

МРНТИ 06.52.13  
УДК 330.354  
JEL F63

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2023-1-3-75-89>

**А.Ф. ЦЕХОВОЙ,\*<sup>1</sup>**

д.т.н., профессор.

\*e-mail: tsaf@list.ru

ORCID ID: 0000-0001-9605-2523

**А.В. СТЕПАНОВ,<sup>1</sup>**

к.филос.н., доцент.

e-mail: mail@stepanov.kz

ORCID ID: 0000-0001-7496-8776

**Н.А. НЕКРАСОВА,<sup>2</sup>**

М.Э.Н.

e-mail: info@spmrk.kz

ORCID ID: 0000-0003-1256-0825

**А.С. ЖОЛТАЕВА,<sup>1</sup>**

PhD, научный сотрудник.

e-mail: a\_zholtayeva@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-2239-9262

<sup>1</sup>Satbayev University,

г. Алматы, Казахстан

<sup>2</sup>Союз проектных менеджеров

Республики Казахстан,

г. Алматы, Казахстан

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ КАК ФАКТОР УСКОРЕННОГО РАЗВИТИЯ КАЗАХСТАНА

### Аннотация

В статье излагается отечественный опыт масштабного внедрения проектного управления и создания Центра управленческих знаний при КазНИТУ как сегмента научно-исследовательского хаба современных технологий и сопровождения развития компетенций руководителей малого и среднего бизнеса (МСБ). В центре внимания авторов проблема несоответствия уровня управленческих знаний у казахстанских руководителей малого бизнеса текущим потребностям развития компаний в динамике рыночных отношений, ее анализ и варианты решения. В статье предложен подход к определению технологической зрелости предприятия в области управления. В ходе исследования применялись такие научные методы, как библиометрический анализ, анализ ключевых слов, обобщение, сравнение, анализ, синтез, классификация, экспертная оценка, факторный анализ, метод встроенного наблюдения и др. При выборе и формировании авторских моделей управления применяется один из принципов agile-подхода – «простота – искусство максимизации объема работы, которую не нужно выполнять». Предложен подход к управлению предприятиями на основе идей и принципов Agile-технологий для увеличения доли их вклада в валовой внутренний продукт страны (ВВП), способствующих повышению уровня профессиональных управленческих компетенций руководителя. Отражен процесс подготовки отечественной системы формирования, трансферта и оценки знаний владельцев и руководителей МСБ в Казахстане. Полученные результаты и рекомендации исследования при масштабном их внедрении позволят существенно увеличить вклад МСБ как в ВВП страны, так и в развитие инновационных технологий при условии, что команда организации должна непрерывно исследовать и анализировать возможные способы улучшения эффективности собственной работы, постоянно обмениваться информацией по проекту, быть мотивированной и обладать ресурсами для этого.

**Ключевые слова:** стратегия экономического развития, теория большого толчка, система управления знаниями, управленческие компетенции, малый бизнес, зрелость организации.

## Введение

В Казахстане обозначилась проблема, связанная с непропорционально малым вкладом малого и среднего бизнеса (МСБ) как в валовой внутренний продукт страны (ВВП), так и в развитие инновационных технологий, что является возможной причиной снижения индикаторов Казахстана в Глобальном индексе конкурентоспособности Всемирного экономического форума (ГИКВЭФ). Масштабная нормативно-правовая и финансовая поддержка со стороны государства, Национальной палаты предпринимателей «Атамекен», Фонда развития предпринимательства «Даму» и других институтов развития не может решить эту проблему. То есть в Казахстане уже реализован весь спектр инструментов поддержки МСБ, который используется в международной практике. Однако ожидаемого результата нет. Возникает вопрос: каким образом можно придать импульс развития МСБ? Satbayev University и Проектное сообщество занимаются поиском путей решений этой проблемы системно уже более 20 лет. Налажена связь с руководителями бизнеса и более чем с 11 000 экспертов во всех сферах деятельности (рисунок 1).

### Выпускники СПМ РК по структуре сфер деятельности Казахстана на 01.01.2023 года (более 11 000)

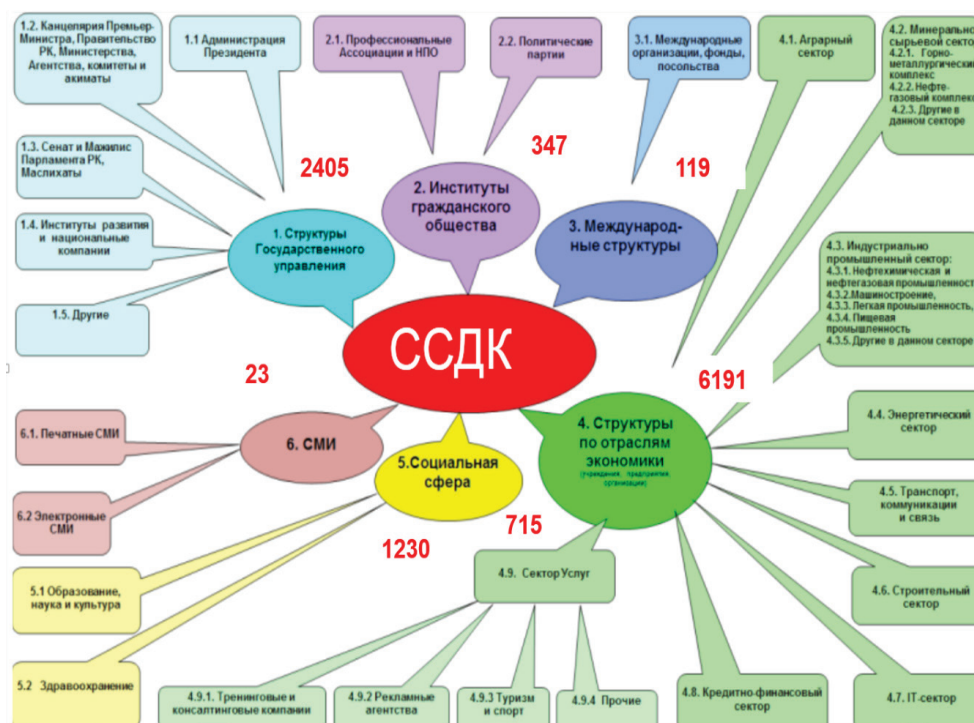


Рисунок 1 – Структура сфер деятельности Казахстана (ССДК)

Примечание: Составлен авторами.

