

КОГНИТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИХ РОЛЬ В РЕАЛИЗАЦИИ ИДЕИ «НОВОГО ГОРИЗОНТА» УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СТРАТЕГИЙ

Брылина Ирина Владимировна,

кандидат философских наук, доцент

отделения социально-гуманитарных наук

Школы базовой инженерной подготовки

Национального исследовательского Томского

политехнического университета,

Россия, 634050, Томск, пр. Ленина, 30

ibrylina@yandex.ru

Аннотация

В статье анализируется потенциал стратегий когнитивного управления в формирующемся обществе знания. Утверждается, что интеллектуальный капитал как источник и механизм развития общества в условиях формирующегося общества знания, не выдержав испытания временем, заменен в своих функциях знанием. Значимость и актуальность темы вызывает необходимость обращения к следующим проблемам:

- исследованию структурных компонентов технологий как инструментального способа рационального действия;
- исследованию знания и формирующихся на его основе технологий как базисного основания общества знания;
- исследованию роли когнитивных технологий в управленческой деятельности как управленческой стратегии инновационного типа. Формирование этой стратегии является ответом на вызовы складывающегося общества знания.

В исследовании этих проблем использованы возможности сравнительного метода, интегративного подхода и компаративистской методологии.

В статье раскрыта специфика и охарактеризованы когнитивные технологии управления. Знание охарактеризовано как ресурс, обладающий потенциалом релевантного воздействия в контексте стратегически эффективных форм управления.

Управление знаниями представлено в качестве междисциплинарного подхода к достижению организационных целей посредством наиболее эффективного применения знаний и когнитивных технологий. С позиции междисциплинарного подхода синтезированы возможности инженерии знаний, экономической теории, теории стратегического управления, теории организации. Управление знаниями интерпретировано как идеология, характеризующая все сферы деятельности организации.

Использование когнитивных технологий интерпретируется автором как основа конкурентного преимущества организации. Процесс управления знаниями представлен как совокупность взаимозависимых практик, направленных на развитие и оптимальное управление организациями. Они проявляют свой потенциал через оказание влияния на поведение, ментальные структуры, ценности и убеждения. Управление знаниями понимается как процесс создания ценностей.

Ключевые слова: когнитивные технологии, знание, информация, интеллектуальный капитал, инновационные стратегии управления, синергия знания.

Библиографическое описание для цитирования:

Брылина И.В. Когнитивные технологии и их роль в реализации идеи «нового горизонта» управленческих стратегий // *Идеи и идеалы.* – 2018. – № 4, т. 2. – С. 181–192. – doi: 10.17212/2075-0862-2018-4.2-181-192.

Введение

Эволюция современной цивилизации на рубеже XX–XXI столетий определяет перспективу видения общества как общества знания (knowledge society), имеющего в качестве своего базисного основания знания и высокие технологии. Использование когнитивных технологий в стратегиях управления позволяет снизить уровень и масштаб рискогенности в обществе, решить проблему адаптации общества к глубинным социальным трансформациям, найти и оптимизировать направления и механизмы развития общества знания.

Материалы и методы

Значимость и актуальность разработки проблем, связанных с выявлением роли когнитивных технологий в реализации идеи «нового горизонта» стратегий управления, вызывает необходимость обращения к ряду проблем, среди которых могут быть названы следующие:

- исследование структурных компонентов технологий как инструментального способа рационального действия, исследование знания и формирующихся на его основе технологий как базисного основания общества знания;
- исследование роли когнитивных технологий в управленческой деятельности как управленческой стратегии инновационного типа. Формирование этой стратегии является ответом на вызовы складывающегося общества знания.

В исследовании данных проблем автором использован потенциал сравнительного метода, возможности интегративного подхода и компаративистской методологии, а также возможности методологии системного анализа и структурно-генетического синтеза.

Обзор литературы

Тема данной статьи ранее являлась предметом исследования ряда западных авторов.

