

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

Плешкова Анастасия Юрьевна

**АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ
НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Научная специальность 5.2.6. Менеджмент

Диссертация

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор технических наук, профессор
Гаврилова Татьяна Альбертовна

Санкт-Петербург – 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА.....	30
1.1. Теоретические аспекты управления знаниями.....	30
1.2. Развитие управления знаниями за рубежом и в России.....	38
1.3. Типология объекта исследования.....	53
1.4. Основные выводы по Главе 1	55
ГЛАВА 2. ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ	57
2.1. Практики управления знаниями и результаты деятельности организации	57
2.2. Исследование практик управления знаниями на примере российских образовательных организаций	59
2.3. Применение практик управления знаниями в деятельности российских образовательных организаций	74
2.3.1. Практика «тренинг и развитие».....	75
2.3.2. Практика «управление производительностью»	88
2.4. Основные выводы по Главе 2	108
ГЛАВА 3. АНАЛИЗ БАРЬЕРОВ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ	110
3.1. Типы барьеров обмена знаниями.....	110
3.2. Анализ и выделение ключевых барьеров	113
3.3. Эмпирическое тестирование воспринимаемой важности барьеров	118
3.4. Основные выводы по Главе 3	130
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	132
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	141
ПРИЛОЖЕНИЯ	177
Приложение 1 – Ключевые определения исследования	177
Приложение 2 – Многообразие определений управления знаниями	186
Приложение 3 – Многообразие представлений практик управления знаниями в научных исследованиях	188
Приложение 4 – Использование практики «управление производительностью»: материалы проведения исследования	189
Приложение 5 – Качественное исследование барьеров обмена знаниями при внедрении практик управления знаниями	192

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования

В современной экономике знания являются ценным ресурсом для создания устойчивого конкурентного преимущества [Grant, 1996; Davenport, Prusak, 1998; Андреева, 2009; Паникарова, Власов, 2019; Тельнов и др., 2022; Днепровская, Шевцова, 2023].

Управление знаниями – это организационная дисциплина, которая занимается сбором, развитием, накоплением, использованием и/или утилизацией знаний. Управление знаниями является основополагающим инструментом для организации, поскольку генерирует ценность [Oliva, 2014], увеличивает стоимость [Nonaka, 1994] и способствует реализации целей организации [Мильнер, 2008; Santoro et al., 2018; Oliva et al., 2019; Santoro et al., 2019; Vrontis et al., 2019].

Управление знаниями помогает организациям эффективно использовать имеющиеся интеллектуальные ресурсы, что позволяет создавать новые товары и услуги, улучшать качество существующих продуктов и повышать конкурентоспособность на рынке. Организации, управляющие своими знаниями, способны предоставлять более качественные товары и услуги своим клиентам – это повышает уровень их удовлетворённости и способствует формированию лояльности к бренду у потребителей. Управление знаниями способствует внедрению в производственный процесс новых технологий, методов работы и подходов к решению проблем, что делает такие организации более гибкими, способными адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и оперативно реагировать на изменения внешней среды.

Цифровая трансформация, интенсивные информационные потоки и процессы усиливают роль знаний, поскольку они тесно связаны с другим важным и дефицитным ресурсом – временем [Расков, 2007; Катькало, 2008; Клемина, 2008; Ragab, Arisha, 2013; Клемина, 2013; Тельнов и др., 2022; Кайнова, Волкова, 2023]. Результатом такой дифференциации становятся различия в эффективности использования ресурсов организации. Рядом авторов эффективность деятельности

экономических субъектов объясняется применением практик управления знаниями [Dalkir, 2005; Гаврилова и Муромцев, 2008]. Практики управления знаниями являются совокупностью действий, выполняемых в каждом подразделении организации в условиях задействования ключевых процессов знания: приобретения или создания, хранения, распространения и использования.

Согласно исследованиям [Гаврилова, 2001; Глубокова, 2010; May and Stewart, 2013, Andreeva and Kianto, 2014; Жернов, 2020; Кайнова, Волкова, 2023], многие организации проходя этап своего становления через управление знаниями, не в полной мере имеют представления об основных элементах системы управления знаниями и их функциональных составляющих [Панибратов, Верба, 2011; Шерешева, Бузулукова, 2012; Широкова, Быстрова, 2014; Широкова, Иввонен, Гаффорова, 2019; Ильченко, 2022]. При более глубокой оценке ключевых вопросов в таких сферах управления знаниями, как систематическое накопление и передача знаний, необходимых для принятия управленческих решений, дисфункциональное управление знаниями в организации становится существенной проблемой, определяющей эффективность работы управленческого аппарата в целом.

Отсутствие стратегии управления знаниями снижает возможности компании в использовании знаний для повышения эффективности своей деятельности. В таком случае применение технологий не достигает желаемого результата; иногда проявляется недостаточная мотивация сотрудников – они не заинтересованы делиться своими знаниями с другими и не видят в этом ценности. Некоторые сотрудники даже могут скрывать свои навыки, умения и знания. Фактор сопротивления изменениям в производственных процессах и культуре организации также имеет значение, ведь если сотрудники сопротивляются этим изменениям, они могут саботировать любые мероприятия по управлению знаниями. При отсутствии коммуникации между сотрудниками организации, возникает ситуация их неполного информирования об имеющимся в организации объеме знаний. При этом часть персонала может вообще не иметь доступа к корпоративной информации, что приводит к несоответствию уровня знаний отдельно взятых сотрудников потребностям бизнеса.

Немаловажный фактор – избыточность и неактуальность, а часто и бесполезность некоторых знаний. Для преодоления перечисленных форм дисфункциональности управления знаниями, следует разрабатывать адекватные стратегии управления знаниями, которые будут соответствовать потребностям компании, внедрять эффективные технологии, мотивировать сотрудников делиться знаниями, преодолевать сопротивление изменениям и улучшать коммуникацию внутри организации, а также способствовать повышению инновационности организации.

Достигнутые результаты инновационного развития российских организаций хорошо описаны в научных публикациях [Гаврилова и др., 2004; Foss et al., 2010; Сапрыкин, Бочкова, 2021; Силакова, Григорьев, 2021]. Однако некоторые авторы [Власова, Фридлянова, 2022; Тойвонен, 2022] отмечают, что имеются отдельные предприятия, на которых инновации в управлении недооценены, что выступает сдерживающим фактором для успешного внедрения изменений в организациях. Сложность проблемы усугубляется опасностью частых организационных изменений, которые приводят к переизбытку и пресыщению информацией и данными [Гаврилова, 2001; Chesbrough, 2003; Гаврилова и Григорьев, 2004], а также сжатыми сроками внедрения практик управления знаниями в организациях. Таким образом, для эффективного внедрения системы управления знаниями [Стандарт управления знаниями ISO/DIS 30401, 2017; Гаврилова и Кудрявцев, 2009] не хватает глубокого анализа, разработки и изучения применения конкретных рабочих практик управления знаниями, а также последующего накопления и систематизации опыта в рамках его применения в организации.

