

Развитие теорий управления знаниями: классические подходы и современные концепции

Юрасова Алёна Игоревна — аспирант 1-го курса, научная специальность 5.6.2 «Менеджмент», Университет Правительства Москвы (107045, Россия, Москва, ул. Сретенка, д. 28), e-mail: yurasova.ai@yandex.ru

В статье проделан анализ классических и современных подходов к управлению знаниями. Рассмотрены ключевые теоретические концепции в этом направлении с середины XX в. до современности, отмечено явление трансформации понимания знания как экономического ресурса. Среди актуальных технологий управления знаниями нужно назвать работу с большими данными, применение искусственного интеллекта и машинное обучение. В управлении знаниями внедрены краудсорсинг и открытые инновации. Российские и зарубежные организации, обращаясь к комплексу технологий управления знаниями, в первую очередь, к инструментам искусственного интеллекта для анализа информации, могут по-новому использовать опыт, накопленный в бизнес-среде, прогнозировать изменения. За счет технологий открытых инноваций можно расширять базу знаний. При сочетании традиционных методов обучения и персонализированного подхода в цифровой среде организации достигают наиболее эффективного управления своим интеллектуальным капиталом. Благодаря этому возможно ускорять инновационное развитие, создавая более устойчивую и готовую к изменениям структуру организации.



Ключевые слова: управление знаниями, открытые инновации, интеллектуальный капитал, корпоративные знания, адаптивные подходы, экономика знаний.

Для цитирования: Юрасова А. И. Развитие теорий управления знаниями: классические подходы и современные концепции // Вестник Университета Правительства Москвы. 2025. № 2. С. 24–29.

Article

Development of Knowledge Management Theories: Classical Approaches and Modern Concepts

Alyona I. Yurasova — 1st year PhD student in Management, Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University (28 Sretenka ulitsa, Moscow, 107045, Russia), e-mail: yurasova.ai@yandex.ru

This article analyzes classical and contemporary approaches to knowledge management (KM) within organizations. It examines key theoretical concepts in this field from the mid-20th century to the present day, noting the transformation of understanding knowledge as an economic resource. Among current KM technologies are big data analytics, artificial intelligence (AI) applications, and machine learning. Organizational approaches to KM have also evolved, with the incorporation of crowdsourcing and open innovation. Case studies of successful applications of modern KM technologies are presented from both Russian and international companies. By utilizing a suite of KM technologies, particularly AI-driven information analysis, organizations can leverage accumulated experience within the business environment and forecast future changes. Open innovation technologies enable the expansion of the knowledge base. Combining traditional training methods with personalized approaches in a digital environment allows organizations to achieve more effective management of their intellectual capital. This, in turn, accelerates innovative development, creating a more resilient and adaptable organizational structure.

Keywords: knowledge management, open innovation, intellectual capital, corporate knowledge, adaptive approaches, knowledge economy.

For citation: Yurasova A. I. Development of Knowledge Management Theories: Classical Approaches and Modern Concepts. *MMGU Herald*, 2025, no. 2, pp. 24-29. (In Russ.).

Введение

Эволюция процесса управления знаниями (англ. knowledge management) — следствие интенсивного развития экономики знаний как самостоятельного направления экономической науки, сосредоточенного на создании, интерпретации

и менеджменте знаний. Экономика знаний смещает приоритеты с материальных активов на человеческий капитал как ключевой ресурс. Этим данная экономическая модель отличается от индустриальной экономики, в которой

материальным активам принадлежит доминирующая роль.

Основополагающие факторы оптимизации и осуществления трудовой деятельности в XXI в. — информатизация производственных процессов, широкое внедрение высокотехнологичных решений, возрастание значимости информации и знаний. В такой среде и существует экономика знаний.