Термин «управление знаниями» впервые был использован Карлом Вингом в 1986 году. Аналитики увидели причину снижения роли и значения традиционных материальных ресурсов в обеспечении конкурентных преимуществ организации. Снижение значимости материальных ресурсов исследователи проблемы управления знаниями связывают с такими факторами, как современные тенденции развития рынков, с глобализацией и с тем, что развиваются новые технологии, сама же конкуренция становится более интенсивной. Авторы монографического исследования «Управление знаниями» пишут о том, что в отраслях, где роль земли и капитала по-прежнему значима, лидирует фактор, кто раньше станет обладателем знаний об эффективном использовании этих ресурсов.

Сегодня управление знаниями приобрело статус междисциплинарного подхода в решении проблемы конкурентоспособности организаций. Примечательно, что инновации, создаваемые на основе используемого знания, играют, по выражению Й. Шумпетера, роль «креативного разрушителя». Й. Шумпетер называет общество (*society*), сообщество (*community*) и семью (*family*) консервативными социальными институтами, благодаря которым поддерживается стабильность и предотвращаются перемены. Что касается организации, она создается ради инноваций. Инновации ориентированы на отказ от принятого ранее – удобного и ставшего привычным. Организация создается ради перемен. Назначение организации – работа с имеющимся знанием. Однако знание подвержено трансформации. Создается новое знание, обесценивается старый корпус знания. П. Друкером отмечена важная особенность этой трансформации: перемены в знании вызваны знаниями, применяемыми в других сферах. Так, в работе «Новое общество организаций» П. Друкер характеризует следующую образом описанную выше ситуацию: «После того как Гутенберг первым использовал наборную печать, в течение 400 лет практически ничего не менялось в технологии книгопечатания – пока не была изобретена паровая машина. Величайший вызов железной дороге бросили не перемены в железнодорожной отрасли, а появление автомобиля, грузовика и самолета. Фармацевтическая отрасль сегодня меняется все глубже благодаря знаниям, идущим из генетики и микробиологии – из дисциплин, о которых 40 лет назад большинство биологов просто не подозревали...» [7, р. 4].

При этом социальные инновации не менее важны, чем научные: «...то, что дало толчок текущему мировому кризису самого значительного института XIX в. – коммерческого банка, – был не компьютер или какое-ли-

бо другое технологическое изменение. Это было открытие не банкирами того, что древний, но при этом непонятный финансовый инструмент – ценные бумаги – можно использовать для финансирования компаний и таким образом вытеснить банки из того бизнеса, в котором они удерживали монополию 200 лет и который давал им основную часть дохода – коммерческие займы. Возможно, самая величайшая перемена из всех заключается в том, что за последние 40 лет целенаправленная инновация – как техническая, так и социальная – сама по себе становится организованной научной дисциплиной, которой обучают и которую изучают» [7, р. 4].

По мысли П. Друкера, создаваемое новое знание обесценивает старый корпус знания. Новые знания создаются не только сферой науки и технологии, но и социальными инновациями.

Помимо П. Друкера, вопросами управления знаниями, ролью знания в решении связанных с управлением проблем занимались и получили обнадеживающие результаты такие западные авторы, как П.П. Ромер [20], М. Грант [10].

Участие в разработке когнитивной теории управления приняли И. Нонака [16], Л. Арготе и П. Инграм [2], А. Дагфуз [4], Д. Гарвин [8], П.М. Де Холан, Н. Филипс и Т.Б. Лоренс [5], М.Х. Зак [23, 24].

Внутренней стороне стратегического управления с использованием когнитивных технологий – так называемому ресурсному подходу – отдали дань такие аналитики, как Дж. Барни, Д.-Дж. Коллиз, М.Х. Зак.

Проблемы поглощающей способности и внедрения лучших практик управления знаниями подняты и частично решены А. Дагфузом [4]. Управление организационным забыванием как явление проанализировано в исследовании П.М. Де Холана, Н. Филипса и Т.Б. Лоренса [5].

