

На правах рукописи



**Беляк Ольга Юрьевна**

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЗНАНИЕВОГО ПОТЕНЦИАЛА  
ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ  
КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ КОМАНД**

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**кандидата экономических наук**

Екатеринбург – 2024

Диссертационная работа выполнена  
на кафедре экономики труда и управления персоналом  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Калабина Елена Георгиевна** (Россия),  
профессор кафедры экономики труда и управления  
персоналом ФГБОУ ВО «Уральский  
государственный экономический университет»,  
г. Екатеринбург

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, доцент  
**Молодчик Мария Анатольевна** (Россия),  
старший научный сотрудник международной  
лаборатории экономики нематериальных активов  
Пермского филиала ФГАОУ ВО «Национальный  
исследовательский университет «Высшая школа  
экономики», г. Пермь

кандидат экономических наук, доцент  
**Власов Максим Владиславович** (Россия),  
руководитель Центра экономической теории  
ФГБУН Институт экономики Уральского  
отделения Российской академии наук,  
г. Екатеринбург

**Ведущая организация:** ФГАОУ ВО «Омский государственный  
университет им. Ф. М. Достоевского», г. Омск

Защита диссертации состоится 22 мая 2024 г. в 14:00 на заседании диссертационного совета 24.2.425.01, созданного на базе ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», зал диссертационных советов (ауд. 150).

Отзывы на автореферат, заверенные гербовой печатью, просим направлять по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», ученому секретарю диссертационного совета 24.2.425.01. Тел./факс (343) 283-10-76.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет». Автореферат размещен на официальном сайте ВАК при Минобрнауки России: <https://vak.minobrnauki.gov.ru> и на сайте ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»: <http://science.usue.ru>.

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
доктор экономических наук, доцент

Н. А. Истомина

## Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** В современных экономических условиях, характеризующихся вариативностью, изменчивостью и ускорением технологического прогресса, успешность организации определяется ее способностью использовать свои знания и трансформировать их в ценность через инновационную активность, формируя и развивая свой знаниевый потенциал.

Сегодня все чаще наблюдается усложнение инновационных проектов и приобретение ими междисциплинарного и межотраслевого характера. В этих условиях применение кросс-функциональных команд дает организациям возможность использовать знания всех участников, включенных в команду и в совокупности перекрывающих проблемное поле проекта, на протяжении всего жизненного цикла. Дополнительными преимуществами применения кросс-функциональных команд являются гибкость организации работы, инновационная нацеленность, адаптивность, паритетная ответственность участников команды перед руководством компании.

Инвестируя в создание кросс-функциональных команд, организации ожидают получить отдачу, выраженную в развитии их знаниевого потенциала, что актуализирует исследование особенностей реализации данного вида команд, а также факторов, оказывающих влияние на эффективность их деятельности при разработке инновационных продуктов.

Существующие в настоящее время подходы к управлению кросс-функциональными командами не адаптированы к специфике реализации их работы, а традиционно выстраиваются на применении стандартных средств контроля.

Недостаточная информированность об особенностях управления кросс-функциональными командами в парадигме развития знаниевого потенциала организации в совокупности с отсутствием практических средств его диагностики при применении рассматриваемого типа команд в ее деятельности обуславливает актуальность диссертационного исследования. Таким образом, проведение диссертационного исследования обосновано необходимостью формирования инструментария, включающего как организационные, так и управленческие решения, способствующего развитию знаниевого потенциала организаций, нацеленных на инновационные разработки.

**Степень научной разработанности исследуемой проблемы.** Проблемы управления современными компаниями в рамках концепции знаниевого подхода находятся на пересечении таких наук, как управление знаниями, теория организаций, управление проектами, управление человеческими ресурсами.

Вопросы, касающиеся роли знаний для знаниеёмких компаний и развития знаниевого потенциала организации, представлены в трудах Т. Е. Андреевой, В. Н. Белкина, М. В. Власова, Т. Давенпорта, А. Кианто, Г. Б. Клей-

нера, В. Л. Макарова, Б. З. Мильнера, М. А. Молодчик, И. Нонаки, Е. В. Попова, Л. Прусака, П. Сенге, Т. Стюарта, Х. Такеучи, Л. Эдвинсона и др.

Вклад кросс-функциональных команд в создание новых знаний раскрывается в трудах К. Гастонанда, Дж. Гомес, П. К. Дана, Л. В. Кожитова, В. А. Маберта, Н. Модака, М. Пагелля, С. Роя, Дж. С. Сандвига, М. Л. Свинка, П. Дж. Смита, М. Р. Филонова, М. В. Фроловой, С. Холланд и др.

Методология и инструменты управления человеческими ресурсами российских компаний приведены в работах А. И. Алсуфьева, С. Н. Апенько, Ю. В. Бабановой, Н. Н. Борисовой, Е. К. Завьяловой, Е. Г. Калабиной, Е. В. Каштановой, И. Г. Колодкиной, И. А. Кульковой, С. В. Кошелевой, М. О. Латухи, И. А. Солдатовой, С. И. Сотниковой, В. С. Цыбовой, О. Л. Чулановой, Е. С. Яхонтовой.

Особенности проектного управления рассмотрены в работах таких авторов, как Н. А. Азаренко, Л. Н. Боронина, И. П. Войку, К. Грей, Л. А. Голованова, Г. Дитхелм, И. Ильинская, А. В. Комарова, А. Ю. Коньшунова, Н. А. Кулагина, Н. И. Лапин, Э. Ларсон, И. И. Мазур, О. В. Михеенко, С. Ю. Папанова, М. Л. Разу, О. Д. Рашникова, И. В. Роздольская, А. Товб, Ф. Уикхем, Л. Фишер, Г. Ципес, Е. М. Чепикова, Ю. А. Чичерин, В. Д. Шапиро, Г. В. Шешукова и др.

Результаты исследований указанных авторов в той или иной мере оказали влияние на формирование научного воззрения автора. Несмотря на высокую значимость указанных научных исследований и практических разработок, следует признать, что вопросы управления развитием знаниевого потенциала организации на основе организационно-управленческих решений в настоящее время недостаточно раскрыты. Это выявляет противоречие между потребностью современных организаций в развитии своего знаниевого потенциала и недостаточностью существующего теоретического и методического базиса. Необходимость разрешения данного противоречия определила выбор темы, объекта и предмета диссертационного исследования, постановку его цели и задач.

**Объектом исследования** выступают процессы управления развитием знаниевого потенциала организаций на основе формирования кросс-функциональных команд для разработки и реализации проектов.

**Область исследования.** Содержание диссертационного исследования соответствует п. 16 «Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент)», п. 18 «Управление знаниями: теория, методология, технология и внутрифирменные практики. Управление нематериальными активами фирмы», п. 23 «Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами» Паспорта научной специальности 5.2.6 – Менеджмент.

**Предметом исследования** является выступает совокупность организационных и управленческих отношений, возникающих в процессе формирования кросс-функциональных команд для управления развитием знаниевого потенциала организаций.

**Цель исследования** состоит в разработке организационно-управленческого инструментария развития знаниевого потенциала организаций на основе формирования кросс-функциональных команд.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

1) развить знаниевый подход к управлению деятельностью организаций, исследовать теоретические и методические особенности процессов управления развитием знаниевого потенциала организаций, выявить тенденции и специфику менеджмента кросс-функциональных команд при реализации проектов, раскрыть взаимодействие между участниками команд в процессе управления развитием знаниевого потенциала организаций;

2) исследовать влияние детерминант обмена знаниями между участниками кросс-функциональных команд, обеспечивающих их эффективную деятельность, при разработке и реализации проектов для развития знаниевого потенциала организаций;

3) разработать организационно-управленческий инструментарий развития знаниевого потенциала организаций, формирующих кросс-функциональные команды для проектов, с учетом особенности управления их внутрикомандным взаимодействием.

**Научная новизна диссертации** заключается в обосновании теоретических и разработке методических положений, а также практического инструментария управления знаниевым потенциалом организации, позволяющего комплексно, через организационные и управленческие решения, воздействовать на его развитие с целью получения ценности на основе знаний.

**Теоретическая значимость диссертационного исследования** заключается в развитии концепции знаниевого потенциала организации на основе формирования кросс-функциональных команд для инновационных разработок.

**Практическая значимость исследования** состоит в выборе мер управления развитием знаниевого потенциала организации в условиях кросс-функциональных команд. Результаты исследования также могут использоваться в преподавании курсов по дисциплинам «Организационное поведение», «Управление человеческими ресурсами», «Управление знаниями», «Управление проектами».

**Методология и методы исследования.** В основе работы лежит концепция интегративного подхода к управлению знаниями с позиции природы и динамики знаний, предложенная П. Р. Карлайлом. В исследовании использованы общенаучные методы синтеза, сравнительного, системного, функционального анализа, классификации, группировки, обобщения; методы сбора первичной информации (опрос персонала, интервьюирование), а также ме-

тоды статистического анализа (корреляционный, факторный PLS-анализ, кластерный анализ, таблицы сопряженности признаков, расчет критерия  $\chi^2$  (хи-квадрата) Пирсона и отношения правдоподобия) для обработки результатов исследования.

**Информационно-эмпирическую основу диссертационного исследования** составили информационные и аналитические материалы Федеральной службы государственной статистики, монографии, научные статьи, доклады и прочие публикации в ведущих российских и зарубежных изданиях, посвященные проблематике исследования, а также данные количественных (анкетирование 259 респондентов из 67 кросс-функциональных команд) и качественных (интервью с 13 участниками кросс-функциональных команд) исследований, проведенных лично автором и при его участии. Обработка эмпирических данных проведена с использованием программных пакетов ATLAS.ti, VOCO Professional, Smart PLS3 и SPSS Statistics 26.