Но по-прежнему очевидно, что МСБ не стал ожидаемым драйвером развития экономики РК и инструментом решения амбициозных планов стремительного роста ВВП на душу населения.

Согласно предположениям авторов, главной причиной недостаточного темпа развития МСБ в Республике Казахстан является отсутствие у предпринимателей/руководителей этого сегмента необходимого набора структурированных знаний по управлению развитием своих предприятий и соответствующих компетенций и управленческих навыков, недостаточное знание психологии и теории коммуникации («управленческая незрелость»).

Заметим, что «управление знаниями» как предметная область пока не рассматривается даже в работах известного центра Project Management Institute (PMI). Так, в 6-м издании Свода знаний по управлению проектами (PMI PMBOK Guide 6-th edition) управление знаниями на-

ходит место лишь как процесс «управление знаниями проекта» в группах процессов «Исполнение» [1].

### Основные положения

Представляется актуальным создание на базе исследования внешних и внутренних факторов, определяющих динамику и тенденции развития предприятий в Казахстане, типовых продуктивных моделей управления предприятиями МСБ на основе идей и принципов Agile-технологий для быстрого увеличения доли их вклада в ВВП страны, поскольку в Казахстане поставлена на государственном уровне задача по удвоению ВВП на душу населения в долларах США на конец 2030 г. по сравнению с 2018 г. [2].

Ключевым фактором решения сформулированных авторами проблем являются профессиональные управленческие знания и компетенции, формируемые на базе автоматизированного измеряемого преобразования неявных знаний СЕО в явные корпоративные знания на основе технологии регистрации, структурирования и обработки деловых записей.

В результате поддержки данных моделей возможна активизация предприятий МСБ и ускоренный их переход к более высокому уровню, формирование «руководителей новой волны».

В рамках, выполненных магистерских и докторских исследований (по направлению подготовки 7М041 «Бизнес и управление») выявлено, что ключевыми факторами этой проблемы (повышения продуктивности организаций МСБ для увеличения доли их вклада в ВВП страны) являются отсутствие доступных для понимания руководителей предприятий моделей (регламентов) управления портфелем развития предприятий МСБ и неготовность руководителей МСБ к использованию современных Agile-технологий управления. Также существует разрыв между интересами руководителей предприятий МСБ и целями образовательных программ академической подготовки специалистов в области проектного управления и менеджмента. В этой связи объектом данного исследования являются системы управления развитием предприятий МСБ. Предметом исследования являются подходы, артефакты, модели и методы, используемые в этих системах.

Предпосылки для начала исследований возникли при осмыслении знаний по управлению бизнесом, описанных в таких источниках, как Business Harvard Review, С. Кови «Семь навыков высокоэффективных людей»; Дж. Коллинз «От хорошего к великому», «Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением»; Л. Григорьев «Менеджмент по нотам: технология построения эффективных компаний»; И. Адизес «Управление жизненным циклом корпораций», «Управляй изменениями»; Д. Гоулман «Эмоциональный интеллект»; А. Курпатов «Мышление. Системное исследование»; Р. Рыбаков «Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить»; Д. Кудрявцев «Технологии бизнес-инжиниринга»; публикации РМІ, публикации в журналах Scopus, Web of Science и др. Практики и методы управления бизнесом, описываемые в указанных выше источниках, основаны на опыте изучения малых предприятий в странах с достаточно развитой экономикой и свободным рынком. Однако применение описываемых инструментов управления может приводить к различным результатам, зависящим от внешних факторов среды, таких как степень монополизации локального рынка, историческое прошлое, текущий уровень развития экономики страны [3–15].

Большинство исследований по вопросам развития МСБ в странах с доминирующей ролью государства в экономике страны (КНР, Россия, Казахстан и др.) направлено на исследование того, как изменения условий внешней среды могут повлиять на успешность развития МСБ. В других странах, где преобладающая модель рынка построена на конкурентной борьбе, исследования предприятий МСБ в основном направлены на изучение компетенций их владельцев и руководителей, которые предположительно должны обладать определенным набором знаний, позволяющих эффективно использовать инструменты, предоставляемые государством и регуляторами рынка. Изучив зарубежный опыт государственной поддержки МСБ, можно отметить США (8-е место в мире по статистике бизнеса) как успешную страну по его развитию, в которой работают свыше 20 миллионов предприятий малого бизнеса, а их доля в ВВП достигает 53%, и была создана государством администрация по вопросам развития малого бизнеса (SBA) [16].

Государственная поддержка МСБ также заметна во всех префектурах Японии и нацелена на поддержку и сохранение рабочих мест, развитие человеческого капитала (коучинг, фасилитация, тренинги, семинары, стажировки и т.д.)

В статье «О роли организаций, ориентированных на знания, в придании импульса развитию МСБ в Казахстане» впервые была сформулирована проблема несоответствия уровня управленческих знаний у казахстанских руководителей малого бизнеса текущим запросам развития компаний в постоянно изменяющихся рыночных условиях [17].

В современном мире важнейшим ресурсом любого предприятия становятся коллективные знания, которые хранятся в головах персонала, клиентов и партнеров. Обучение предприятия управлению знаниями имеет много преимуществ. Данные преимущества включают в себя применение ключевых компетенций по ведению бизнеса, внедрение в деятельность инноваций, сокращение времени вывода новых инновационных услуг и товаров на рынок, укрепление организационной приверженности, уменьшение времени принятия решений, формирование конкурентного преимущества.

Управление знаниями на предприятиях МСБ становится реальностью в тех случаях, когда под руководством первого руководителя создается и совершенствуется система, в которой опыт и извлеченные для общего доступа знания сотрудников работают на появление нового опыта и нового знания.