К. Гарвелли, М. Горгагионе и Б. Скоззи [9] обрисовали контуры стратегии управления знаниями. Д.Б. Квинном, П. Андерсоном и С. Финкелштейном [19, 20] детально проанализирован процесс управления профессиональным интеллектом.

Важным вкладом в исследовательском плане является анализ проблем культурных барьеров в управлении знанием, как важна и разработка организационного механизма создания знаний. Этим заняты И. Нонака и Н. Конно [16], Д. Де Лонг и Л. Фейхи [6].

Разработкам моделей, используемых для измерения интеллектуального капитала, посвящены исследования Н. Бонтиса [3]. Человеческий фактор в управлении знанием изучается К. Хастедом и С. Михайловой [10], Е. Венгером и В.М. Шнайдером [22], Е. Келловеем и Д. Барлингом [12], Н. Погукаевой, Н. Паньковой, Е. Сырямкиной [17, 18], М. Макиенко [14] и др.

Мы же видим проблему в том, чтобы обосновать ценность когнитивных технологий в процессах управления, раскрыть потенциал применя-

емых в управлении когнитивных технологий как самого ценного стратегического ресурса, роль которого в обеспечении конкурентоспособности организаций трудно переоценить [13].

Результаты и дискуссия

Исходным тезисом является положение о том, что, являясь самым ценным стратегическим ресурсом, знание обнаруживает эту ценность лишь в условиях целенаправленного управления интеллектуальными ресурсами и способностями. Оно осуществляется путем реализации программ и проектов управления знаниями (М.Х. Зак).

Содержательно эти программы и проекты ориентированы на разработку IT-приложений, обеспечивающих цифровую фиксацию, хранение, поиск и применение явных, документально оформленных знаний. Помимо этого, когнитивные стратегии управления формируются посредством использования массивов неявного знания.

Это знание неформализуемо, каналом его пополнения и распределения является межличностное взаимодействие в организациях. Прагматически ориентированная и одновременно теоретически обоснованная модель организационной деятельности, в основание которой положен потенциал применяемых в управлении когнитивных технологий, обозначена термином «знаниевые стратегии управления» [22], сама же стратегия обозначает балансирование, осуществляемое в пространстве возможностей, угроз и рисков внешней среды и внутреннего потенциала (в том числе и знаниевого) организации.

Подобным образом понимаемая стратегия положена в основание бизнес-стратегий на основе SWOT-анализа. Проводя SWOT-анализ, исследователи проблемы конкурентных преимуществ организации обращают особое внимание на ресурсную составляющую стратегии – ресурсы и способности организации. Именно это кладется в основание так называемого ресурсного подхода, проводимого такими авторами, как Дж. Б. Барни, Р.М. Грант, И.К. Пралада, Г. Хамела, У.Т. Пенрозе, П.М. Ромер [21], которые обосновали парадигму ресурсного подхода следующим образом.

Ресурсный подход предполагает, что фирмы должны стратегически позиционироваться на основе своих ценных и уникальных ресурсов и способностей, а не товаров и услуг, возникающих в ходе реализации этих способностей. Ресурсы и способности можно рассматривать как платформу, на основе которой фирма производит различную продукцию для разных рынков. Основой стратегии становится не фокус на конкретных товарах и возможностях для выпуска множества продуктов для многих рынков. Товары и рынки могут появляться и исчезать, тогда как ресурсы и способности более долговечны.

В связи с этим мы полагаем, что в условиях современной конкурентной среды, характеризующейся неопределенностью, динамичностью и рисками, ресурсная стратегия является более устойчивой, долговечной и долгосрочной альтернативой. Конкурентное преимущество, создаваемое посредством использования когнитивных технологий, более сильно и прочно в сравнении с теми преимуществами, которые создаются посредством позиций рыночного свойства.

