

УДК 338.28

doi: 10.26456/2219-1453/2021.1.178–187

РОЛЬ ЗНАНИЙ И УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЯХ

Э.Р. Цицкиев

ФГОБУ ВПО «Финансовый Университет при Правительстве РФ» г. Москва

В статье рассматриваются актуальные методы и программы управления знаниями, объединяющие организационные, интеллектуальные и технологические компоненты. В современном мире знания стали ключевым ресурсом и предоставляют организациям возможности адаптироваться к неопределенности внешней среды. Целью данной публикации является исследование практики менеджмента знаний в отечественных корпорациях и разработка предложений по формированию эффективного инструментария управления знаниями в крупных компаниях с учетом их производственной специфики и стратегических целей. Элементами научной новизны являются предлагаемые автором научно – практические рекомендации по развитию комплекса инструментария управления знаниями в компаниях, которые позволят создавать эффективную информационно – коммуникационную систему, формировать и рационально перераспределять организационные и производственные ресурсы, выстраивать действенную систему мотивации и корпоративной культуры.

Ключевые слова: *управление знаниями, экономика, технологии, управление, бизнес-процесс.*

В современных реалиях в экономике знаний особую значимость приобретает поиск современных путей для повышения конкурентоспособности компаний. Одним из продуктивных инструментов является система УЗ. В условиях цифровой экономики наличие в компаниях эффективных систем управления знаниями является ключевым стратегическим фактором успеха, обеспечивающим инновационность и конкурентоспособность организаций.

Термин «управление знаниями», как организация и классификация информации и знаний в компании для поддержания ее деятельности и развития, оказался в центре внимания лишь в конце XX века. Хотя следует отметить, что менеджмент знаний не является новым явлением, так как в течение многих веков происходила «передача» технологических навыков и идей от человека к человеку. Многие исследователи утверждают, что данное понятие появилось в 1990-х гг. из-за проблем обработки информации в крупных корпорациях. На авторство создания термина «управление знаниями» претендуют американские ученые: Карл Виг, который впервые использовал определение «управление знаниями, Томас Давенпорт, определивший «управление знаниями как процесс сбора, распространения и эффективного использования знаний»; корпорация McKinsey. Все они сходятся во мнении,

© Цицкиев Э.Р., 2021

что успеха достигает именно та стратегия, которая выходит за пределы технологий и извлекает информацию в пределах самой корпорации, а у процесса «управления знаниями» не может быть единственного определения, так как для каждой организации ключевое понятие данного процесса может быть, по-своему особым. Поэтому они должны иметь собственное понимание работы по «управлению знаниями» исходя из поставленных целей и условий функционирования. В качестве объекта управления как раз и выступают знания корпораций [13].

Управление знаниями отличается от других организационных изменений тем, что осуществляет как отдельные разовые изменения, так и подготовительные ресурсы для дальнейшего совершенствования управлениями знаний в компании. Важное значение в исследовании подходов к определению процессов УЗ играет модель трансформации знаний Н. Икуджиро и Т. Хиротака – так называемая «спираль знания». Они выделяют две формы знаний: явные и скрытые (неявные). Первый вид знания (эксплицитный) – это субъективный вид знания, основанный на опыте. Эта форма представляет знания, выраженные в виде слов и цифр, которые могут передаваться в виде документа, инструкции или книги, а второй вид – неявный (тацитный) – объективный или рациональный, который можно объяснить другому индивиду, как словами, так и числами (формулами) (рис. 1). Вторая форма связана с интуицией, догадками, идеалами и ценностями. Этот разновидность знаний – основа индивидуальных действий и опыта.



Р и с . 1. Знания организации

«Спираль знания» делится на 4 процесса: 1) социализация; 2) экстернализация; 3) объединение; 4) интернализация (рис. 2).



