



# ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

---

УДК 338.2

DOI: 10.17072/2218-9173-2019-4-551-570

## УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ СУБЪЕКТА ТРУДА В РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ: ФОРМЫ КОМПЕТЕНЦИИ

Л. А. БОГУНОВ

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, г. Москва,  
Россия

---

### Для цитирования:

Богунув Л. А. Управление экономической безопасностью субъекта труда в развивающейся экономике знаний: формы компетенции // Ars Administrandi (Искусство управления). 2019. Т. 11, № 4. С. 551–570. DOI: 10.17072/2218-9173-2019-4-551-570.

---

**Введение:** в условиях развивающейся экономики знаний, постоянного приращения количества знания и дифференциации его качества в зависимости от полезности оно становится одним из факторов экономической безопасности.

**Цель:** представление возможных форм реализации компетенции управления экономической безопасностью субъекта труда в условиях развивающейся экономики знаний.

**Методы:** методологическую базу исследования представляют теоретические положения экономики знаний, в частности теории управления знаниями, компетентностного подхода, а также элементы системного и субъектного подходов. Задачи решаются посредством использования совокупности методов – системного анализа и синтеза, формализации.

**Результаты:** рассмотрена специфика трудовой деятельности с точки зрения знания и дано определение понятию «знание собственной трудовой деятельности» как совокупности знания трудовых действий, оптимизируемого по его общей и предельной полезности и понимаемого в качестве фактора экономической безопасности. Сформулировано понятие компетенции управления экономической безопасностью субъекта труда в развивающейся экономике знаний как деятельности по удовлетворению возвышающихся экономических потребностей субъекта труда в знании собственной трудовой деятельности. Разработаны формы реализации компетенции управления экономической безопасностью субъекта труда, представлена визуализация данных форм, сделано их описание.

**Выводы:** данный материал может быть положен в основу дальнейшего развития содержания компетенции в аспекте теоретического исследования возможностей управления экономической безопасностью субъекта труда в условиях развивающейся экономики зна-

ний, а также может быть использован в процессе обучения, подготовки субъектов управленческой деятельности, субъектов труда в целом для обеспечения управления экономической безопасностью.

**Ключевые слова:** управление; экономическая безопасность; субъект труда; знание; трудовая деятельность; полезность; компетенция

---

## ВВЕДЕНИЕ

В современной экономике наблюдаются тенденции увеличения количества работников, занятых воспроизводством блага (знания), которого становится критически много для отдельного хозяйствующего субъекта. Последнему нужно обеспечивать собственную экономическую безопасность, в том числе посредством такого ресурса, как знание, в условиях постоянного приращения количества знания и дифференциации его качества в смысле полезности. К данному благу более нельзя относиться иррационально, неэкономически. Как потребитель рационализирует полезность потребляемых им благ, так и субъект труда, т. е. индивидуальный (работник) или групповой субъект (группа работников), осуществляющий трудовую деятельность, может и должен управлять полезностью потребляемого им блага знания трудовых действий. Другими словами, современный субъект трудовой деятельности должен стремиться к максимизации полезности потребляемого им знания в актуальных условиях развивающейся экономики знаний.

Согласно Указу Президента Российской Федерации «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года»<sup>1</sup> проблематика развития человеческого потенциала заявлена в качестве одного из основных направлений государственной политики в сфере обеспечения экономической безопасности в стране. При этом задачи развития национальной системы квалификаций, совершенствования квалификационных требований являются ключевыми в реализации данного направления. Соответственно, в статье предлагается новое видение проблемы управления экономической безопасностью субъекта труда в развивающейся экономике знаний (далее – ЭБСТЭЗ) и аспектов ее решения. Выдвигается гипотеза о наличии компетенции управления ЭБСТЭЗ, для описания, обучения и использования которой прежде необходимо определить, в каких формах такая деятельность может быть реализована. Методологическую базу исследования представляют теоретические положения экономики знаний, в частности теории управления знаниями, компетентностного подхода, а также элементы системного и субъектного подходов. Задачи решаются посредством использования совокупности методов – системного анализа и синтеза, формализации.

---

<sup>1</sup> О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]: указ Президента Рос. Федерации от 13.05.2017 № 208. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216629/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/) (дата обращения: 28.07.2019).

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Как известно, трудовая деятельность состоит из действий. Посредством каждого действия достигается некоторая цель, удовлетворяется потребность. В то же время каждое действие также состоит из множества более частных действий, которые могут быть названы операциями, но, по сути, представляют собой потребление ресурса с целью извлечения из него полезности для удовлетворения потребностей. «Каждое действие имеет два аспекта. С одной стороны, это частичное действие в структуре более растянутого действия, достижение части целей, установленных более далеко идущим действием. Но, с другой стороны, это целое по отношению к действиям, выполняемым его собственными частями» (Мизес, 2012, с. 37). При этом удовлетворение одной потребности создает ресурс для нового действия и удовлетворения новой потребности. «Сама удовлетворенная первая потребность, действие удовлетворения и уже приобретенное орудие удовлетворения ведут к новым потребностям» (Маркс и Энгельс, 1955, с. 27). Это в целом образует трудовую деятельность.

При этом очевидно, что каждый работник совершает трудовую деятельность именно так, как он ее знает, и он не может совершить тех трудовых действий, знания которых у него нет. Поэтому, когда работника обучают или он обучается сам, он, потребляя некоторое знание, осознавая или не осознавая этого, делает данное знание частью своей трудовой деятельности и преследует цель максимизации полезности потребляемых и производимых благ в совершаемых трудовых действиях.

Но именно ввиду того, что некоторый работник знает, он ставит перед собой соответствующие цели и удовлетворяет их так, как знает. В то время как другой работник, поскольку является субъектом другого знания, ставит перед собой иные цели, совершает иные трудовые действия. Именно поэтому разные субъекты труда добиваются и различных результатов даже при условии изначально одинакового ресурсного обеспечения. Они по-разному оптимизируют свою деятельность, имея в распоряжении различное знание. В этом смысле благо «знание» имеет не просто полезность, поскольку очевидно, что знание способствует удовлетворению потребностей, а именно экономическую полезность, так как в процессе своей реализации не только дает возможности, но и лишает их, обуславливая ограниченность отражаемого в знании ресурса. Вместо одного потребляемого знания потенциально может быть потреблено другое знание – с большей или меньшей полезностью, с большими или меньшими возможностями в плане удовлетворения потребностей.

Поскольку различное знание обуславливает и различные результаты, то знание трудовых действий с большей общей и предельной полезностью всегда является более редким ресурсом по отношению к возвышающимся экономическим потребностям в знании. Поэтому объективно каждый субъект труда является потребителем некоторого знания собственной трудовой деятельности (далее – ЗСТД). Причем то, как субъект оптимизирует потребляемое знание, с одной стороны, определяется развитостью его соответствующей компетенции, а с другой – определяет его экономическую безопасность. В этом смысле ЗСТД является фактором ЭБСТЭЗ.