Теоретический анализ

В середине XX в. знание стало рассматриваться как ключевой ресурс экономики, поэтому возникла необходимость в четком определении и структурировании понятия знания в экономическом контексте. Процесс формализации данного определения стал объектом исследований таких ученых, как П. Друкер, Ф. Махлуп, Д. Белл, А. Аганбегян, В. Лекторский, Т. Стюарт. Основываясь на определениях, предложенных в XX в., современные исследователи-экономисты характеризуют знание как проанализированную, осмысленную, интерпретированную и успешно интегрированную в рабочие процессы информацию, способствующую повышению эффективности и наращиванию инновационного потенциала организации [12].

Процесс создания, хранения и распространения знаний в организации получил название «управление знаниями» и служит важным элементом современной экономики и менеджмента предприятий. В зарубежной научной литературе интерес к данной тематике растет, начиная с середины XX в. Значительный вклад в развитие теоретических и практических аспектов управления знаниями внесли И. Нонака, Т. Давенпорт, Л. Прусак, Н. Прат, К. Вииг и другие исследователи [5]. Отечественная наука стала рассматривать феномен управления знаниями значительно позже, в 1990-е гг.

П. Друкер, один из наиболее влиятельных теоретиков современного менеджмента, еще в середине XX в. спрогнозировал наступление современного «общества знаний». Он определял знания как ключевой ресурс постиндустриальной экономики, позволяющий компаниям создавать инновации, адаптироваться к изменениям и повышать конкурентоспособность [9].

Эксперт в области управления знаниями Т. Давенпорт предложил свое определение управления знаниями как процесс сбора, распространения и эффективного использования знаний [12].

Значительный вклад в теорию управления знаниями привнесли труды М. Полани, который предлагал делить знания на явные и неявные. Под явными знаниями подразумевались кодифицированные и формализованные знания, зафиксированные в документах, таких как тексты, базы знаний, инструкции. Под

неявными (скрытыми) знаниями — личный опыт в решении сложных задач, навыки, культурные нормы, т. е. те знания, которые сложно передать. Современные ученые, развивая идеи М. Полани, предлагают рассматривать также потенциально явные знания — знания, которые пока остаются неявными, но потенциально могут быть выражены и формализованы при наличии соответствующих инструментов и мотивации [16].

Развитие управления знаниями нашло отражение в модели SECI (англ. socialization, externalization, combination, internalization), разработанной японскими учеными И. Нонака и Х. Такеучи в 1995 г., дополнившими таким образом концепцию М. Полани описанием процесса, в ходе которого неявное знание преобразуется в явное [2]. Данная теория объясняет, как создаются, используются и распространяются знания в организациях. По модели SECI знания проходят четыре ключевых этапа преобразования неявного знания в явное — социализацию (получение новых знаний в ходе общения), экстернализацию (создание явного знания из неявного), комбинацию (объединение старых и новых знаний) и интернализацию (усвоение новых знаний, завершение преобразования неявного знания в явное).

В 1997 г. Т. Стюарт сформулировал термин «интеллектуальный капитал», определив его как совокупность знаний, информации, опыта и интеллектуальной собственности, участвующих в создании ценности [13]. Данное определение также получило широкое распространение в экономике знаний, обозначив интеллектуальный капитал как один из значимых производственных факторов. По мнению современных исследователей, интеллектуальный капитал становится эффективным инструментом экономического развития как государства, так и отдельных организаций.

З. В. Якимова [16, с. 200] рассматривает корпоративное знание как основу интеллектуального капитала организации и подчеркивает, что таким образом управление знаниями становится частью кадровой политики и важным элементом стратегического экономического развития организаций. При этом автор делает акцент на выявлении неявных знаний, часто остающихся незамеченными. Их превращение в интеллектуальный ресурс организации становится одной из главных задач управления знаниями. Исследователь акцентирует внимание на важности неформального взаимодействия сотрудников организации, которое способствует созданию корпоративного знания.

В свою очередь, Е. М. Лукина отмечает [4, с. 83] влияние человеческого капитала на экономику знаний, т. е. возможность человека приносить доход организации, получив компетенции благодаря этой

организации. Таким образом, сам человек, его знания, навыки и способность к обновлению выступают основным источником создания стоимости в контексте экономики, основанной на знаниях.