Р и с . 2. «Спираль знания»

Социализация как процесс распространения интеллектуальных моделей и технологических навыков при заимствовании опыта работы мастеров путем наблюдения, подражания и практики (без слов). Благодаря этому процессу, возникает дружественное знание – когда одному коллективу присущи общие умственные модели и технологические навыки. Экстернализация – процесс формализации без форменного знания посредством концепции, гипотез и моделей (диалог и коллективное раздумье). Данный процесс приводит к созданию смыслового знания. Комбинация – изменение внешнего вида существующей информации посредством сортировки, добавления, комбинации и классификации формализованного знания, что порождает новое знание. Комбинация – это всегда системное знание [11]. И, наконец, на этапе интернализации формируется операционное знание – знание производственного процесса. Изменения в области управления знаниями в организации или определенном отделе, обязаны давать начало изменениям в других, близких ему структурах, а также являться основой для следующих изменений.

Важная проблема управления знаниями это трудность их передачи. Это долгий процесс, который занимает много времени. Из-за сложности усвоения и передачи знаний, организации стараются брать на работу подготовленных специалистов, обладающих требуемым охватом знаний. Другая проблема связана с потерей знаний, при сокращении персонала. В таких случаях, западные компании обращались к переводу специалистов на более высокооплачиваемые должности консультантов [6]. Серьезной проблемой является – выбор наиболее важных сведений. Знания, чаще всего, делятся на главные и отдаленные. Важно определить, какая часть информации является ключевой, с важными задачами, решение которых подвластно только данной корпорации.

Одной из В4-консалтинговых компаний был сделан опрос в западных странах, с какими трудностями управления знаниями, встречались корпорации с договым опытом работы. В результате появились следующие проблемы:

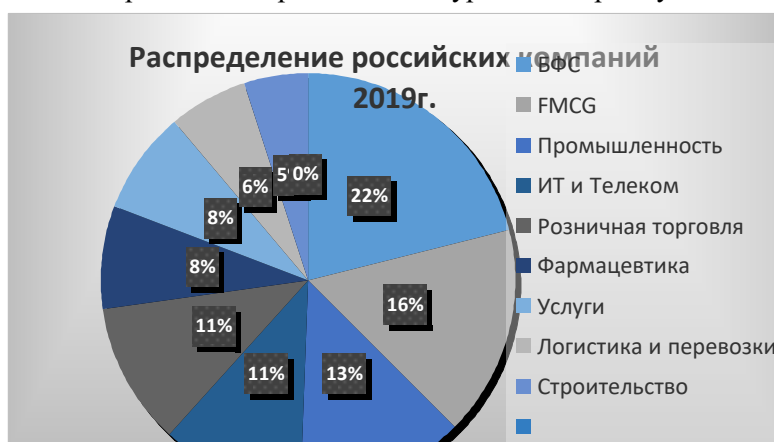
1. нет владельца процесса УЗ– 64 %;
2. нет времени – 60 %;
3. несовершенство структуры – 54 %;
4. отсутствие убежденности руководства – 46 %;
5. нет мотивации – 46 %;
6. больше внимание индивидуальной работе, а не командной – 45 %.

Изучение обмена знаниями показало, что компании, которые использовали сотрудничество с целью приобретения знаний, были наиболее конкурентоспособными. Более того, в таких компаниях финансовый показатель деятельности поднимался. Используя сотрудничество и передают знания внутри компании, такие корпорации наиболее эффективно отвечают на все потребности клиента.

Данная область менеджмента в России слабо развита и мало известна. Российские корпорации проходят те же этапы введения управления знаниями, но с большой задержкой. Из-за недостаточности распространения информации теории и практики УЗ, многие российские менеджеры неоднозначно трактуют данное понятие. В российских корпорациях к управлению знаниями относят процессы, связанные с развитием информационных технологий, схем для

оптимизации документооборота, хранения информации, ее поиска, электронные системы общения персонала и т. д. На сегодняшний день, можно смело утверждать, что наиболее активно системы УЗ используют корпорации с завышенной конкуренцией на рынке и госкомпании. Управление знаниями нужны в отраслях телекоммуникации, технологии, добывающем секторе, банковской сфере и в транспортной отрасли. Ряд компаний совершенствуются благодаря внедрению системы управления знаниями. К ним относятся: ПАО «ВТБ», ПАО «Сбербанк» (финансовая сфера), «Роскосмос», «РосГидро», «Росатом», «Ростех», «Роснасо» (государственные корпорации), ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл», ПАО «Зарубежнефть» и др. (нефтегазовый сектор), ПАО «Камаз», ПАО «Адмиралтейские верфи» (производственная сфера) и многие другие.