### **Материалы и методы**

В ходе исследования применялись такие научные методы, как библиометрический анализ, анализ ключевых слов, обобщение, сравнение, анализ, синтез, классификация, экспертная оценка, факторный анализ, глубинное интервью, метод встроеного наблюдения, метод главных компонент, методы включенного и не включенного наблюдений с активным участием команды для сбора данных и последующий нелинейный корреляционный анализ, классификация слабо различающихся данных и обработка специальными методами распознавания данных, анкетирование и др.

При выборе и формировании продуктивных моделей управления применяется один из принципов Agile-подхода – «простота – искусство максимизации объема работы, которую не нужно выполнять» [18]. По мнению авторов, целесообразно в исследовании объединить идеи Д. Коллинза и принципы Agile, в частности, развитие происходит тогда, когда лидер предприятия МСБ стремится к достижению пятого уровня, им создана комплиментарная команда, умеющая смотреть «суровым фактам в лицо», и внедрена проектно-ориентированная система управления организацией. Также авторы вносят в свои исследования поправку (дополнение) к ценности – «Люди и взаимодействия важнее процессов и инструментов, кроме тех, которые обеспечивают это взаимодействие». Для оценки развития руководителя организации в качестве основных страт авторами выбрана метрика «работа», «быт», «здоровье», «досуг» и «саморазвитие». Также авторы применяли в своем исследовании модели Capability Maturity Model Integration и синтез моделей зрелости управления портфелями, программами и проектами, также модели зрелости организационного управления проектами.

В качестве базы исследования авторами рассматривается Союз проектных менеджеров Республики Казахстан (СПМ РК) – консалтинговая компания и предприятия МСБ г. Алматы (отметим, что ряд официальных статистических данных дается без учета малого бизнеса, например, средняя заработная плата по стране), которые полагаются в первую очередь на свои умения использовать многолетний опыт и знания, для конкурентоспособного и продуктивного предоставления своим клиентам широкого спектра решений в области операционного, проектного и стратегического менеджмента. Конкурентное преимущество организации формируется из умения ее сотрудников создавать и использовать знания. Это приводит к пониманию, что самым ценным и доминирующим активом является база знаний ее персонала, которая остается в организации независимо от текучести кадров.





эффективной деятельности структурных подразделений, контроль хода выполнения плановых заданий, принятие корректирующих решений, создание системы формирования корпоративных знаний и ее развитие.

Авторами рекомендуется следующая классификация знаний:

1. Индивидуальные знания – это знания, постоянно присутствующие в сознании, поведении и восприятии каждого индивидуума. Включают в себя его навыки, опыт, представления, интуицию и мнения.

2. Командные знания – это знания, информационные объекты, создаваемые временной группой специалистов на период выполнения конкретных по времени работ.

3. Корпоративные знания – это знания, создаваемые (либо приобретаемые), используемые и распространяемые организацией для достижения поставленных перед ней целей, или внешние знания, разработанные для нее сторонними компаниями, физическими лицами на основе контрактов.

4. Сетевые знания – это информационные объекты, формируемые вне организации и используемые в ее деятельности.

5. В условиях непрерывных и глубоких изменений внешней среды организации личное время руководителя для творческой работы, как правило, суммируется из малых промежутков времени. Поэтому СЕО, перегруженные умственной деятельностью, должны уметь оперативно фиксировать «вспышки» мыслей, которые рождаются в самые неожиданные моменты, и трансформировать их в свободное время в интеллектуальные продукты.

Для этого первый руководитель должен быть подготовлен и овладеть рядом компетенций: эмоциональным интеллектом, работать «в облаке», выявлять неочевидные связи между объектами деятельности и управления, выстраивать управление взаимодействием и совершенствованием метрик. Формирование этих компетенций требует специального научного сопровождения.

### Результаты и обсуждение

Основные научные вопросы данного исследования сформировались в процессе работы команды проекта начиная с 2003 г., в ходе консультирования руководителей предприятий МСБ и их обучения основам проектного управления, а также руководства исследованиями магистрантов (с 2008 г.) и PhD-докторантов (с 2009 г.) по специальности «Управление проектами». Это позволило сделать вывод о том, что главным фактором, обуславливающим низкие темпы преобразования предприятий малого бизнеса в средний, является слабый интерес руководителей малого бизнеса к применению в работе современных инструментов проектного менеджмента и методов управления развитием организации.

Приведем логику суждений для решения этой проблемы:

1. Анализ мировой практики и тенденции передовых экономик показывают, что реальный импульс экономике Казахстана на данном этапе ее развития можно придать через масштабное вовлечение населения в бизнес.

↓

2. Преодоление сложившихся барьеров может быть осуществлено на основе программ обучения, составленных на базе обобщения опыта тех предприятий малого бизнеса Казахстана, которые продемонстрировали устойчивое развитие и стремления к преобразованию их в более высокую категорию.

↓

3. Анализ зарубежной практики и отечественного опыта показывает, что устойчивость развития демонстрируют те компании, которые являются «создателями знания» на основе преобразования неявных знаний субъектов управления в явные, корпоративные, обеспечивающие конкурентоспособность организации.

↓

4. Базовым условием для формирования конкурентоспособных корпоративных знаний организации и преобразования их в продуктивные эталоны – модели взаимодействия членов команды управления является предлагаемый авторами подход преобразования спонтанных мыс-

лей субъекта управления в индивидуальные интеллектуальные продукты, а затем их перенос, включение в корпоративные знания организации.



При выполнении шага 4 происходит формирование Agile-мышления у сотрудников команды.



Саморазвитие руководителя МСБ при управлении им бизнес-процессами и социально-психологическими отношениями в организации (развитие самого подхода к объекту управления)



Технология Agile-управления изменениями в организации.

Рассматриваемая в статье «технология Agile-управления развитием бизнеса» включает три части, каждая из которых представляет собой отдельную технологию:

1. Саморазвитие CEO;
2. Формирование командного Agile-мышления;
3. Agile-управление изменениями в организации.

