

УДК 101.1::316

Место и роль феномена «диффузии знаний» в социуме: эпистемологический аспект

Осеledчик Михаил Борисович

Доктор философских наук,
профессор кафедры философии,
Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана,
105005, Российская Федерация, Москва, ул. 2-я Бауманская, 5;
e-mail: balu13@yandex.ru

Аннотация

В статье рассматривается явление диффузии знаний в качестве базовой характеристики знания как динамической неравновесной системы. Знание это всегда открытая самоорганизующаяся гетерогенная система обмена информацией с окружающей средой. Приобретение и усвоение индивидом элементов нового знания делает это новое знание неотъемлемой частью системы знаний данного индивида. Любая организация в силу присущей ей корпоративной культуры заинтересована в преумножении и равномерном распределении присущих ей знаний как принципиально важного ресурса для конкурентоспособности предприятия. В этом плане мы можем рассматривать организацию как некоторое когнитивное пространство. Это пространство является замкнутым или полужамкнутым. Задача – ввести в это пространство новое знание, усвоить его, реконфигурировать и превратить во внутреннее знание организации. В этом и заключается важнейшая функция диффузии знания. Для этого и предназначена система менеджмента знания организации. При этом главная роль системы менеджмента знания быть способом превращения организации в среду генерации нового знания с помощью диффузии знания. Для этого система менеджмента знаний организации должна создать систему удобных и эффективных каналов диффузии знания, снять набор фильтров, препятствующих диффузии.

Для цитирования в научных исследованиях

Осеledчик М.Б. Место и роль феномена «диффузии знаний» в социуме: эпистемологический аспект // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. 2019. Том 8. № 2А. С. 91-100.

Ключевые слова

Диффузия знаний, менеджмент знаний, когнитивное пространство, среда генерации знания, знание как неравновесная динамическая система, механизмы диффузии знания, каналы диффузии знания.

Введение

В последние годы в эпистемологической литературе появилось большое количество новых понятий, описывающих процессы передачи и распространения знаний. Одним из таких понятий стало понятие «диффузии знаний», под которым понимается распределение знаний в пределах организации и обеспечение доступа к ним в приемлемой для сотрудников организации форме.

И.А. Никитина и Н.А. Лавриненко дают следующее определение этого понятия: «Под диффузией (от лат. *diffusio* — распространение, растекание) знаний мы понимаем процесс, благодаря которому знания, накопленные одним подразделением организации, передаются в другое подразделение, приводя к улучшению работы последнего путем повышения эффективности или появления любой другой добавленной ценности» [Никитина, 2019].

В данной статье хотелось бы более подробно разобраться в содержании данного понятия и поставить вопрос о практическом использовании явления, описываемого этим понятием, в реальном менеджменте знаний.

Понятие «диффузии знания»

Изначально понятие «диффузия» использовалось только в естественных науках, в первую очередь, в физике и химии. Диффузия – это физическое явление, представляющее собой взаимное проникновение частиц (молекул, атомов) двух и более веществ до равномерного распределения по всему занимаемому этими веществами объему. При этом важно отметить, что новое вещество в результате этого процесса не образуется.

Простая диффузия – это перемещение частиц из области большей концентрации в область меньшей концентрации, благодаря хаотичному, броуновскому движению частиц.

Диффузия может происходить в замкнутом объеме, например, в ампуле, в частично замкнутом объеме, например, в боксе, и, наконец, в незамкнутом объеме, скажем, в природной среде.

Характеристики диффузии как физического явления можно с определенной долей условности перенести на явление диффузии знаний, которая может быть как видимой, так и скрытой.

Что такое знание? Вопрос, на который пытается ответить вся современная наука. Полного ответа пока так и нет, но есть определенные характеристики и свойства знания, которые мы можем достаточно точно сформулировать.