Между тем, на наш взгляд, понятие ЭБСТЭЗ, предлагаемое и формулируемое в данной статье, с одной стороны, является более простым, так как оно есть часть более общего понятия экономической безопасности, активно прорабатываемого в отечественной экономической науке, в особенности в последние два десятилетия. С другой стороны, оно является и более сложным, так как предполагает в одном смысловом наполнении и субъектную, и объектную составляющую, и вместе с тем недостаточно актуализированным и малоизученным. В статье подчеркивается, что и субъектом, и объектом управления ЭБСТЭЗ должен быть сам субъект труда соответствующей компетенции, вступающий в трудовое взаимодействие, в экономические отношения с другими субъектами трудовой деятельности. Опираясь на представленную выше конкретизацию понятия ЗСТД, мы получаем, что ЭБСТЭЗ есть состояние защищенности, предполагающее удовлетворение возвышающихся экономических потребностей субъекта труда в ЗСТД.

Достижение цели определения возможных форм реализации компетенции управления ЭБСТЭЗ возможно в рамках компетентностного подхода. Изначально данный подход получил развитие в теории языка. Дальнейшие исследования, обусловившие введение в научных оборот понятий «компетенция» и «компетентность», разграничение и отождествление данных понятий, нашли свое продолжение в проблематике развития профессионализма в самых разных областях деятельности во многих странах, прежде всего при подготовке кадров в сфере экономики. Так, компетентностный подход хорошо себя зарекомендовал в целом в сфере экономики и бизнеса (Решетько и Соколов, 2016; Chen et al., 2018; Dahms, 2018; Prieto-Pastor et al., 2018; Tehseen et al., 2019); непосредственно при подготовке управленческих кадров и организации управленческих процессов (Антропова, 2015; Богунев, 2016; Campos et al., 2019; Podmetina et al., 2018; Shah and Prakash, 2018). В некоторых работах на основании компетентностного подхода развивается понятие управленческих компетенций (Апенько и Еременко, 2015; Khattak and Mustafa, 2019; Lakshminarayanan et al., 2016; Liang et al., 2018). Именно поэтому мы считаем возможным его применение в аспекте проблематики управления экономической безопасностью, в особенности с точки зрения подготовки субъекта соответствующей управленческой компетенции, который вступает в трудовое взаимодействие, в экономические отношения с иными субъектами трудовой деятельности. Такое взаимодействие подробно рассмотрено в соответствующем исследовании (Богунев, 2019), хотя и без специальных акцентов на компетенции и в особенности на формах ее реализации.

Сегодня, когда говорят о компетенциях, то, как правило, имеют в виду круг решаемых субъектом профессиональных задач, а когда говорят о компетентности, то подразумевают нечто, присущее непосредственно самому индивидуальному субъекту деятельности. Однако разведение и разграничение значений и смыслов понятий «компетенция» и «компетентность» не входит в круг задач данного исследования, поэтому мы будем придерживаться такого устоявшегося варианта словоупотребления, как «компетенция», который используется, например, в федеральном государственном образовательном стандарте высшего образования по направлению подготовки 38.03.02

«Менеджмент» (уровень бакалавриата)<sup>2</sup> и др. К тому же в контексте нашего исследования мы говорим о необходимости решения определенных задач непосредственно самим субъекта трудовой деятельности, и в этой связи высказываемся в пользу отождествления некоторых содержательных моментов понятий «компетенция» и «компетентность», понимая под этим соответствие подготовленности субъекта труда кругу решаемых им задач в аспекте управления ЗСТД.

Поскольку управление ЭБСТЭЗ поставлено в прямую зависимость от ЗСТД и, соответственно, от деятельности по управлению этим знанием, рассмотрим далее некоторые потенциально востребованные в данной работе теоретико-методологические аспекты управления знанием.

В современной теории экономики знаний проблеме управления знаниями посвящено немало работ. При этом исследователи обращают внимание на необходимость реализации соответствующего управления, прежде всего в практической деятельности субъекта труда, во взаимодействии с другими субъектами (Batarseh et al., 2017; Burnette, 2017; Huang and Chin, 2018; Sungkur and Santally, 2019). Последнее становится возможным даже при отсутствии общей когнитивной позиции, установки (cognitive common ground) (Korppman and Gupta, 2014, p. 84), т. е. некоторого единого понимания того, как управление знаниями может быть реализовано. Работник, по мнению экспертов, может в той или иной степени осуществлять деятельность по управлению знаниями, во многом опираясь на знания, приобретенные в процессе получения общего и специального образования.

Однако ряд авторов подчеркивают, что (и в этом мы с ними согласны) управление знаниями – задача сложная, для профессионального решения которой у специально не подготовленного субъекта труда все же будет недостаточно компетенций (Raudeliūnienė et al., 2016; Wang and Tarn, 2018). Поэтому для соответствующего управления важно ориентированное на данную деятельность обучение (Park and Kim, 2018). В некоторых аспектах управления знанием можно обойтись специально подготовленными менеджерами (Shariq et al., 2019, p. 333), которые посредством особым образом организованной деятельности или ввиду личных доверительных отношений с работниками будут осуществлять необходимое управление. Однако в рамках цели нашего исследования и ввиду специфики явления ЗСТД такой подход нельзя считать удовлетворительным, поскольку он лишает субъекта труда главного, а именно – субъектности в плане управления собственной экономической безопасностью.

Кроме того, как справедливо отмечено в исследованиях (Lowik et al., 2017; Shen et al., 2015), в процессе управления знанием во взаимодействии субъектов труда происходит трансформация (стихийное, неуправляемое изменение) знания. С нашей точки зрения, если это соответствует целям субъекта

---

<sup>2</sup> Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата) [Электронный ресурс]: приказ М-ва образования и науки Рос. Федерации от 12.01.2016 № 7. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_194217/19789c499cb95f90a790c9c3c3b7702c09084414/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194217/19789c499cb95f90a790c9c3c3b7702c09084414/) (дата обращения: 26.07.2019).

управления, тогда данное явление, наверное, можно считать деятельностью по управлению знанием. Однако применительно к ЗСТД и экономической безопасности субъекта труда мы все же говорим не о стихийном, а о целенаправленном воздействии, предполагающем управляемое изменение потребляемого ЗСТД в плане его полезности.