Все три технологии поддерживаются и интегрируются при условии непосредственного вовлечения первого руководителя в процесс создания новых управленческих знаний с использованием предлагаемой авторами интерактивной информационной системы «Генерация и поддержка потока управленческих решений», основанной на базе модели трансформации спонтанных мыслей в интеллектуальные продукты, формирующей эффективное мышление CEO. При этом эффект предпринимательской активности достигается при системной реализации трех компонентов:

1. Запуск программы ускоренного обучения большого количества руководителей МСБ;
2. Формирование системы регулярного обновления свода знаний по управлению развитием бизнеса через проекты;
3. Создание Системы национальной сертификации руководителей МСБ, способных динамично развивать свой бизнес в условиях Казахстана.

Пилотное применение разработанной технологии «Agile-управление развитием бизнеса» осуществляется на базе Satbayev University (SU), СПМ РК, ТОО «Антал». На этих площадках совершенствуются программы повышения квалификации руководителей МСБ, создаваемые для обучающих центров Казахстана. Программы адресованы руководителям, которые осмысленно хотят повысить коэффициент полезного действия своей мыслительной деятельности и, соответственно, эффективность и продуктивность своего бизнеса (своей организации) в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Центр управленческих знаний SU в настоящее время уже решает задачи, связанные с:

- ♦ формированием и актуализацией базы профессиональных управленческих знаний;
- ♦ трансфером профессиональных управленческих знаний в систему образования, государственного управления и бизнеса.
- ♦ привлечением проектного сообщества для регулярного обновления свода знаний по управлению развитием бизнеса через проекты.
- ♦ актуализацией тематик магистерских и докторских исследований в области проектного менеджмента.
- ♦ разработкой и экспертизой образовательных программ для вузов и программ повышения компетенций для бизнеса.

Центром определены следующие направления предметного взаимодействия профессионального сообщества с национальными вузами:

- ♦ оптимизация процессов деятельности организационной структуры вуза;
- ♦ разработка и корректировка стратегии развития университета;
- ♦ формирование и внедрение офиса управления проектами для реализации программ развития университета;
- ♦ открытие образовательных программ и введение дисциплин в области проектного менеджмента для магистратуры и PhD-докторантуры;

- ♦ сертификация и повышение квалификации профессорско-преподавательского состава и специалистов отрасли;

- ♦ научные стажировки обучающихся в магистратуре и PhD-докторантуре.

Как правило, в большинстве организаций МСБ Казахстана отсутствует система создания корпоративных знаний. В управлении знаниями применяются традиционные методы и инструменты, такие как наставничество, производственная практика, обучение, круглый стол, мозговой штурм, фасилитация, интервьюирование, наблюдения, аттестация сотрудников. Лишь в небольшом числе случаев базы знаний пополняются по направлениям текущей операционной деятельности организации для хранения, передачи и обмена с проектной деятельностью. Некоторые знания могут присутствовать в рутинной бумажной работе, быть явными, а следовательно, оцифрованными и автоматизированными. Другие знания скрыты в сознании и опыте наиболее квалифицированных работников (носителей знаний), и для их передачи другим сотрудникам необходимо время, особые условия труда и непосредственный контакт носителей знаний с этим сотрудником.

Расчеты прироста корпоративных знаний за единицу времени были апробированы в СПМ РК в ходе 11-летнего исследования и могут быть актуальны для любой организации. Предлагается считать, что прирост знаний измеряется количеством информационных объектов, а показателем развития собственных знаний организации является прирост корпоративных знаний за единицу времени, который вычисляется по формуле:

$$\Delta_{\text{кз}} = \frac{N_{\text{кз}}^t - N_{\text{кз}}^{t-1}}{N_{\text{кз}}^{t-1}} * 100\% \quad (1)$$

где:

$N_{\text{кз}}$  – количество корпоративных знаний,

$t$  – единица времени.

Для экспериментальной проверки формулы был использован Главный реестр информационных объектов, создаваемых в организации (ГРИО). Проверку провела Жолтаева А.С. в рамках подготовки диссертации на соискание степени доктора философии (PhD) по теме «Выявление и оценка факторов эффективного управления знаниями в проектах» (научный консультант: проф. Цеховой А.Ф.).

Дальнейшие исследования связаны с обсуждением малоисследованного в литературе вопроса – перехода неявных знаний руководителя в явные при управлении организацией.

На данный вопрос впервые обратили внимание ученые из Японии Нонака Икуджиро и Такеучи Хиротака. Они в первую очередь разделили знания на явные (формализованные) и неявные (неформализованные). Явные знания фиксируются и хранятся в виде книг, отчетов, документов, данных на электронном носителе, неявные – интуитивные знания, которые хранятся не на бумаге, а в сознании людей как опыт, навыки, умения, догадки, мнения и впечатления.

Заслуга этих ученых в том, что они сопоставили подходы Запада и Японии к изучению данного вопроса. В частности, западные менеджеры привыкли работать с формализованным знанием – знанием, которое кодифицировано, разложено по полочкам, т.е. бумажным и электронным документом, хранящимся в базах данных и базах знаний.

В работах И. Нонака и Х. Такеучи [27] показано, что акценты должны сместиться на работу с неформализованным знанием. Отнюдь не отрицая значения и практической пользы работы со знанием формализованным, они все-таки подчеркивают, что в настоящее время крайне малый интерес к субъективному, скрытому знанию, а многие важные проблемы могут быть решены путем выявления и использования неявного знания. Это позволяет рассматривать организации как живые организмы, а не как машины, обрабатывающие информацию. В данном контексте важнее понять, зачем существует компания, как она развивается, в каком мире хочет жить и как создать этот мир, чем обрабатывать объективную информацию. Такие высокосубъективные понятия, как инсайт, интуиция и предчувствие, составляют неотъемлемую часть знания. Знание выражают не только символы и образы, но и эмоции, духовные ценности и идеалы. Эти абстрактные и неясные элементы играют важную роль в понимании взгляда японских ученых на знание [28–29]. Для решения этого вопроса профессором Цеховым А.Ф. разработана много-



мерная модель «куба управления развитием диады СЕО-организация» (рисунок 3). Результаты данного исследования сейчас обобщаются и будут представлены позже.