В первую очередь, знание есть некая данность, добытый факт. Знание – совокупность сведений в различных областях. Знание – очень сложная система, выступающая в виде социальной памяти, передающаяся между поколениями и народами с помощью механизма социальной наследственности и культуры.

Усвоение знаний происходит благодаря усвоению общественно-исторического опыта в процессе жизни в обществе и в коллективе, благодаря категориальному строению мышления, языку, развитию общественной системы знаний, закрепленных в предметах материальной и духовной культуры.

Для нашего исследования принципиальное значение имеет то, что знание является неравновесной динамической системой [Осеledчик, 2016, 75-85]. Знание всегда – открытая самоорганизующаяся гетерогенная система обмена информацией с окружающей средой.

Знание всегда является динамическим единством разнородных, но связанных в органическую систему когнитивных элементов, из-за чего изменение отдельных компонентов этой системы неизбежно влечет за собой изменение вначале некоторого кластера этой системы, а затем всей системы в целом.

Пристальный анализ содержания знания показывает, что оно обязательно включает в себя рациональные и иррациональные элементы, скрытые и явные знания, вероятностные и достоверные элементы, интуитивные догадки и логические доказательства.

Любой индивид постоянно обменивается информацией в процессе коммуникации с другими индивидами, и различными хранилищами, и источниками кодифицированного знания. При этом прирастает и личное знание индивида и одновременно обогащается знание сообщества в целом, так как получая новое для него знание, носитель и пользователь этого знания переосмысливает его в силу своих личностных когнитивных и психологических особенностей и уже имеющегося у него набора знаний, умений и навыков и в свою очередь начинает продуцировать оригинальное новое знание, зачастую разрушая при этом.

Знание как таковое, являясь соединением ассерторических (позитивных), негативных и гипотетических компонентов, постоянно изменяется практически в каждый момент времени благодаря творческой активности своих носителей и пользователей и влияния извне со стороны практической деятельности сообщества, в целом приобретая новые элементы знания путем подтверждения своих гипотетических компонентов, переоценки и отказа от ассерторических компонентов, приобретающих статус устаревших и ошибочных и расширения числа негативных компонентов. Следовательно, внутри знания существуют разнонаправленные процессы подтверждения и проверки вероятностного знания и конструирования нового позитивного знания наряду с опровержением и разрушением старого знания.

Знание любого носителя и пользователя (индивида, группы, организации, сообщества) всегда является системным и целостным, но одновременно включенным в системы более высокого порядка (знание индивида является фрагментом знания организации и сообщества в целом, инструкция или руководство являются частью знания организации и т.п., и то и другое в то же самое время являются фрагментами общечеловеческого знания и культуры в целом).

Очевидно даже при самом поверхностном подходе, что знание крайне неравномерно распределено между носителями и пользователями, одни обладают большим количеством знаний и более эффективными способами понимания и интерпретации и практического применения этих знаний, чем другие индивиды, в силу целого ряда субъективных и объективных причин психологического, интеллектуального и социального свойства. Это обстоятельство как раз и лежит в основе неизбежности процессов обучения и распространения (информирования) и реконфигурирования знания в любом социуме и его подсистемах – в процессе коммуникации знание неизбежно передается от одного индивида другому или группе других индивидов, независимо от осознания этих процессов, от желания и воли членов социума, происходит своего рода процесс когнитивной диффузии, взаимопроникновения элементов и наборов знаний.

Отсюда совершенно закономерно возникают обучающие, т.е. обладающие большим в количественном и качественном отношении знанием, способные к передаче этого знания другим индивидам – обучаемым. В силу неравномерности распределения между носителями разных по своему содержанию и предметной области наборов знаний в процессе коммуникации, обучающие и информирующие, с одной стороны, и обучаемые и информируемые, с другой, довольно часто меняются своими ролевыми социальными функциями и, следовательно, своими

местами в процессах распространения знания, даже не осознавая этого. Иными словами, все индивиды в зависимости от контекста, обстоятельств и задач коммуникации в данном конкретном случае одновременно являются и обучающими и обучаемыми, и информирующими и информируемыми. В этом плане знание, существуя постоянно в двух ипостасях как знание индивида и как знание социума, обладает самостоятельной активностью, поскольку любое сообщение, полученное в процессе коммуникации, декодируется и усваивается субъектом знания полностью или частично и воздействует на всю систему сложившегося у субъекта знания в целом.