В этой связи согласимся с мнением тех авторов (и придерживаемся соответствующей стратегии научных изысканий), которые пишут о необходимости создания специальных практик управления знанием для реализации искомых управленческих компетенций (Oh, 2019; Park and Kim, 2018; Wang and Tarn, 2018) и подготовке в соответствующем ключе субъектов трудовой деятельности. Считаем, применительно к компетенции управления ЭБСТЭЗ как деятельности по удовлетворению возвышающихся экономических потребностей субъекта труда в ЗСТД следует обязательно обращать внимание на формы ее реализации, это определит эффективность обучения, развития данной компетенции, ее внедрения в практическую работу.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Поскольку форма определяется в качестве способа существования и выражения определенным образом упорядоченной совокупности элементов и процессов, образующих предмет или явление, т. е. содержания (Фролов, 1986, с. 434; Губский и др., 2005, с. 489), а также поскольку основанием предмета нашего рассмотрения является понятие деятельности, постольку формы реализации компетенции управления ЭБСТЭЗ могут быть рассмотрены с точки зрения структурных компонентов деятельности. Таким образом, мы получаем возможные варианты форм по субъектам, объектам, целям и средствам, представленные на рис. 1.

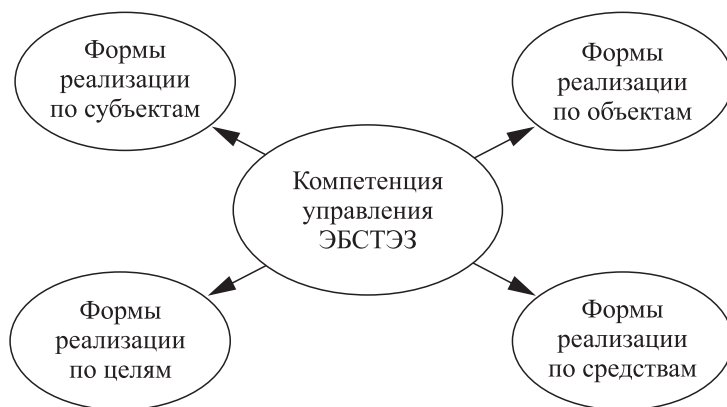


Рис. 1. Формы реализации компетенции управления экономической безопасностью субъекта труда в развивающейся экономике знаний с точки зрения структурных компонентов деятельности / Fig. 1. Forms of applying the competence of economic security management of the subject of labor in the developing knowledge economy in terms of activity structural components

Отметим, что компетенция реализуется не только в отношении ЗСТД самого субъекта данной компетенции, но и в отношении ЗСТД иных субъектов труда, так как субъект трудовой деятельности определяется в качестве субъекта ЗСТД, потенциального субъекта компетенции управления ЭБСТЭЗ, именно трудовое взаимодействие между субъектами труда, работниками обуславливает их экономическую безопасность.

Вместе с тем, поскольку субъект есть активно действующий, обладающий сознанием и волей индивид или социальная группа и при этом субъекту противостоит, противопоставляется объект, на который направлена деятельность субъекта (Фролов, 1986, с. 465; Губский и др., 2005, с. 441), то формы реализации компетенции ЭБСТЭЗ по субъекту компетенции могут быть, как это представлено на рис. 2, следующими: индивидуальный субъект компетенции ЭБСТЭЗ, когда управляющие воздействия по отношению к ЗСТД осуществляются одним лицом (индивидом); групповой субъект компетенции ЭБСТЭЗ, когда управляющие воздействия по отношению к ЗСТД осуществляются социальной группой.



Рис. 2. Формы реализации компетенции управления экономической безопасностью субъекта труда в развивающейся экономике знаний по субъекту компетенции / Fig. 2. Forms of applying the competence of economic security management of the subject of labor in the developing knowledge economy by the competence subject

Соответственно, имеет место система управления, представленная управляющим субъектом (субъектом компетенции управления ЭБСТЭЗ) и управляемым субъектом (субъектом ЗСТД), как это отражено на рис. 3. Отметим, что функционально любой субъект ЗСТД (а равно и субъект компетенции управления ЭБСТЭЗ) может быть определен в качестве как субъекта управления, так и объекта управления в тот или иной отрезок времени, ввиду определенных условий, компетенций, в соответствующих системах управления. Однако мы придерживаемся той логики рассуждений, что, во-первых, человека в целом, как правило, называют субъектом, подразумевая при этом, что он является активно действующим. А во-вторых, предложенные обозначения справедливы еще и потому, что субъекту компетенции управления ЭБСТЭЗ важно помнить о субъектности субъекта труда, принимающего собственные решения. Субъекту компетенции управления ЭБСТЭЗ важно учитывать данное обстоятельство, производя управляющие воздействия. Поэтому мы говорим об управляющем субъекте и управляемом субъекте.

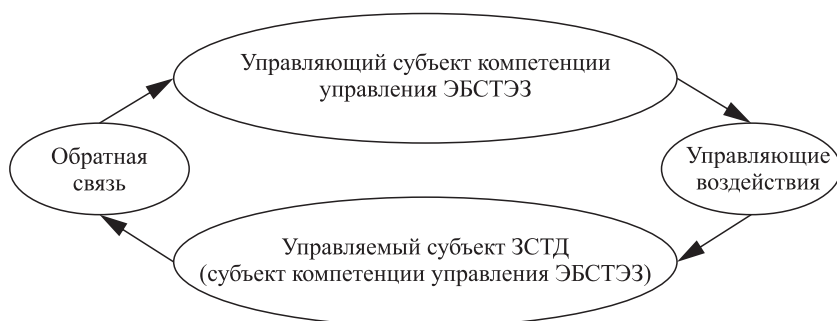


Рис. 3. Система управления, представленная управляющим субъектом (субъектом компетенции управления экономической безопасностью субъекта труда в развивающейся экономике знаний) и управляемым субъектом (субъектом знания собственной трудовой деятельности) / Fig. 3. The management system represented by the managing subject (the subject of the competence of economic security management of the subject of labor in the developing knowledge economy) and the controlled subject (subject of knowledge of their own labor activity)

При этом управляющий субъект компетенции определяет, идентифицирует ЗСТД управляемого субъекта посредством того знания, которым субъект компетенции имеет возможность оперировать прежде всего сам. Вместе с тем управляемым субъектом ЗСТД также может быть и субъект компетенции ЭБСТЭЗ, что более подробно будет раскрыто далее.

Однако субъекту компетенции управления ЭБСТЭЗ необходимо иметь в виду, что управляемый субъект ЗСТД есть также активно действующий исходя из собственных потребностей и знания удовлетворения этих потребностей, обладающий сознанием и волей индивид или социальная группа. В связи с этим формы реализации компетенции ЭБСТЭЗ по субъекту ЗСТД могут быть, как это представлено на рис. 4, следующими: индивидуальный субъект ЗСТД, групповой субъект ЗСТД, субъект компетенции ЭБСТЭЗ как субъект ЗСТД.