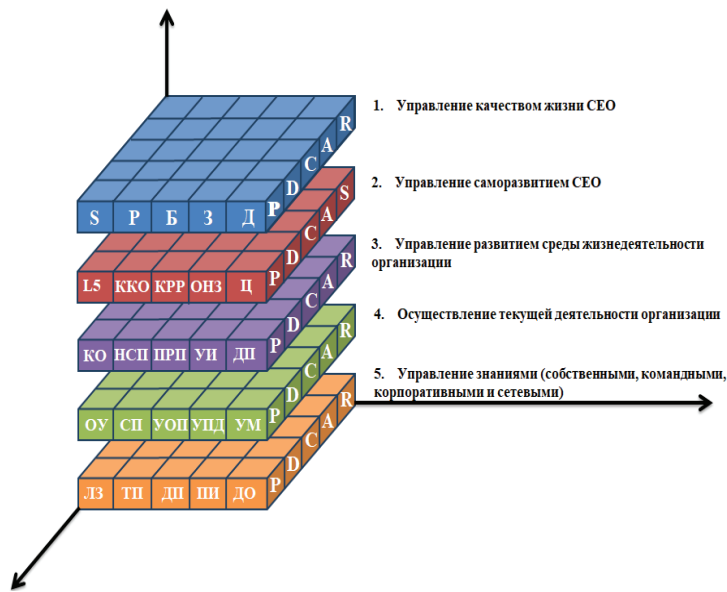


Рисунок 3 – Модель управления развитием диады «СЕО-организация»

Примечание: Автор идеи – профессор Цеховой А.Ф.

Модель состоит из пяти уровней. Автор исходит из того, что управление должно быть комфортным. На сегодня повсеместно применяют программные приложения, которые позволяют посчитать количество шагов, которые сделаны. Но нет программных решений, которые оценивают качество мыслительной деятельности: сколько времени потрачено на работу, сколько времени наше сознание было занято отдыхом и т.д.

Первый уровень назвали «Управление качеством жизни субъекта». Он включает в себя: страты «Работа», «Быт», «Здоровье» и «Досуг» (РБЗД), S – субъект, цикл PDCA Деминга и Шухарта: «Plan-Do-Check-Act» и репозиторий усвоенных уроков – R. «РБЗД» можно связать с известными четырьмя измерениями человеческой природы, которые предлагает Стивен Кови: «тело», «разум», «эмоция» и «дух». Ощущение комфорта и счастья у человека возникает, когда у него сбалансированы все четыре измерения человеческой природы. Они выражаются через страты РБЗД. S – это комплексное ощущение собственного достоинства личности, оно складывается в комфорте к четырем стратам РБЗД. Каждая из этих страт заканчивается репозиторием усвоенных уроков.

Второй уровень – управление качеством жизни, в единстве «руководитель – организация – семья – общество». С этой целью мы вводим понятие «качество и управление саморазвитием субъекта» как лидера по аналогии треугольника талантов PMI со сторонами техническое управление проектами, лидерство, стратегическое управление и управление бизнесом. Он включает следующие понятия: L5 – руководитель пятого уровня, KKO – компетенции, связанные с командообразованием, KPP – компетенции, связанные с развитием ресурсов, ONZ – освоение новых знаний, Ц – целеполагание.

Третий уровень назвали «Управление развитием среды жизнедеятельности организации». Данный уровень включает в себя: КО – командообразование, НСП – непрерывное совершенствование процессов, ПРП – портфель ресурсных проектов, РИ – развитие инфраструктуры, ДП – денежный поток.

Четвертый уровень называется «Осуществление текущей деятельности организации». Он состоит из: ОУ – организационное управление, СП – стратегическое планирование, УОП – управление через проекты, УПД – управление операционной деятельностью, УМ – управление метриками.

И, наконец, пятый уровень «Управление знаниями (собственными, командными, корпоративными и сетевыми)», который включает в себя ЛЗ – личные записи, ТП – текстовые продукты, ДП – документы проекта, ПИ – первоисточники, ДО – документы организации, а статусы, присваиваемые:

- ◆ Б – бэжлог
- ◆ У – в работу
- ◆ Е – в работе
- ◆ О – на согласовании.

На базе данной модели в настоящее время авторами разрабатывается «Программа ускоренного обучения СЕО по развитию бизнеса через проекты» и система ее периодического обновления. Предлагается следующее содержание программы:

1. Самоорганизация руководителя (как область знания, необходимая СЕО и развиваемая им в диаде с бизнес-средой);
2. Формирование и развитие управляющей команды;
3. Развитие бизнес-единицы (организации);
4. Целеполагание деятельности (во взаимодействии с командой);
5. Разработка корпоративной таксономии;
6. Внедрение и развитие информационных систем;
7. Создание и развитие системы управления знаниями.

### **Заключение**

Краткие итоги представленного в статье исследования могут быть сведены к следующим выводам:

1. Имеет место проблема непропорционально малого вклада МСБ в ВВП страны.
2. Издано большое количество трудов по управлению бизнесом, которые содержат иногда противоречивые вещи и малопонятны руководителю МСБ. Это позволило сформулировать предположение о том, что главная причина низкой динамики роста масштабов деятельности данного сегмента бизнеса – отсутствие у руководителей необходимого набора структурированных знаний по управлению развитием своих организаций, а также соответствующих компетенций и управленческих навыков, недостаточное знание психологии и теории коммуникаций.
3. Ключевой момент в развитии организации – это управление саморазвитием СЕО. Если руководитель не развивается, то не развивается организация в целом.
4. Центром управленческих знаний SU разработана основа Программы ускоренного обучения СЕО по развитию бизнеса через проекты. Формируется система периодического обновления и переиздания (1 раз в 3–4 года) свода знаний по управлению развитием бизнеса через проекты. Для реализации данной задачи необходимо программно-целевое финансирование.
5. Разрабатывается «технология Agile-управления развитием бизнеса», состоящая из трех частей: технология саморазвития СЕО, технология формирования командного Agile-мышления, технология Agile-управления изменениями в организации. Все три технологии поддерживаются и интегрируются при условии непосредственного вовлечения первого руководителя в процесс создания новых управленческих знаний с использованием предлагаемой интеллектуальной информационной системы генерации и поддержки потока управленческих решений, основанной на базе модели трансформации спонтанных мыслей в интеллектуальные продукты, формирующей эффективное мышление СЕО.