Данное исследование направлено на выявление и заполнение пробелов в области исследований и методологии практик управления знаниями через теоретическое изучение существующих научных работ, а также проведение обследования. Представленная диссертационная работа отвечает прямым вызовам предыдущих исследований [Шерешева, Бузулукова, 2012; Широкова, Быстрова, 2014; Широкова, Ивонен, Гаффорова, 2019; Ильченко, 2022; Andreeva, Kianto, 2012; Wu, Chen, 2014; Chang, Lin, 2015; Sivakumar, Lourthuraj, 2017; Singh, 2018]. В

частности, работа посвящена анализу практик управления знаниями в российских образовательных организациях. Большинство современных научных исследований включают российские организации в наблюдаемые выборки, но не фокусируются исключительно на одной стране, например, на России. Также, в отличие от предыдущих исследований, которые в большинстве своем были проведены на уровне целой страны [Schiuma, 2009; Andreeva, Kianto, 2012; Bigliardi et al., 2014], в представленном исследовании анализ проводился на уровне организации.

В преобладающем большинстве существующих исследований применяется количественная методология анализа, что позволяет получить глубокие осмысленные знания о предмете исследования и прийти к пониманию особенностей управления знаниями. Однако в данном диссертационном исследовании использовались также и качественные методы, что позволило выявить особенности российского рынка и его историческую специфику развития. Результаты, полученные качественными методами исследований, позволили понять механизмы реализации практик управления знаниями в организациях сферы образования и предложить направления их дальнейшего исследования, оценки и применения.

Знания – важный ресурс организаций [Сапрыкин, Бочкова, 2021; Силакова, Григорьев, 2021; Rahman et al, 2018; Ferreira, Carayannis, 2019, Garcia, Sosa-Fey, 2020]. Предыдущие исследования [Huang, Chin, 2018; Shehata, 2020] подчеркивают важность управления знаниями, показывая, что оно является значимой тактической характеристикой любого организационного процесса [Martinez-Conesa et al., 2017; Shehata, 2020]. В результате управление знаниями стало неотъемлемой частью организационного успеха [Хасанова, 2017; Srinivasan et al., 2020; Бойко, Дмитриев, Ильченко, 2021]. Однако известные зарубежные стратегии управления знаниями не всегда достаточны и надёжны для применения в странах с другим типом экономики и с другими ценностями [Решетова, 2019; Колганов и др., 2022; Тойвонен, 2022; Oluikpe, 2012; Henderson et al., 2014; Giglio et al., 2018; Al-Kurdi et al., 2018;]. Исследователи отмечают [Giampaoli и др. , 2017], что «управление знаниями в образовательном секторе является довольно игнорируемой областью в дисциплине

управления знаниями» и обосновывают необходимость проведения дополнительных исследований в данной области. Такие исследования позволят расширить научную сферу управления знаниями, что поспособствует дальнейшему развитию возможностей образовательных организаций [Колганов и др., 2022].

В литературе наблюдаются иногда противоречия и некоторое недопонимание национальной специфики практик управления знаниями [Alex et al., 2017; Тугускина, Рожкова, Сальникова, 2019]. Отдельные авторы отмечают, что среди причин недооценки практик управления знаниями можно выделить отсутствие стратегических лидеров, участвующих в деятельности, развитии и продвижении управления знаниями, наличие жесткой организационной структуры, отсутствие развитой корпоративной культуры и стандартных программ мотивации [Muqadas et al., 2017, Secundo, Schiuma, Jones, 2019; Srinivasan et al., 2020]. Среди факторов, мешающих внедрению практик управления знаниями в организациях, выделяют: отсутствие последовательной и планомерной стратегии внедрения управления знаниями, отсутствие учета социокультурного контекста и недооценка роли высшего руководства в данном процессе [Гутникова, 2003; Мильнер, 2008; Океке, 2017; Дорофеева, Зленко, 2018; Власова, Фридлянова, 2022; Тойвонен, 2022]. Также в литературе отмечаются такие отдельные негативные факторы как нехватка критического мышления, отсутствие прозрачности в имеющихся знаниях и стратегии управления, авторитарный стиль управления или излишний демократизм, недостаточное материальное вознаграждение за обмен знаниями и другие.

В условиях существования представленного многогранного комплекса проблем актуальной задачей становится идентификация эффективных инструментов и практик управления знаниями (УЗ), адаптированных к особенностям российской деловой среды, а также анализ препятствий, существующих в процессах обмена знаниями.

Важно помнить, что каждая организация уникальна, и подход к управлению знаниями должен быть адаптирован под конкретные условия и потребности.

Проблематика исследования

В данной работе проблематика управления знаниями рассматривается на трех уровнях:

- в масштабе рынка,
- на уровне организации,
- на индивидуальном уровне.

а) В масштабе рынка знаниевые ресурсы и их применение могут быть использованы организациями, в том числе и образовательными, для удержания конкурентного преимущества в имеющихся непростых экономических условиях сокращения персонала на рабочих местах, нехватки кадров, роста возраста трудоспособного населения и осложнения внешних экономических условий.

Сокращения на рабочих местах. В текущих экономических условиях на рынке труда снижается количество вакансий – с 2022 года прошла первая волна, связанная с решениями о приостановке ранее запланированного найма [Табах, Подругина, 2022]. Затем последовало сокращение числа действующих рабочих мест, поскольку компании вынуждены сокращать набор персонала для снижения издержек [Колобова, 2022; Митина, 2022; Демидкина, 2023].

Нехватка кадров. В первом квартале 2023 года российские предприятия зафиксировали рекордный с момента начала наблюдений (1998 год) недостаток кадров, что следует из опроса Центробанка [Корякин, 2023]. С наибольшими проблемами по части обеспеченности работниками столкнулись обрабатывающие производства, компании сфер водоснабжения, хранения и транспортировки, образования, менее других на нехватку кадров жалуются представители торговли и сферы услуг [Кривкина, 2011; Metelev, 2014; Байкалова, 2016; Мануйлова, 2023]. С точки зрения управления знаниями, это означает, что знания будут утекать из организаций, делая невозможным их хранение и накопление, а также использование в деятельности для улучшения показателей организационного развития в текущих экономических условиях [Metelev, 2014; Всяких, Бакаева, 2015; Клейнер, 2020; Panibratov, 2021].