Выделяют ряд особенностей внедрения системы УЗ в компании РФ. Первое – это влияние внешней среды на включение системы УЗ. Распределение компаний по отраслям позволяет проанализировать и четко проследить связь между уровнем конкуренции в отрасли и активностью внедрения форм управления знаниями. Российские компании опираются на запросы внешних рынков и борются за конкурентные преимущества.



Р и с . 3. Распределение российских компаний 2019 г.

Вторая особенность – это выбор проектного подхода. Исследования «КМ Альянс» показывают, что значительная часть российских корпораций участвует в создании опытных проектов по менеджменту знаний. Министр финансов РФ отметил лидирующие проекты по обучению и развитию персонала, наполнению базы данных и распространению IT-решений. Он, отметил, что только 28 % имеют формализованную стратегию по управлению знаниями, а 2 % из них – разработанную политику в этой области. Следовательно, большая часть российских компаний не обладают системностью и комплексным подходом к программам по управлению знаний [16].

Третья особенность – отсутствие специалистов по менеджменту по управлению знаниями. Опрос, проведенный в 2008 г. «КМ Клубом», выявил, что только в 10 % отечественных организаций назначался директор по управлению знаниями. Последние исследования подтверждают тот факт, что 78 % компаний отдают управление знаниями не субъекту, а подразделениям, и

только 10 % имеют специалиста по менеджменту знаний. В остальных случаях, такая структура в ближайшем будущем не предусмотрена к созданию.

Одна из важных особенностей – четвертая – связана с системой финансирования. 55 % корпораций, распределяют деньги между подразделениями, что означает отсутствие отдельного бюджета УЗ. 30 % включают затраты на знание в обучение и развитие персонала, 10 % – включают на ИТ-функции и только 5% имеют отдельный бюджет на систему управления знаниями. Большая часть опрошенных, 80%, призналась, что система УЗ является важной частью стратегического подхода компаний [16].

Пятая особенность представлена кодификацией системы знаний, а точнее ее инструментами. Пользуются спросом инструменты, связанные с обучением персонала – 40 %, наполнением и созданием баз – 38 %, внедрением ИТ-решений – 36 %. По другим исследованиям, было так же подтверждено, что наиболее часто используемыми практиками являются применение информационных технологий и организационного обучения. 90,5 % сотрудников компаний назвали наиболее востребованными инструментами обмена неявными знаниями – обмен опытом в рамках семинаров и тренингов; 71,4 % – совещания и конференции с разбором и анализом совместного опыта; 57,1 % – выявление и решение организационных проблем; 38,1 % – инновационные конкурсы; профессиональные конференции – 33,3 %; кейс-клубы – 9,5 %; сторителлинг – 9,5 %.

Российские компании в конкуренции между собой, используют стратегию кодификации, а не персонализации, которая является наиболее успешной функцией УЗ. Для того, чтобы в российских корпорациях сформировалась организационная культура, необходимо реализовать несколько задач:

- все сотрудники признают знания ключевым ресурсом;
- устранение барьеров общения между сотрудниками;
- формирование мотивации у сотрудников для обмена знаниями между собой;

Самыми успешными инструментами управления знаний, в российских корпорациях стали:

1. База знаний. Базы знаний компаний «Газпром нефть» и «Лукойл».
2. «Бизнес-Википедия» ВТБ считаются наиболее развитыми.
3. Виртуальные группы экспертов. Пример: сетевые группы экспертов компании «Лукойл».
4. Сообщества практиков. В «Росатоме» есть социальная сеть профессиональных сообществ, где работают более 30 групп. В «Газпром нефти» 3 сообщества: сетевые, самоорганизующиеся и университетские.
5. Центры компетенций – производства, отвечающие за сбор и распространение опыта в определенной сфере. Примером служит «Газпром нефть», в котором на базе эффективных сбытовых структур создаются такие центры компетенций.
6. Сообщества брокеров знаний – представлены посредниками, которые ускоряют и упрощают распространение знаний между разными отделами компаний. Например, в компании «Крок» брокеры знаний способствуют свободному и открытому обмену знаниями между сотрудниками, создавая и

поддерживая неформальные связи, которые обеспечивают развитие такого взаимодействия.

7. Открытые инновации – поиск знаний и экспертов за границами корпорации. Коллективное творчество содействует решению проблем и продвижению производственных целей. Пример: Организованное «Сбербанком» в 2011 г. – 170-летие [16].

Проведенный анализ практики управления знаниями в российских компаниях, позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Управление знаниями позволяет быстрее принимать обоснованные решения.

Главное преимущество эффективного управления информацией и обмена ею состоит в том, чтобы упрощать совместную работу групп. Здесь имеется в виду не только с практической точки зрения. Обмен информацией может иметь решающее значение для эффективного функционирования параллельных рабочих процессов. Кроме того, такая синергия важна и с культурной составляющей. Управление информацией и обмен информацией укрепляют доверие там, где компании больше всего в этом нуждаются: на пересечении человеческих и корпоративных потребностей. При создании нескольких открытых информационных каналов, руководители предприятий могут быстрее принимать решения. Сотрудники среднего звена могут быстрее высказывать свои идеи или опасения, а возможности или проблемы могут быть рассмотрены, как только они возникнут. В свою очередь, предприятие выигрывает время для принятия решения. Критически важная информация перемещается по цепочке быстрее, и благодаря регулярному обмену информацией вся организация становится ближе, увеличивая сотрудничество и доверие.

2. Управление знаниями способствует повышению квалификации сотрудников.

В наши дни во многих зарубежных корпорациях продуктивно работает обратная связь от разных уровней работников. Важно внедрить в практику наших компаний, чтобы разнообразная группа людей, с разным опытом и взглядами, вносила свои идеи и делилась опытом. Компании, которым не удастся гнаться за новыми идеями и инновационными подходами, недолговечны. Появляются более передовые компании и вырывают свою долю рынка прямо из-под них. Чтобы способствовать качественному менеджменту в критических ситуациях компании, необходимо предоставить сотрудникам ресурсы, необходимые для их саморазвития. Здесь УЗ становится все менее недоступным и более привычным делом. При правильном стимулировании, например помощи в оплате обучения, вы можете побудить сотрудников пройти обучение для развития своих практических знаний. Затем вы можете побудить этих же сотрудников распространять свои недавно приобретенные знания во благо компании, делаясь знаниями дальше.

3. Управление знаниями помогает избежать дублирования работы

Управление информацией компании – и обмен ею с помощью возможностей обучения сотрудников, перекрестного обучения и улучшения внутрифирменных коммуникаций – может сформировать более богатый набор навыков среди ваших сотрудников. Но это также ключ к тому, чтобы помочь вам избежать увольнения сотрудников. То есть скорость передачи

информации в вашей компании напрямую зависит от количества дублированных усилий, которые вы тратите впустую. Если у вас несколько команд, работающих изолированно, и они обе начинают одну и ту же работу с нуля, это необоснованная трата усилий. Если вместо этого команды сообщают друг другу о своей работе, они могут поделиться своими знаниями и избежать дублирования проектов. Для этого нужна команда и корпоративная культура обмена информацией. Обеспечивая прозрачное планирование проектов, и создавая больше возможностей для общения команд, команды могут оставаться в курсе последних проектов и планов. Это позволяет командам обмениваться информацией о том, над чем они работают, как они это делают и есть ли возможности для сотрудничества.