Каковы причины, которыми обеспечивается устойчивость, масштабность и прочность подобного рода преимуществ? Р.М. Грант, М.Х. Зак, Б. Когут и У. Зандер объясняют это тем, что знания, особенно зависящие от контекста, неявные знания, заключенные в сложных организационных процессах и полученные в результате опыта, как правило, уникальны – их сложно имитировать. В отличие от многих традиционных ресурсов, их невозможно приобрести на рынке в готовой к применению форме. Чтобы приобрести подобные знания, конкуренты должны приобрести тот же опыт. Однако приобретение знаний через опыт требует времени, и конкуренты не могут ускорить процесс научения, только лишь увеличивая инвестиции.

Реализация подобной схемы сопряжена еще с тем обстоятельством, что конкурентные преимущества, в основе которых лежат когнитивные технологии, устойчивы уже в силу того, что больший объем знанийых массивов в организации становится причиной того, что организация в силу владения этими массивами обретает большую способность научиться новому.

В теории когнитивного менеджмента аналитики активно используют при объяснении причин устойчивости конкурентных преимуществ конструкции «возрастающая отдача», «синергия знания», синергетическая комбинация. М.Х. Зак объясняет содержание этих понятий следующим образом. Устойчивости также может способствовать то, что организации уже известно что-то, уникальным образом дополняющее новые знания, предоставляя, таким образом, недоступную конкурентам возможность синергии знаний. Новые знания интегрируются с имеющимися, в результате чего появляются уникальные идеи и создаются новые, более ценные знания.

Примером разработки новых интеллектуальных технологий коммуникации может служить «инсейфинг» [19]. Это подход к организации коммуникаций, разрабатываемый Омской научно-методологической школой на основе приложения аппарата категориально-системной методологии (КСМ) и теории динамических информационных систем (ТДИС). Инсейфинг может быть использован в любых отраслях деятельности для согласования позиций специалистов, имеющих разные точки зрения, при разработке стратегий и при осуществлении внутрикорпоративного консультирования. Он может быть использован в современном образовании,

позволяя готовить концептуальное описание предмета и подготавливать кадры, понимающие предмет, готовые воплощать идеи, разработанные в процессе коммуникации, а также может быть применен к развитию туристической индустрии в городе.

Таким образом, организациям следует искать те области научения и экспериментирования, которые могут увеличить ценность уже имеющихся в организации знаний через синергетическую комбинацию.

Комбинация новоприобретенных знаний об управлении рисками с имеющимися «метазнаниями» (о том, как эти новые знания документировать, кодифицировать и структурировать, создавать) представляет собой источник большей выгоды, чем каждый из этих видов знаний по отдельности. Устойчивость преимуществ в знаниях вызвана большей, чем у конкурентов, осведомленностью в ряде областей в сочетании с временными ограничениями, с которыми конкуренты сталкиваются при получении сходных знаний независимо от объема их инвестиций в то, чтобы догнать компанию.

Это примеры того, что экономисты называют возрастающей отдачей. В отличие от традиционных материальных товаров, которые расходуются при использовании (что приводит к снижению отдачи со временем), знания обеспечивают возрастающую отдачу по мере их использования. Чем больше мы их используем, тем ценнее они становятся, что порождает некий самоусиливающий эффект.

Заключение

В осуществлении идеи конкурентного преимущества знание играет роль важнейшего стратегического ресурса. Ключевой же способностью в обеспечении конкурентного приоритета является способность организации обеспечить получение, интегрирование, сбережение, распространение и применение знаний, в том числе и посредством использования системы когнитивных технологий.

Использование знания, применение когнитивных технологий в сфере управления является тем базисным основанием, которое способно обеспечить возрастающую отдачу по мере использования как массивов знания, так и формируемых с помощью знания когнитивных технологий. Последнее является тем, что получает название «самоусиливающегося цикла»: большая интенсивность использования массивов знания и когнитивных технологий способствует возрастанию ценности как массивов знания, так и основанных на них когнитивных технологий.