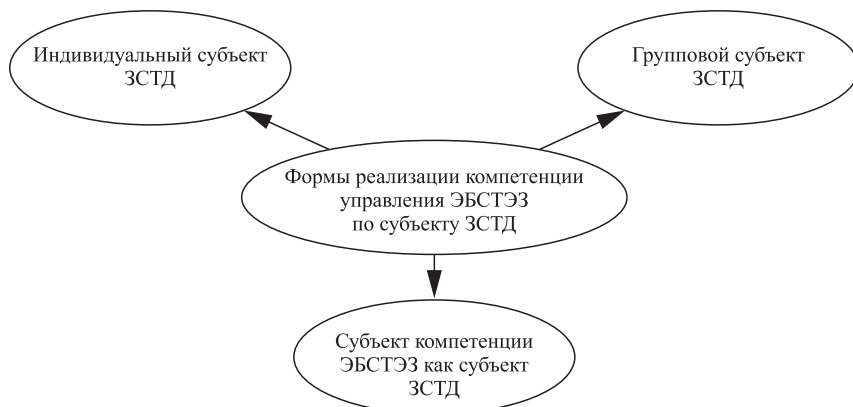


Рис. 4. Формы реализации компетенции управления экономической безопасностью субъекта труда в развивающейся экономике знаний по субъекту знания собственной трудовой деятельности / Fig. 4. Forms of applying the competence of economic security management of the subject of labor in the developing knowledge economy by the subject of knowledge of their own labor activity

Индивидуальный субъект ЗСТД проявляется тогда, когда система управления представлена одним работником как управляемым субъектом ЗСТД и управляющим субъектом компетенции. Так, управляющие воздействия реализуются в отношении индивида.

Групповой субъект ЗСТД проявляется тогда, когда система управления представлена управляемым субъектом в виде группы работников и управляющим субъектом компетенции. Управляющие воздействия реализуются в отношении группы субъектов ЗСТД, обобщаемых субъектом компетенции в некотором понятии или группе понятий.

Отметим, что как при индивидуальной, так и при групповой форме реализации компетенции ЭБСТЭЗ по субъекту ЗСТД взаимодействие управляющего субъекта компетенции и управляемого субъекта ЗСТД может быть структурировано как исходя из иерархий и функционирования систем управления, принятых, например, в некоторой организации, фирме, так и исходя из целей, а также развитости компетенции управляющего субъекта.

Субъект компетенции ЭБСТЭЗ как субъект ЗСТД проявляется тогда, когда реализуется самоуправление и, соответственно, управляющим и управляемым субъектом в системе управления выступает одно и то же лицо. В этом случае потребляемые и производимые в процессе трудовой деятельности блага рассматриваются как объекты потребительного и производственного потребления данного субъекта труда. При этом субъект компетенции ЭБСТЭЗ как субъект ЗСТД в процессе управления экономической безопасностью в условиях развивающейся экономики знаний будет оказывать управляющие воздействия на другие субъекты трудовой деятельности.

Поскольку объектом является то, что противостоит субъекту и на что направлена деятельность субъекта (Фролов, 1986, с. 465; Губский и др., 2005, с. 313–314), то формы реализации компетенции ЭБСТЭЗ по объекту, как это представлено на рис. 5, могут быть следующими: ЗСТД, знание собственного трудового действия, знание собственной трудовой операции.



Рис. 5. Формы реализации компетенции управления экономической безопасностью субъекта труда в развивающейся экономике знаний по объекту /

Fig. 5. Forms of applying the competence of economic security management of the subject of labor in the developing knowledge economy by the object

Итак, ЗСТД есть совокупность знания трудовых действий определенного субъекта труда. Знание собственного трудового действия – это совокупность знания трудовых операций, определяемого целью как некоторого предвосхищаемого результата, образа удовлетворенной потребности. Знание собственной трудовой операции, в свою очередь, есть доведенный до автоматизма трудовой процесс с неосознаваемой или плохо осознаваемой субъектом труда целью.

Поскольку ЭБСТЭЗ – это состояние защищенности, предполагающее удовлетворение возвышающихся экономических потребностей субъекта труда в ЗСТД, а ЗСТД – совокупность знания трудовых действий, оптимизируемого по его общей и предельной полезности, а также поскольку цель понимается как «...предвосхищение в сознании результата, на достижение которого направлены действия», «...в качестве непосредственного мотива...», который «...направляет и регулирует действия, пронизывает практику как внутренний закон, которому человек подчиняет свою волю» (Фролов, 1986, с. 534) и вместе с тем, как то, с чем «...сообразуются средства необходимые для ее достижения» (Губский и др., 2005, с. 506), то формы реализации компетенции управления ЭБСТЭЗ по цели, как это представлено на рис. 6, могут быть следующими: повышение общей и предельной полезности ЗСТД; понижение общей и предельной полезности ЗСТД; сохранение общей и предельной полезности ЗСТД.

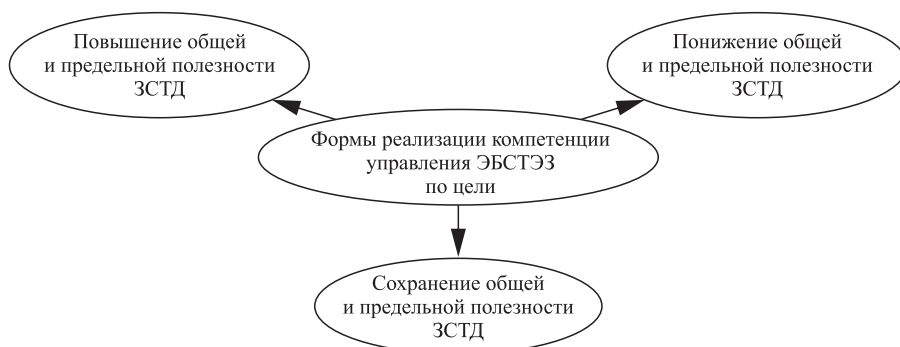


Рис. 6. Формы реализации компетенции управления экономической безопасностью субъекта труда в развивающейся экономике знаний по цели / Fig. 6. Forms of applying the competence of economic security management of the subject of labor in the developing knowledge economy by purpose

Такое определение целей обусловлено следующими факторами. Во-первых, формами реализации компетенции по объекту являются знание деятельности, знание действия, а также знание операций субъекта труда. Данное обстоятельство в потребляемом ЗСТД позволяет выявлять предельную полезность как полезность каждой дополнительной единицы блага (знания). Это могут быть последовательно потребляемые знания трудовых действий или операций или знания трудовых деятельностей, причем как в случае с групповым, так и с индивидуальным субъектом ЗСТД. Соответственно, некоторая сумма полезностей таких потребляемых благ знания дает так называемую общую полезность, или, как ее еще называют, суммарную, совокупную полезность.

Во-вторых, субъекты трудовой деятельности вступают в соответствующее трудовое взаимодействие, экономические отношения, поэтому реализация компетенции управления ЭБСТЭЗ будет нацелена не только на повышение, но и на понижение общей и предельной полезности ЗСТД, например в отношении конкурирующего субъекта. В свою очередь, цель сохранения полезности того или иного знания прежде всего дает возможность идентификации, формализации определенного элемента ЗСТД для дальнейшего решения многочисленных практических задач.