Всеобщий тренд на цифровизацию, необходимость оцифровывать, хранить, анализировать и распространять знания в цифровой форме повлияли на современные процессы управления знаниями. Данный фактор проявляется не только в корпоративной культуре, но и в государственных программах экономического развития. В частности, в России в 2024 г. анонсирован запуск нового национального проекта «Экономика данных» [8]. Его цель — стимуляция роста экономики, повышение благосостояния граждан и ускорение дальнейшего развития инновационных интеллектуальных технологий. Среди центральных элементов данного проекта — федеральный проект «Кадры для цифровой трансформации», направленный на формирование системы образования для подготовки кадров с необходимыми цифровыми компетенциями и непрерывного развития навыков.

Поскольку современное управление знаниями основано на цифровых данных, широко используются специализированные цифровые платформы для управления информацией. Среди зарубежных популярны Confluence, Share Point, Notion, среди отечественных можно отметить «Битрикс24», «1С: Документооборот», «Мираполис».

С началом периода Индустрии 4.0 в управлении знаниями стала все шире применяться технология больших данных (big data). Сейчас можно говорить об успешном использовании данной технологии на всех управленческих уровнях в работе с персоналом, в банковской сфере, сфере услуг, в здравоохранении, чтобы предсказывать тренды и события, улучшать продукты и услуги. Например, в компании «МТС» анализ массивов больших данных о сотрудниках позволяет оптимизировать операционные процессы и прогнозировать потребности рынка [6]. Для системы здравоохранения в Москве на основе больших данных создан сервис «Цифровой паспорт участника», который помогает врачам получать актуальную информацию о пациентах [10]. Крупный российский ретейлер «Магнит» ввел в обиход технологии больших данных для прогнозирования эффектов проморекламы и для мониторинга доступности товаров в своих магазинах [1]. Сбер применил названную технологию для ускорения принятия решений о выдаче кредитов клиентам банка [15]. Таким

образом, работа с корпоративными данными становится ключевым элементом для формирования корпоративного знания организации.

Заметное место в современной системе управления знаниями занимают искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение, которые применяются в чат-ботах и для анализа больших данных. Использование ИИ для подготовки материала электронных обучающих курсов и в подборе сотрудников стало стратегическим направлением развития корпоративного обучения во многих крупных российских компаниях [3].

Внедрение интеллектуальных технологий согласуется с адаптивным подходом к управлению знаниями. Он начал набирать популярность в 2020-х гг., с началом «эпохи неопределенности». Н. В. Проказина в исследованиях «эпохи неопределенности» отмечает: «Умение учиться и разучиваться — самый главный навык современности» [11]. Условия названной «эпохи» — быстро изменяющаяся среда, где традиционные подходы к управлению знаниями становятся неэффективными. Д. Кашио предлагает концепцию BANI-мира, охарактеризованного автором как «хрупкий» (англ. brittle), «тревожный» (anxious), «нелинейный» (nonlinear) и «непостижимый» (incomprehensible)¹ [6]. Гибкость и динамичность — главные свойства современного подхода к управлению знаниями, проявляющегося в виде культуры непрерывного обучения. Таким образом, благодаря адаптивному подходу к управлению знаниями организации могут более оперативно реагировать на изменения в окружающем мире.

Развитие экономики знаний невозможно без создания и внедрения новшеств, т. е. без инновационной активности. Открытые инновации и совместное создание знаний — неотъемлемые свойства современных концепций управления знаниями, которые предполагают взаимодействие с внешними источниками знаний. Термин «открытые инновации» был предложен организационным теоретиком Г. Чесбро в 2003 г. [7] и предполагает, помимо использования компаниями внутренних ресурсов, также их взаимодействие с внешними источниками знаний. Преимуществом этого подхода можно считать ускорение инноваций в организации, снижение ее затрат на собственные научные исследования и опытно-конструкторские разработки и расширение возможностей для решения сложных задач. Согласно Г. Чесбро, открытые инновации подразделяются на входящие открытые инновации (поиск знаний

¹ BANI — аббревиатура по первым буквам характеристик модельного мира.

