты и услуги с тем, чтобы вновь и вновь подвергать их переосмыслению. Организация, с точки зрения Нонаки, не просто живой организм, а мыслящий и чувствующий организм, имеющий идеалы и устремления и реализующий их через продукты и услуги. Таким образом, организация предстает как личность, которая не только приспосабливается к изменениям вмещающей среды, но и активно перестраивает ее в соответствии со своими идеалами и ценностями.

Подобный взгляд на организацию имеет два важных следствия, глубоко взаимосвязанных между собой:

- 1) основная цель организации — не прибыль (или максимальное удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон) и не выживание любой ценой, а самоутверждение (самопознание, самореализация, раскрытие возможностей) через преобразование действительности;
- 2) между организацией и индивидами существуют не контрактные, а личностные отношения, допускающие приверженность общим идеалам и ценностям и совместную самореализацию. Отношение к организации как к личности задействует эмоциональную сферу, позволяя говорить о таких чувствах, как доверие и преданность, и таком характере поведения, как служение.

Для Нонаки приверженность и самоотжествление с компанией — исходное условие, наблюдаемый факт из жизни японских корпораций. Для западного менеджера, впрочем, как и для российского, — это сложнейшая задача. В культурной модели западного мира организация — скорее инструмент преобразования действительности, сложный механизм, отношения с которым не отягощены элементами этического и эмоционального характера. В этом смысле единственным типом отношений с «инструментом» может быть «использование». И неслучайно наиболее прочным философским основанием теории менеджмента выступает концепция утилитаризма. Начиная с 1980-х гг., после исследования Т. Питерсом и Р. Уотерманом

успешных компаний, проблема корпоративной культуры стала привлекать все большее внимание [Питерс, Уотерман, 2005]. Однако попытки ее построения были и остаются противоречивыми, так как в рамках утилитарного подхода корпоративная культура является всего лишь инструментом достижения других целей, чаще всего финансового характера.

Теория контрактных отношений наиболее точно описывает характер взаимоотношений между сотрудниками и организацией, сложившийся в западном обществе. Впрочем, экономический империализм посягает и на взаимоотношения между людьми, рассматривая, например семью и дружбу как результаты поведения индивидов, максимизирующих полезность. Эти впечатляющие теории — продукт не только экономической мысли Запада, но и его действительности. И отсутствие личностных взаимоотношений между работником и организацией является здесь скорее нормой, что имеет важные последствия для практики создания нового знания в компании.

Концепция Нонаки строится на предпосылке о том, что в компании активно работают процессы обмена знаниями (knowledge sharing) между сотрудниками. Но в рамках контрактных отношений они будут существенно затруднены. И целый ряд исследований подтверждает, что для большинства организаций «естественным», «нормальным» состоянием является, наоборот, изначальная враждебность по отношению к подобному обмену [Husted, Michailova, 2002]. Основным фактором, формирующим такую враждебность, является нежелание индивида снижать свою «стоимость» на рынке труда (а равно и на внутрифирменном рынке), поскольку она напрямую зависит от уникальности тех знаний, которыми он обладает. При этом важно, что именно неформализованное знание является тем высокоспецифическим активом, который придает индивиду силу при заключении контракта.

Еще один вопрос дискуссионного характера имеет отношение к стилю мышления, который также находится в зависимости от культурных факторов. Одним из ключевых «витков» в «спирали» создания знания Нонаки выступает экстернализация неформализованного знания. «Для мобилизации этой преданности (преданности сотрудников своей компании. — *Прим. авт.*) и воплощения неформализованного знания в реальные технологии и продукты необходимы менеджеры, чувствующие себя так же комфортно с образами и символами... как и с жесткими числами» [Nonaka, 1991, p. 91]. Нонака большое внимание уделяет метафоре как основному инструменту, с помощью которого в ходе дискуссий интуитивное понимание, опыт и убеждения сотрудников воплощаются в новые концепции. На этом этапе преобладает конкретно-образный стиль мышления и важную роль играет эмоциональный компонент, что может оказаться проблематичным в бизнес-среде, где наибольшую ценность имеет рационально-анали-

тический подход, а навыки работы с образами и символами носят второстепенный характер, вследствие чего недостаточно развиты.

Метафорический стиль мышления, согласно Нонаке, имеет огромное значение не только для менеджеров среднего звена, но и для высшего руководства. Формулировка идеалов и целей компании на языке образов и символов создает ситуацию вызова и неопределенности (*ambiguity*), подстегивая творческий процесс, и предоставляет сотрудникам пространство для их свободной интерпретации. Кроме того, для компании — создателя знания — ситуация неопределенности, многовариантности интерпретаций, избыточности и созидательного хаоса является нормой. Возможно ли сформировать такую атмосферу в компании, если для культурной среды характерна высокая степень избегания неопределенности?