Считаем необходимым также отметить, что предлагаемая технология предполагает дополнительные требования к команде, которая должна непрерывно исследовать и анализировать возможные способы улучшения эффективности собственной работы, постоянно обмениваться информацией по проекту, быть мотивированной, а это не всегда может быть обеспечено ресурсами МСБ.

**Информация о финансировании.** Статья выполнена в рамках проекта НИР АР14871548 «Разработка продуктивных моделей управления портфелем развития организаций малого и среднего бизнеса для условий Казахстана на основе идей и принципов Agile-технологий».

ЛИТЕРАТУРА

- 1 A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) / Project Management Institute. 2017. 6<sup>th</sup> edition. 726 p.
- 2 Указ Президента Республики Казахстан от 10 сентября 2022 года № 1005. Об утверждении Концепции управления государственными финансами Республики Казахстан до 2030 года. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2200001005> (дата обращения: 23.04.2023)
- 3 Ignatius A. Your Projects Are Your Future // *Business Harvard Review*. 2021. 2021-November-December. P. 1–10.
- 4 Кови Ст. Восьмой навык: от эффективности к величию / Стивен Р. Кови. Пер. с англ. 5-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 408 с.
- 5 Григорьев Л. Менеджмент по нотам: технология построения эффективных компаний / под ред. Л.Ю. Григорьева. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 691 с.
- 6 Коллинз Д. От хорошего к великому / Д. Коллинз – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 368 с.
- 7 Коллинз Д. Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением / Джим Коллинз, Джерри Поррас, пер. с англ. Виталия // 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.
- 8 Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
- 9 Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Дэниел Гоулман; пер. с англ. А.П. Исаевой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.
- 10 Курпатов А.В. Мышление. Системное исследование / А.В. Курпатов. – М.: Капитал, 2018. – 672 с.
- 11 Рыбаков М. Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. – М.: Издательство Михаила Рыбакова, 2016. – 392 с
- 12 Кудрявцев Д.В. Технологии бизнес-инжиниринга: учеб. пособие / Д.В. Кудрявцев, М.Ю. Арзуманян, Л.Ю. Григорьев. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2014. – 427 с.
- 13 Moutinho J., Silva L. Knowledge management in project management: mapping bibliographic convergence // *Knowledge Management Research & Practice*. 2022. P. 266–278. URL: <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1931502>
- 14 Husain Sh., Ermine J.L. A Conceptual Approach to Knowledge Management // *Knowledge Management Systems*. 2021. P. 1–12. URL: <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-348-320210001>
- 15 Jakubik M., Mүүrsepp P. From knowledge to wisdom: will wisdom management replace knowledge management? // *European Journal of Management and Business Economics*. 2022. Vol. 31. No. 3. P. 367–389. URL: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2021-0219>
- 16 Зубова О.Г., Жаркова С.Л. Зарубежный опыт государственной поддержки малого и среднего предпринимательства // *Вестник УРАО*. – 2020. – № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-gosudarstvennoy-podderzhki-malogo-i-srednego-predprinimatelstva> (дата обращения: 13.02.2023)
- 17 Ли А., Азиева З. О роли организаций, ориентированных на знания, в придании импульса развитию МСБ в Казахстане // *Материалы Международной научно-практической конференции КСТУ имени академика З. Алдамжара*. – 2020. – 224 с.
- 18 Agile: практическое руководство / пер. с англ. – М.: Издательство «Олимп–Бизнес», 2019. – 182 с.
- 19 Таяуова Г.Ж., Амирбекова Д.К. Теоретические основы управления знаниями на предприятиях // *KazNU Bulletin. Economics series*. – 2013. – № 6(100). – С.73–79.
- 20 Saiymova V., Yesbergen R., Demeuova G., Bolatova B. The knowledge-based economy and innovation policy in Kazakhstan: looking at key practical problems // *International Journal of Management and Business Research*. 2018. Vol. 17. P. 1–11.
- 21 Габдулина А.С. Зачем компаниям управлять знаниями? // *Экология и промышленность Казахстана*. – 2019. – № 3(63). – С. 52–57.
- 22 Chong C.W., Holden T., Wilhelmij P. Where does knowledge management add value? // *Journal of intellectual capital*. 2000. Vol. 1. № 4. P. 366–380. URL: <https://doi.org/10.1108/14691930010359261>
- 23 Мильнер Б.З. Управление знаниями. Эволюция и революция в организации. – Москва, 2003. – 177 с.
- 24 Ajmal M., Helo P., Kekäle T. Critical factors for knowledge management in project business // *Journal of knowledge management*. 2010. Vol. 14. No. 1. P. 156–168.
- 25 Ajmal M., Koskinen K. Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective // *Project Management Journal*. 2008. Vol. 39(1). P. 7–15.

26 Sokhanvar S., Matthews J., Yarlagadda P. Importance of Knowledge Management Processes in a Project-based organization: a Case Study of Research Enterprise // 12th global congress on manufacturing and management. 2014. Vol. 97. P. 1825–1830.

27 Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 384 с.

28 Kun M. Linkages between Knowledge Management Process and Corporate Sustainable Performance of Chinese Small and Medium Enterprises: Mediating Role of Frugal Innovation // *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. P. 1–14. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.850820>

29 Migdadi M.M. Knowledge management processes: innovation capability and organizational performance // *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2022. Vol. 71. Issue 1. P. 182–210. URL: <https://doi.org/10.1108/ijppm-04-2020-0154>

## REFERENCES

1 A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) / Project Management Institute. 2017. 6<sup>th</sup> edition. 726 p. (In English).

2 Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 10 sentjabrja 2022 goda № 1005. Ob utverzhdenii Konceptcii upravlenija gosudarstvennymi finansami Respubliki Kazahstan do 2030 goda. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2200001005> (data obrashhenija: 23.04.2023). (In Russian).

3 Ignatius A. (2021) Your Projects Are Your Future // *Business Harvard Review*. 2021-November-December. P. 1–10. (In English).