и опыта за пределами организации) и исходящие открытые инновации (внедрение внутренних разработок во внешнюю среду).

Тенденция открытых инноваций нашла свое отражение в краудсорсинге — совместном создании знания широкой аудиторией с использованием цифровых платформ. Преимущество краудсорсинга — в быстром накоплении информации и применении полученных распределенных знаний в решении задач того или иного бизнеса. Данный подход, как и технологии открытых инноваций, стимулирует инновационную деятельность организации [14]. Положительный эффект краудсорсинга заключается также в создании глобальных сетей экспертов и энтузиастов, работающих над сложными проблемами, которые невозможно решить силами одной организации. Таким образом ускоряется распространение знаний, повышается частота генерации новых идей при сохранении качества создаваемых технологий и ускоряется научно-технический прогресс.

Результаты и рекомендации

С середины XX в. идеи управления знаниями прошли в своем развитии путь от классических

концепций, основанных на структурировании информации, до цифровых методов обработки и преобразования данных (табл. 1). Если классические подходы были сконцентрированы на детерминированном и линейном процессе передачи знаний — четкой системе документации и стандартизированных методах распространения знаний, то современные подходы более гибкие и учитывают необходимость адаптироваться к изменениям. Управление знаниями в классических моделях происходило на основе централизованных баз знаний, документационного обмена и подразумевало корпоративное обучение. Сегодня на смену прежним методам пришли адаптивные технологии, включая ИИ, машинное обучение, краудсорсинг, блокчейн и интеллектуальные платформы для управления корпоративной информацией, а корпоративное обучение трансформировалось в непрерывное обучение и персональные треки развития.

Классические теории управления знаниями подразумевали поиск знания, его фиксацию и передачу внутри организации, в то время как новые модели управления знаниями опираются на технологии открытых инноваций, ускоряющие получение новых знаний.

Таблица 1
Эволюция теорий управления знаниями

Период	Этап развития	Особенности
Середина XX в. — 1990-е гг.	Формирование экономики знаний	Понимание знаний как ключевого ресурса в экономике. Разделение знаний на формализованные (явные) и личные (неявные) (М. Полани). Введение термина «экономика знаний» (Д. Белл)
1990–2000 гг.	Модель SECI (И. Нонака, Х. Такеучи), теория «интеллектуального капитала» (Т. Стюарт)	Систематическое управление знаниями в организациях. Документирование, внутренние базы знаний, экспертные системы. Введение концепции управления знаниями как процесса создания, хранения и распространения информации
2000–2010 гг.	Цифровая трансформация, открытые инновации (Г. Чесбро)	Активное использование цифровых технологий в управлении знаниями. Первые корпоративные системы хранения данных. Платформы управления знаниями. Корпоративное обучение. Краудсорсинг. Расширение концепций открытых инноваций
2010–2020 гг.	Технологии больших данных и ИИ	Управление знаниями на основе анализа данных. Внедрение технологий ИИ, больших данных, машинного обучения, блокчейна в системы знаний, использование предсказательной аналитики для принятия решений
2020-е гг. — настоящее время	Адаптивные и децентрализованные системы	Гибкость управления в условиях неопределенности (BANI-мир по Д. Кашио). Фокус на адаптивное обучение и открытые инновации. Децентрализация обмена знаниями

Источник: упомянутые выше исследования [5–7; 9; 12; 16].

Несмотря на значительные различия между классическими и современными подходами, сегодня наиболее актуален их синтез, позволяющий

достичь наибольшей организационной устойчивости и экономического роста.