#### **Положения, выносимые на защиту.**

1. Развита научная представления об управлении развитием знаниевого потенциала организаций как регулируемого процесса, включающего управленческие решения и организационные преобразования, с целью совершенствования способности организации создавать ценность на основе знаний с помощью кросс-функциональных команд. Доказано основополагающее значение кросс-функциональных команд в управлении проектами при развитии знаниевого потенциала организации, выступающих фактором и агентом этого процесса. Выявлены и обоснованы ключевые признаки кросс-функциональных команд, такие как проектная ориентация, инновационность, взаимодополняющие компетенции участников, их взаимозависимость, паритетная ответственность, синергия и временный характер, а также доказано приоритетное значение обмена знаниями между участниками для успешной деятельности команд. Разработана оригинальная концептуальная модель взаимодействия в кросс-функциональной команде на основе обмена знаниями, позволившая исследовать внутрикомандные процессы и идентифицировать возникающие индивидуальные и командные состояния участников в процессе разработки проекта. Выявлены и обоснованы группы факторов (организационные, управленческие, индивидуальные), влияющих на обмен знаниями в кросс-функциональных командах в процессе реализации их проектной деятельности и на развитие знаниевого потенциала организации (п. 16 и 18 Паспорта научной специальности 5.2.6).

2. На основе комплексного моделирования эмпирически определено влияние на обмен знаниями между участниками кросс-функциональных команд организационных, управленческих и индивидуальных факторов, воздействующих на развитие знаниевого потенциала организации. Доказан модерационный эффект влияния организационных и управленческих факторов на активность в обмене знаниями посредством воздействия на индивидуальный фактор – внутреннюю мотивацию участников к обмену знаниями. Эм-

пирически установлено отсутствие влияния атрибутивных признаков: пола, возраста, уровня образования, стажа работы – участников кросс-функциональных команд на их поведение в обмене знаниями. Впервые идентифицированы и классифицированы типы поведения участников кросс-функциональных команд в обмене знаниями – активное, инициативное и избегающее. Предложенная классификация позволяет выбирать методы управления интенсивностью обменом знаниями с учетом поведенческих типов участников команд. На основании выявленных связей сформированы практические рекомендации по управлению развитием знаниевого потенциала организации посредством побуждения участников к эффективному взаимодействию (п. 18 и 23 Паспорта научной специальности 5.2.6).

3. Предложен оригинальный организационно-управленческий инструмент развития знаниевого потенциала организации, элементами которого является комплекс методов: формирование кросс-функциональных команд для управления проектами, повышение вовлеченности сотрудников компании и участников команд, разработка и внедрение мотивационных пакетов для стимулирования обмена знаниями и интенсификация инновационной активности сотрудников. Разработана и апробирована авторская программа оценки организационно-экономических эффектов применения инструментария, основанная на анализе изменения компонент потенциала и проактивного поведения сотрудников – активности в обмене знаниями между участниками кросс-функциональной команды. Отличие предлагаемого инструментария от ранее известных состоит в сопряжении выбора мер в рамках конкретного инструмента с уровнем готовности компаний к развитию знаниевого потенциала. Преимуществом инструментария является его интеграция в систему управления организацией и возможность измерения прироста знаниевого потенциала через оценку организационно-экономических эффектов внедрения инструментария (п. 18 и 23 Паспорта научной специальности 5.2.6).

**Степень достоверности результатов диссертационного исследования.** Достоверность результатов диссертационного исследования подтверждается достаточным количеством наблюдений, современными методами исследования, которые соответствуют цели работы и поставленным задачам. Сформулированные в тексте диссертации научные положения, выводы и практические рекомендации основаны на фактических данных, продемонстрированных в приведенных таблицах и рисунках. Статистический анализ и интерпретация полученных результатов проведены с использованием современных методов обработки информации и статистического анализа.

**Апробация и внедрение результатов диссертации.** Основные положения и результаты, а также практические рекомендации диссертационного исследования использованы в деятельности ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», АО «Малышевское рудоуправление», пгт Малышева, Свердловская обл., филиала ООО «Эрконпродукт»,

г. Екатеринбург; ООО «СК «Сигма», г. Екатеринбург; ООО «ГарантСтрой», г. Асбест; ООО «Медсейлз», г. Екатеринбург.

Основные теоретические положения и практические выводы диссертационного исследования представлены и обсуждены на международных и всероссийских научных конференциях, прошедших в городах Москва (2020–2022), Санкт-Петербург (2019), Екатеринбург (2019–2023), Вологда (2023).

**Публикации.** По теме диссертации автором подготовлено 17 работ общим объемом 18,5 п. л., в том числе авторских 10,7 п. л. Их них пять статей опубликовано в изданиях, включенных в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук.

**Структура и объем диссертации** соответствуют предмету, цели, задачам исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 212 наименований, и пяти приложений. Основное содержание диссертации изложено на 168 страницах машинописного текста и включает 31 таблицу и 11 рисунков.

## **Основное содержание работы**

В **первой главе** «Теоретическая основа исследования управления развитием знаниевого потенциала организации на основе формирования кросс-функциональных команд» обоснована актуальность темы диссертационной работы, вызванная сменой парадигмы управления и ориентацией компаний на знания как основу создания ценности. Представлено теоретическое обоснование преобразующей роли кросс-функциональных команд, выступающих в качестве факторов развития знаниевого потенциала организации, и основы создания ценности компании, характеризуемой экономическими, социальными и организационными эффектами. Рассмотрены сущностные характеристики и содержание деятельности кросс-функциональных команд при разработке проектов и обнаружено критически важное условие их эффективной работы – обмен знаниями между участниками. Представлена концептуальная модель взаимодействия в кросс-функциональной команде на основе обмена знаниями между ее участниками, учитывающая организационно-управленческие факторы, оказывающие влияние на это взаимодействие и опосредованно воздействующие на развитие знаниевого потенциала организации.

**Развиты научные представления об управлении развитием знаниевого потенциала организаций как регулируемого процесса, включающего управленческие решения и организационные преобразования, с целью совершенствования способности организации создавать ценность на основе знаний с помощью кросс-функциональных команд. Доказано основополагающее значение кросс-функциональных команд**



в управлении проектами при развитии знаниевого потенциала организации, выступающих фактором и агентом этого процесса. Выявлены и обоснованы ключевые признаки кросс-функциональных команд, такие как проектная ориентация, инновационность, взаимодополняющие компетенции участников, их взаимозависимость, паритетная ответственность, синергия и временный характер, а также доказано приоритетное значение обмена знаниями между участниками для успешной деятельности команд. Разработана оригинальная концептуальная модель взаимодействия в кросс-функциональной команде на основе обмена знаниями, позволившая исследовать внутрикомандные процессы и идентифицировать возникающие индивидуальные и командные состояния участников в процессе разработки проекта. Выявлены и обоснованы группы факторов (организационные, управленческие, индивидуальные), влияющих на обмен знаниями в кросс-функциональных командах в процессе реализации их проектной деятельности и воздействующих на развитие знаниевого потенциала организации.

Изменение роли знаний и переход к знаниевому подходу при управлении компанией обнаруживают важность развития практик реализации кросс-командного подхода при решении различных практических вопросов, задач и достижения стратегических целей организации. В связи с этим диссертантом впервые используется понятие *«управление развитием знаниевого потенциала организаций»*, под которым понимается *регулируемый процесс целенаправленного совершенствования способности организации получать ценность на основе знаний путем формирования кросс-функциональных команд (КФК) проекта как ключевого фактора этого развития, а также управленческих инструментов и организационных преобразований*.

Авторский подход к формированию дефиниции «управление развитием знаниевого потенциала организации» демонстрирует ее связь со стратегией развития организации, направленной на достижение устойчивых конкурентных преимуществ в условиях динамичной внешней среды, ресурсной теорией, теорией инноваций.

Созданные кросс-функциональными командами ценности компании в виде инновационных решений характеризуются определенными организационно-экономическими и социальными *эффектами* (например, снижение издержек разработки инновационного продукта, улучшение коммуникаций внутри компании и между контрагентами и т. д.). Таким образом, получаемые в ходе реализации проекта кросс-функциональной командой эффекты выступают мерой изменения знаниевого потенциала организации (ЗПО): в случае положительных эффектов правомерно говорить о развитии ЗПО, отрицательных – о регрессе.

Особенность деятельности кросс-функциональных команд при управлении развитием ЗПО выражается в их ключевых признаках, выявленных

диссертантом на основе анализа исследований зарубежных и отечественных авторов (рисунок 1).



Рисунок 1 – Теоретическая основа исследования

К ним отнесены проектная ориентация, инновационность, взаимодополняющие компетенции участников, их взаимозависимость, паритетная ответственность, синергия и временный характер. Доказано решающее значение для успешной деятельности КФК обмена знаниями между участниками как совокупности процессов, действий и взаимодействий участников КФК,

в ходе которых они передают, принимают и в целом распространяют информацию, содержащую элементы личностного осмысления, когнитивные, оценочные, эмоциональные компоненты и имеющую отношение к решению организационных задач.

На пути обмена знаниями между участниками команды возникают барьеры разной природы, классифицированные диссертантом на основе таких критериев:

- уровень иерархии (межорганизационные, организационные, командные, индивидуальные);
- природа барьерообразующего фактора (информационно-технологические, организационно-управленческие, общеорганизационные, личностные, экономические);
- источник возникновения (барьеры передачи знаний, барьеры получателя);
- концептуальная приверженность («жесткие», или механистические, «мягкие» барьеры).