Знание автоматически реагирует на влияние внешней среды, противодействуя ему или приспособляясь через свои внутренние перестройки.

Новое знание практически всегда играет роль дестабилизирующего фактора, выводящего систему из равновесия и приводящего ее тем самым к процессам «самоорганизации» – эволюционным изменениям системы [Лоу, 2009, 94-95].

Знание обладает системой накопления, сохранения, передачи и использования информации с помощью ее кодификации и записи на различные носители с момента появления первых зачатков письменности в любой ее форме. При этом важно отметить, что собственно все объекты материальной культуры несут помимо своих непосредственных практических функций дополнительную функцию кодификации и сохранения знания, которое лежало в основе идеи и задачи их изготовления и собственно процесса их создания как опредмечивания этого знания.

Знание эволюционирует, усложняя при этом свою структурно-функциональную организацию, при этом возможны бифуркации, что приводит к непредсказуемости пути и способов развития знания во всем разнообразии его форм и исторических состояний.

Иными словами, мы можем утверждать, что открытая система знания не может быть равновесной, потому что ее функционирование требует непрерывного поступления новой информации из внешней среды, вследствие чего неравновесие в системе усиливается. В результате прежняя взаимосвязь между элементами системы, т.е. ее прежняя структура, разрушается, возникают новые взаимосвязи между элементами и резко возрастает количество самих новых элементов. Таким образом, внутри этой системы происходят необратимые процессы разрушения и утраты знания плюс реконфигурации и приращения знания.

Такой системе всегда свойственен процесс самоорганизации. Эволюция сложных неравновесных систем рассматривается как процесс самоорганизации в них. Самоорганизация означает образование в системе определенной упорядоченной структуры без внешнего организующего воздействия. Этот процесс является нелинейным, развитие знаний неоднозначно, многовариантно, темп их развития постоянно меняется.

Знание несет в себе внутреннее психологическое стремление к передаче. Ни для кого не секрет, что в подавляющем большинстве случаев, человек, который знает что-то, чего не знают другие, искренне жаждет передать свое знание. В свою очередь, те, кто осознает некий пробел, некий недостаток в своих наличных знаниях, делает все, чтобы получить недостающее ему знание и восполнить этот пробел. Это служит основанием познавательной активности субъекта познания, способом удовлетворения познавательного интереса и стремления исследователя к истине.

Причина этого вполне очевидна: знание всегда системно, но его система всегда не равновесна и одновременно динамична, т.е. в ней заложено стремление к равновесию и полноте.

Диффузия – один из механизмов достижения равновесия и равной распределенности знания в рамках некоторого социума или его части.

Таким образом, способность к диффузии является одной из базовых сущностных характеристик знания. Знание по своей природе не может оставаться принадлежностью одного единственного индивида. За редким исключением знание – и явное, и неявное – перетекает от одного индивида к другому, используя для этого самые разные каналы, которые могут быть как вербальными, так и не вербальными [Гараедаги, 2011, 161-185].

Каналы диффузии знания

В нашем исследовании мы обратимся к изучению каналов диффузии знания, которые мы можем использовать в чисто прагматических целях: для повышения эффективности системы менеджмента знаний.

Серьезное внимание в публикациях по данной теме уделяется так называемой культурной диффузии, под которой понимается процесс, посредством которого культурные черты распространяются от одного общества к другому. Культурная диффузия позволяет культурным наследиям улучшаться [Негус, 2009, 132-134]. Смешение мировых культур происходит через этнические группы, религии и национальности [Тянь, 2017, 166].