Кроме того, оперирование субъектом компетенции управления ЭБСТЭЗ обозначенными выше целями, понимание наличия таковых в управляющей деятельности конкурирующего субъекта компетенции способствуют защищенности от воздействий, обуславливающих понижения общей и предельной полезности собственного ЗСТД, т. е. проявляется как непосредственное управление экономической безопасностью.

Ввиду обозначенных выше форм реализации компетенции управления ЭБСТЭЗ по субъекту ЗСТД (и здесь же как возможному субъекту компетенции), объекту и целям, в статье предлагаются, как это представлено на рис. 7, следующие формы реализации компетенции ЭБСТЭЗ по организации средств по отношению, соответственно, к субъекту ЗСТД, объекту и цели.

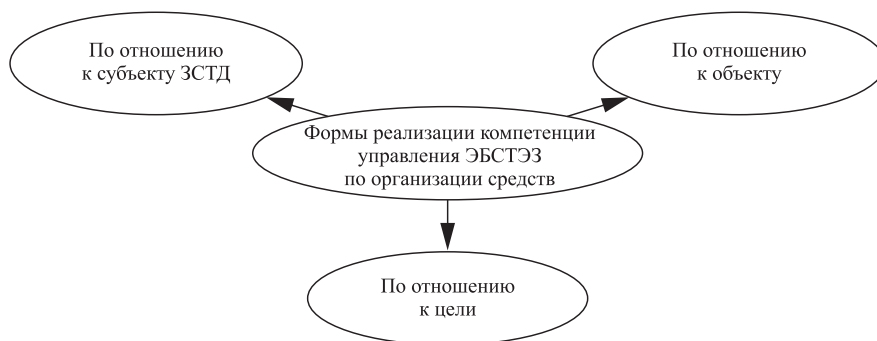


*Рис. 7. Формы реализации компетенции управления экономической безопасностью субъекта труда в развивающейся экономике знаний по организации средств по отношению к субъекту знания собственной трудовой деятельности / Fig. 7. Forms of applying the competence of economic security management of the subject of labor in the developing knowledge economy in term of funds organization in relation to the subject of knowledge of their own labor activity*

При этом формы реализации компетенции ЭБСТЭЗ по организации средств по отношению к субъекту могут быть следующими: унифицированная, персонализированная и персонифицированная.

Унифицированная реализация компетенции будет иметь место в тех случаях, когда одни и те же управляющие воздействия применяются к различным субъектам ЗСТД, различным трудовым действиям, их элементам. Персонализированная реализация будет иметь место в тех случаях, когда к различным субъектам ЗСТД, различным трудовым действиям применяются различные управляющие воздействия. Однако считаем возможным также обозначить и персонифицированную реализацию компетенции. Субъектом компетенции

ЭБСТЭЗ может быть не только индивидуальный субъект, но и групповой. Последнее обстоятельство еще более усиливает дифференциацию в аспектах реализации компетенции управления ЭБСТЭЗ и отождествление реализации с субъектом компетенции. Поэтому персонифицированная форма отражает сформированный стиль поведения субъекта компетенции, который, несмотря на наличие унифицированной и персонализированной форм реализации, от субъекта к субъекту будет отличаться.

Формы реализации компетенции ЭБСТЭЗ по организации средств по отношению к объекту могут быть следующими: процессная, проектная, смешанная.

*Процессную* реализацию компетенции мы имеем в том случае, когда стандартный набор управляющих воздействий приводит к получению одного и того же результата. Такой вариант репродуктивной реализации компетенции оправдывает себя в знакомых ситуациях. Однако, если ситуация меняется и старые, пусть и много раз оправдавшие свою эффективность варианты управляющих воздействий не дают полезного результата, не решают актуальных задач в плане изменения общей и предельной полезности ЗСТД и подсистем, то необходим новый вариант, необходима проектная реализация компетенции.

Реализация *проектного* управления ЭБСТЭЗ представляет собой движение от актуального состояния ЗСТД, знания трудовых действий, потребляющих ресурсы и производящих продукты, до целевого состояния с иной общей и предельной полезностью. И в этом случае оправданно говорить о продуктивной, потенциально инновационной реализации компетенции, в отличие от репродуктивной. Вместе с тем следует отметить, что реализация проектов по управлению ЭБСТЭЗ может быть целостным, регулярным процессом, совокупностью взаимосвязанных, взаимодействующих, повторяющихся (систематических, а не случайных) действий. Соответственно, в этом случае деятельность по реализации компетенции представляет собой процесс, в котором отдельное действие может пониматься в качестве проекта. И такой проект, в свою очередь, тоже может стать процессом.

Таким образом, в деятельности субъекта компетенции по управлению ЭБСТЭЗ мы можем наблюдать как процессное, так и проектное управление, которые не противоречат друг другу, но являются взаимосвязанными, взаимообусловленными явлениями, где процессная и проектная реализация компетенции представляют собой взаимодополняющее целое, т. е. проявляется *смешанная* форма реализации компетенции по организации средств по отношению к объекту.

Формы реализации компетенции управления ЭБСТЭЗ по организации средств по отношению к цели могут быть следующими: реактивная, проактивная, смешанная.

*Реактивная* реализация компетенции будет иметь место в тех случаях, когда полезность знания трудовых действий, операций или ЗСТД в целом меняется вслед за изменившимися условиями, не прогнозируя, не опережая их. *Проактивная* реализация проявляется, когда прогнозируется изменение ситуации, потребности в новом знании потребления и производства благ. Соответственно, ЗСТД меняется, опережая возможные изменения.

Вместе с тем может быть смешение реактивной и проактивной форм. ЗСТД раскрывается через знание деятельности, действий и операций, т. е. подсистем ЗСТД. При этом не каждая подсистема может быть формализована субъектом компетенции в определенный отрезок времени. Соответственно, подсистемы ЗСТД, которые формализованы, могут подвергаться управляющим воздействиям проактивно. В то же время управление полезностью иных подсистем ЗСТД будет осуществляться как реакция на уже случившиеся изменения, т. е. реактивно. В этом смысле, конечно же, управление полезностью всего ЗСТД происходит и реактивно, и проактивно, т. е. в *смешанной* форме.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исходя из цели определения возможных форм компетенции управления ЭБСТЭЗ, исследование опиралось на разрабатываемую сегодня методологическую базу компетентностного подхода, который активно находит свое применение в сфере экономики и бизнеса. При этом основное содержание работы выполнено в русле понятия управленческой компетенции, где понятие «компетенция управления ЭБСТЭЗ» является новым, как и показанные в статье формы реализации компетенции.