Увеличение возраста трудоспособного населения. Доля работников старше 40 лет превысит 60% в нашей стране уже к концу текущего десятилетия, при этом численность граждан в активном трудовом возрасте сократится примерно на 2,6 млн человек, как показывает новое исследование Высшей школы экономики (ВШЭ) [Ворон, 2022]. В ближайшие 5-10 лет российская экономика столкнется с сокращением численности трудоспособных граждан и с общим старением населения [Денисенко, Варшавская, 2017; Доброхлеб, 2018; Варшавская, 2020; Доброхлеб, 2022; Соловьева, 2022]. Однако, в России идет не просто старение трудоспособного населения – а ускоряющаяся депопуляция, как отмечают ученые из Центра междисциплинарных исследований человеческого потенциала ВШЭ [Денисенко, Варшавская, 2017; Варшавская, 2020; Ворон, 2022]. С точки зрения управления знаниями это означает уход знаниевых компетентных сотрудников с рынка труда, потенциальную невозможность сохранения и накопления знаний внутри организации при отсутствии политики работы со знаниями и использования практик управления знаниями, невозможность использовать знания в текущей деятельности и улучшения результатов деятельности организации в текущих непростых условиях.

Перечисленные неблагоприятные для роста и развития образовательных (как, впрочем, и других) организаций факторы касаются внешней среды [Shakina, Barajas, 2015; Алейникова, Бражников, 2016; Клейнер, 2020; Shirokova et al., 2021; Ляшок, Варшавская, 2022].

б) Если рассматривать внутреннюю среду **организации**, то и здесь существует ряд типовых проблем. Перед началом исследования было проведено несколько неструктурированных интервью среди представителей российских организаций с целью обоснования фактической необходимости исследования и подтверждения реального наличия проблемы исследования. Было проведено 48 неструктурированных интервью среди директоров и управляющих лиц организаций сферы образования, маркетинга, рекламы для определения текущего развития и степени использования управления знаниями в организациях.

Следующие утверждения служат описанием некоторых проблемных ситуаций в организации (ключевые темы, которые озвучили респонденты):

- Отсутствие единого систематизированного централизованного хранилища данных и ограниченный доступ к информации и данным, что свидетельствует о том, что организации не аккумулируют поступающие данные для последующего использования или не делают это систематизировано и упорядочено;
- Отсутствие эффективной коммуникации между разными подразделениями и департаментами, что говорит о слабой коммуникативной связи между сотрудниками и отсутствии каналов распространения информации и знаний, а также об отсутствии мотивации и поощрений за распространение знаний;
- Наличие массовых бумажных архивов и нежелание внедрять/использовать электронный/облачный формат хранения, что влечет за собой увеличение времени на обработку запроса по поиску информации и необходимых знаний;
- Дублирование задач и приложений НИОКР, а также высокий средний возраст исследователя или специалиста по работе со знаниями;
- Отсутствие единой политики в области интеллектуальной собственности организации и защиты нематериальных активов.

Обозначенный список типовых проблем формирует барьеры для проактивного поведения организации, в области управления знаниями в том числе. Все эти особенности формируют предположение о том, что в России, как в стране с многопрофильной инновационной экономикой, имеются собственные пути развития и потому применение существующих зарубежных практик управления знаниями может не привести к желаемому результату. Такая ситуация вызвана несколькими причинами: специфика национального менталитета, частичная неготовность и нежелание организации к внедрению практик, недооценка и непонимание необходимости специально заниматься вопросами управления знаниями в организации.

Таким образом, набор практик управления знаниями должен быть сформирован и адаптирован с учетом специфики российской реальности. Резюмируя выявленные проблемные места, следует указать на наличие стремления организаций использовать и внедрять практики управления знаниями при одновременном отсутствии понимания применения данных практик в своей ежедневной работе.

Основная сложность исследования усиливается тем фактом, что практики управления знаниями естественным образом возникают в организации независимо от того, была ли принята формальная политика по их внедрению и использованию или нет [Wee & Chua, 2013; Жернов, 2018; Рязанов, 2019; Фролов, 2019]. Однако, без надлежащего контроля со стороны, прежде всего, стратегического менеджмента организации, развитие таких практик управления знаниями не приводит к улучшению показателей деятельности организации.

в) Помимо указанных вопросов в научной литературе поднимается еще одна значимая группа проблем, связанных человеческим фактором. Эта группа базируется на уровне отдельных руководителей и сотрудников компании, т.е. **на уровне индивида:**

- постоянная информационная перегрузка [Zhuang et al., 2011; Soto-Acosta et al., 2014; Lauri et al., 2021; Bink and Corrigan, 2022];
- увеличение требуемой скорости обработки информации внутри организаций и извне [Brockbank et al., 2018; Bhat, Zahid, 2018];
- синергетический эффект от коллективного знания [Chuang et al., 2016; Kim et al., 2016; Huang, Chin, 2018; Shehata, 2020], который не возникает при разобщенности;
- необходимость непрерывного обучения и развития как индивида, так и организации в целом [Kim et al., 2016; Huang, Chin, 2018; Bink, Corrigan, 2022].

Степень разработанности темы исследования

В сфере изучения управления знаниями выделяется ряд основополагающих научных работ, в которых была заложена концептуальная база для дальнейших исследований. К ним относятся:

- управление знаниями как структуризация опыта сотрудников [Teylor, 1991],
- модель взаимодействия явных и неявных знаний Нонака и Такеучи [Krogh G., Ichijo K., Nonaka I., 1994; Нонака И., Такеучи Х., 1995],
- управление средой, в которой знания находятся, а не самими знаниями, Пруссака и Давенпорта [Davenport T., Prussak L., 1999], Дисперса и Чавела [Despres Ch., Chauvel D., 2000],
- процессы извлечения прибыли из применяемых знаний Буковича и Уильямса [Букович У., Уильямс Р., 2002] и Стюарта [Stewart T.A., 1998].

Также получили признание исследования российских научных центров [Мильнер, 2003; Tuzovskiy, Chirikov, Yampolskiy, 2005; Минина и др., 2010; Болотникова, Гаврилова, Горовой, 2011; Будлянская, 2015].

Знания, инновации и возможности, которые они предоставляют, выступают центральными темами научных исследований, посвященных вопросам стратегии и организации текущей деятельности организаций. В частности, знания представляют собой наиболее значимый ресурс для организаций, в которых в той или иной степени развиты и/или поддерживаются инновационные разработки [Будлянская, 2015; Pava et al., 2018; Pava et al., 2022], и являются ключевыми дифференцирующими факторами в реальной деятельности [Del Giudice and Maggioni, 2014]. В зависимости от целей организации знания могут быть использованы для повышения оценочной стоимости организации [Андреева, 2009; Vrontis et al., 2021]; следовательно, управление знаниевым ресурсом – это практика, установленная в организации для обеспечения эффективности её деятельности и создания высокой добавочной стоимости в современной динамичной среде [Oliva et al., 2019].