4. Управление знаниями предотвращает накопление знаний в одном сотруднике

Текучка кадров может препятствовать росту компании в целом. Однако обеспечение правильных процессов УЗ может снизить риски компании от увольнения специалиста. «В некоторой степени человек не делится знаниями и опытом, потому что, боится соперничества, в следствии недополучить внимание от руководства», - отмечает Уильям Крейг из фирмы цифрового маркетинга WebFX. «Например, если один сотрудник всегда продает больше, чем остальная часть его команды, он, вероятно, выглядит очень ценным для руководства. Поэтому, если он поделится своими знаниями с командой, этот сотрудник может опасаться, что вся команда будет делать больше продаж, и он больше не будет выделяться». Управление знаниями и обмен знаниями являются ключевыми элементами непрерывности работы компании во все времена. Если случится так, что надо уволить одного или нескольких сотрудников из-за бюджетных ограничений или сотрудник сам добровольно уходит, вы будете готовы. Обеспечивая готовность других сотрудников с аналогичным опытом, уровнем опыта и знаний, вы можете гарантировать, что компания не пострадает.

5. Создание единой программной платформы для обмена, изучения и хранения информации.

Своевременная и эффективная передача информации между сотрудниками – это одно из направлений управления знаниями. Притом, что любая современная организация может работать над созданием библиотеки общих ресурсов или базы данных знаний, некоторые из лучших практик обмена знаниями в реальной жизни происходили случайно. Для этого компании необходим удобный в использовании и надежный инструмент связи, позволяющий беспрепятственно обмениваться информацией и знаниями всем сотрудникам организации, начиная с управленческих кадров, заканчивая самыми низкими кадрами организации. Данная платформа также сможет хранить знания организации для обучения нового персонала, что в свою очередь позволит снизить текучку кадров и сформировать профессиональную и компетентную команду.

Проанализировав систему УЗ в отечественных компаниях, можно заметить, что данная область менеджмента мало развита, либо не представлена вовсе. Российские компании в отличие от зарубежных, проходят все те же стадии введения управления знаниями, но это значительно занимает больше времени и сил. В российских компаниях к УЗ можно отнести ряд процессов,

связанные с внедрением и развитием ИТ, оптимизации и безопасности документооборота, удобное хранения стратегической информации, ее поиска и платформы для общения персонала. Смело можно сказать, что те компании, которые качественно и эффективно управляют знаниями организации, занимают лидирующие позиции в своих сферах. Данные автором рекомендации позволят отечественным компаниям стать более конкурентными как на российском рынке, так и на мировом. На данной же платформе хранить все знания компании, даже самого узкого специалиста, что позволит быть готовым к увольнению сотрудников. Также на данной платформе ввести учебные курсы, практические задания для повышения квалификации сотрудников. Предлагается выработать такую систему передачи информации, где сотрудник низшего звена сможет быстро и беспрепятственно передать важную информацию до руководства и т. д. Рекомендуется стимулировать сотрудников к получению новых знаний извне с дальнейшим применением и распространением их внутри компании. Предлагается разработать общую платформу для всей организации, для прозрачности выполнения работ, что поможет обмениваться опытом и не допускать повторных ошибок.