Существует много видов культурной диффузии, среди них диффузия технологий, экономическая диффузия и диффузия знаний.

Объем знаний в социуме на данный момент времени всегда превосходит объем знаний и навыков, принадлежащих отдельному индивиду [Орман, 2005, 24]. Именно на этом и основан механизм диффузии знаний – на явлении перемещения элементов из области большей концентрации знания в область меньшей концентрации, благодаря способности элементов знания к самостоятельному перемещению.

Обратим внимание на одну очень важную особенность диффузии знания – ее необратимость. Приобретение и усвоение индивидом элементов нового знания делает это новое знание неотъемлемой частью системы знаний данного индивида. Это новое знание уже навечно принадлежит индивиду и может быть им переосмыслено, реконфигурировано и транслировано дальше. В отличие от физической диффузии, при которой не возникает нового вещества, при диффузии знаний обязательно возникает новое знание благодаря реконфигурации наличного знания из-за проникновения в него новых когнитивных элементов.

В рамках социума как открытой системы диффузия всегда неуправляема и не прогнозируема. Диффузия всегда является нелинейным процессом, она происходит одновременно через все доступные каналы. В рамках организации как полузамкнутой или замкнутой системы диффузия может быть определенным образом запрограммирована путем создания системы удобных и эффективных каналов. Диффузия знания в рамках организации может быть ускорена благодаря сложившейся системе менеджмента знаний и своей мотивированности существующей корпоративной культурой, которая высоко ценит новое знание и поддерживает его генерацию.

Итак, мы исходим из посылки, что диффузия является проявлением самоорганизации знания, стремлением системы знания к достижению полноты и равновесию.

Задачами организации как социального института являются ее сохранение как структуры, обеспечивающей достойную жизнь и процветание ее участников, и ее развитие, т.е. достижение ею прагматических результатов, в первую очередь, экономического успеха. Для этого любая организация должна успешно решать свои функциональные задачи, ради которых она создавалась. Организация должна быть конкурентоспособной.

Она по определению нуждается в постоянном обновлении своего запаса знаний. Ей нужны новые знания о современном состоянии рынка, о новых продуктах и о новых технологиях производства и продажи продукции. Приток этих знаний должен быть в высшей степени интенсивным, поскольку в современной экономике знания устаревают с огромной скоростью, значительно быстрее материальных ресурсов организации. Только это позволяет воспользоваться преимуществом в получении дополнительной прибыли.

Перед такой организацией встает, таким образом, сложная задача – ускорить диффузию нового знания, поступающего извне, и уже имеющегося знания организации среди ее сотрудников для усиления и увеличения ее человеческого капитала.

Когнитивное пространство

Организация всегда по своей природе является неким когнитивным пространством, т.е. пространством, в котором живут и функционируют знания благодаря своей принадлежности своим носителям и внутри сетей, связывающих этих носителей.

И. Нонака и Н. Конно в статье «Концепция ба: организационный механизм создания знаний» [Нонака, 2009, 275-292], опираясь на работы японских философов К. Нишида и Шимизу предложили рассматривать такое пространство как ба.

Ба – некое общее место для возникновения новых отношений и новых знаний. Ба является площадкой для развития и индивидуального, и коллективного знания. Это место может быть:

- физическим (офис, определенное бизнес-пространство);
- виртуальным (электронная почта, телеконференция);
- ментальным (совместный опыт, идеи, идеалы);
- любой комбинацией этих мест.

«Согласно теории экзистенциализма, ба – это тот контекст, в котором появляется значение. Таким образом, мы рассматриваем ба как некое общее место, которое служит основой для создания знания. Знание встроено в ба (в эти общие пространства), где им впоследствии овладевают посредством получения собственного опыта или анализа опыта других людей. Если знание (knowledge) отделено от ба, оно превращается в информацию (information), которая затем может быть передана независимо от ба. Информация обитает на различных носителях и в сетях. Она осязаема. Знания же, напротив, обитают в ба и неосязаемы» [Нонака, 2009, 275-276].