Использование практик и процессов управления знаниями [Букович, 2002; Вебер, 2003; Seleim, Khalil, 2011; Del Giudice, Della Peruta, 2016; Xue, 2017; Shams

et al., 2019] представляет собой значительную движущую силу инноваций [Inkinen, 2016] и может рассматриваться как ключевой показатель эффективности компании. В результате управление знаниями оказывает влияние и на финансовые показатели, в этом контексте знания можно рассматривать как ресурс, который применим для получения выгоды от неопределенности внешней среды [Battisti, Graziano, 2019]. Образовательные организации играют ключевую роль среди консолидированных моделей на рынке и в генерировании инноваций, которые создают ценность для большей части общества [Oliva, Kotabe, 2019; Paoloni, Modaffari, 2021]. В частности, в условиях высокой неопределенной глобальной среды [Damilano et al., 2018], в которой изменения происходят постоянно, эффективность управления рассредоточенными знаниями представляет собой решающий фактор успешности деятельности организации [Калмыкова, 2019; Fischer et al., 2021].

При применении практик управления знаниями в организации возникают препятствия, получившие в науке название барьеров обмена знаниями. Барьеры обмена знаниями могут возникать по нескольким причинам. Например, в некоторых странах могут существовать ограничения на передачу информации или на доступ к источникам знаний. Организации также могут сталкиваться с трудностями при принятии решений, так как информация может быть недоступна или недостаточно полна. В России основными барьерами обмена знаниями являются недостаток автоматизации управления знаниями, недостаточное использование информационных технологий для хранения, анализа и передачи знаний, а также отсутствие стандартизации процессов управления знаниями [Казанцев, 2002; Руденко, Винжегин, 2009].

В России, как и во многих странах, не существует единой общепринятой системы управления знаниями, которая могла бы быть адаптирована для использования в различных организациях. Создание такой универсальной системы затруднительно в силу специфики отраслей и организаций. Поэтому в России большинство организаций вынуждены применять индивидуальные подходы к разработке и реализации систем управления знаниями, которые соответствуют их специфическим потребностям и целям [Катькало, 2008; Скалецкий, Широкова,

Гаффорова, 2018; Батьковский и др., 2015; Тельнов и др., 2023]. Основными активирующими факторами (от англ.: *enabling factors*) являются технологии, структура организации и организационная культура [Lee, Choi, 2014; Kianto, 2011; Tkachenko et al., 2020; Рогозин, 2023].

При создании такой системы возникает ряд барьеров. Барьеры возникают в основном при передаче знаний. Передача знаний – это один из процессов, который рассматривается чаще других процессов управления знаниями в современной литературе [Благов, Плешкова, 2017; Alvarez-Meaza et al., 2020; Aljazzazen et al., 2021].

Результаты исследований в сфере управления знаниями также показывают различные взаимосвязи между управлением знаниями и другими важными направлениями деятельности организации. В частности, управление знаний положительно влияет на:

- инновационность [Shujahat et al., 2019; Kianto, 2011; Tkachenko et al., 2020; Рогозин, 2023];
- управление человеческими ресурсами, например, в удовлетворённости условиями работы сотрудниками организации [Кошелева и др., 2012; Kianto, Andreeva, 2014; Tkachenko et al., 2019; Кошелева и др., 2021];
- маркетинг, например, повышении ценности для потребителя [Grant, 1996, Шерешева, Бузулукова, 2012; Шерешева, Валитова, Березка, 2017; Шерешева, 2014; Shujahat et al., 2017].

Взаимосвязь использования практик управления знаниями и результатов деятельности организации рассмотрена во многих работах, посвященных управлению организационной эффективностью [Holden, 2013; Kushwaha, Rao, 2015], организационной культуре [Holden, 2013] и организационной структуре [Иванов, 2010; Holden, 2013; Kianto, Andreeva, 2014; Kim et al., 2021, Khazieva et al., 2018; Khazieva et al., 2021].

Управление знаниями в современных организациях включает в себя две стратегии: ориентацию на кодификацию знаний и их персонализацию [Ильченко, 2006]. Хотя управление знаниями еще не стало широко распространенным и/или

отдельным видом деятельности и управления в российских компаниях, в последние годы наметилась общая тенденция к отказу от стратегии информационной систематизации (кодификации) в пользу персонализации.

Также диагностируются попытки сочетать элементы обеих стратегий [Cao et al., 2022; Aljazzazen, Schmuck, 2021; Oliveira et al., 2021; Munoz-Pascual et al., 2019]. За рубежом развитие управления знаниями для многих компаний вошло в стадию зрелости или активного тестирования практик и инструментов. В контексте российских организаций наблюдается переход от становления области к дескриптивному анализу и тестированию существующего многообразия практик управления знаниями. При этом активно рассматриваются взаимосвязи с результатами деятельности организаций разных отраслей [Gavrilova et al., 2014; Linzalone, Schiuma, Smmirato, 2020].

Представленное исследование позволило выявить ряд **пробелов, существующих в научной литературе** по изучаемой теме, которые можно сформулировать следующим образом:

- 1 – отсутствие единой методологии использования практик управления знаниями в организациях сферы высшего образования;
- 2 – отсутствие осмысления механизма работы ключевых практик управления знаниями и превалирование эмпирического тестирования;
- 3 – отсутствие внимания исследователей к использованию редких практик управления знаниями и превалирующее внимание к практикам, которые развиты в образовательных организациях за рубежом;
- 4 – отсутствие классификации барьеров обмена знаниями, которые играют ключевую роль при использовании практик управления знаниями в любых организациях, в том числе и в образовательных.

Результаты проведенного исследования позволили внести вклад в теорию и практику управления знаниями.

Цели и задачи

Цель исследования: выявить наиболее действенные и перспективные практики управления знаниями в российских образовательных организациях. Для достижения заданной цели были поставлены следующие **задачи исследования:**

- з1 – провести анализ современных исследований в области практик управления знаниями;
- з2 – верифицировать классическую модель практик управления знаниями для образовательных организаций;
- з3 – разработать новую классификацию практик управления знаниями, применимую к использованию в деятельности образовательной организации;
- з4 – выявить и описать многообразие наиболее и наименее используемых практик управления знаниями в российских образовательных организациях;
- з5 – исследовать барьеры обмена знаниями при внедрении практик по управлению знаниями.

Объект исследования: российские образовательные организации (в частности: образовательные организации профессионального высшего и профессионального среднего образования). **Предмет исследования:** практики управления знаниями. В российских образовательных организациях применяются различные практики управления знаниями, как например: создание единой информационной среды, обучение и развитие персонала, использование технологий для управления знаниями, формирование культуры обмена знаниями, развитие собственных практик управления знаниями и применение методов искусственного интеллекта, как инновационного направления. Для систематизации представленной вариативности применения практик управления знаниями в представленном диссертационном исследовании были сформулированы следующие **исследовательские вопросы:**

- 1 – Какие практики управления знаниями наиболее и наименее развиты в российских образовательных организациях?

2 – Как наименее развитые практики управления знаниями могут быть использованы в ключевых процессах деятельности в образовательной организации?