В сфере управления, в формировании новых управленческих стратегий должен использоваться полученный ранее познавательный опыт. Этот опыт укрепит и дополнит базы знаний. Он будет способствовать обе-

спечению конкурентного преимущества организаций, использующих его как в настоящем, так и в будущем.

Можно сделать вывод о том, что развитие когнитивных технологий в управлении организациями значительно облегчает связь с доступными источниками знаний. Кроме того, такие из новейших технологий, как мультимедиа, анализаторы текста и механизмы поиска информации, являются тем средством, благодаря которому обеспечивается оптимальный доступ к знанию и информации.

Систематизировав приоритеты в использовании потенциала когнитивных технологий, можно сгруппировать познавательный опыт в «критическую научающую массу» вокруг важнейших управленческих проблем, что, в свою очередь, позволяет осуществить процесс «раннего предупреждения» и управлять будущими рисками, в том числе и в сфере принятия управленческих решений.

Литература

1. Разумов В.И., Рыженко А.И., Сизиков В.П. Инсейфинг – технология интерактивной интеллектуальноемкой коммуникации [Электронный ресурс] // Вестник Омского университета. – 2015. – № 4. – С. 94–100. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/inseyfing-tehnologiya-interaktivnoy-intellektualnoemkoy-kommunikatsii> (дата обращения: 23.11.2018).
2. Argote L., Ingram P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firm // *Organizational Behavior & Human Decision Processes*. – 2000. – Vol. 82. – P. 150–169.
3. Bontis N. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital // *International Journal of Management Reviews*. – 2001. – Vol. 3, N 1. – P. 41–60.
4. Daghfous A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices // *SAM Advanced Management Journal*. – 2004. – Vol. 69, N 2. – P. 21–27.
5. Holan P.M. De, Philips N., Lawrence T.B. Managing organizational forgetting // *Sloan Management Review*. – 2004. – Vol. 45, N 2. – P. 45–51.
6. Long D.W. De, Fabey L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management // *Academy of Management Executive*. – 2000. – Vol. 14, N 4. – P. 437–457.
7. Druker P.F. The new society of organizations // *Harvard Business Review*. – 1992. – September–October. – P. 95–104.
8. Garvin D.A. Building a learning organization // *Harvard Business Review*. – 1993. – Vol. 71 (4). – P. 78–93.
9. Garavelli C., Gorgoglione M., Scozzzi B. Knowledge management strategy and organization: a perspective of analysis // *Knowledge and Process Management*. – 2004. – Vol. 11, N 4. – P. 273–282.
10. Grant M.G. Towards a knowledge-based theory of the firm // *Strategic Management Journal*. – 1993. – Vol. 17, Winter Special Issue. – P. 109–122.