Ари де Гиус и его концепция «живой компании». Ари де Гиус³ (*Arje de Geus*) в 1951 г. поступил в компанию *Royal Dutch/Shell Group* рядовым клерком финансовой службы для того, чтобы оплатить свое обучение на степень магистра экономики в университете Эразмус в Роттердаме. В результате он посвятил этой компании 38 лет, работая в различных подразделениях по всему миру — от Турции до Бразилии. В 1981 г. А. де Гиус был назначен координатором (вице-президентом, в современной терминологии) группы планирования *Shell*, в рамках работы которой были запущены масштабные исследования, ставшие эмпирической базой концепции автора.

С выходом на пенсию в 1989 г. А. де Гиус не оставил свою исследовательскую работу, которая вылилась в целый ряд публикаций. Наибольший резонанс получила книга «Живая компания» (*The Living Company*), увидевшая свет в 1997 г.⁴ Некоторые ключевые тезисы этой книги представлены в статье данной рубрики. Осуществим небольшой экскурс в историю создания этой книги.

Как отмечает сам де Гиус, к моменту прихода в группу планирования *Shell* у него уже накопилось много вопросов относительно эффективного функционирования организаций [Lelic, 2003]. Группа начала прорабатывать разные идеи, касающиеся природы процесса принятия решений в организации, и сформировала гипотезу о том, что этот процесс аналогичен процессу обучения. Действительно, когда речь идет о сложной проблеме, правильного решения которой не знает никто из участников обсуждения перед его

³ Знатки голландского языка утверждают, что правильный перевод этого имени на русский язык будет звучать как «Арье де Гёз», однако после выхода его книги на русском языке в России укоренился вариант «Ари де Гиус», который мы и будем использовать.

⁴ Эта книга переведена на более чем 20 языков, в том числе русский перевод выпущен в 2004 г. издательством Стокгольмской школы экономики [де Гиус, 2004].

началом, то, по сути, поиск решения является научением, или созданием нового знания. Далее в группе планирования возник вопрос о том, обучается ли организация в целом наилучшим образом.

Несмотря на то что благодаря рекомендациям группы планирования компании Shell удалось сократить в два раза цикл принятия сложных стратегических решений и повысить их эффективность, в целом эти идеи были восприняты в компании враждебно. Для топ-менеджеров, которые верили в то, что они занимают свои позиции потому, что они *всё* знают про свой бизнес, идея постоянного обучения звучала почти как оскорбление. В поисках способов убеждения в своей правоте, А. де Гиус обратился вовне компании — и нашел ряд единомышленников в Массачусетском Технологическом институте (среди которых был и уже знакомый читателю «Вестника Санкт-Петербургского университета» П. Сенге [Сенге, 2004]), занимавшихся проработкой аналогичных идей в ряде других компаний. Совместно они запустили исследование, многие материалы которого легли в основу книги П. Сенге «Пятая дисциплина» [Senge, 1990]. Подталкиваемый мыслью о том, что нередко новые идеи быстрее воспринимаются, будучи предложены извне компании, А. де Гиус обратился в Harvard Business Review с предложением написать статью, обобщающую его наблюдения. Статья под названием «Планирование как обучение» («Planning as Learning») вышла в свет в 1988 г. и привлекла к себе большое внимание бизнес-общественности, а вскоре была опубликована и книга П. Сенге — с этого момента термин «организационное научение» прочно вошел в обиход не только Shell, но и ряда других крупнейших компаний мира — Ford, Intel, British Petroleum, Hewlett Packard.

От изучения непосредственно процесса обучения А. де Гиус перешел к исследованию характеристик компании, которые могут обучаться. Параллельно с этим его интересовал вопрос: какие черты позволяют некоторым компаниям выживать на протяжении более чем двухсот лет? Это исследование было запущено еще в рамках группы планирования Shell — такой длительный промежуток времени был выбран потому, что сама Shell к тому времени достигла столетнего юбилея, и, естественно, ее интересовали компании, которые существуют значительно дольше. Выйдя в отставку, А. де Гиус продолжал интенсивно работать над этой темой, в результате чего и появилась книга «Живая компания», сделавшая его всемирно известным.