3 – Какие существуют типовые барьеры и какие барьеры обладают наибольшей значимостью/наиболее критичны при управлении знаниями в российских образовательных организациях?

Для решения данных вопросов, основываясь на анализе литературы и проведенном качественном пилотном исследовании, выдвигается следующая совокупность взаимосвязанных допущений:

Допущение 1: в российских образовательных организациях работает отличный от зарубежного набор практик управления знаниями;

Допущение 2: наименее развитые практики управления знаниями приносят результаты и являются перспективными для использования в российских образовательных организациях.

Методология и методы исследования

Теоретической основой исследования являются труды российских и зарубежных ученых, посвященные вопросам управления знаниями в современных экономических реалиях, а также практикам управления знаниями за рубежом и в России, анализу теории, основанной на знаниях, и стадиям жизненного цикла знаний.

Методологической основой исследования выступают общенаучные методы познания, которые включают логико-теоретический анализ, методы дедукции и индукции, анализ и синтез, метод сравнения и аналогий, а также системный подход. В рамках проведения всего диссертационного исследования использовался смешанный метод. В первой главе используются методы сравнения и систематизации вторичных источников информации. Во второй главе при рассмотрении практик управления знаниями используются методы сравнения и систематизации, анализ первичных и вторичных источников, статистический анализ. В третьей главе проводится эмпирическое исследование барьеров обмена знаниями на основе результатов интервью и количественных результатов опроса.

Информационную базу исследования составляют первичные данные, полученные в результате проведения интервью и опросов руководителей, сотрудников образовательных организаций в рамках эксперимента, а также вторичные данные: научные статьи и отчёты библиотечных научных баз ВШМ СПбГУ и НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург и исследовательские материалы по теме из открытых источников данных сети Интернет.

Публикации, посвященные исследованию

По теме диссертационного исследования опубликовано 20 научных работ общим объемом 16,45 п.л., в том числе: в рецензируемых научных изданиях из перечня, утвержденного Минобрнауки РФ (ВАК) – «4» публикации; в изданиях, индексируемых в наукометрических базах данных Web of Science и Scopus – «7» публикаций; иные публикации по теме исследования – «9» публикаций. Результаты исследования изложены в 20 публикациях, приведенных в списке ниже, который можно разделить по трем сегментам:

I. Публикации в изданиях, индексируемых в базах данных Scopus, Web of Science:

1. Gavrilova, T. Formalizing company KM portrait: pilot study with evidence from Russia / T. Gavrilova, A. Alsufyev, **A. Pleshkova** // Measuring business excellence. – 2018. – Vol. 22, № 3. – P. 315-332. (WoS; Scopus)
2. Blagov, E. Knowledge sharing barriers in Russian Universities' administrative subdivisions / E. Blagov, A. Begler, **A. Pleshkova** // Electronic Journal of Knowledge Management. – 2020. – Vol. 18, № 2. – P. 172-184. (Scopus)
3. Blagov, E. Work experience influence on the knowledge sharing barriers perceived significance by higher educational institutions administrative employees / E. Blagov, **A. Pleshkova**, A. Begler // Knowledge and Process Management. – 2021. – Vol. 28, № 2. – P. 195-206. (WoS; Scopus)
4. Zhukova K., **Pleshkova A.** Business process modeling: Case of undergraduate program // Communication, Management and Information Technology – Proceedings of the International Conference on Communication, Management and

Information Technology, ICCMIT 2016. – Cosenza, Italy: 2017. – P. 179-186.
(Scopus)

5. Blagov, E., **Pleshkova, A.**, Begler, A. Work experience influence on the knowledge sharing barriers perception by the higher education institutions' administrative employees // 12th International Forum on Knowledge Asset Dynamics (IFKAD). – St. Petersburg, Russia: 2017. – С. 14-21. (WoS)
6. Leshcheva I., Blagov E., **Pleshkova A.** Towards a method of ontology population from heterogeneous sources of structured data // 2017 IEEE 30th Neumann Colloquium (NC). – Budapest, Hungary: IEEE, 2018. – P. 29-34. (WoS; Scopus)
7. Blagov, E., **Pleshkova, A.**, Begler, A. The influence of knowledge sharing barriers on the performance of administrative subdivisions of Russian universities // Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, ICICKM, 2018. – Cape Town, South Africa: 2018. – P. 14-21. (WoS; Scopus)

II. Публикации в журналах, входящих в перечень изданий, рекомендованных ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации:

8. Orlova, E.V. Language and communication teaching at business school: new perspectives / E.V. Orlova, T.A. Martynova, K.V. Zhukova, **A. Yu. Pleshkova** // Vestnik of St Petersburg University. Management. – 2017. – Vol. 16, № 2. – P. 322-339. (ВАК)
9. **Плешкова А.Ю.** Управление образованием: осмысленное восприятие форматов обучения // Образование. Наука. Научные кадры. – 2023. – № 4. – P. 170-175. (ВАК)
10. **Pleshkova A.Yu.** Introduction of Additional Communication Means in Higher Education // Components of scientific and technological progress. – 2023. – № 11(89). – P. 49-52. (ВАК)
11. **Плешкова А. Ю.** Практики управления знаниями в российских образовательных организациях // Российский журнал менеджмента. – 2024. – №22 (1). – С.113–130. (ВАК)

III. Иные публикации:

12. Blagov, E. Knowledge sharing barriers in the educational program management administrative processes: a case of bachelor program in a Russian University / E. Blagov, **A. Pleshkova**, E. Soldatkin, N. Koritckiy // Electronic Journal of Knowledge Management. – 2017. – Vol. 15, № 2. – P. 113-125. (ядро РИНЦ)
13. **Плешкова А.Ю.** Онтологии в управлении образовательным процессом // Онтология проектирования. – 2022. – Т.12, №4(46). – С.506-517.
14. Blagov E.Yu., Zhukova S.V., **Pleshkova A.**, Koritskiy N., Soldatkin E. Knowledge sharing barriers at administrative level of undergraduate educational programs // GSOM Emerging Markets Conference 2016. International Conference. St. Petersburg State University, Graduate School of Management. – Saint Petersburg: 2016. – P. 42-44. (РИНЦ)
15. Gavrilova T., Alsufyev A., **Pleshkova A.**, Mailov E. The impact of knowledge management practices upon performance of Russian companies // ANNUAL GSOM EMERGING MARKETS CONFERENCE 2017. Book of abstracts. St. Petersburg State University, Graduate School of Management. – Saint Petersburg: 2017. – P. 423-425. (РИНЦ)
16. Blagov E., **Pleshkova A.**, Begler A. Knowledge sharing barriers employee perception determinants in higher education institutions' administrative processes // ANNUAL GSOM EMERGING MARKETS CONFERENCE 2017. Book of abstracts. St. Petersburg State University, Graduate School of Management. – Saint Petersburg: 2017. – P. 41-43. (РИНЦ)
17. Blagov E.Yu., **Pleshkova A.Yu.**, Begler A., Soldatkin E. Influence of knowledge sharing barriers on knowledge sharing performance in Russian higher educational institutions' administrative subdivisions // ANNUAL GSOM EMERGING MARKETS CONFERENCE 2018. Conference Proceedings. St. Petersburg State University, Graduate School of Management. – Saint Petersburg: 2018. – P. 94-97. (РИНЦ)
18. Гаврилова Т.А., Лещева И.А., **Плешкова А.Ю.**, Гринберг Э.Я. К вопросу о тренинге аналитиков в эпоху цифровой трансформации бизнеса // XXII