11. *Hasted K., Michailova S.* Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility // *Organizational Dynamics*. – 2002. – Vol. 31, N 1. – P. 60–73.
12. *Kelloway E., Barling J.* Knowledge work as organizational behavior // *International Journal of Management Review*. – 2000. – Vol. 2, N 3. – P. 287–304.
13. *Kornienko An.* Cognitive management strategies in knowledge society: specific character and potential [Electronic resource] // *SHS Web of Conferences*. – 2016. – Vol. 28. – URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2016/06/shsconf_rptss2016_01124/shsconf_rptss2016_01124.html (accessed: 23.11.2018).
14. *Makienko M., Panamaryova A.* Project approach in humanities as a cognitive strategy of modern engineering education [Electronic resource] // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – Vol. 166. – URL: <https://www.researchgate.net/publication/273299897> (accessed: 23.11.2018).
15. *Nonaka I.* The knowledge-creating company // *Harvard Business Review*. – 1991. – November–December. – P. 96–105.
16. *Nonaka I., Konno N.* The concept of “ba” // *California Management Review*. – 1998. – Vol. 40, N 3. – P. 40–55.
17. *Pogukaeva N.* Cognitive management in the information society context [Electronic resource] // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – Vol. 166. – P. 456–459. – URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2016/06/shsconf_rptss2016_01068/shsconf_rptss2016_01068.html (accessed: 23.11.2018).
18. *Pogukaeva N., Pancova N., Syryamkina E.* Innovation strategies for education: liberal and utilitarian educational tendencies in the higher educational system [Electronic resource] // *SHS Web of Conferences*. – 2015. – Vol. 28. – URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2016/06/shsconf_rptss2016_01082/shsconf_rptss2016_01082.html (accessed: 23.11.2018).
19. *Quinn J.B., Anderson P., Finkelstein S.* Leveraging intellect // *Academy of Management Review*. – 1996. – Vol. 10, N 3. – P. 7–27.
20. *Quinn J.B., Anderson P., Finkelstein S.* Managing professional intellect: making the most of the best // *Harvard Business Review*. – 1996. – March–April. – P. 78–81.
21. *Romer P.M.* The knowledge Economy. An interview with Paul M. Romer / by Joel Kurtzman // *Strategy + Business*. – 2001. – 20 November. – P. 19–27.
22. *Wenger E., Snyder W.M.* Communities of practice: the organizational frontier // *Harvard Business Review*. – 2000. – January–February. – P. 139–147.
23. *Zack M.H.* Developing a knowledge strategy // *California Management Review*. – 1999. – Vol. 41. – P. 125–145.
24. *Zack M.H.* Developing a knowledge strategy: epilogue // *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: a collection of readings* / ed. by C.W. Choo, N. Bontis. – Oxford: Oxford University Press, 2002. – P. 268–276.

Статья поступила в редакцию 20.04.2018 г.

Статья прошла рецензирование 27.05.2018 г.

DOI: 10.17212/2075-0862-2018-4.2-181-192

THE ROLE OF COGNITIVE TECHNOLOGIES IN THE IMPLEMENTATION OF THE IDEA OF “NEW HORIZON” IN MANAGEMENT STRATEGIES

Brylina Irina,

*Cand. of Sc. (Philosophy), Associate Professor,
Department of Social and Humanitarian Sciences,
School for basic engineer training,
National Research Tomsk Polytechnic University,
30, Lenina St., Tomsk, 634050, Russian Federation
ibrylina@yandex.ru*

Abstract

The article analyses the potential of cognitive management strategies in emerging society of knowledge. The author states that intellectual capital as the source and development mechanism of society under the conditions of emerging society of knowledge failed to stand the test of time and was replaced by knowledge in terms of its functions. The importance and urgency of the issue makes it necessary to address to several problems, among which the following ones may be mentioned:

- The investigation of structural components of technology as an instrumental approach of rational action, the investigation of knowledge and knowledge-based emerging technologies as the foundation of knowledge society;
- The investigation of the role of cognitive technologies in management activity as a management strategy of innovative type. The formation of this strategy is a response to the challenges of emerging society of knowledge.

During the investigation of above mentioned problems the author uses the potential of comparative method and possibility of an integrative approach and comparative methodology. The article reveals the specificity of quantitative management strategies and defines the potential of cognitive management technologies. Knowledge management is presented as a multi-disciplinary approach to the achievement of organizational goals through the most effective usage of knowledge and cognitive technologies. The use of cognitive technologies is seen by the author as the basis of competitive advantages of an organization, where management process is carried out through the usage of knowledge arrays and knowledge technologies. The process of knowledge management is presented as a complex of interrelated practices, aimed at the development and optimal management, manifesting the potential through the influence on behaviour, mental structures, values and beliefs.

Keywords: cognitive technologies, knowledge, information, intellectual capital, innovative management strategy, knowledge synergy.

Bibliographic description for citation:

Brylina I. The role of cognitive technologies in the implementation of the idea of “New Horizon” in management strategies. *Idei i idealy – Ideas and Ideals*, 2018, no. 4, vol. 2, pp. 181–192. doi: 10.17212/2075-0862-2018-4.2-181-192.