В совокупности эти барьеры обмена знаниями исходят с позиции человека как носителя знания, т. е. с позиции субъекта процесса обмена знаниями. Такой подход, по мнению диссертанта, не учитывает существующей иерархической и функциональной специализации знаний в КФК, в связи с чем в диссертационном исследовании принят интегративный подход П. Р. Карлайла к анализу барьеров обмена знаниями с позиции объекта, позволяющий учитывать существующее разнообразие знаний, а также различные границы знаний, которые необходимо «пересекать» при обмене ими.

Диссертантом выполнена классификация типов границ знаний, возникающих в процессе работы кросс-функциональной команды:

- синтаксические – связаны с различиями в использовании языка и отличающимися лексическими багажами участников КФК;
- семантические – с различиями в системах толкования и интерпретации, которые создают барьеры понимания для участников КФК (особая сложность передачи неявных знаний);
- прагматические – с различными и потенциально конкурирующими интересами людей, участвующих в проекте.

В работе установлено, что границы знаний динамичны, поскольку все исходные данные в инновационном проекте не могут быть известны заранее, а «коллективные» знания для реализации проекта основаны на текущих исходных данных, которые меняются на протяжении всего процесса разработки проекта. Эти динамичные границы оказывают влияние на сложность интеграции участников КФК и их совместную деятельность. Указанные обстоятельства привели к необходимости анализа процесса взаимодействия участников кросс-функциональной команды с позиции преобразования разнообразия знаний, существующего в команде, через обмен знаниями между участниками.

В итоге в диссертационном исследовании разработана авторская концептуальная модель взаимодействия участников КФК на основе обмена знаниями между ними, представленная на рисунке 2.

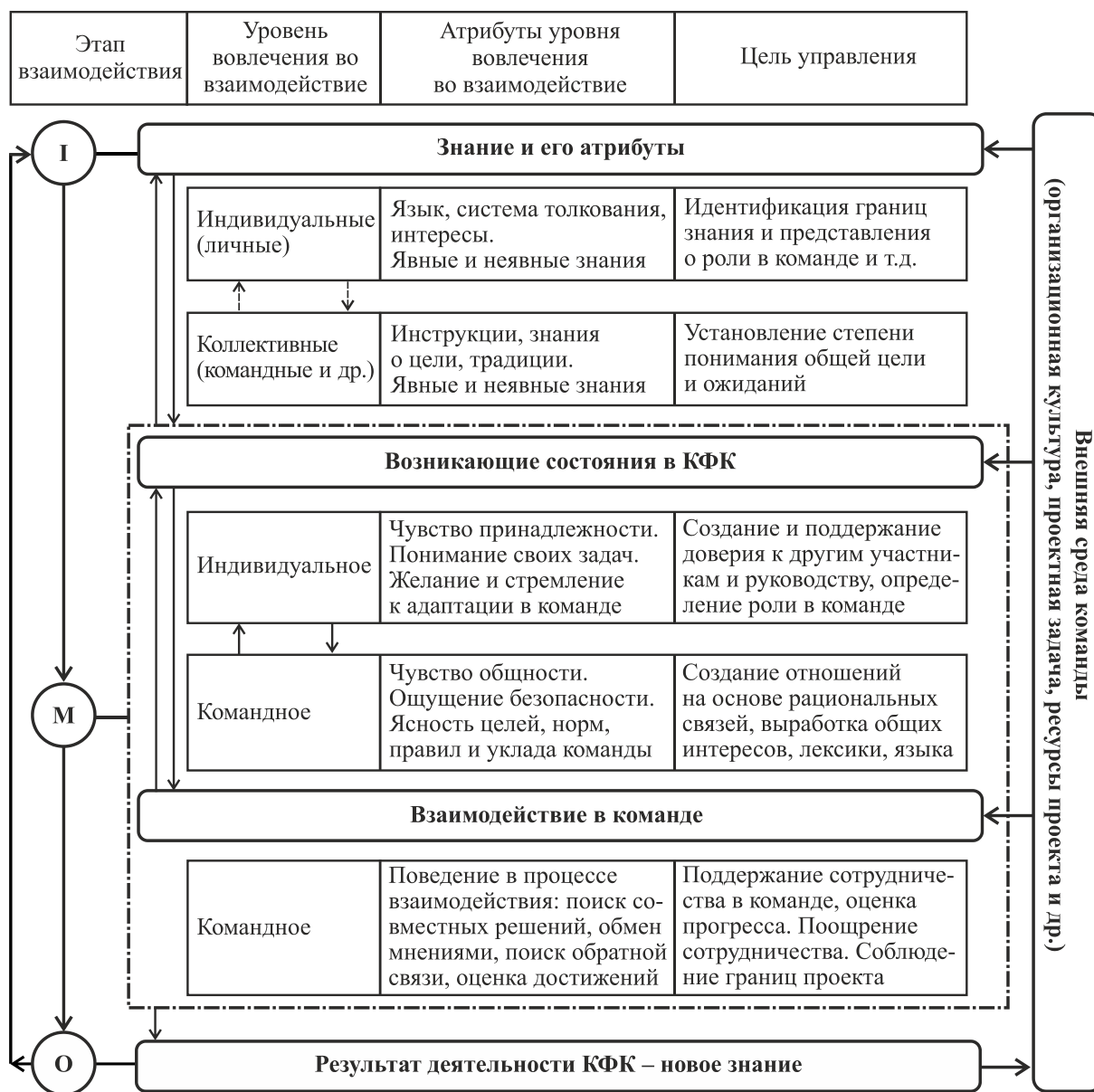


Рисунок 2 – Концептуальная модель взаимодействия участников КФК на основе обмена знаниями между ними

При разработке использованы модель трансграничного сотрудничества для инноваций А. Эдмонсона и Дж. Харвей и модель «Input – Mediator – Output – Input» (I – M – O – I), позволяющая представить кросс-функциональную команду как сложную, адаптивную, динамическую систему и учитывать посредников (M – медиаторов) процесса взаимодействия участников команды, а также цикличность процесса взаимодействия в виде обратной связи между выходом (Output) и входом (Input).

Входным (I – Input) элементом модели выступают знания: специалисты КФК обладают знанием разнообразием и потому посредством обмена знаниями вынуждены пересекать существующие границы знаний (синтаксические, семантические, прагматические). Знания могут быть индивидуальными (уникальные личные – профессиональные знания и культура, лексика, опыт индивида) и коллективными (командные, групповые, организационные). При построении команды, а также в ходе дальнейшей работы руководителю важно понимать и идентифицировать существующие границы знаний, так как атрибуты знаний участников команды влияют на их состояние и определяют взаимодействие между ними. Индивидуальные и коллективные знания связаны (сплошные стрелки на рисунке 3), взаимно корректируются и дополняются.

Посредниками, или медиаторами, в модели взаимодействия участников КФК выступают *возникающие состояния* (участника и команды) и *взаимодействие между участниками*. Они взаимосвязаны и динамичны по своей природе и могут меняться в процессе командного сотрудничества.

Взаимодействие между участниками на основе возникших личных и командных состояний подразумевает поведение в процессе взаимодействия, обмена знаниями и командного обучения. Взаимодействие внутри команды оказывает влияние на индивидуальные и командные настроения ее участников и в процессе обмена знаниями позволяет получить результат в виде нового знания – конечного продукта, цели проекта (этап Output).

Результат работы (O – Output) команды может быть выражен и индивидуальным, и командным новым знанием. Когда участники команды осваивают новую лексику, разрабатывают различные интерпретации конкретной ситуации или узнают, чем интересы других участников отличаются от их собственных, они расширяют свои интеллектуальные и профессиональные «горизонты», развивают способность передавать, переводить или трансформировать знания через синтаксические, семантические или прагматические границы. Полученный результат выходит за рамки команды во внешнюю среду – с командного на организационный и межорганизационный уровень.

Факторами внешней среды для КФК, оказывающими воздействие на ее деятельность, являются поставленная перед ней задача, организационная культура компании, финансовые и временные ограничения проекта и другие характеристики, которые могут оказать влияние на поведение и функционирование ее участников.

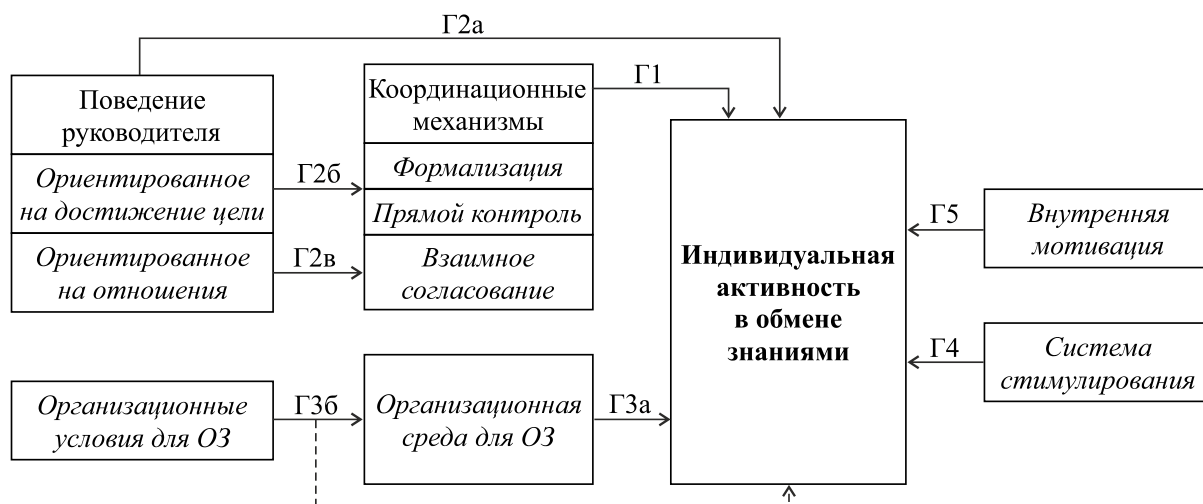
Авторская концептуальная модель взаимодействия участников КФК на основе обмена знаниями между ними позволяет определить механизмы взаимодействия участников команды для развития знаниевого потенциала. Эффективность же этого взаимодействия определяется готовностью руководства управлять преодолением барьеров на пути к формированию эффективного обмена знаниями, а также содействовать активности в обмене знаниями каждого участника.