Международная научно-практическая конференция «Системный анализ в проектировании и управлении». - Санкт-Петербург, Россия: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого" (Санкт-Петербург), 2018. – С. 347-356. (РИНЦ)

19. **Pleshkova A.**, Grinberg E., Kubelskiy M. Three roles of knowledge managers in Russia // GSOM EMERGING MARKETS CONFERENCE 2018. Conference book. St. Petersburg State University, Graduate School of Management. – Saint Petersburg: 2018. – P. 207-209. (РИНЦ)

20. Grinberg E. Ya., Selivanovskikh L. V., **Pleshkova A. Yu.** Emergence of knowledge management in Russia: towards legitimacy for practice // ANNUAL GSOM EMERGING MARKETS CONFERENCE 2019. Conference book. St. Petersburg State University, Graduate School of Management. – Saint Petersburg: 2019. – P. 163-166. (РИНЦ)

Личный вклад автора состоит в выполнении работ по теоретическим и эмпирическим этапам исследования: систематизация зарубежного и российского опыта использования практик управления знаниями, проведение структурированных интервью с последующим кодированием и расшифровкой результатов, систематизация полученного материала, обоснование гипотез исследования, сбор и обработка статистических данных, проведение эксперимента с фиксацией результатов, а по части исследования, посвященной анализу барьеров обмена знаниями: постановка проблемы, разработка концепции анализа, работа преимущественно с частью обзора литературы, методологии и результатов; табличное представление результатов исследования, формулирование выводов, предложение рекомендаций.

Схема содержания исследования

Представленное диссертационное исследование посвящено анализу применимости известных перспективных практик управления знаниями в России на примере российских образовательных организаций. Оно разбивается на три составные части: анализ существующих практик управления знаниями, исследование

использования наименее развитых практик в организации и исследование барьеров обмена знаниями (см. Рисунок 1).

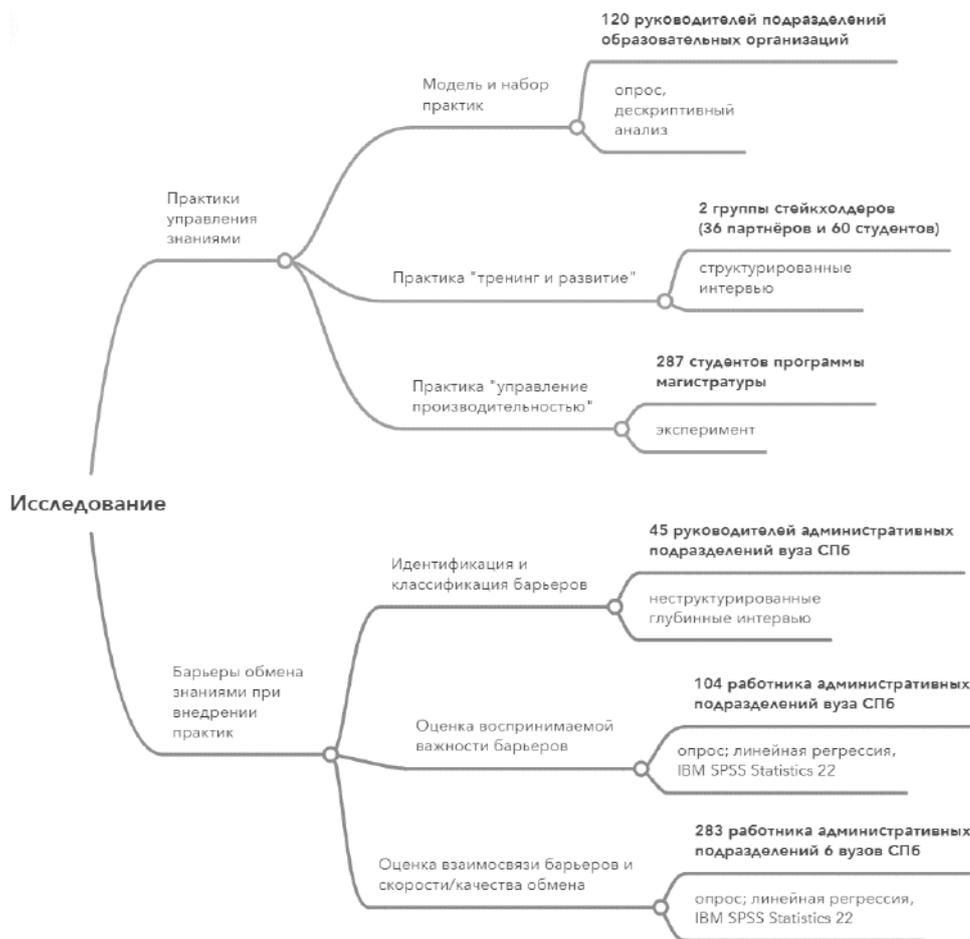


Рисунок 1 – Схема исследования и методы исследования

Научная новизна

Научная новизна диссертационного исследования основывается на трех аспектах: теоретическом, методологическом и эмпирическом. С теоретической точки зрения, диссертация вносит вклад в менеджмент в области управления знаниями, дополняя и модифицируя классическую модель практик управления знаниями для образовательных организаций. Научная новизна работы связана также и с методологией исследования и, в свою очередь, состоит из двух аспектов. Во-первых, в работе предлагается новый способ классификации практик управления знаниями. Во-вторых, предложены способы использования наименее развитых практик управления знаниями, которые способны повысить качество предоставляемых образовательных услуг. Эмпирические результаты,

базирующиеся на опросе 387 сотрудников крупнейших российских образовательных организаций, позволили сформировать следующие новые результаты:

- Одним из серьезных технологических барьеров является низкая совместимость систем документооборота;
- Среди организационных барьеров выявлены – недостаточная информированность и нехватка инструкций от руководства;
- Важнейшими индивидуальными барьерами выступают: дефицит времени и значение запрашиваемого знания для обладателя. Также маленький опыт работы сотрудника (менее 1 года) способен усиливать негативный эффект при внедрении практик управлению знаниями.