Список литературы

1. Асаул А. Н., Павлов В. И., Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А.Н. Асаул, В.И. Павлов., Ф.И. Бескиерь., О.А. Мышко // Экономика. Экономические науки. – 2—6. – Спб. - ISBN: 5-86050-251-6
2. Басаев З.В. Цифровизация экономики: Россия в контексте глобальной трансформации // Мир новой экономики. 2018. М. - ISSN: 2220-6469.
3. Барыкин С.Е. Логистическая методология управления финансами корпорации // Аудит и финансовый анализ. 2007. М. - ISSN: 2618-9828.
4. Беляева И.Ю., Данилова О.В., Федотова М.А. Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2020. № 1. С. 7-16.- DOI: 10.24143/2073-5537-2020-1-7-16
5. Бухт Р., Хикс Р. Определение, концепция и измерение цифровой экономики // Вестник международных организаций. 2018. - DOI: 10.17323/1996-7845-2018-02-07.
6. Воскресенская Ю.В. Управление знаниями – новый вид организационных изменений // Вестник университета. 2013. М. - ISSN: 1816-4277.
7. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г. Социальные технологии в управлении // Экономика. Экономические науки. 2014. -Самара. - ISBN: 978-5-93424-702-8.
8. Данилова О.В. Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2019. № 2. С. 95-104. – М. - ISSN: 2219-1453
9. Зайчинко А.И., Мартынов Б.В. Управление бизнесом в условиях цифровизации экономики // Интеллектуальные ресурсы. 2018. №1. М.: Ростов.
10. Зимова Н.С. Особенности внедрения системы управления знаниями в российских компаниях // Научный результат. Социология и управление. 2019. М. - DOI: 10.18413/2408-9338-2019-5-3-0-7
11. Ильюк В.В. Управление конкурентоспособностью работников организации на основе развития системы внутреннего контроля. М. 2012.
12. Капранова Л.Д. Цифровая экономика в России: состояние и перспективы развития // Экономика и управление. – 2018. - DOI: 10.26794/1999-849X-2018-11-2-58-69.
13. Макеев О.А. Внедрение самой крупной в России системы управления знаниями KMS Lighthouse «Бизнес-Википедии», 2018. URL: <http://globalcio.ru/live/projects/391/>(дата обращения: 04.08.2019)
14. Огнивцев С.Б. Цифровизация экономики и экономика цифровизации АПК // Международный сельскохозяйственный журнал. 2019. М. - DOI: 10.24411/2587-6740-2019-12034.

15. Паньшин Б.Н. Цифровая экономика: понятия и направления развития // Наука и инновации. 2019. М. – ISSN: 1818–9857.
16. Ступина Е.Е. Особенности внедрения системы управления корпоративным контентом для образовательных учреждений / Образование. Технология. Сервис . - Новосиб. гос. пед. ун-т. - Новосибирск : НГПУ, 2019. - С. 259–262. - Библиогр.: с. 262 (3 назв.).- URL: <https://lib.nspu.ru/views/sbo/24158/read.php> (дата обращения: 04.02.2021) .
17. Халин В.Г., Чернова Г.В. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски // Управленческое консультирование. 2018. М. – ISSN: 1726–1139.

Об авторе:

ЦИЦКИЕВ Эмир Русланович – аспирант, департамент корпоративных финансов и корпоративного управления Финансовый Университет при Правительстве РФ, 125993 (ГСП-3), г. Москва, Ленинградский просп., 49, mail: emir.tsitskiev@bk.ru, Orcid: 0000-0003-3594-9438, SPIN-код автора: 6721-9876.

Сведения о научном руководителе:

ДАНИЛОВА Ольга Викторовна – профессор, доктор экономических наук департамента корпоративных финансов и корпоративного управления, Финансовый Университет при Правительстве РФ, 125993 (ГСП-3), г. Москва, Ленинградский просп., 49, e-mail: danilovaov@yandex.ru, Orcid: 0000-0003-3821-6408, SPIN-код автора: 8379-8969.

THE ROLE OF KNOWLEDGE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN RUSSIAN CORPORATIONS

E.R. Tsitskiev

FSOBU VPO “Financial University under the Government of the Russian Federation”, Moscow

The article discusses current knowledge management methods and programs that combine organizational, intellectual and technological components. In today's world, knowledge has become a key resource and allows organizations to adapt to the uncertainty of the external environment. The purpose of this publication is to study the practice of knowledge management in Russian corporations and develop proposals for the formation of effective knowledge management tools in large companies, taking into account their production specifics and strategic goals. The scientific and practical recommendations proposed by the author for the development of a set of knowledge management tools in corporations will allow to create an effective information and communication system, form and rationally redistribute organizational and production resources, build an effective system of motivation and corporate culture