Во второй главе «Исследование детерминант взаимодействия между участниками в кросс-функциональных командах для развития знаниевого потенциала организации» систематизированы теоретические положения мотивационных факторов обмена знаниями и выделены наиболее значимые из них для участников кросс-функциональной команды. Проведено исследование влияния индивидуальных и организационно-управленческих факторов на обмен знаниями в кросс-функциональной команде для развития знаниевого потенциала организации, разработан и верифицирован инструментарий измерения и оценки активности в обмене знаниями во взаимосвязи с управленческими, организационными и индивидуальными факторами, показаны результаты количественного и качественного исследования.

**На основе комплексного моделирования эмпирически определено влияние на обмен знаниями между участниками кросс-функциональных команд организационных, управленческих и индивидуальных факторов, воздействующих на развитие знаниевого потенциала организации. Доказан модерационный эффект влияния организационных и управленческих факторов на активность в обмене знаниями посредством воздействия на индивидуальный фактор – внутреннюю мотивацию участников к обмену знаниями. Эмпирически установлено отсутствие влияния атрибутивных признаков: пола, возраста, уровня образования, стажа работы – участников кросс-функциональных команд на их поведение в обмене знаниями. Впервые идентифицированы и классифицированы типы поведения участников кросс-функциональных команд в обмене знаниями – активное, инициативное и избегающее. Предложенная классификация позволяет выбирать методы управления интенсивностью обменом знаниями с учетом поведенческих типов участников команд. На основании выявленных связей сформированы практические рекомендации по управлению развитием знаниевого потенциала организации посредством побуждения участников к эффективному взаимодействию.**

Согласно представленной концептуальной модели взаимодействия участников КФК (рисунок 3) и на основе анализа теоретических выкладок диссертантом установлено, что на обмен знаниями в кросс-функциональной команде и, по сути, на развитие знаниевого потенциала организации оказывают влияние следующие группы факторов:

- индивидуальные, выраженные в готовности и способности участников передавать, переводить и трансформировать свои знания через существующие границы знаний;
- организационные, характеризующие условия, в которых реализуется и функционирует КФК;
- управленческие, выраженные в практиках, применяемых руководством для контроля и координации работы КФК.



Примечание. Сплошная линия – прямое воздействие; пунктирная – модерирующее воздействие.

Рисунок 3 – Многофакторная модель обмена знаниями в кросс-функциональной команде

Совокупность этих факторов формирует среду, которая будет оказывать или стимулирующее действие на преодоление границ знаний и обмен ими внутри команды и со стейкхолдерами, или сдерживающее влияние на стремление специалистов делиться знаниями и преодолевать существующие границы знаний.

Для исследования была разработана многофакторная модель обмена знаниями в КФК (см. рисунок 3).

На основе существующих в литературе подходов к измерению обмена знаниями разработана авторская анкета, использованная для тестирования сформулированных гипотез. В качестве главной зависимой переменной выбрана «Индивидуальная активность в обмене знаниями», характеризующая степень участия каждого члена команды в обмене знаниями.

Для обоснования многофакторной модели проведено количественное эмпирическое исследование с привлечением 259 участников кросс-функциональных команд.

В результате корреляционного анализа установлены статистически значимые взаимосвязи между параметрами модели исследования (таблица 1).

Статистически значимых связей между атрибутивными признаками участников команды и их активностью в обмене знаниями не обнаружено.

Предшествующим проверке гипотез исследования шагом стала оценка модели измерения для определения согласования структуры взаимосвязей с данными опроса: анализировались размерность, надежность и достоверность многофакторной модели. Для измерения параметров модели использован метод оценки максимального правдоподобия. Качество моделей характеризовалось индексами подгонки, позволяющими установить степень соответствия концептуальной модели эмпирическим данным.

Таблица 1 – Коэффициенты корреляции Пирсона между параметрами многофакторной модели обмена знаниями

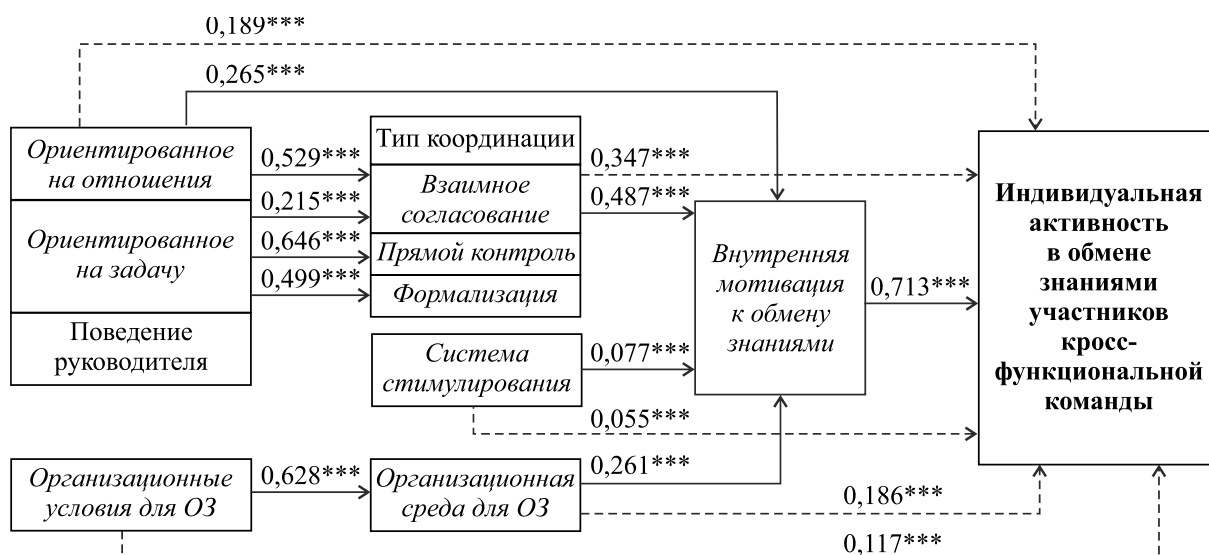
Переменная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Индивидуальная активность в обмене знаниями	1									
Формализация	0,132*	1								
Прямой контроль	0,161*	<b>0,652*</b>	1							
Взаимное согласование	<b>0,641*</b>	0,199*	0,182*	1						
Поведение руководителя, ориентированное на задачу	-0,556	0,147*	0,144*	0,076	1					
Поведение руководителя, ориентированное на отношения	0,077	0,300	0,018	0,252*	0,877*	1				
Организационная среда для обмена знаниями	<b>0,566*</b>	0,347*	0,279*	<b>0,678*</b>	0,021	0,128*	1			
Организационные условия для обмена знаниями	0,452*	0,371*	0,327*	<b>0,601*</b>	0,267*	0,283*	<b>0,701*</b>	1		
Система стимулирования	0,439*	0,250*	0,174*	0,48*	-0,133*	0,00	0,495*	0,329*	1	
Внутренняя мотивация	<b>0,706*</b>	0,117	0,810	<b>0,651*</b>	0,050	0,182*	0,485*	0,430*	0,224*	1

Примечание – \* Корреляция статистически значима на уровне 0,05 (двусторонний критерий).

Обнаружено, что полученные критерии подгонки превышают пороговые значения; на основе данных корреляционного анализа, а также теоретических выкладок внесены преобразования в концептуальную модель с применением индексов модификации. Полученная модель представлена на рисунке 4.

Полученные результаты свидетельствуют, что рассматриваемые организационно-управленческие факторы оказывают опосредованное положительное влияние на главную зависимую переменную – «Индивидуальную активность в обмене знаниями» через стимулирование внутренней мотивации участника КФК к обмену знаниями. Так, определяющим фактором, оказывающим влияние на интенсивность обмена знаниями, является личная заинтересованность участников в этом процессе, т. е. при мобилизации инициативного поведения в обмене знаниями доминирующее значение имеют внутриличностные механизмы, внешние (организационные и управленческие) лишь оказывают имплицитное и не прямое влияние.





Примечание – Приведены только статистически значимые взаимосвязи: \*\* – значимо на уровне  $p \leq 0,01$ ; \*\*\* – на уровне  $p \leq 0,005$ .

Сплошная линия – прямое воздействие, пунктирная – модерирующее воздействие.