Теоретическая и практическая значимость работы

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования связаны с расширением и дальнейшим развитием научных представлений об исследуемом объекте. Также была расширена тематика поля исследований, посвященных изучению практик управления знаниями. С точки зрения теоретической значимости в представленной диссертации дополнена и развита классическая модель практик управления знаниями. При этом в диссертационном исследовании учитываются внутренние факторы, а именно барьеры обмена знаниями при внедрении практик управления знаниями, а также впервые предлагается их классификация. Полученные автором результаты предоставляют возможность дальнейшего исследования предложенной модели с учётом российской специфики. Результаты могут быть использованы при разработке моделей оценки практик управления знаниями с отдельными показателями деятельности (например, финансовыми), совершенствовании структуры используемых практик управления знаниями в организации и построении моделей практик управления знаниями в других схожих сферах рынка.

К практической применимости результатов исследования можно отнести использование результатов исследования при разработке систем управления знаниями организаций различного профиля (образовательных и

интеллектуальноёмких организаций). Предложенная модель может быть использована для совершенствования систем управления знаниями или отдельных инструментов, что значимо в условиях развивающейся среды современного российского образования. Результаты данного исследования могут быть внедрены в программы учебных курсов в рамках дисциплин «Менеджмент», «Управление знаниями», «Информационный менеджмент», «Бизнес информатика» и т.п. для студентов направления «Экономика» / «Менеджмент».

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом научной специальности 5.2.6. Менеджмент, направление исследований: «18. Управление знаниями: теория, методология, технология и внутрифирменные практики. Управление нематериальными активами фирмы».

Степень достоверности и апробация результатов

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивается соблюдением методологии выполнения научных исследований, соответствием положениям теории менеджмента, достоверностью используемых статистических и фактологических данных. Обоснованность результатов подтверждается их публикацией в ведущих рецензируемых научных журналах. Статьи, в которых отражены результаты диссертационного исследования, были представлены на следующих ведущих российских и международных конференциях (см. Таблицу 1): Communication, Management and Information Technology – Proceedings of the International Conference on Communication, Management and Information Technology, ICCMIT 2016 (Cosenza, Italy, 2016), 10-ая ежегодная международная научная конференция «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования», НИУ ВШЭ, Москва, 2017, 12th International Forum on Knowledge Asset Dynamics (IFKAD) (St. Petersburg, Russia, 2017), XXII Международная научно-практическая конференция «Системный анализ в проектировании и управлении» (Санкт-Петербург, Россия: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого» (Санкт-Петербург), 2018), IEEE 30th Neumann

Colloquium (NC) (Budapest, Hungary: IEEE, 2018), International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, ICICKM, 2018 (Cape Town, South Africa, 2018), GSOM EMERGING MARKETS CONFERENCE (St. Petersburg, Russia, 2016, 2017, 2018, 2019).

Таблица 1 – Апробация научных результатов на конференциях

Название, авторы	Апробация на конференциях
<p>Анализ существующих практик управления знаниями: Formalizing company KM portrait: pilot study with evidence from Russia / T. Gavrilova, A. Alsufyev, A. Pleshkova // Measuring business excellence. – 2018. – Vol. 22, № 3. – P. 315-332.</p>	<p>Плешкова А.Ю. Практика управления знаниями в российских компаниях: пилотное исследование // 10-ая ежегодная международная научная конференция «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования». – НИУ ВШЭ, Москва: 2017.</p> <p>Гаврилова Т.А., Лещева И.А., Плешкова А.Ю., Гринберг Э.Я. К вопросу о тренинге аналитиков в эпоху цифровой трансформации бизнеса // XXII Международная научно-практическая конференция «Системный анализ в проектировании и управлении». - Санкт-Петербург, Россия: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого» (Санкт-Петербург), 2018. – С. 347-356. Scopus</p>
<p>Исследование использования наименее развитых практик в организации:</p>	<p>Leshcheva I., Blagov E., Pleshkova A. Towards a method of ontology population from heterogeneous sources of structured data // 2017 IEEE 30th Neumann Colloquium (NC). – Budapest, Hungary: IEEE, 2018. – P. 29-34. WoS, Scopus</p>

Название, авторы	Апробация на конференции
<p>Language and communication teaching at business school: new perspectives / E.V. Orlova, T.A. Martynova, K.V. Zhukova, A. Yu.</p>	<p>Zhukova K., Pleshkova A. Business process modeling: Case of undergraduate program // Communication, Management and Information Technology - Proceedings of the International Conference on Communication, Management and Information Technology, ICCMIT 2016. – Cosenza, Italy: 2017. – P. 179-186. Scopus</p>
<p>Исследование барьеров обмена знаниями при внедрении практик управления знаниями: Knowledge sharing barriers in Russian Universities' administrative subdivisions / E. Blagov, A. Begler, A. Pleshkova // Electronic Journal of Knowledge Management. – 2020. – Vol. 18, № 2. – P. 172-184. Work experience influence on the knowledge sharing barriers perceived significance by higher educational institutions administrative employees / E. Blagov, A. Pleshkova, A. Begler // Knowledge and Process Management. – 2021. – Vol. 28, № 2. – P. 195-206.</p>	<p>Blagov, E., Pleshkova, A., Begler, A. Work experience influence on the knowledge sharing barriers perception by the higher education institutions' administrative employees // 12th International Forum on Knowledge Asset Dynamics (IFKAD). – St. Petersburg, Russia: 2017. – С. 14-21. WoS</p> <p>Blagov, E., Pleshkova, A., Begler, A. The influence of knowledge sharing barriers on the performance of administrative subdivisions of Russian universities // Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, ICICKM, 2018. – Cape Town, South Africa: 2018. – P. 14-21. Scopus</p>

Структура диссертации определена общей схемой исследования, целью и задачами исследования. Диссертационная работа состоит из введения, основной части (включающей 3 главы), заключения, списка литературы, 5 приложений, а также содержит 13 рисунков и 34 таблицы, составленных автором. Список литературы содержит 326 источников по теме диссертационного исследования, в том числе 163 русскоязычных и 163 зарубежных источников (в том числе англоязычные публикации русских авторов). Рукопись изложена на 195 страницах машинописного текста. Оригинальный язык изложения работы – русский.

Основные научные результаты

1. На основании систематического литературного обзора проведен анализ существующих практик управления знаниями, представлены теоретические и методические основы управления знаниями, а также рассмотрены отличия развития сферы управления знаниями за рубежом и в России. Описанные результаты представлены в первой главе диссертационного исследования с. 30-56 и опубликованы в работах [224, 226, 231, 257, 286] списка литературы/ работах [1, 6, 15, 19, 20] списка публикаций. Степень личного участия автора в получении/достижении данного результата состоит в выполнении работ по теоретическим направлениям исследования, в том числе в систематизации зарубежного и российского опыта использования практик управления знаниями, проведении систематического литературного анализа, структурированных интервью с последующим транскрибированием результатов, кодировании и расшифровке результатов, систематизации полученного материала, обосновании гипотез исследования.