Вместе с тем, исходя из специфики рассматриваемой компетенции, в исследовании использовались имеющиеся теоретико-методологические разработки по проблеме управления знаниями, прежде всего в аспекте практической деятельности субъектов труда и взаимодействия между ними. Учтено, что для профессионального управления знаниями субъект управления должен иметь необходимую подготовку. Причем субъектом управления должен быть не столько специально обученный менеджер, сколько любой работник в процессе трудового взаимодействия в условиях развивающейся экономики знаний. Именно в таком ключе и анализируются формы компетенции.

Показано, что ЗСТД как совокупность знания трудовых действий, оптимизируемого по его общей и предельной полезности, становится фактором экономической безопасности субъекта труда как состояния защищенности, предполагающего удовлетворение возвышающихся экономических потребностей субъекта труда в ЗСТД. Поэтому управление экономической безопасностью субъекта труда реализуется через управление общей и предельной полезностью ЗСТД.

Соответствующее управление предполагает развитость компетенции управления ЭБСТЭЗ, где субъектом компетенции становится сам субъект ЗСТД. Данный субъект в процессе трудовой деятельности взаимодействует с иными субъектами ЗСТД и оказывает на них управляющие воздействия, влияющие на состояние экономической безопасности. При этом реализация компетенции управления ЭБСТЭЗ проявляется в соответствующих формах. В статье представлена визуализация и сделано описание форм реализации компетенции управления ЭБСТЭЗ с точки зрения таких структурных компонентов понятия деятельности, как субъект, объект, цель, средства.

Так, формы реализации компетенции ЭБСТЭЗ могут быть представлены по субъекту компетенции (индивидуальный субъект компетенции ЭБСТЭЗ,

групповой субъект компетенции ЭБСТЭЗ); по субъекту ЗСТД (индивидуальный субъект ЗСТД, групповой субъект ЗСТД, субъект компетенции ЭБСТЭЗ как субъект ЗСТД); по объекту компетенции (знание собственной трудовой деятельности, знание собственного трудового действия, знание собственной трудовой операции); по целям (повышение общей и предельной полезности ЗСТД, понижение общей и предельной полезности ЗСТД, сохранение общей и предельной полезности ЗСТД); по организации средств (по отношению к субъекту ЗСТД, по отношению к объекту, по отношению к целям).

Материал данной статьи может быть использован как в практической работе в процессе обучения компетенции управления ЭБСТЭЗ и дальнейшего использования полученных навыков в управлении экономической безопасностью, так и в теоретических исследованиях возможностей управления ЭБСТЭЗ.

### Библиографический список

Антропова Л. В. Формирование профессиональных компетенций у будущих менеджеров в процессе изучения дисциплины «организационное поведение» в условиях бизнес-школы // Вестник Череповецкого государственного университета. 2015. № 7. С. 80–84.

Апенько С. Н., Еременко Е. И. Инновационные технологии формирования и оценки профессиональных управленческих компетенций слушателей программ дополнительного образования вузов // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2015. Т. 25, № 5. С. 834–841. DOI: 10.17150/1993-3541.2015.25(5).834–841.

Богунув Л. А. Концепция управления взаимодействием работников как субъектов развивающейся экономики знаний // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2019. Т. 11, № 3. С. 455–472. DOI: 10.17072/2218-9173-2019-3-455-472.

Богунув Л. А. Особенности экономического мышления менеджера // *Управленец*. 2016. № 1. С. 32–36.

Маркс К., Энгельс Ф. Немецкая идеология / Сочинения: в 30 т. 2-е изд. Т. 3: 1845–1847 / Пер. с нем.; подгот. к печати И. И. Прейса и А. А. Уйбо. М.: Госполитиздат, 1955. С. 7–544.

Мизес Л. Человеческая деятельность: трактат по экономической теории / Пер. с англ. А. В. Куряева. Челябинск: Социум, 2012. 875 с.

Решетько Н. И., Соколов М. А. Анализ лидерских компетенций и роли менеджеров в обеспечении конкурентоспособности бизнес-процессов компании [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Наукоедение». 2016. Т. 8, № 1. Р. 1–14. DOI: 10.15862/42EVN116. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/42EVN116.pdf> (дата обращения: 01.09.2019).

Философский словарь. 5-е изд., перераб. и доп. / Под. ред. И. Т. Фролова. М.: Политиздат, 1986. 590 с.

Философский энциклопедический словарь / Ред.-сост. Е. Ф. Губский, Г. В. Кораблева, В. А. Лутченко. М.: ИНФРА-М, 2012. 570 с.

Batareseh F. S., Usher J. M., Daspit J. J. Absorptive capacity in virtual teams: examining the influence on diversity and innovation // *Journal of Knowledge Management*. 2017. Vol. 21, № 6. P. 1342–1361. DOI: 10.1108/JKM-06-2016-0221.

*Burnette M.* Tacit knowledge sharing among library colleagues: a pilot study // *Reference Services Review*. 2017. Vol. 45, № 3. P. 382–397. DOI: 10.1108/RSR-11-2016-0082.

*Campos D. F., Andrade Lima Jr. J. T., Silva A. B., Fernandes A. J.* Professional competencies in supply chain management in the mid-sized supermarket sector in Brazil // *Supply Chain Management*. 2019. Vol. 24, № 3. P. 405–416. DOI: 10.1108/SCM-02-2018-0081.

*Chen X., Huang R., Yang Z., Dube L.* CSR types and the moderating role of corporate competence // *European Journal of Marketing*. 2018. Vol. 52, № 7/8. P. 1358–1386. DOI: 10.1108/EJM-12-2016-0702.

*Dahms S.* The effects of networks and autonomy on foreign-owned subsidiary competence development in Taiwan // *International Journal of Emerging Markets*. 2018. Vol. 13, № 6. P. 1615–1634. DOI: 10.1108/IJoEM-06-2017-0201.

*Huang Y., Chin Y.* Transforming collective knowledge into team intelligence: the role of collective teaching // *Journal of Knowledge Management*. 2018. Vol. 22, № 6. P. 1243–1263. DOI: 10.1108/JKM-03-2017-0106.

*Khattak M. S., Mustafa U.* Management competencies, complexities and performance in engineering infrastructure projects of Pakistan // *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2019. Vol. 26, № 7. P. 1321–1347. DOI: 10.1108/ECAM-05-2017-0079.

*Koppman S., Gupta A.* Navigating the mutual knowledge problem: a comparative case study of distributed work // *Information Technology & People*. 2014. Vol. 27, № 1. P. 83–105. DOI: 10.1108/ITP-12-2012-0153.

*Lakshminarayanan S., Pai Y. P., Ramaprasad B. S.* Competency need assessment: a gap analytic approach // *Industrial and Commercial Training*. 2016. Vol. 48, № 8. P. 423–430. DOI: 10.1108/ICT-04-2016-0025.

*Liang Z., Howard P. F., Leggat S., Bartram T.* Development and validation of health service management competencies // *Journal of Health Organization and Management*. 2018. Vol. 32, № 2. P. 157–175. DOI: 10.1108/JHOM-06-2017-0120.