Рисунок 4 – Установленные взаимосвязи между параметрами многофакторной модели обмена знаниями в кросс-функциональной команде

Использование кластерного анализа позволило идентифицировать и классифицировать типы поведения участников кросс-функциональных команд в обмене знаниями – активное, инициативное и избегающее. Характеристика кластеров приведена в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика кластеров типов поведения участников кросс-функциональных команд в обмене знаниями

Кластер	Уровень индивидуальной активности в обмене знаниями (среднее значение), балл	Описание типа поведения
1	4,93 ± 0,242	Проявляют инициативу в процессе обмена знаниями, активно участвуют в передаче и приеме знаний, используют полученные знания в процессе работы над проектом. Поведение высокомотивированное, инициативное, заинтересованное в развитии знаний и навыков
2	3,91 ± 0,364	Больше ориентированы на получение знаний и их использование в своей трудовой деятельности. Такое поведение можно охарактеризовать как присоединяющееся, т. е. при применении инструментов стимулирования активности в обмене знаниями участники КФК готовы проявить себя активно и делиться знаниями
3	2,78 ± 0,678	Демонстрируют избегающее поведение при обмене знаниями. Проявляют большую активность при получении знаний от коллег, чем при передаче. Поведение низкомотивированное, безынициативное, уклоняющееся от обмена знаниями

На рисунке 5 представлены вариации факторов, оказывающих влияние на интенсивность обмена знаниями между участниками кросс-функциональных команд в зависимости от их принадлежности к определенному кластеру.

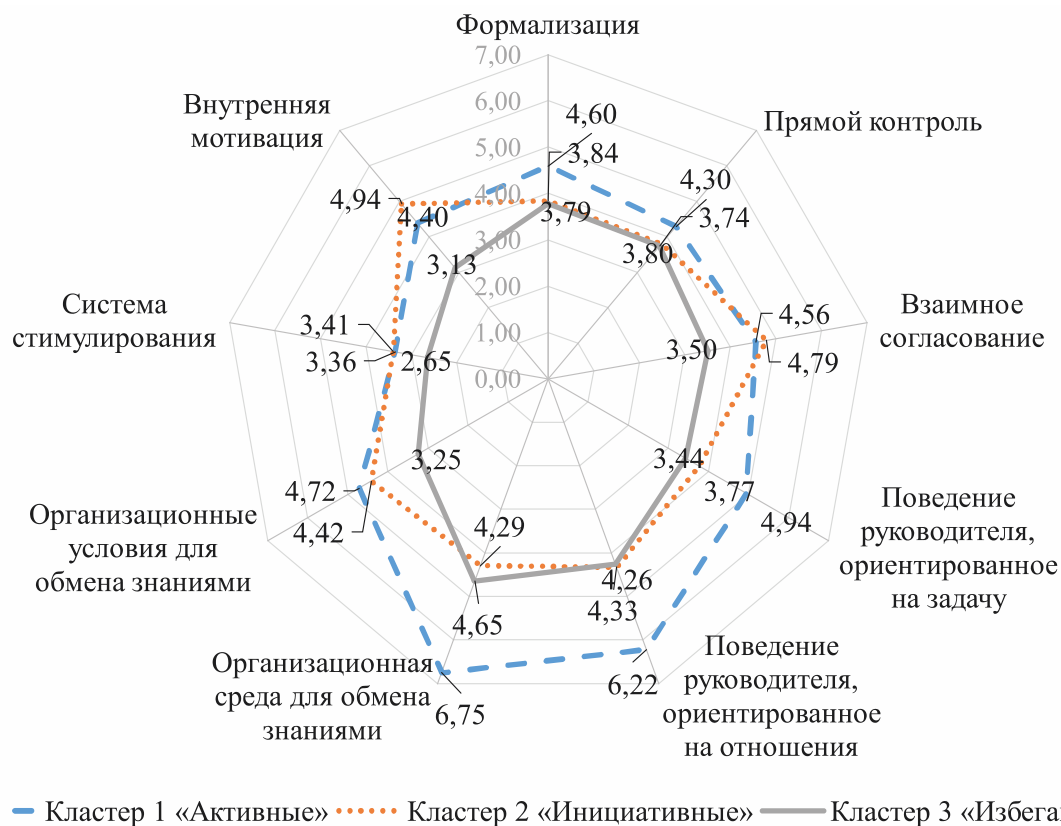


Рисунок 5 – Профили групп участников КФК при обмене знаниями в зависимости от факторов, оказывающих влияние на ИАОЗ

Полученные группы характеризуются различной степенью влияния рассматриваемых организационно-управленческих и индивидуальных факторов, а значит, требуют различных подходов к их управлению с целью активизации обмена знаниями.

В третьей главе «Применение инструментария управления развитием знаниевого потенциала организации» предложен оригинальный организационно-управленческий инструментарий развития знаниевого потенциала организации, включающий четыре инструмента, главный из которых – формирование кросс-функциональных команд, и оценку организационно-экономических эффектов от их внедрения на основе анализа изменений компонент знаниевого потенциала и возникающих экономических эффектов.

Предложен оригинальный организационно-управленческий инструментарий развития знаниевого потенциала организации, элементами которого является комплекс методов: формирование кросс-функциональных команд для управления проектами, повышение вовлеченности сотрудников компании и участников команд, разработка и внед-

рение мотивационных пакетов для стимулирования обмена знаниями и интенсификация инновационной активности сотрудников. Разработана и апробирована авторская программа оценки организационно-экономических эффектов применения инструментария, основанная на анализе изменения компонент потенциала и проактивного поведения сотрудников – активности в обмене знаниями между участниками кросс-функциональной команды. Отличие предлагаемого инструментария от ранее известных состоит в сопряжении выбора мер в рамках конкретного инструмента с уровнем готовности компаний к развитию знаниевого потенциала. Преимуществом инструментария является его интеграция в систему управления организацией и возможность измерения прироста знаниевого потенциала через оценку организационно-экономических эффектов внедрения инструментария.

Конструкция организационно-управленческого инструментария развития ЗПО базируется на понимании структуры и компонентов знаниевого потенциала, включающей знаниевые ресурсы (по месту аккумуляции знания – человеческие, организационные, отношенческие, инновационные), процессы управления ими (организационное развитие и обучение) и вектор проактивного поведения сотрудников как катализатор процесса создания ценностей организации на основе знаниевых ресурсов.

С целью управления развитием ЗПО выделено четыре организационно-управленческих инструмента, воздействующих на все его компоненты (таблица 3).

Таблица 3 – Взаимосвязь организационно-управленческих инструментов и компонент знаниевого потенциала организации

Компонента знаниевого потенциала организации		Инструмент воздействия на компоненту
статическая: знаниевые ресурсы	динамическая: организационное развитие и обучение	
Человеческие (уровень квалификации, склонность к творчеству, образование, социальный интеллект, готовность к обучению, стаж, навыки)	Процессы привлечения, обучения, развития и удержания сотрудников	Формирование КФК, разработка и внедрение мотивационных пакетов для стимулирования обмена знаниями; повышение вовлеченности сотрудников
Организационные (кодифицированные знания, позволяющие выстраивать бизнес-процессы компании)	Процессы сбора, обработки, использования и распространения информации	Интенсификация инновационной активности, формирование КФК
Отношенческие (отношения с поставщиками, клиентами, представителями власти и другими партнерами, отраженные в договорах о сотрудничестве, сетевом взаимодействии, репутации организации)	Готовность к сотрудничеству, процессы создания и реализации партнерских отношений	Формирование КФК, интенсификация инновационной активности, повышение вовлеченности сотрудников, разработка и внедрение мотивационных пакетов для стимулирования обмена знаниями

Продолжение таблицы 3

Компонента знаниевого потенциала организации		Инструмент воздействия на компоненту
статическая: знаниевые ресурсы	динамическая: организационное развитие и обучение	
Инновационные (кодифицированные знания организации, позволяющие ей создавать новые знания)	Готовность к экспериментам, процессы генерирования новых знаний	Формирование КФК, повышение вовлеченности сотрудников, разработка и внедрение мотивационных пакетов для стимулирования обмена знаниями, интенсификация инновационной активности
Проактивное поведение сотрудников		Формирование КФК, повышение вовлеченности сотрудников, разработка и внедрение мотивационных пакетов для стимулирования обмена знаниями

С точки зрения управления развитием ЗПО организации характеризуются различным уровнем готовности компаний к переходу на знаниевый подход в управлении. Для определения уровня готовности компании с позиции применяемых инструментов управления развитием ЗПО разработана оригинальная диагностическая шкала, позволяющая субъективно оценить готовность компании к переходу на управление развитием ЗПО. Максимальная готовность выражается 60 баллами с выделением таких уровней, как «Начальный этап», «Промежуточный этап» и «Заключительный этап». Оценка может проводиться квалифицированными специалистами или менеджерами, хорошо знакомыми с бизнес-процессами предприятия и работающими на нем продолжительное время, чтобы иметь возможность дать полную оценку по всем четырем инструментам.

Авторская программа оценки организационно-экономических эффектов развития знаниевого потенциала организации при использовании КФК для инновационных разработок основана на поэтапной оценке ключевых компонент и конструкта знаниевого потенциала КФК, а также выявлении тенденций его изменения во временном промежутке реализации работ над проектом конкретной КФК. Оценка включает в себя следующие операции:

- 1) ревизия ресурсов – изучение и проверка наличия всех компонент ЗПО, необходимых для результативной деятельности команды;
- 2) обследование имеющихся ресурсов – установление степени готовности и пригодности компонент ЗПО к осуществлению инновационной проектной деятельности;
- 3) инкубация ресурсов – доведение компонент до требуемого состояния или привлечение из внешней среды команды в случае неудовлетворительной оценки их готовности или отсутствия необходимых ресурсов;

4) заключение о проводимой оценке ресурсов – анализ полученных данных оценки компонент ресурсов до начала проекта и после его завершения, сопоставление полученных результатов и заключение о произошедших изменениях.

Оценка построена на анализе уровней вовлечения в деятельность КФК различных компонент знаниевого потенциала:

- ресурсов, используемых командой в процессе своей деятельности;
- процессов организационного обучения и развития;
- вектора проактивного поведения сотрудников.