4 Kovi St. (2010) Vos'moj navyk: ot jeffektivnosti k velichiju / Stiven R. Kovi. Per. s angl. 5-e izd. M.: Al'pina Pabliusherz, 408 p. (In Russian).

5 Grigor'ev L. (2010) Menedzhment po notam: tehnologija postroenija jeffektivnyh kompanij / pod red. L. Ju. Grigor'eva. M.: Al'pina Biznes Buks, 691 p. (In Russian).

6 Kollinz D. (2018) Ot horoshego k velikomu / D. Kollinz – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 368 p. (In Russian).

7 Kollinz D. (2014) Postroennye navechno: uspeh kompanij, obladajushhih videniem / Dzhim Kollinz, Dzherri Porras, per. s angl. Vitalija // 2-e izd. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 368 p. (In Russian).

8 Adizes I. (2014) Upravlenie zhiznennym ciklom korporacij / Ichak Kalderon Adizes; per. s angl. V. Kuzina. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 512 p. (In Russian).

9 Goulman D. (2013) Jemocional'nyj intellekt v biznese / Djeniel Goulman; per. s angl. A.P. Isaevoj. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 512 p. (In Russian).

10 Kurpatov A.V. (2018) Myshlenie. Sistemnoe issledovanie / A.V. Kurpatov. M.: Kapital, 672 p. (In Russian).

11 Rybakov M. (2016) Biznes-processy: kak ih opisat', otladit' i vnedrit'. M.: Izdatel'stvo Mihaila Rybakova, 392 p. (In Russian).

12 Kudrjavcev D.V. (2014) Tehnologii biznes-inzhiniringa: ucheb. posobie / D.V. Kudrjavcev, M.Ju. Arzumanjan, L.Ju. Grigor'ev. SPb.: Izd-vo Politehn. un-ta, 427 p. (In Russian).

13 Moutinho J., Silva L. (2022) Knowledge management in project management: mapping bibliographic convergence // *Knowledge Management Research & Practice*. P. 266–278. URL: <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1931502>. (In English).

14 Husain Sh., Ermine J.L. (2021) A Conceptual Approach to Knowledge Management // *Knowledge Management Systems*. P. 1–12. URL: <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-348-320210001>. (In English).

15 Jakubik M., Mürsepp P. (2022) From knowledge to wisdom: will wisdom management replace knowledge management? // *European Journal of Management and Business Economics*. Vol. 31. No. 3. P. 367–389. URL: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2021-0219>. (In English).

16 Zubova O.G., Zharkova S.L. (2020) Zarubezhnyj opyt gosudarstvennoj podderzhki malogo i srednego predprinimatel'stva // *Vestnik URAO*. No. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-gosudarstvennoy-podderzhki-malogo-i-srednego-predprinimatel'stva> (data obra-shhenija: 13.02.2023). (In Russian).

17 Li A., Azieva Z. (2020) O roli organizacij, orientirovannyh na znaniya, v pridanii impul'sa razvitiyu MSB v Kazahstane // *Materialy Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii KSTU imeni akademika Z. Aldamzhara*. 224 p. (In Russian).

18 Agile: prakticheskoe rukovodstvo / per. s angl. M.: Izdatel'stvo «Olimp–Biznes», 2019. 182 p. (In Russian).

19 Tajauova G.Zh., Amirbekova D.K. (2013) Teoreticheskie osnovy upravlenija znanijami na predpriyatijah // *KazNU Bulletin. Economics series*. No. 6(100). P. 73–79. (In Russian).



- 20 Saiymova V., Yesbergen R., Demeuova G., Bolatova B. (2018) The knowledge-based economy and innovation policy in Kazakhstan: looking at key practical problems // *International Journal of Management and Business Research*. Vol. 17. P. 1–11. (In English).
- 21 Gabdulina A.S. (2019) Zachem kompanijam upravljat' znanijami? // *Jekologija i promyshlennost' Kazahstana*. No. 3(63). P. 52–57. (In Russian).
- 22 Chong C.W., Holden T., Wilhelmij P. (2000) Where does knowledge management add value? // *Journal of intellectual capital*. Vol. 1. No. 4. P. 366–380. URL: <https://doi.org/10.1108/14691930010359261>. (In English).
- 23 Mil'ner B.Z. (2003) Upravlenie znanijami. Jevoljucija i revoljucija v organizacii. Moskva, 177 p. (In Russian).
- 24 Ajmal M., Helo P., Kekäle T. (2010) Critical factors for knowledge management in project business // *Journal of knowledge management*. Vol. 14. No. 1. P. 156–168. (In English).
- 25 Ajmal M., Koskinen K. (2008) Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective // *Project Management Journal*. Vol. 39(1). P. 7–15. (In English).
- 26 Sokhanvar S., Matthews J., Yarlagadda P. (2014) Importance of Knowledge Management Processes in a Project-based organization: a Case Study of Research Enterprise // *12th global congress on manufacturing and management*. Vol. 97. P. 1825–1830. (In English).
- 27 Nonaka I., Takeuchi H. (2003) Kompanija – sozdatel' znanija. Zarozhdenie i razvitie innovacij v japonskih firmah / per. s angl. M.: ZAO «Olimp-Biznes», 384 p. (In Russian).
- 28 Kun M. (2022) Linkages between Knowledge Management Process and Corporate Sustainable Performance of Chinese Small and Medium Enterprises: Mediating Role of Frugal Innovation // *Frontiers in Psychology*. Vol. 13. P. 1–14. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.850820>. (In English).
- 29 Migdadi M.M. (2022) Knowledge management processes: innovation capability and organizational performance // *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 71. Issue 1. P. 182–210. URL: <https://doi.org/10.1108/ijppm-04-2020-0154>. (In English).

**А.Ф. ЦЕХОВОЙ,\*<sup>1</sup>**

т.ф.д, профессор.