*Lowik S., Kraaijenbrink J., Groen A. J.* Antecedents and effects of individual absorptive capacity: a micro-foundational perspective on open innovation // *Journal of Knowledge Management*. 2017. Vol. 21, № 6. P. 1319–1341. DOI: 10.1108/JKM-09-2016-0410.

*Oh S. Y.* Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice // *Journal of Knowledge Management*. 2019. Vol. 23, № 2. P. 313–331. DOI: 10.1108/JKM-02-2018-0087.

*Park S., Kim E.* Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing // *Journal of Knowledge Management*. 2018. Vol. 22, № 6. P. 1408–1423. DOI: 10.1108/JKM-10-2017-0467.

*Podmetina D., Soderquist K. E., Petraite M., Teplov R.* Developing a competency model for open innovation: from the individual to the organisational level // *Management Decision*. 2018. Vol. 56, № 6. P. 1306–1335. DOI: 10.1108/MD-04-2017-0445.

*Prieto-Pastor I., Martín-Pérez V., Martín-Cruz N.* Social capital, knowledge integration and learning in project-based organizations: a CEO-based study // *Journal of Knowledge Management*. 2018. Vol. 22, № 8. P. 1803–1825. DOI: 10.1108/JKM-05-2017-0210.

*Raudeliūnienė J., Meidutė-Kavaliauskienė I., Vileikis K.* Evaluation of factors determining the efficiency of knowledge sharing process in the Lithuanian national defense system // *Journal of the Knowledge Economy*. 2016. Vol. 7, № 4. P. 842–857. DOI: 10.1007/s13132-015-0257-4.

*Shah M. N., Prakash A.* Developing generic competencies for infrastructure managers in India // *International Journal of Managing Projects in Business*. 2018. Vol. 11. P. 366–381. DOI: 10.1108/IJMPB-03-2017-0030.

*Shariq S. M., Mukhtar U., Anwar S.* Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing // *Journal of Knowledge Management*. 2019. Vol. 23, № 2. P. 332–350. DOI: 10.1108/JKM-01-2018-0033.

*Shen H., Li Z., Yang X.* Processes, characteristics, and effectiveness: an integrative framework for successful knowledge transfer within organizations // *Journal of Organizational Change Management*. 2015. Vol. 28, № 3. P. 486–503. DOI: 10.1108/JOCM-12-2013-0251.

*Sungkur R. K., Santally M. I.* Knowledge sharing for capacity building in open and distance learning (ODL): reflections from the African experience // *Journal of the Knowledge Economy*. 2019. Vol. 10, № 1. P. 380–396. DOI: 10.1007/s13132-017-0459-z.

*Tehseen S., Ahmed F. U., Qureshi Z. H., Uddin M. J., Ramayah T.* Entrepreneurial competencies and SMEs' growth: the mediating role of network competence // *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 2019. Vol. 11, № 1. P. 2–29. DOI: 10.1108/APJBA-05-2018-0084.

*Wang J., Tarn D.* Are two heads better than one? Intellectual capital, learning and knowledge sharing in a dyadic interdisciplinary relationship // *Journal of Knowledge Management*. 2018. Vol. 22, № 6. P. 1379–1407. DOI: 10.1108/JKM-04-2017-0145.

### Информация об авторе

**Богунув Леонид Александрович** – канд. психол. наук, докторант кафедры экономики инновационного развития факультета государственного управления ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова», 119991, Россия, г. Москва, ул. Ленинские горы, 1

ORCID: 0000-0001-7410-4046

ResearcherID: M-2448-2017

Электронный адрес: leonid.bogunov@mail.ru

*Статья получена 14 октября 2019 года*

UDC 338.2

DOI: 10.17072/2218-9173-2019-4-551-570

## **MANAGING ECONOMIC SECURITY OF THE SUBJECT OF LABOR IN THE DEVELOPING KNOWLEDGE ECONOMY: FORMS OF COMPETENCE**

**Leonid A. Bogunov**

Lomonosov Moscow State University, 1 Leninskie Gory str.,  
Moscow, 119991, Russia

ORCID: 0000-0001-7410-4046

ResearcherID: M-2448-2017

E-mail: leonid.bogunov@mail.ru

---

### **For citation:**

Bogunov, L. A. (2019), "Managing economic security of the subject of labor in the developing knowledge economy: forms of competence", *Ars Administrandi*, vol. 11, no. 4, pp. 551–570, doi: 10.17072/2218-9173-2019-4-551-570.

---

**Introduction.** Under the conditions of the developing knowledge economy and a constant increment of the amount of knowledge and the differentiation of its quality in the sense of utility, knowledge becomes one of the economic safety factors. In this regard, the paper examines a new vision of managing the economic security of the subject of labor in the developing knowledge economy.

**Aims.** To show possible forms of applying competence in managing the economic security of the subject of labor in the developing knowledge economy.

**Methods.** The research rests upon theoretical provisions of knowledge economy, in particular, knowledge management theory, competence-based approach, as well as elements of the system and subject approaches. The research aims are addressed using a combination of methods: system analysis and synthesis, formalization.

**Results.** The specificity of labor activity is considered from the point of view of the knowledge phenomenon and the definition of "knowledge of one's own labor activity" is given as a set of knowledge of labor actions optimized its general and marginal utility and understood as a factor of economic security. The concept of the competence of economic security management of the subject of labor in the developing knowledge economy are formulated as an activity to meet the rising economic needs of the labor subject in a knowledge of their own labor activity. Forms of applying the competence of economic security management of the subject of labor in the developing knowledge economy have been developed, presented in a visualized form and described.

**Conclusions.** This material can be used as a basis for the further development of the competence content with the view of a theoretical study into the possibilities of managing the economic security of the subject of labor in the developing knowledge economy, and also can be used in managerial training, or providing training to subjects of labor for economic security management.

**Keywords:** management; economic security; subject of labor; knowledge; labor activity; utility; competence

## References

Antropova, L. V. (2015), "Professional competencies formation of future managers in the process of studying the discipline "organizational behavior" in the business school", *Cherepovets State University Bulletin*, no. 7, pp. 80–84.

Apen'ko, S. N. and Eremenko, E. I. (2015), "Innovative technologies of formation and assessment of professional managerial competences of students taking additional educational programs in universities", *Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy*, vol. 25, no. 5, pp. 834–841, doi: 10.17150/1993-3541.2015.25(5). 834–841.

Bogunov L. A. (2019), "Concept of managing the employee interactions as subjects of the developing knowledge economy", *Ars Administrandi*, vol. 11, no. 3, pp. 455–472, doi: 10.17072/2218-9173-2019-3-455-472.

Bogunov, L. A. (2016), "Special features of economic thinking of a manager", *The Manager*, no. 1, pp. 32–36.