Keywords: *Knowledge management, economics, technology, management, business process*

About the author:

TSITSKIEV Emir Ruslanovich – Postgraduate student, department of

corporate finance and corporate governance, Financial University under the Government of the Russian Federation. Russian Federation, 125993 (GSP-3), Moscow, Leningradskiy prospect, 49, e-mail: emir.tsitskiev@bk.ru

About the research supervisor:

DANILOVA Ol'ga Viktorovna – Professor, Doctor of Economic Sciences, department of corporate finance and corporate governance, Financial University under the Government of the Russian Federation. Russian Federation, 125993 (GSP-3), Moscow, Leningradskiy prospect, 49, e-mail: daniilovaov@yandex.ru

References

1. Asaul A.N., Pavlov V.I., Corporate Management and Corporate Governance/A.N. Asaul, V.I. Pavlov., F.I. Beskierz., O.A. Myshko//Economics. Economic sciences. – 2—6. - Spb. - ISBN: 5-86050-251-6
2. Basayev Z.V. Digitalization of the economy: Russia in the context of global transformation//The world of a new economy. 2018. M. - ISSN: 2220-6469.
3. Barykin S.E. Logistics Methodology for Corporate Financial Management//Audit and Financial Analysis. 2007. M. - ISSN: 2618-9828.
4. Belyaeva I.Yu., Danilova O.V., Fedotova M.A. Bulletin of Astrakhan State Technical University. Series: Economics. 2020. № 1. С. 7-16.- DOI: 10.24143/2073-5537-2020-1-7-16
5. Bay R., Hicks R. Definition, concept and measurement of the digital economy//Bulletin of international organizations. 2018. - DOI: 10.17323/1996-7845-2018-02-07.
6. Voskresenskaya Yu.V. Knowledge management is a new type of organizational change//University Bulletin. 2013. M. - ISSN: 1816-4277.
7. Gerasimov B.N., Chumak V.G. Social technologies in management//Economics. Economic sciences. 2014. -Samara. - ISBN: 978-5-93424-702-8.
8. Danilova O.V. Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management. 2019. № 2. Page 95-104. - M. - ISSN: 2219-1453
9. Zaichinko A.I., Martynov B.V. Business management in the conditions of digitalization of the economy//Intellectual resources. 2018. №1. M.: Rostov.
10. Zimova N.S. Features of the implementation of the knowledge management system in Russian companies//Scientific result. Sociology and management. 2019. M. - DOI: 10.18413/2408-9338-2019-5-3-0-7
11. Ilyuk V.V. Managing the competitiveness of employees of the organization based on the development of the internal control system. M of 2012.
12. Kapranova L.D. Digital economy in Russia: state and development prospects//Economics and management. – 2018. - DOI: 10.26794/1999-849X-2018-11-2-58-69.
13. Makeev O.A. Implementation of the largest knowledge management system in Russia KMS Lighthouse "Business Wikipedia," 2018. URL: <http://globalcio.ru/live/projects/391/> (case date: 04.08.2019)
14. Ognitvsev S.B. Digitalization of the economy and the economics of digitalization of the agro-industrial complex//International Agricultural Journal. 2019. M. - DOI: 10.24411/ 2587-6740-2019-12034.
15. Panshin B.N. Digital Economy: Concepts and Directions of Development//Science and Innovation. 2019. M. - ISSN: 1818-9857.
16. Stupina E.E. Peculiarities of corporate content management system implementation for educational institutions/Education. Technology. Service. - Novosib. State Ped. un-t. - Novosibirsk: NGPU, 2019. - С. 259-262. - Bibliography: p. 262 (3 names) .- URL: <https://lib.nspu.ru/views/sbo/24158/read.php> (circulation date: 04.02.2021).
17. Khalin V.G., Chernova G.V. Digitalization and its impact on the Russian economy and society: advantages, challenges, threats and risks//Management consulting. 2018. M. - ISSN: 1726-1139.