\*e-mail: [tsaf@list.ru](mailto:tsaf@list.ru)

ORCID ID: 0000-0001-9605-2523

**А.В. СТЕПАНОВ,<sup>1</sup>**

филос.ф.к., доцент.

e-mail: [mail@stepanov.kz](mailto:mail@stepanov.kz)

ORCID ID: 0000-0001-7496-8776

**Н.А. НЕКРАСОВА,<sup>2</sup>**

э.ф.м.

e-mail: [info@spmrk.kz](mailto:info@spmrk.kz)

ORCID ID: 0000-0003-1256-0825

**А.С. ЖОЛТАЕВА,<sup>1</sup>**

PhD, ғылыми қызметкер.

e-mail: [a\\_zholtayeva@mail.ru](mailto:a_zholtayeva@mail.ru)

ORCID ID: 0000-0003-2239-9262

<sup>1</sup>Satbayev University,

Алматы қ., Қазақстан

<sup>2</sup>Қазақстан Республикасының

Жоба менеджерлері одағы,

Алматы қ., Қазақстан

## КӘСІБИ БАСҚАРУШЫЛЫҚ БІЛІМ ҚАЗАҚСТАННЫҢ ЖЕДЕЛ ДАМУ ФАКТОРЫ РЕТІНДЕ

### Андатпа

Мақалада жобалық басқаруды ауқымды енгізу, заманауи технологиялардың ғылыми-зерттеу хабының сегменті ретінде Satbayev University жанындағы Басқарушылық білім орталығын құру мен шағын және орта бизнес (ШОБ) басшыларының құзыреттерін дамытуды қолдаудың отандық тәжірибесі баяндалады. Авторлар басты назарға қазақстандық шағын бизнес басшыларының басқарушылық білім деңгейінің нарықтық

катынастар динамикасындағы компанияларды дамытудың ағымдағы сұраныстарына сәйкес келмеуін, оны талдау және шешу нұсқасын алып отыр. Мақалада кәсіпорынның басқару саласында технологиялық жетілуін анықтау тәсілі ұсынылған. Зерттеу кезеңдерінде жалпылау, классификация, эксперттік бағалау, библиометрикалық талдау, кілт сөздер арқылы талдау, факторлық талдау, салыстыру, синтездеу, кірістірілген бақылау әдісі және т.б. ғылыми әдістер қолданылды. Басқарудың өнімді модельдерін таңдау және қалыптастыру кезінде agile-тәсілдің принциптерінің бірі қолданылады – «қарапайымдылық – орындаудың қажеті жоқ жұмыс көлемін ұлғайту өнері». Елдің жалпы ішкі өніміне (ЖІӨ) қосатын үлесін арттыру үшін ұйым басшысының кәсіби басқару құзыреттерінің деңгейін жоғарылатуға ықпал ететін Agile-технологияларының идеялары мен принциптері негізінде кәсіпорындарды басқару тұжырымдамасы ұсынылды. Қазақстанда ШОБ иелері мен басшыларының білімін қалыптастыру, тарату және бағалаудың отандық жүйесін дайындау процесі көрсетілген. Зерттеудің алынған нәтижелері мен ұсынымдарын ауқымды түрде енгізу кезінде ұйымның командасы өз жұмысының тиімділігін жақсартудың ықтимал жолдарын үздіксіз зерттеуі, талдауы, жоба бойынша үнемі ақпарат алмасып отыруы, ақпарат алмасуға ынталы болуы және қажетті ресурстарға ие болуы шарттары орындалған жағдайда ШОБ-тың елдің ЖІӨ-не де, инновациялық технологияларды дамытуға қосқан үлесін едәуір арттыруға мүмкіндік береді.

**Тірек сөздер:** экономикалық даму стратегиясы; үлкен түрткі теориясы; білімді басқару жүйесі; басқарушылық құзіреттіліктер; шағын бизнес; ұйым жетілуі.

**A.PH. TSEKHOVOY,\*<sup>1</sup>**

d.t.s., professor.

\*e-mail: tsaf@list.ru

ORCID ID: 0000-0001-9605-2523

**A.V. STEPANOV,<sup>1</sup>**

c.philos.s, associate professor, senior researcher.

e-mail: mail@stepanov.kz

ORCID ID: 0000-0001-7496-8776

**N.A. NEKRASSOVA,<sup>3</sup>**

m.e.s.

e-mail: info@spmrk.kz

ORCID ID: 0000-0003-1256-0825

**A.S. ZHOLTAYEVA,<sup>1</sup>**

PhD, researcher.

e-mail: a\_zholtayeva@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-2239-9262

<sup>1</sup>Satbayev University,

Almaty, Kazakhstan

<sup>2</sup>Union of Project Managers  
of the Republic of Kazakhstan,

Almaty, Kazakhstan

## PROFESSIONAL MANAGEMENT KNOWLEDGE AS A FACTOR OF ACCELERATED DEVELOPMENT OF KAZAKHSTAN

### Abstract

The article describes the domestic experience of large-scale implementation of project management and the creation of a Management Knowledge Center at Satbayev University as a segment of a research hub of modern technologies and support for the development of competencies of managers of small and medium-sized businesses (SMEs). The authors focus on the problem of inconsistency of the level of managerial knowledge of Kazakhstani small business managers with the current needs of the development of companies in the dynamics of market relations, its analysis and solution. The article proposes an approach to identifying the technological maturity of an enterprise in the field of management. Scientific methods such as bibliometric analysis, keyword analysis, generalization, comparison, analysis, synthesis, classification, expert evaluation, factor analysis, embedded observation method, etc. were used in the course of the study. When choosing and forming productive management models, one of the principles of the agile-approach is applied – simplicity is the art of maximizing the amount of work that does not

need to be done. The concept of enterprise management based on the ideas and principles of Agile-technologies is proposed to increase the share of their contribution to the gross domestic product of the country (GDP), contributing to an increase in the level of professional managerial competencies of the head of the organization. The process of preparation of the domestic system of formation, transfer and assessment of knowledge of owners and managers of SMEs in Kazakhstan is reflected. The obtained results and recommendations of the study, with their large-scale implementation, will significantly increase the contribution of SMEs both to the country's GDP and to the development of innovative technologies, provided that the organization's team must continuously explore and analyze possible ways to improve the efficiency of its own work, constantly exchange information on the project, be motivated and have the resources for this.

**Key words:** economic development strategy, big push theory, knowledge management system, managerial competencies, small business, organization maturity.