Концепция ба включает в себя следующие важные характеристики.

Главная площадка для создания знания – воспринимаемое (phenomenal) место. Оно может возникнуть у отдельных людей и спаянных команд, в неофициальных собраниях, в группах, которые общаются друг с другом в Интернете, при работе с клиентами. В этом плане ба – некая возникающая общность людей.

Ба объединяет вещественные, виртуальные и ментальные пространства, это мир, в котором индивид осознает себя как часть окружающей среды, от состояния которой зависит его жизнь, внутри ба происходит создание ценностей, новых знаний.

Ба существует на многих уровнях, соединяющихся в большее ба – башо (basho). Рабочая группа – ба для личности, организация – ба для группы; рыночная среда – ба для организации.

Когда все эти ба соединяются в большое башо, процесс формирования знаний убыстряется.

Участие в ба-пространстве – вовлечение и возможность выйти за пределы собственной ограниченной перспективы, для синтеза рациональности и интуиции, которые ведут к творчеству.

Ба – система, имеющая пространственные и временные границы, в рамках которых знания

активизируются как творческие ресурсы. Знание неосознано, безгранично и динамично. Оно обладает нулевой ценностью, если его не использовали в нужном месте в нужное время. Значит, применение знаний требует концентрации их как ресурса в определенное время в определенном месте.

«Ба – площадка для концентрации ресурсов, включающих знаниевые активы, интеллектуальные возможности компании в рамках процесса создания знания. Ба-пространство сосредоточивает и объединяет в себе прикладные знания, относящиеся к сфере деятельности компании. Таким образом, ба – можно считать состоящим из самих оснований знания» [Нонака, 2009, 277].

Выделяя явное и неявное знание, И. Нонака и Н. Конно утверждают, что создание знаний – это процесс взаимодействия между явным и неявным знанием, разворачивающийся по спирали. Это взаимодействие ведет к созданию нового знания. Комбинация явного и неявного знания дает четыре способа преобразования знания, как процесс выхода за пределы личности (processes of self-transcendence). Отсюда возникает знаменитая модель SECI – социализация (socialization), экстернализация (externalization), комбинирование (combination), интернализация (internalization) [Нонака, 2003, 36].

Диффузия знания происходит именно внутри столь подробно описанного нами когнитивного пространства. Это когнитивное пространство пронизано огромным количеством коммуникационных каналов, которые и приводят к желаемому эффекту диффузии и возникновения относительно равномерной и равновесной системы актуального знания организации.

Но на пути эффективной диффузии стоят определенные препятствия, хорошо описанные в работе А. Аблабековой «Роль инновационных фильтров в процессе диффузии новых знаний».

Автор подчеркивает, что процесс диффузии инновационного знания может снизить свою эффективность из-за наличия в социально-экономической системе многочисленных инновационных фильтров.

Инновационный фильтр – это совокупность социально-экономических условий и механизмов, определяющих скорость и результативность процесса диффузии инноваций, обладающих определенными параметрами. Роль инновационного фильтра заключается в разделении всего потока инноваций на воспринимаемые и не воспринимаемые системой.

А. Аблабекова выделяет следующие фильтры: рыночный, институциональный, информационный, навигационный.

«Рыночный фильтр – это ожидаемые общественные выгоды от внедрения инновации, выражаемые в увеличении национального продукта в денежном эквиваленте.

Институциональный фильтр – культурные, политические и социальные особенности данного общества, при совместимости с которыми новшество внедряется быстро, а при несовместимости – медленно или вообще не внедряется. Данный фильтр отбирает легитимные с культурной точки зрения новшества, соответствующие требованиям социальной безопасности.

Информационный фильтр – доступность информации о новшестве в глобальных информационных потоках. Кроме того, степень развитости каналов передачи информации определяет и доступность прочей информации, необходимой для успешного внедрения новшества» [Аблабекова, 2019].