Marx, K. and Engels, F. (1955), "The German ideology", in *Sochineniya* [Collected works: in 30 vol.], 2<sup>nd</sup> ed., vol. 3: 1845–1847, Prepared for print by Preis, I. I. and Uibo, A. A., Gospolitizdat, Moscow, Russia, pp. 7–544.

Mises, L. (2005), *Chelovecheskaya deyatel'nost': Traktat po ekonomicheskoi teorii* [Human action: a treatise on economics], Translated by Kuryaev, A. V., Sotsium, Chelyabinsk, Russia.

Reshet'ko, N. I. and Sokolov, M. A. (2016), "The analysis of leader competences and a role of managers in ensuring competitiveness of business processes of the company", *Internet-zhurnal "Naukovedenie"*, vol. 8, no. 1, pp. 1–14, doi: 10.15862/42EVN116 [Online], available at: <https://naukovedenie.ru/PDF/42EVN116.pdf> (Accessed September 1, 2019).

Gubskii, E. F. et al. (ed.) (2012), *Filosofskii entsiklopedicheskii slovar'* [Philosophical encyclopedic dictionary], INFRA-M, Moscow, Russia.

Frolov, I. T. (ed.) (1986), *Filosofskii slovar'* [Philosophical dictionary], 5<sup>th</sup> ed., Politizdat, Moscow, Russia.

Batarseh, F. S., Usher, J. M. and Daspit, J. J. (2017), "Absorptive capacity in virtual teams: examining the influence on diversity and innovation", *Journal of Knowledge Management*, vol. 21, no. 6, pp. 1342–1361, doi: 10.1108/JKM-06-2016-0221.

Burnette, M. (2017), "Tacit knowledge sharing among library colleagues: a pilot study", *Reference Services Review*, vol. 45, no. 3, pp. 382–397, doi: 10.1108/RSR-11-2016-0082.

Campos, D. F., Andrade Lima Jr., J. T., Silva, A. B. and Fernandes, A. J. (2019), "Professional competencies in supply chain management in the mid-sized super-market sector in Brazil", *Supply Chain Management*, vol. 24, no. 3, pp. 405–416, doi: 10.1108/SCM-02-2018-0081.

Chen, X., Huang, R., Yang, Z. and Dube, L. (2018), "CSR types and the moderating role of corporate competence", *European Journal of Marketing*, vol. 52, no. 7/8, pp. 1358–1386, doi: 10.1108/EJM-12-2016-0702.

Dahms, S. (2018), "The effects of networks and autonomy on foreign-owned subsidiary competence development in Taiwan", *International Journal of Emerging Markets*, vol. 13, no. 6, pp. 1615–1634, doi: 10.1108/IJoEM-06-2017-0201.

Huang, Y. and Chin, Y. (2018), "Transforming collective knowledge into team intelligence: the role of collective teaching", *Journal of Knowledge Management*, vol. 22, no. 6, pp. 1243–1263, doi: 10.1108/JKM-03-2017-0106.

Khattak, M. S. and Mustafa, U. (2019), "Management competencies, complexities and performance in engineering infrastructure projects of Pakistan", *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 26, no. 7, pp. 1321–1347, doi: 10.1108/ECAM-05-2017-0079.

Koppman, S. and Gupta, A. (2014), "Navigating the mutual knowledge problem: a comparative case study of distributed work", *Information Technology & People*, vol. 27, no. 1, pp. 83–105, doi: 10.1108/ITP-12-2012-0153.

Lakshminarayanan, S., Pai, Y. P. and Ramaprasad, B. S. (2014), "Competency need assessment: a gap analytic approach", *Industrial and Commercial Training*, vol. 48, no. 8, pp. 423–430, doi: 10.1108/ICT-04-2016-0025.

Liang, Z., Howard, P. F., Leggat, S. and Bartram, T. (2018), "Development and validation of health service management competencies", *Journal of Health Organization and Management*, vol. 32, no. 2, pp. 157–175, doi: 10.1108/JHOM-06-2017-0120.

Lowik, S., Kraaijenbrink, J. and Groen, A. J. (2017), "Antecedents and effects of individual absorptive capacity: a micro-foundational perspective on open innovation", *Journal of Knowledge Management*, vol. 21, no. 6, pp. 1319–1341, doi: 10.1108/JKM-09-2016-0410.

Oh, S. Y. (2019), "Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice", *Journal of Knowledge Management*, vol. 23, no. 2, pp. 313–331, doi: 10.1108/JKM-02-2018-0087.

Park, S. and Kim, E. (2018), "Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, vol. 22, no. 6, pp. 1408–1423, doi: 10.1108/JKM-10-2017-0467.

Podmetina, D., Soderquist, K. E., Petraite, M. and Teplov, R. (2018), "Developing a competency model for open innovation: from the individual to the organisational level", *Management Decision*, vol. 56, no. 6, pp. 1306–1335, doi: 10.1108/MD-04-2017-0445.

Prieto-Pastor, I., Martín-Pérez, V. and Martín-Cruz, N. (2018), "Social capital, knowledge integration and learning in project-based organizations: a CEO-based study", *Journal of Knowledge Management*, vol. 22, no. 8, pp. 1803–1825, doi: 10.1108/JKM-05-2017-0210.

Raudeliūnienė, J., Meidutė-Kavaliauskienė, I. and Vileikis, K. (2016), "Evaluation of factors determining the efficiency of knowledge sharing process in the Lithuanian national defense system", *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 7, no. 4, pp. 842–857, doi: 10.1007/s13132-015-0257-4.

Shah, M. N. and Prakash, A. (2018), "Developing generic competencies for infrastructure managers in India", *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 11, pp. 366–381, doi: 10.1108/IJMPB-03-2017-0030.

Shariq, S. M., Mukhtar, U. and Anwar, S. (2019), "Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, vol. 23, no. 2, pp. 332–350, doi: 10.1108/JKM-01-2018-0033.

Shen, H., Li, Z. and Yang, X. (2015), "Processes, characteristics, and effectiveness: an integrative framework for successful knowledge transfer within organizations", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 28, no. 3, pp. 486–503, doi: 10.1108/JOCM-12-2013-0251.

Sungkur, R. K. and Santally, M. I. (2019), "Knowledge sharing for capacity building in open and distance learning (ODL): reflections from the African experience", *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 10, no. 1, pp. 380–396, doi: 10.1007/s13132-017-0459-z.

Tehseen, S., Ahmed, F. U., Qureshi, Z. H., Uddin, M. J. and Ramayah, T. (2019), "Entrepreneurial competencies and SMEs' growth: the mediating role of network competence", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, vol. 11, no. 1, pp. 2–29, doi: 10.1108/APJBA-05-2018-0084.

Wang, J. and Tarn, D. (2018), "Are two heads better than one? Intellectual capital, learning and knowledge sharing in a dyadic interdisciplinary relationship", *Journal of Knowledge Management*, vol. 22, no. 6, pp. 1379–1407, doi: 10.1108/JKM-04-2017-0145.

*Received October 14, 2019*