Целесообразно обратить внимание читателей на наличие интересного противоречия в ключевых идеях А. де Гиуса, изложенных в книге и в представленной в рубрике статье. Среди основных характеристик компаний-долгожителей он называет «консерватизм финансирования» и, одновременно, «терпимость к новым идеям». Первая предполагает, что компании не рисковали своим капиталом без веских оснований и ценили «свободные

наличные в банке». Вторая же означает, что исследованные «долгожители» терпимо относились к маргинальной деятельности и эксцентричности, расширявшим их мировоззрение, они поощряли автономное экспериментирование. Такая терпимость может повлечь за собой достаточно большие расходы, которые даже могут быть расценены как неэффективные: поскольку результат «не запрограммирован», то, к примеру, из множества небольших инновационных групп, занимающихся разными экспериментальными разработками, что-нибудь стоящее может придумать только одна, а финансировать необходимо все. Де Гиус не заостряет внимание на этом противоречии — видимо, он предполагает, что компании-долгожители сумели найти некую «золотую середину» в практическом применении данной концепции.

Работы И. Нонаки и А. де Гиуса в современной теории управления знаниями. Чтобы обозначить роль и место И. Нонаки и А. де Гиуса и их идей в общей системе координат различных наук об управлении и концепции управления знаниями, обсудим следующую схему (рисунок).

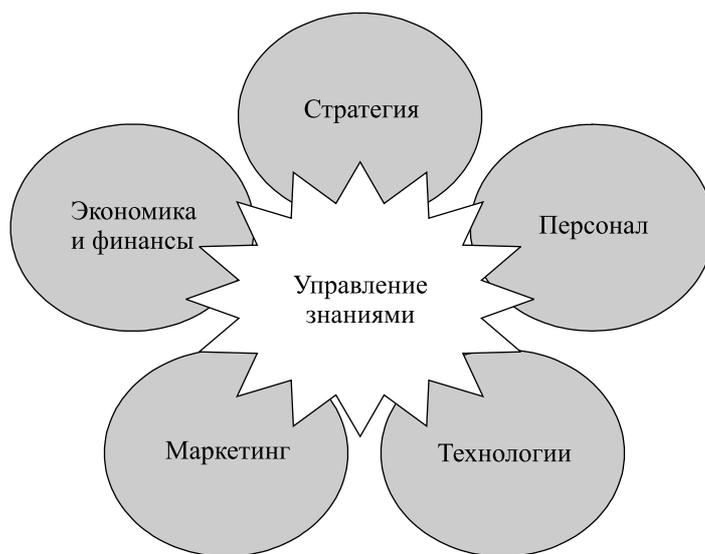


Рисунок. Управление знаниями и другие направления науки об управлении организацией

Статья И. Нонаки представляет одну из базовых концепций теории управления знаниями, по сути, ее ядро. Некоторые авторы выделяют в рамках этого «ядра» три основных подхода к «управлению знаниями» [Крымская]. Европейский (также называемый скандинавским) подход рассматривает управление знаниями как «измерение знания» (см., напр.: [Sveiby, 2001]), американский подход состоит в непосредственном «управлении зна-

ниями» (см., напр.: [Wiig, 1993]), а японский — в «создании знания» (см., напр.: [Nonaka, 1991]).

Идеи же А. де Гиуса можно отнести к стратегическому направлению в рамках теории управления знаниями, поскольку в первую очередь он обсуждает факторы, обеспечивающие компании долгосрочные конкурентные преимущества. В рамках стратегического направления также активно обсуждается взаимосвязь между концепциями динамических способностей и управления знаниями (см., напр.: [Prieto, Easterby-Smith, Graca, 2005]).

Особо важно отметить, что де Гиус ни в предлагаемой статье, ни в книге в целом не использует термин «управление знаниями». Почему? Ответ на этот вопрос содержится в одном из его интервью журналу Inside Knowledge: «Управление знаниями предполагает, что знания — вещь, которой можно управлять, в то время как обучение — деятельность, которую необходимо предпринимать... Это две принципиально разные вещи... Практически автоматически вас влечет к информационным технологиям, компьютерам, базам данных, потому что предполагается, что знания — это что-то, что можно поймать, записать и затем вызвать из хранилища. Обучение — это деятельность, которую вы осуществляете совместно с вашей командой, с другими менеджерами, и т. д.» [Lelic, 2003]. По сути, мы возвращаемся к разному пониманию основного «объекта» управления знаниями, о чем речь шла в начале этой статьи. Таким образом, в свете этого обсуждения работы де Гиуса можно отнести к теории управления знаниями, а именно — к гуманистическому подходу в ее рамках.

Термин «управление знаниями» вызывает сомнения не только у А. де Гиуса. К. Свейби, чей вклад в развитие концепции управления знаниями, как мы уже отметили, сопоставим с заслугами представленных в рубрике авторов, пишет: «Мне не нравится термин „управление знаниями“. Знание — человеческая способность, что-то, чем не может управлять никто, кроме самого индивида. Поэтому фразы „быть сфокусированным на знании“ или „смотреть на мир с точки зрения знаний“ лучше отражают мой подход. Для меня управление знаниями — это искусство создания ценности из нематериальных активов» [Sveiby, 2001].