References

1. Razumov V.I., Ryzhenko L.I., Sizikov V.P. Inseifing – tekhnologiya interaktivnoi intellektual’noemkoi kommunikatsii [Insaifing – technology of interactive intellectual capacious communication]. *Vestnik Omskogo universiteta – Herald of Omsk University*, 2015, no. 4, pp. 94–100. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/inseyfing-tehnologiya-interaktivnoy-intellektualnoemkoy-kommunikatsii> (accessed 23.11.2018).
2. Argote L., Ingram P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firm. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 2000, vol. 82, pp. 150–169.
3. Bontis N. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 2001, vol. 3, no. 1, pp. 41–60.
4. Daghfous A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. *SAM Advanced Management Journal*, 2004, vol. 69, no. 2, pp. 21–27.
5. Holan P.M. De, Philips N., Lawrence T.B. Managing organizational forgetting. *Sloan Management Review*, 2004, vol. 45, no. 2, pp. 45–51.
6. Long D.W. De, Fahey L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 2000, vol. 14, no. 4, pp. 437–457.
7. Druker P.F. The new society of organizations. *Harvard Business Review*, 1992, September–October, pp. 95–104.
8. Garvin D.A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 1993, vol. 71 (4), pp. 78–93.
9. Garavelli C., Gorgoglione M., Scozzi B. Knowledge management strategy and organization: a perspective of analysis. *Knowledge and Process Management*, 2004, vol. 11, no. 4, pp. 273–282.
10. Grant M.G. Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 1993, vol. 17, Winter Special Issue, pp. 109–122.
11. Hasted K., Michailova S. Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility. *Organizational Dynamics*, 2002, vol. 31, no. 1, pp. 60–73.
12. Kelloway E., Barling J. Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Review*, 2000, vol. 2, no. 3, pp. 287–304.
13. Kornienko An. Cognitive management strategies in knowledge society: specific character and potential. *SHS Web of Conferences*, 2016, vol. 28. Available at: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2016/06/shsconf_rptss2016_01124/shsconf_rptss2016_01124.html (accessed 23.11.2018).
14. Makienko M., Panamaryova A. Project approach in humanities as a cognitive strategy of modern engineering education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015, vol. 166. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/273299897> (accessed 23.11.2018).

15. Nonaka I. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 1991, November–December, pp. 96–105.
16. Nonaka I., Konno N. The concept of “ba”. *California Management Review*, 1998, vol. 40, no. 3, pp. 40–55.
17. Pogukaeva N. Cognitive management in the information society context. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015, vol. 166, pp. 456–459. Available at: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2016/06/shsconf_rptss2016_01068/shsconf_rptss2016_01068.html (accessed 23.11.2018).
18. Pogukaeva N., Pancova N., Syryamkina E. Innovation strategies for education: liberal and utilitarian educational tendencies in the higher educational system. *SHS Web of Conferences*, 2015, vol. 28. Available at: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2016/06/shsconf_rptss2016_01082/shsconf_rptss2016_01082.html (accessed 23.11.2018).
19. Quinn J.B., Anderson P., Finkelstein S. Leveraging intellect. *Academy of Management Review*, 1996, vol. 10, no. 3, pp. 7–27.
20. Quinn J.B., Anderson P., Finkelstein S. Managing professional intellect: making the most of the best. *Harvard Business Review*, 1996, March–April, pp. 78–81.
21. Romer P.M. The knowledge Economy. An interview with Paul M. Romer. By Joel Kurtzman. *Strategy+Business*, 2001, 20 November, pp. 19–27.
22. Wenger E., Snyder W.M. Communities of practice: the organizational frontier. *Harvard Business Review*, 2000, January–February, pp. 139–147.
23. Zack M.N. Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 1999, vol. 41, pp. 125–145.
24. Zack M.N. Developing a knowledge strategy: epilogue. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: a collection of readings*. Ed. by C.W. Choo, N. Bontis. Oxford, Oxford University Press, 2002, pp. 268–276.

The article was received on 20.04.2018.

The article was reviewed on 27.05.2018.