Особенностью авторской программы является то, что в качестве вектора проактивного поведения сотрудника, служащего катализатором трансформации знаний организации в ее ценность, диссертант использует индивидуальную активность в обмене знаниями участников КФК, являющуюся, по сути, речевым проактивным поведением.

В общем виде программа оценки организационно-экономических эффектов развития знаниевого потенциала кросс-функциональной команды предполагает поэтапную оценку элементов ЗП КФК (рисунок 6).

Для измерения компонент знаниевого потенциала разработана авторская карта диагностики, включающая вопросы, анализирующие степень использования ресурсов компании (человеческие, инновационные, организационные, отношенческие), процессы обучения и развития участников КФК и индивидуальную активность в обмене знаниями. Проведена проверка внутренней надежности опросника и подтверждающий факторный анализ шкал.

В формализованном виде оценка ЗП организации, использующей КФК при осуществлении инновационных проектов, представлена формулой (1):

$$KC_{CFT} = f(KC_i), \quad (1)$$

где  $KC_{CFT}$  – знаниевый потенциал организации (knowledge capacity);  $KC_i$  – текущее состояние  $i$ -й компоненты ЗПО.

Определение отдельных компонент знаниевого потенциала организации, использующей КФК в проектах, имеет следующий вид:

$$KC_i = \frac{\sum_{i=1}^n k_i}{n}, \quad (2)$$

где  $KC_i$  –  $i$ -й компонент знаниевого потенциала КФК (knowledge capabilities);  $k$  – индикатор, характеризующий  $i$ -й компонент;  $n$  – общее количество вопросов в опроснике для диагностики  $i$ -го компонента.

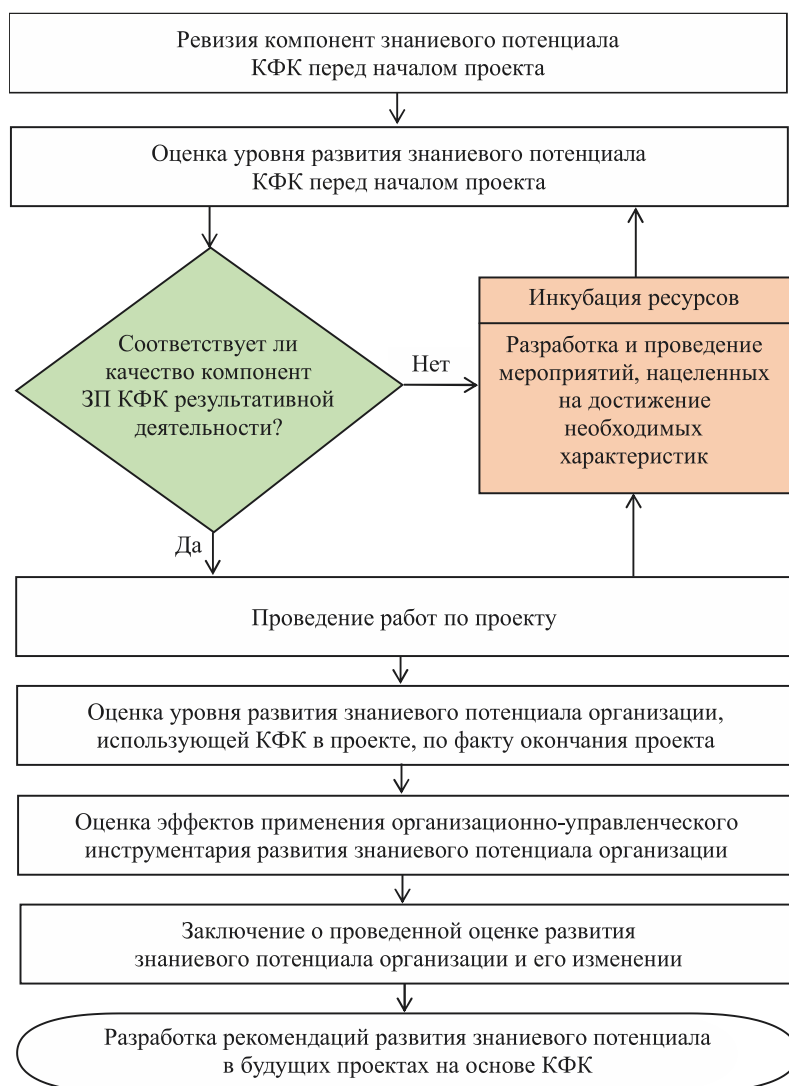


Рисунок 6 – Программа оценки организационно-экономических эффектов развития знаниевого потенциала кросс-функциональной команды

Для оценки используется шкала, позволяющая определить уровень развития компонент знаниевого потенциала, приведенный в таблице 4.

Таблица 4 – Шкала оценки компонент знаниевого потенциала

Значение показателя, %	Интерпретация значения
0–24	Компонента ЗП КФК слабо развита. Требуется проведение мероприятий по активизации ее развития
25–49	Низкий уровень развития компонента ЗП КФК. Рекомендуется проведение мероприятий по активизации и поддержанию его развития
50–74	Средний уровень развития компонента ЗП КФК. Рекомендуется проведение мероприятий по усилению и поддержанию развития
75–100	Высокий уровень развития ЗП КФК. Рекомендованы мероприятия по поддержанию ее развития

Оценка экономических эффектов применения организационно-управленческих инструментов в рамках конкретной КФК выстроена на соответствии запланированных и фактических показателей проекта.

К экономическим эффектам отнесены:

- временные затраты на реализацию инновационного проекта (фактические и запланированные);
- суммарный доход (прибыль) проекта (запланированный и фактический) с учетом прямых и косвенных затрат.

Основными экономическими эффектами (ЭР) использования организационно-управленческого инструментария являются показатели снижения затрат времени на разработку инновационного проекта в целом, отдельных его этапов, а также показатели снижения или отсутствия повышения стоимости реализации проекта за счет организационных изменений (внедрения мотивационных пакетов стимулирования обмена знаниями и т. д.).

Таким образом, в общем виде эффективность использования времени рассчитывается по формуле (3):

$$\text{ЭР}_{t\_общ} = T_{\text{факт}} - T_{\text{план}}, \quad (3)$$

где  $T_{\text{факт}}$  – фактическое время проведения работ по инновационному проекту, дн.;  $T_{\text{план}}$  – запланированное время проведения работ по инновационному проекту, дн.

Далее необходимо провести расчет временных затрат по этапам инновационного проекта по формуле (4):

$$\text{ЭР}_t^i = T_{\text{факт}}^i - T_{\text{план}}^i, \quad (4)$$

где  $T_{\text{факт}}^i$  – фактическое время проведения работ по  $i$ -му этапу инновационного проекта, дней;  $T_{\text{план}}^i$  – запланированное время проведения работ  $i$ -му этапу инновационного проекта, дн.

Соблюдение запланированного финансового бюджета проекта оценивается по суммарному доходу (прибыли), запланированному и фактическому, и рассчитывается по формуле (5):

$$\text{ЭР}_{\text{финанс}} = \Pi_{\Sigma}^{\text{факт}} - \Pi_{\Sigma}^{\text{план}}, \quad (5)$$

где  $\Pi_{\Sigma}^{\text{факт}}$  – суммарная прибыль фактическая, р.;  $\Pi_{\Sigma}^{\text{план}}$  – суммарная прибыль запланированная, р.

Суммарную прибыль рассчитывают по формуле (6):

$$\Pi_{\Sigma} = \sum_{t=0}^m (P_t - Z_t), \quad (6)$$

где  $P_t$  – стоимостная оценка результатов, получаемых от проведения проекта в течение интервала времени  $t$ ;  $Z_t$  – совокупные затраты от реализации проекта в течение интервала времени  $t$ ;  $m$  – число временных интервалов в проектном периоде.

Принципиальная схема организационно-управленческого инструментария развития ЗПО на основе развития его компонентов представлена на рисунке 7.