Навигационный фильтр – совокупность технических (доступные и эффективные системы навигации, позволяющие осуществлять поиск по всему глобальному информационному

пространству по некоторому набору ключевых характеристик информационного объекта) и культурных (информационная культура каждого отдельного пользователя как комплекс знаний и навыков работы с информационными потоками) условий, определяющих степень интегрированности информационного пространства и возможность быстрого поиска в нем нужного информационного объекта.

Таким образом, как справедливо отмечает автор цитируемой нами статьи, для ускорения и упрощения диффузии знаний необходимо минимизировать влияние этих фильтров.

Для того, чтобы система менеджмента знаний работала эффективно, ей необходимо создать максимально благоприятные условия для диффузии знаний, максимально очистить и углубить ее каналы.

Следовательно, в рамках организации должны быть:

- электронные библиотеки;
- базы знаний;
- электронные архивы;
- обученный персонал, способный найти и предоставить необходимую для сотрудников информацию, в т. ч. на иностранном языке;
- выстроенная основа регулярного обучения сотрудников навыкам информационной навигации;
- система поощрения создания индивидуальных персонализированных каналов информации;
- система постоянного информационного обмена между сотрудниками; поощрение их общения.

Именно это позволяет превратить организацию в среду генерации нового знания, делающего организацию конкурентоспособной.

Заключение

Диффузия знания является природным свойством жизни социума, охватывая все стороны его бытия. Диффузия знания лежит в основе взаимообогащения духовной жизни каждого индивида и социума в целом, именно диффузия знания лежит в основе всех образовательных процессов, как целенаправленных и систематизированных, так и неявных самоорганизующихся.

Важнейшую роль диффузия знания играет в экономической сфере: поглощение нового знания, его реконфигурирование и продуцирование нового знания лежит в основе развития экономики. Осознанное использование диффузии знания в менеджменте знаний и оптимизация каналов диффузии дает организации шанс продвинуться гораздо дальше других в достижении экономических целей, а, следовательно, в достижении целей общественного развития в целом.

Библиография

1. Аблабекова А. Роль инновационных фильтров в процессе диффузии новых знаний. 2019. URL: <https://pandia.ru/text/78/136/1826.php>
2. Гараедаги Дж. Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. Минск: Гревцов букс, 2011. 480 с.
3. Лоу Д., Уоррен Баффет говорит. Минск: Попурри, 2009. 224 с.
4. Негус К., Пикеринг М. Креативность. Коммуникации и культурные ценности. Х.: Гуманитарный центр, 2011. 300 с.
5. Никитина И.А., Лавриненко Н.А. Диффузия знаний как основа роста интеллектуального капитала организации. URL: http://www.confcontact.com/2012_03_30/1_nikitina.php

6. Нонака И., Конно Н. Концепция ба: организационный механизм создания знания // Управление знаниями. СПб., 2009. С. 275-292.
7. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 384 с.
8. Осеledчик М.Б. Знание как неравновесная динамическая система // Социально-гуманитарные знания. 2016. № 3. С. 75-85.
9. Орман С. Законы денег. Минск: Попурри, 2005. 320 с.
10. Тянь Тао. Huawei: Лидерство, корпоративная культура, открытость. М.: Олимп-Бизнес, 2017. 528 с.