Информационные источники

1. Большие данные и нейросети увеличили эффективность «Магнита»: Магнит: [сайт]. 15.02.2022. URL: <https://www.magnit.com/ru/media/press-releases/bolshie-dannye-i-neyroseti-velichili-effektivnost-magnita-/?clid=7d836a39> (дата обращения: 27.05.2025).
2. Бочаров И. М. Управление знаниями в цифровой экономике: теоретико-методологические аспекты: монография. 2-е изд. М.: Дашков и К°, 2021. 96 с.
3. Кельчевская Н. Р., Колясников М. С. Использование больших данных в стратегическом управлении знаниями компании, следующей трендам индустрии 4.0 // *Лидерство и менеджмент*. 2020. № 3. С. 405–426. DOI:10.18334/lim.7.3.110662.
4. Лукина Е. М. Развитие экономики знаний — необходимое условие экономического роста в современном мире // *Актуальные проблемы экономики и управления*. 2021. № 1 (29). С. 82–86.
5. Лунев А. П., Томашевская Ю. Н., Кошкарров А. В. Управление знаниями в системе высшего образования: теория и практика // *Управленческие науки*. 2022. № 12 (2). С. 86–97. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-86-97.
6. МТС повышает скорость обслуживания в салонах с помощью Big Data // *banki.ru*: [сайт]. URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10643188> (дата обращения: 17.05.2025).
7. Мухачева А. В. Концепция открытых инноваций Генри Чесбро // *Россия молодая: Сборник материалов XVI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием*, 16–19 апреля 2024 г., Кемерово / отв. ред. К. С. Костиков [и др.]. Кемерово: Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева, 2025. С. 1–8.
8. Новый уровень. Как благодаря Big Data в Москву приходит медицина будущего // *lenta.ru*: [сайт]. 25.10.2022. URL: <https://lenta.ru/articles/2022/10/25/bigdata/> (дата обращения: 17.05.2025).
9. Питер Друкер: Эра социальной трансформации / пер. Т. Лопухиной; Центр гуманитарных технологий // *Гуманитарный портал*: [сайт]. 08.12.2006. URL: <https://gtmarket.ru/library/articles/2506?ysclid=mask0j0u7226110545&clid=6cc85e8f> (дата обращения: 17.05.2025).
10. Послание Президента Федеральному Собранию // *Президент России*: [сайт]. 29.02.2024. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/73585> (дата обращения: 16.02.2025).
11. Проказина Н. В. Управление в условиях неопределенности: новые подходы к развитию управленческой культуры // *Среднерусский вестник общественных наук*. 2022. Т. 17. № 5. С. 80–97.
12. Сафонов М. С. Омнимодальность vs многоканальность. Системы управления знаниями — от прошлого к будущему // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2018. Т. 8. № 5А. С. 11–26.
13. Устинова Л. Н., Устинов А. Э., Салахов Р. Л. Эволюция взглядов на развитие термина «интеллектуальный капитал» // *Креативная экономика*. 2023. Т. 17. № 1. С. 55–70. DOI: 10.18334/ce.17.1.116773.
14. Хау Дж. Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2012. 296 с.
15. Шугаев Г. Сбер внедрил собственную графовую платформу // *lenta.ru*: [сайт]. 31.03.2023. URL: <https://lenta.ru/news/2023/03/31/grfpltf/> (дата обращения: 17.05.2025).
16. Якимова З. В. Управление корпоративными знаниями в контексте кадровой политики организации // *Гуманитарные чтения: материалы Всероссийской научно-практической конференции (Владивосток, 22 октября 2021 г.)*. Вып. 3 / отв. ред. Н. А. Шабельникова, М. А. Тулиглович [и др.]. Хабаровск: Форпост Науки, 2022. С. 199–207.