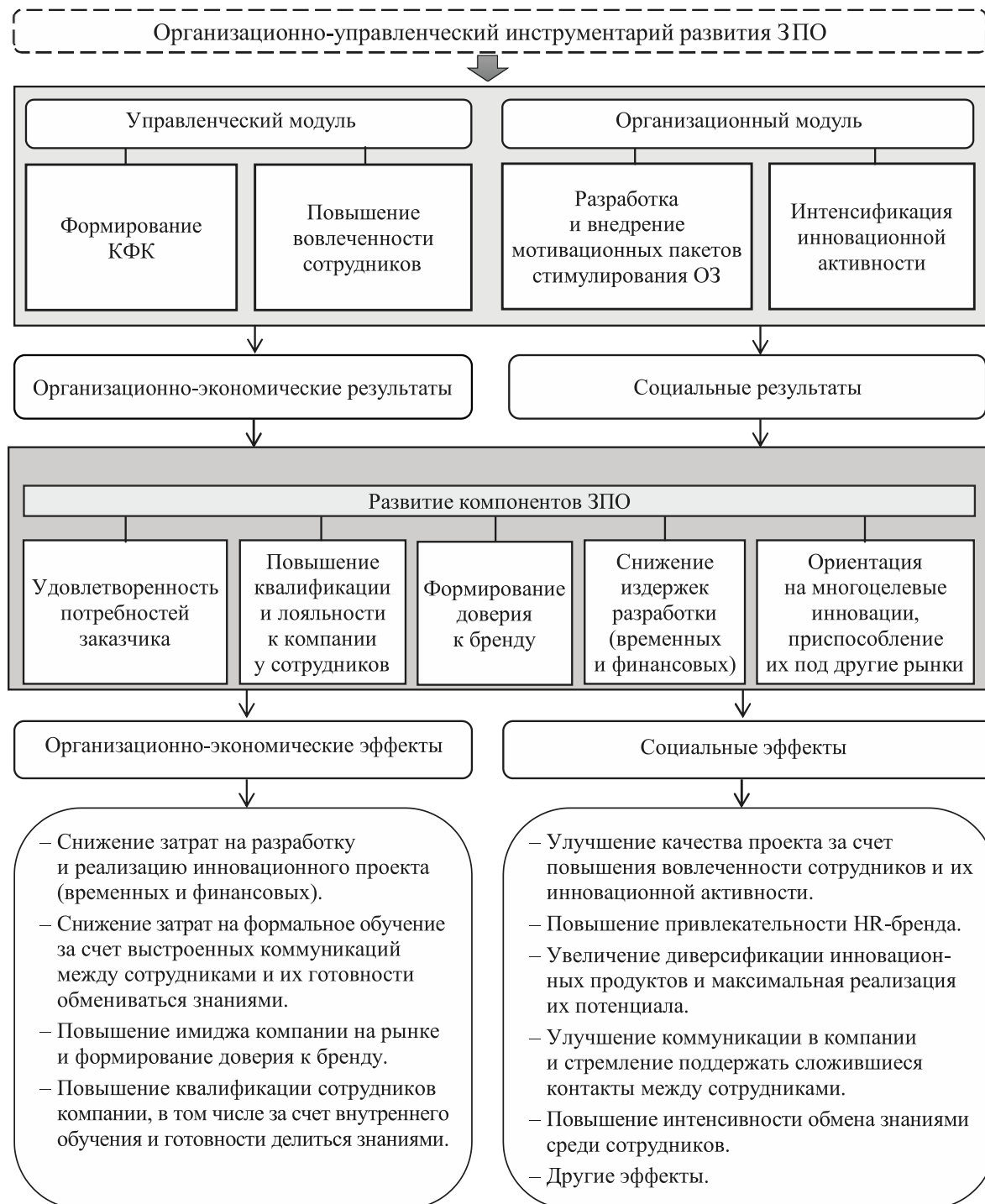


Рисунок 7 – Инструментарий развития знаниевого потенциала организации на основе формирования КФК



Апробация разработанной программы проведена на основе инновационного проекта компании ООО «Прософт-Системы» по разработке и внедрению автоматизированной системы вибрации, механических величин и диагностики на основе контроллерного оборудования линейки RX00 для ТЭЦ. В состав команды, работающей над проектом, вошли 10 специалистов, а также представитель Заказчика, курирующий ведение работ по договору. Результаты апробации представленной программы приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты апробации ЗП ООО «Прософт-Системы»

Компонента ЗП КФК	Этап и результат оценки компонент ЗП, балл		Максимальный балл по компоненте	Изменение компоненты ЗП КФК, %
	начальный	конечный		
Человеческие ресурсы	1,9	2,4	5	10,0
Инновационные ресурсы	1,5	2,6	4	27,5
Организационные ресурсы	1,1	2,0	4	25,0
Отношенческие ресурсы	2,4	2,9	5	10,0
Организационное обучение и развитие	0,1	0,9	5	16,0
Вектор проактивного поведения – ИАОЗ	2,3	2,4	5	4,0

Профиль знаниевого потенциала КФК в ООО «Прософт-Системы» при разработке инновационного продукта при апробации программы представлен на рисунке 8.

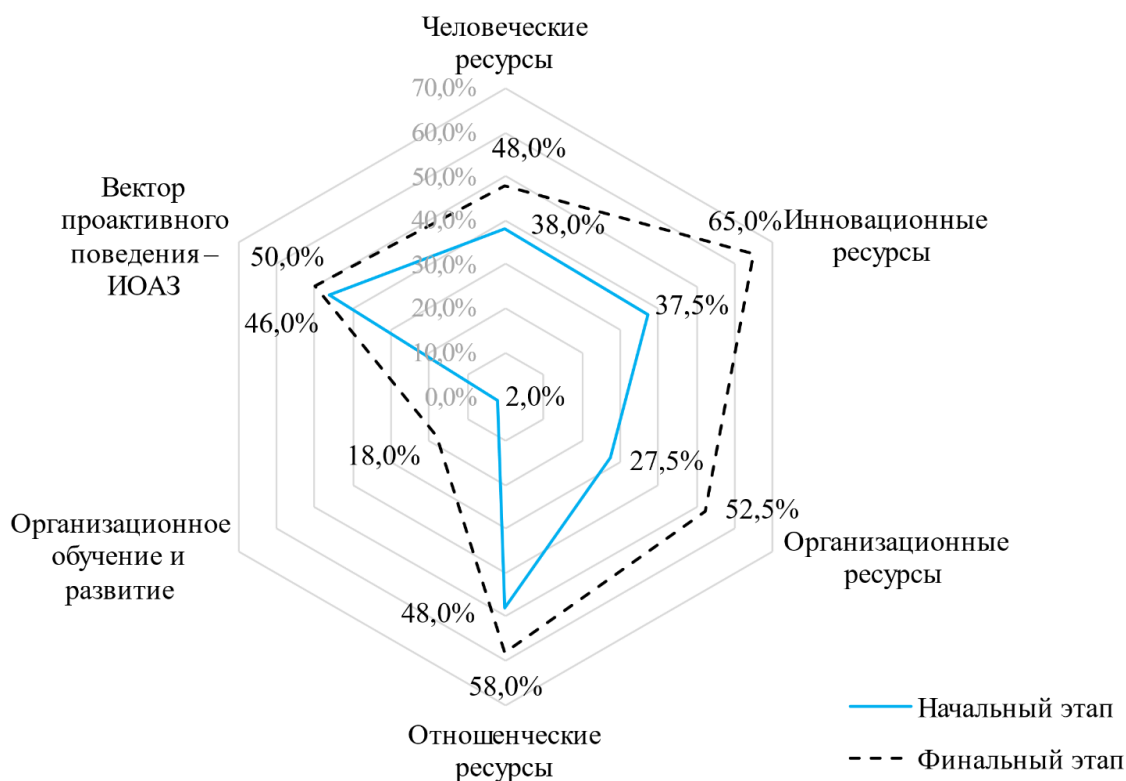


Рисунок 8 – Профиль ЗПО при использовании КФК в ООО «Прософт-Системы»

Оценка экономических эффектов применения организационно-управленческого инструментария приведена в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка экономического эффекта знаниевого потенциала КФК при инновационном проекте в ООО «Прософт-Системы»

Показатель затрат (экономии)	План	Факт	Изменение	Процент
1. Использование времени на разработку проекта, дн.	183	179	-4*	-2,1
2. Использование времени по этапам проекта, дней (часть работ проводилась параллельно)				
2.1. Сбор информации и данных для проекта	60	55	-5	-8
2.2. Проектирование	62	62	0	0
2.3. Конструирование шкафов	30	30	0	0
2.4. Комплектация	90	90	0	0
2.5. Сбор шкафов, транспортировка на объект	14	14	0	0
2.6. Программирование	18	17	-1	-6*
2.7. Монтаж оборудования	7	8	1	14
2.8. Наладка Системы и ввод в эксплуатацию	14	14	0	0
3. Суммарный доход проекта (п. 3.1–3.2)	4 921 367,00	5 531 133,00	609 799,00	12
3.1. Стоимостная оценка результатов проекта, р.	10 117 000,00	10 117 000,00	0,0	0
			-609 766,00*	-12
3.2. Совокупные затраты проекта: прямые (ФОТ, оборудование, материалы), косвенные (административный сбор, привлечение консультантов), р.	5 195 633,00	4 585 867,00		
Примечание –* В п. 1 и 3.2 результат расчета со знаком «минус» означает экономию.				

Основные результаты проведенной оценки знаниевого потенциала ООО «Прософт-Системы» при разработке инновационного продукта:

– полученная диаграмма демонстрирует прирост ЗП КФК, а значит, и всей организации, проявляющийся в увеличении всех компонент ЗП;

– значительный прирост в области инновационных ресурсов (27,5 %) объясняется учетом созданного продукта в качестве инновации – продукт является инновационной разработкой и по факту окончания рассматриваемого проекта внесен в государственный реестр средств измерений и имеет заключение Министерства промышленности и торговли РФ;

– прирост организационных ресурсов объясняется введением нового регламента проверки поставщиков и сторонних производителей, внедренной в работу департамента промышленной автоматизации, основные положения которого разработаны КФК в ходе работы;

– использование в ходе работы мозгового штурма в качестве метода активации творческого процесса, а также частная поддержка руководством экспериментов в области разработки обеспечили прирост компоненты «Организационное обучение и развитие» (прирост составил 16 %). Тем не менее отсутствие других средств, позволяющих повысить уровень навыков участников компании, отразилось в низком уровне этой компоненты;

– человеческие и отношенческие ресурсы показали прирост в размере 10 %. Увеличение отношенческих ресурсов обеспечено установлением договорных отношений с новыми контрагентами в части поставок оборудования, появлением ощущения у части участников взаимопонимания с коллегами («общего» языка);

– индивидуальная активность в обмене знаниями, принятая нами в качестве вектора проактивного поведения, показала наименьший прирост, объясняющийся отсутствием у руководства команды программы интенсификации процессов обмена знаниями между участниками и плана работ для создания чувства общности участников;

– сокращение временных и финансовых затрат, в том числе за счет применения кросс-функциональных команд, использования инструментов, направленных на повышение вовлеченности, методов активации творческого процесса.