The place and role of the diffusion of knowledge phenomenon in society: the epistemological aspect

Mikhail B. Oseledchik

Doctor of Philosophy,
Professor at the Department of Philosophy,
Bauman Moscow State Technical University,
105005, 5, 2nd Baumanskaya st., Moscow, Russian Federation;
e-mail: balu13@yandex.ru

Abstract

The article deals with the phenomenon of knowledge diffusion as a basic characteristic of knowledge as a dynamic non-equilibrium system. Knowledge is always an open self-organizing heterogeneous system of information exchange with the environment. The acquisition and assimilation of elements of new knowledge by the individual makes this new knowledge an integral part of the knowledge system of the individual. Any organization, by virtue of its inherent corporate culture, is interested in the multiplication and even distribution of its inherent knowledge as a fundamentally important resource for the competitiveness of the enterprise. In this regard, we can consider the organization as a cognitive space. This space is closed or semi-closed. The task is to introduce new knowledge into this space, assimilate it, reconfigure it and turn it into the internal knowledge of the organization. This is the most important function of the diffusion of knowledge. This is what the knowledge management system of the organization is designed for. In this case, the main role of the knowledge management system is to be a way of turning the organization into an environment of generating new knowledge through the diffusion of knowledge. To do this, the knowledge management system of the organization should create a system of convenient and effective channels of diffusion of knowledge, remove a set of filters that prevent diffusion.

For citation

Oseledchik M.B. (2019) Mesto i rol' fenomena «diffuzii znanii» v sotsiume: epistemologicheskii aspekt [The place and role of the diffusion of knowledge phenomenon in society: the epistemological aspect]. *Kontekst i refleksiya: filosofiya o mire i cheloveke* [Context and Reflection: Philosophy of the World and Human Being], 8 (2A), pp. 91-100.

Keywords

Knowledge diffusion, knowledge management, cognitive space, the environment of generation of knowledge, as a non-equilibrium dynamic system, the mechanisms of diffusion of knowledge, channels of diffusion of knowledge.

References

1. Ablabekova A. (2019) *Rol' innovatsionnykh filtrov v prozesse diffuzii novykh znaniy* [The role of innovative filters in the diffusion of new знаний]. Available at: <https://pandya.ru/text/78/136/1826.php> [Accessed 02/02/2019]
2. Garaedagi J. (2011) *Systemnoe myshlenie: kak upravlyat' khaosom I slozhnymi protsessami: platforma dla modelirovaniya biznesa* [Systems thinking: How to manage chaos and complex processes: business architecture modeling Platform]. Minsk: Grevtsov books Publ.
3. Low D. (2009) *Warren Baffet govorit* [Warren Buffett says]. Minsk: Popurri Publ.
4. Negus K., Pickering M. (2011) *Kreativnost': Kommunikatsii i kulturnye tsennosti* [Creativity. Communication and cultural values]. Kharkov: Gumanitarnyi tsentr Publ.
5. Nikitina I.A., Lavrinenko N.A. *Diffuziya znaniy kak osnova rosta intellektualnogo kapitala organizatsii* [Diffusion of knowledge as a basis for the growth of intellectual capital of the organization]. Available at: http://www.confcontact.com/2012_03_30/1_nikitina.php [Accessed 02/02/2019]
6. Nonaka I., Konno N. (2009) Kontsepsiya ba: organizatsionnyi mekhanizm sozdaniya znanya [The concept of BA: the organizational mechanism of knowledge creation] In: *Upravlenie znaniyami* [Knowledge Management]. St. Petersburg.
7. Nonaka I., Takeuchi X. (2003) *Kompaniya – sozdatel znanya. Zarozhdenie i innovatsii v yaponskikh firmakh* [The company creating the knowledge. The origin and development of innovation in Japanese firms]. Moscow: Olimp-Biznes Publ.
8. Oseledchik M.B. (2016) Znanie kak neravnovesnaya dinamicheskaya sistema [Knowledge as a non-equilibrium dynamic system]. *Sotsialno-gumanitarnye znaniya* [Social and humanitarian knowledge. Scientific and educational publication], 3, pp. 75-85.
9. Orman S. (2005) *Zakony deneg* [Laws of money]. Minsk: Popurri Publ.
10. Tyan Tao (2017) *Huawei: Liderstvo, korporativnaya kultura, otkrytost'* [Leadership, corporate culture, openness]. Moscow: Olimp-Biznes Publ.