References

1. Big Data and Neural Networks Increased the Efficiency of “Magnit”. *Magnit*: [website], 15.02.2022. Available at: <https://www.magnit.com/ru/media/press-releases/bolshie-dannye-i-neyroseti-velichili-effektivnost-magnita-/?clid=7d836a39> (accessed: 27.05.2025). (In Russ.).
2. Bocharov I. M. *Upravlenie Znaniyami v Tsifrovoy Ekonomike: Teoretiko-Metodologicheskie Aspekty* [Knowledge Management In The Digital Economy: Theoretical And Methodological Aspects]: *monograph*. 2nd ed. Moscow: Dashkov i K° Publ., 2021. 96 p. (In Russ.).
3. Kelchevskaya N. R., Kolyasnikov M. S. Big Data in Strategic Knowledge Management for a Company Following Industry 4.0 trends. *Leadership and Management*, 2020, no. 7 (3), pp. 405–426. DOI: 10.18334/lim.7.3.110662. (In Russ.).
4. Lukina E. M. The Development of the Economy of Knowledge is a Necessary Condition for Economic Growth in the Modern World. *Aktualnye problemy ekonomiki i upravleniya*, 2021, no. 1 (29), pp. 82–86. (In Russ.).
5. Lunev A. P., Tomashevskaya Yu. N., Koshkarov A. V. Knowledge Management in Higher Education: Theory and Practice. *Management Sciences*, 2022, no. 12 (2), pp. 86–97. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-86-97. (In Russ.).

6. MTS Increases Service Speed in Stores with the Help of Big Data. *Banki.ru*. Available at: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10643188> (accessed: 17.05.2025). (In Russ.).
7. Mukhacheva A. V. The Concept of Open Innovations of Henry Chesbrough. In K. S. Kostikov [et al.] (eds.). *Rossiia Molodaya: Sbornik Materialov XVI Vserossiyskoy Nauchno-Prakticheskoy Konferentsii s Mezhdunarodnym Uchastiem, 16–19 April 2024, Kemerovo*. [Young Russia: Proceedings of the XVI All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation, April 16–19, 2024, Kemerovo]. (Pp. 1–8). Kemerovo: Kuzbassky State Technical University named after T. F. Gorbachev, 2025. (In Russ.).
8. A New Level. How, Thanks to Big Data, the Medicine of the Future Is Coming to Moscow. *Lenta.ru*, 25.10.2022. Available at: <https://lenta.ru/articles/2022/10/25/bigdata/> (accessed: 17.05.2025). (In Russ.).
9. T. Lopuhina (transl.), Humanitarian Technologies Center (publ.). Peter Drucker: The Age of Social Transformation. *Humanities Portal*: [website]. Available at: <https://gtmarket.ru/library/articles/2506> (accessed: 27.05.2025). (In Russ.).
10. The President's Address to the Federal Assembly. *President of Russia*: [website], 29.02.2024. Available at: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/73585> (accessed: 16.02.2025). (In Russ.).
11. Prokazina N. V. Management in Conditions of Uncertainty: New Approaches to the Development of Managerial Culture. *Central Russian Journal of Social Sciences*, 2022. vol. 17, no. 5, pp. 80–97. (In Russ.).
12. Safonov M. S. Omnimodality vs Multi-channeling. Knowledge Management Systems — From the Past to the Future. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, vol. 8, no. 5A, pp. 11–26. (In Russ.).
13. Ustinova L. N., Ustinov A. E., Salakhov R. L. Evolution of Views on the Development of the Intellectual Capital Concept. *Kreativnaya ekonomika*, 2023, vol. 17, no. 1. pp. 55–70. DOI: 10.18334/ce.17.1.116773. (In Russ.).
14. Howe J. [Transl.]. *Crowdsourcing: The Power of the Crowd as a Business Development Tool*. Moscow: Alpina Publisher, 2012. 296 p. [Original title: "Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business."]. (In Russ.).
15. Shugaev G. Sber Implemented Its Own Graph Platform. *Lenta.ru*: [website], 31.03.2025. Available at: <https://lenta.ru/news/2023/03/31/grfpltf/> (accessed 17.05.2025). (In Russ.).
16. Yakimova Z. V. Corporate Knowledge Management in the Context of Personnel Policy of the Organization. In *Gumanitarnye Chteniya: Materialy Vserossiyskoy Nauchno-prakticheskoy Konferentsii (Vladivostok, 22 Oktyabrya 2021 g.)* [Humanitarian Readings: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference (Vladivostok, October, 22 2021)]. Is. 3. (Pp. 199–207). Khabarovsk: Forpost Nauki Publ., 2022. (In Russ.).