Обозначим также некоторые из проблемных вопросов, интересующих исследователей на стыке управления знаниями и других направлений управленческой науки. Этот перечень отнюдь не является исчерпывающим, что, на наш взгляд, наглядно иллюстрирует, насколько глубоко управление знаниями проникло во все сферы деятельности компании и насколько актуальна эта проблема для современной организации. В сфере *экономики и финансов* разрабатываются проблемы учета и оценки интеллектуального и человеческого капитала как нематериального актива, а также изучается влияние практик управления знаниями на результаты компании (см., напр.:

[Grossman, 2006]). *Маркетологов* интересуют системы обмена знаниями с внешней средой, а также проблемы маркетинга интеллектуальных услуг (см., напр.: [Varuji, Crossan, 2005]). В сфере *управления персоналом* обсуждаются особенности такой группы персонала, как интеллектуальные сотрудники: как меняются задачи управления персоналом, когда они составляют значительную долю персонала компании? Как их подбирать, развивать, оценивать, мотивировать? Как создать организационную культуру, способствующую обмену знаниями? (см., напр.: [Storey, 2005]). Специалисты в области информационных технологий изучают и разрабатывают все новые системы «добычи», хранения и обработки данных. И здесь мы уже постепенно переходим от человека к технологиям и машинам...

Что отличает человека от машины, если посмотреть на эту проблему сквозь призму концепции управления знаниями? В первую очередь, способность *создавать* новое знание. Именно здесь проходит водораздел между технологическим и гуманистическим направлениями в рамках теории управления знаниями. Действительно, машина способна аккумулировать, хранить, структурировать информацию, но интерпретировать ее, применять в конкретном контексте и создавать *новые* идеи способен только человек. Продолжая эту логику в духе А. де Гиуса, можно сказать, что только «живым компаниям» удастся создавать знание — именно то, о чем писал Нонака, — и обеспечить себе долгую жизнь.

Литература

- Де Гиус А. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
- Крымская А. Хронологическая шкала основных событий в развитии концепции «управления знаниями» за рубежом и в России [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.kmtec.ru/publications/library/select/chron_km.shtml
- Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М.: Вильямс, 2005.
- Сенге П. Построение обучающихся организаций // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. Вып. 1. 2004. С. 113–134.
- Теллис Дж. Дж., Голдер П. Н. Воля и виденье: как те, кто приходит позже остальных, в итоге завладевают рынками. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
- Varuji H., Crossan M. External Knowledge Strategies and Firm Performance // The Passion for Learning and Knowing. Proceedings of the 6th International Conference on Organizational Learning and Knowledge. University of Trento, Italy, 2005. P. 522–541.
- Grossman M. An Overview of Knowledge Management Assessment Approaches // The Journal of American Academy of Business. 2006. Vol. 8. N 2. P. 242–247.
- Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

- Husted K., Michailova S.* Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility // *Organizational Dynamics*. 2002. Vol. 31, N. 1. P. 60–73.
- Lelic S.* The Knowledge: Arie de Geus // *Inside Knowledge*. 2003. Vol. 6. N 10 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kmmagazine.com/xq/asp/sid.0/articleid.A1996EDD-6597-4338-9B82-C591FC14EA90/qx/display.htm>
- Nonaka I.* Organization and Market: Exploratory Study of Centralization vs. Decentralization. Ph. D. diss. University of California, Berkeley: Graduate School of Business Administration, 1972.
- Nonaka I.* The Knowledge-Creating Company // *Harvard Business Review*. 1991. Vol. 69. N 6. P. 96–104.
- Polanyi M.* *Personal Knowledge: Towards a Post Critical Epistemology*. N. Y.: Harper & Row, 1964.
- Prieto I. M., Easterby-Smith M., Graca M.* Bringing Together the Emergent Theories on Dynamic Capabilities and Knowledge Management // *The Passion for Learning and Knowing. Proceedings of the 6th International Conference on Organizational Learning and Knowledge*. University of Trento, Italy, 2005. P. 458–471.
- Senge P.* *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business Publishers, 1990. (Рус. пер. *Сенге П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.)
- Storey J.* Human Resource Policies for Knowledge Work // *Managing Knowledge: An Essential Reader* / Eds. T. Ray, P. Quintas, S. Little. London: Sage, 2005.
- Sveiby K.-E.* What is Knowledge Management? 2001 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>
- Wiig K.* *Knowledge Management*. Arlington, TX: Schema Press, 1993.

Статья поступила в редакцию 17 апреля 2006 г.