Предложенный организационно-управленческий инструментариий органично встраивается в подсистемы управления организацией, становясь их элементом, представляя собой комплексное решение для высокотехнологичных компаний, ориентированных на инновационные разработки (таблица 7).

Таблица 7 – Включение элементов организационно-управленческого инструментария для развития ЗПО в подсистемы управления организацией

Подсистема управления	Описание, цель подсистемы	Элементы организационно-управленческие инструментарий, включаемые в подсистему
Целеполагание	Разработка и актуализация целей и задач на всех уровнях организационной иерархии для всех процессов и проектов	1. Формирование КФК для реализации инновационного проекта. 2. Интенсификация инновационной активности и ориентирование на многоцелевое использование разрабатываемой инновации в смежных сферах деятельности
Планирование	Стратегическое, операционное планирование, управление проектами, инвестиционное проектирование при управлении организацией	1. Формирование КФК. 2. Интенсификация инновационной активности при разработке параметров инновации для максимальной реализации ее потенциала и возможного многоцелевого использования в смежных сферах

Продолжение таблицы 7

Подсистема управления	Описание, цель подсистемы	Элементы организационно-управленческие инструментарий, включаемые в подсистему
Информационно-аналитическая	Формирование, поддержание и развитие знаниевого поля организации, в том числе системы поддержки принятия решений	1. Формирование КФК для развития ЗПО на основе создания нового знания. 2. Интенсификация инновационной активности на основе комбинаций существующих рутин и знаний сотрудников
Организационное развитие	Развитие созданной бизнес-модели в части ее реорганизации и модификации для совершенствования деятельности компании	Формирование КФК для разработки инновационных проектов
Внутренний контроль	Оценка состояния управляемых объектов и процессов на соответствие целевым и функциональным нормативам организации	Оценка развития ЗПО и эффектов внедрения организационно-управленческих инструментов для развития ЗПО
Мотивация персонала	Повышение и стимулирование эффективного труда персонала. Выбор средств стимулирования с ориентацией на удовлетворение индивидуальных потребностей работника	1. Повышение вовлеченности сотрудников компании и участников команд. 2. Мотивационные пакеты для стимулирования обмена знаниями на основе материальных и нематериальных стимулов

## Заключение

На основании выполненных в диссертации исследований получено решение актуальной научно-практической задачи, связанной с разработкой методических положений по управлению знаниевым потенциалом организации, использующей в инновационных проектах кросс-функциональные команды.

Разработан и апробирован оригинальный организационно-управленческий инструментарий развития знаниевого потенциала организации, элементами которого являются: формирование кросс-функциональных команд для управления проектами, повышение вовлеченности сотрудников компании и участников команд, разработка и внедрение мотивационных пакетов для стимулирования обмена знаниями и интенсификация инновационной активности сотрудников.

Результаты реализации предложенного инструментария определены с использованием авторской программы оценки организационно-экономических эффектов применения инструментария, основанной на анализе изменения компонент потенциала и проактивного поведения сотрудников – ак-

тивности в обмене знаниями между участниками кросс-функциональной команды.

Основные положения и выводы диссертационного исследования направлены на развитие теоретических основ управления знаниями в организации, ориентированной на инновационные проекты. Дополнительную ценность исследованию придает углубленное изучение деятельности кросс-функциональных команд в связи с их возрастающей популярностью.

### **Список работ, опубликованных автором по теме диссертации**

**Статьи в изданиях, включенных в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук**

1. **Беляк, О. Ю.** Как кросс-функциональные команды помогают оценить знаниевый потенциал организации / О. Ю. Беляк. – DOI 10.34709/IM.193.16 // Human Progress. – 2023. – Т. 9, вып. 3. – URL: [http://progress-human.com/images/2023/Tom9\\_3/Belyak.pdf](http://progress-human.com/images/2023/Tom9_3/Belyak.pdf). – 2,1 п. л.

2. Калабина, Е. Г. Кросс-функциональные команды: основные направления исследований в менеджменте / Е. Г. Калабина, **О. Ю. Беляк**. – DOI 10.29141/2218-5003-2021-12-6-7 // Управленец. – 2021. – Т. 12, № 6. – С. 104–114. – 1,4/0,7 п. л.

3. Калабина, Е. Г. Факторы обмена знаниями в процессе управления кросс-функциональными командами / Е. Г. Калабина, **О. Ю. Беляк**. – DOI 10.21638/spbu18.2021.407 // Российский журнал менеджмента. – 2021. – Т. 19, № 4. – С. 515–547. – 4,1/2,1 п. л.

4. Калабина, Е. Г. Кросс-функциональные команды как инструмент развития знаниевого потенциала компании / Е. Г. Калабина, **О. Ю. Беляк** // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2020. – Т. 19, № 3. – С. 354–379. – 3,3/1,7 п. л.

5. Калабина, Е. Г. Создание кросс-функциональных команд параллельного проектирования для разработки новых продуктов / Е. Г. Калабина, **О. Ю. Беляк** // Кадриковик. – 2018. – № 3. – С. 62–68. – 0,9/0,5 п. л.

### **Прочие публикации**

6. **Беляк, О. Ю.** «Пересборка» инновационных предприятий с применением кросс-функциональных команд / О. Ю. Беляк // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 26 мая 2023 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2023. – С. 25–28. – 0,3 п. л.

7. Kalabina, E. The influence of cross-functional teams on the development of the companies' absorption ability in the conditions of Work 4.0 / E. Kalabina, **O. Belyak**. – DOI 10.1007/978-3-030-71397-3\_14 // Digital transformation and new challenges / ed. by E. Zaramenskikh, A. Fedorova. – Cham : Springer, 2021. – P. 183–199. – 2,1/1,1 п. л.

8. Kalabina, E. What Kind of employees' team is necessary for industrial digital transformation? Theoretical and practical analysis / E. Kalabina, **O. Belyak**, V. Meister,

A. Revina. – DOI 10.1007/978-3-030-73261-5\_17 // Digital transformation in industry / ed. by V. Kumar [et al.]. – Cham : Springer, 2021. – P. 183–193. – 1,4/0,4 п. л.

9. Kalabina, E. Cross-functional team as a high-performance practice for sustainable development of Russian companies / E. Kalabina, **O. Belyak**. – DOI 10.1051/e3sconf/202020803022 // E3S Web of Conferences. – 2020. – Vol. 208. – Art. 03022. – 0,6/0,3 п. л.

10. Калабина, Е. Г. Влияние организационно-управленческих факторов на обмен знаниями в кросс-функциональных командах / Е. Г. Калабина, **О. Ю. Беляк** // Труды IX Всероссийского симпозиума по экономической теории : сб. докл. секционных заседаний (Екатеринбург, 10–11 нояб. 2020 г.). – Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2020. – С. 56–57. – 0,1 п. л.

11. **Belyak, O.** Comparative analysis of the knowledge sharing process in cross-functional teams: management practices in Russia and Germany / O. Belyak, E. Kalabina, A. Revina, V. Meister // Annual GSOM emerging markets conference 2020 : conference book (St. Petersburg, Nov. 11–18, 2020). – St. Petersburg : GSOM SPbU, 2020. – P. 167–171. – 0,3/0,1 п. л.

12. **Belyak, O.** Agents of new industrialization: a theoretical research platform / O. Belyak, E. Kalabina. – DOI 10.2991/sicni-18.2019.62 // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. – 2019. – Vol. 240. – P. 307–310. – 0,5/0,3 п. л.

13. Калабина, Е. Г. Кросс-функциональные команды параллельного проектирования: дань моде или вызов времени? / Е. Г. Калабина, **О. Ю. Беляк** // Российские регионы в фокусе перемен : материалы XIV Междунар. конф. (Екатеринбург, 14–16 нояб. 2019 г.). – Екатеринбург : УМЦ УПИ, 2019. – С. 433–435. – 0,2/0,1 п. л.

14. **Беляк, О. Ю.** Создание кросс-функциональных команд в инновационных компаниях: возможности и ограничения / О. Ю. Беляк // Конкурентоспособность территорий : материалы XXI Всерос. экон. конф. молодых ученых и студентов (Екатеринбург, 22–26 апр. 2019 г.) : в 5 ч. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2019. – Ч. 3. – С. 80–82. – 0,2 п. л.

15. **Беляк, О. Ю.** Формирование кросс-функциональных команд параллельного проектирования при разработке инновационных продуктов / О. Ю. Беляк // Россия – Азия – Африка – Латинская Америка: экономика взаимного доверия : материалы X Евраз. экон. форума молодежи (Екатеринбург, 16–19 апр. 2019 г.) : в 3 т. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2019. – Т. 1. – С. 273–277. – 0,3 п. л.

16. Калабина, Е. Г. Управление кросс-функциональными командами в условиях цифровой трансформации промышленных компаний / Е. Г. Калабина, **О. Ю. Беляк** // Цифровая трансформация промышленности: тенденции, управление, стратегии : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 11 окт. 2019 г.). – Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2019. – С. 241–248. – 0,5/0,3 п. л.

17. **Belyak, O.** Knowledge sharing in cross-functional teams / O. Belyak, E. Kalabina // Annual GSOM emerging markets conference 2019 : conference book (St. Petersburg, Oct. 3–5, 2019). – St. Petersburg : GSOM SPbU, 2019. – P. 151–153. – 0,2/0,1 п. л.

Подписано в печать 18.03.2024.  
Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.  
Уч.-изд. л. 1,5. Тираж 150 экз. Заказ

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии  
Уральского государственного экономического университета  
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45