2. Исследованы и описаны практики управления знаниями и их использование в российских образовательных организациях, осуществлено исследование использования наименее развитых практик в организации. Полученные результаты представлены во второй главе диссертационного исследования с. 57-109 и опубликованы в работах [37, 118, 119, 120, 281, 285] списка литературы/ работах [8, 9, 10, 11, 13, 18] списка публикаций. Степень личного участия автора в получении/достижении данного результата состоит в

выполнении работ по теоретическим и эмпирическим направлениям исследования, в том числе в проведении систематического литературного анализа структурированных интервью с последующим транскрибированием результатов, кодировании и расшифровке результатов, систематизации полученного материала, сборе и обработке статистических данных, проведении фокус-групп и эксперимента с фиксацией положительных результатов.

3. На основании исследования предложена классификация и выявлены ключевые барьеры обмена знаниями при внедрении практик управления знаниями. Полученные результаты представлены в третьей главе диссертационного исследования с. 110-131 и опубликованы в работах [182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 326] списка литературы/ работах [2, 3, 4, 5, 7, 12, 14, 16, 17] списка публикаций. Степень личного участия автора в получении/достижении данного результата состоит в выполнении работ по эмпирическим направлениям исследования, в том числе постановке проблемы, разработке концепции анализа, работы преимущественно с частью обзора литературы, методологии и результатов; табличного представления результатов исследования, формулировании выводов, предложении рекомендаций.

Положения, выносимые на защиту

Основные допущения диссертационного исследования, о том, что в российских реалиях работает отличный от зарубежного набор практик, и что наименее развитые практики управления знаниями (которые не столь популярны за рубежом) являются перспективными и могут приносить результаты в управлении образовательной организацией в России, нашли подтверждение в рамках исследования. На защиту выносятся следующие положения:

1 – на основе анализа и систематизации вторичных источников информации предложена новая классификация практик управления знаниями по стадиям жизненного цикла знаний, дополненная инструментами управления знаниями по каждой стадии;

2 – выявлены и обоснованы наиболее и наименее используемые в России практики управления знаниями на основании проведенного дескриптивного

(кабинетного) исследования и обзора литературы; при этом уточнена роль информационных технологий в процессе применения наиболее развитых практик и предложены способы использования наименее развитых практик;

3 – на основе проведения эмпирического исследования предложено определение и разработана классификация барьеров обмена знаниями при внедрении практик управления знаниями, при этом раскрыта воспринимаемая важность барьеров обмена знаниями при внедрении практик управления знаниями, а также выделены наиболее критичные барьеры.

ГЛАВА 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

1.1. Теоретические аспекты управления знаниями

С середины 1980-х годов прошлого века дисциплина управления знаниями выделилась из общей теории менеджмента в самостоятельную научную дисциплину. Если рассматривать мировое развитие дисциплины управления знаниями можно условно разделить этот глобальный процесс на три стадии: развитие информационных технологий, добавление роли человеческих ресурсов и корпоративной культуры, а затем стадия внедрения систематики и управления контентом. Первая стадия активного развития информационных технологий служила причиной появления управления знаниями в организациях в виде систем управления знаниями (СУЗ). Развитые интернет коммуникации становились инструментом кооперации и передачи знаний, а организационная концепция интеллектуальной собственности выступала своеобразным каркасом данной системы. На этой стадии развития информационных технологий вводятся следующие понятия – «лучшие практики» (от англ. best practices) и «извлеченные уроки» (от англ. lessons learned) – те инструменты управления знаниями, которые помогают распространять лучшие примеры использования знаний с помощью интернет-среды и других средств коммуникации. Данные инструменты используются и по сей день в организациях, которые уделяют внимание работе со знаниями, они являются популярными как за рубежом, так и в России.

На второй стадии развития помимо использования средств связи и интернет-ресурсов подключаются человеческие ресурсы и корпоративная культура организации – люди, работники организации, то есть живые и думающие индивиды. Примитивное использование информационных технологий перестало обеспечивать наличие достаточного и эффективного уровня обмена информацией и знаниями. В организациях стали понимать, что необходимо прежде всего задействовать самих людей, культурные аспекты их коммуникации и взаимодействия. Здесь, зарождаются «сообщества специалистов-практиков» (от

англ.: communities of practices). Основными событиями, ознаменовавшими переход от первой стадии ко второй и подтверждающими наличие нового развития сферы управления знаниями, стали посещения научных конференций представителями специалистов департаментов управления человеческими ресурсами, а также дальнейшее превалирование количества таких специалистов над посетителями конференций из сферы информационных технологий. Далее следовала стадия систематизации и управления контентом, а именно внедрения процессов упорядочения, полного и достаточного описания, структурирования информации, данных, знаний организации. Руководители организаций стали понимать, что само по себе наличие информации не приносит пользы, если отсутствует возможность быстрого поиска нужных данных и знаний. Именно таким образом в системах управления знаниями появились термины «систематика» и «управление контентом». Темы управления контентом и знаниевыми ресурсами стали затрагиваться на научных конференциях и сопровождалась развитием этих тем в научной литературе зарубежных и российских ученых.

Современный новый четвертый этап обусловлен двумя объективными факторами: «цифровизацией экономики и необходимостью обогащения дисциплины управления знаниями за счет междисциплинарных исследований» [Молодчик, 2017; Мирошников, Барабанова, Школина, 2019]. Текущий этап развития в области управления знаниями можно назвать переходом к зрелости, на котором анализ самого процесса повышения конкурентоспособности организаций за счет использования знаний выходит на более глубокий уровень. Один из подходов к такому анализу заключается в следующем «поиск и апробация конкретных механизмов, позволяющих обнаружить факторы, усиливающие или препятствующие процессу трансформации знания в конкурентоспособность организации; конкретных механизмов, направленных на интенсификацию знаниевых ресурсов» [Молодчик и др., 2017; Фролов, 2022]. Это связано с тем, что, согласно эмпирическим исследованиям, преодоление разрыва в ресурсах знаний может оказать положительное влияние на сокращение разрыва в других

показателях конкурентоспособности российских организаций по сравнению с зарубежными конкурентами [Shakina et al., 2017, 2021].

Знания являются источником жизненной силы организации, и они определяются как важнейший элемент для выживания организаций в современной динамичной и конкурентной среде. Управление знаниями также важно для организации, как управление другими активами. Организации любого рынка, типа и размера в значительной степени зависят от знаний, которые становятся ресурсом и определяющим фактором успеха [Grant, 1996; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Смирнова и др., 2006; Гапоненко, Орлова, 2008; Yi, 2009; Селетков, Днепровская, 2017; Тельнов и др., 2023]. Причина повышения академического внимания к значимости знаний заключается в том, что эффективное управление знаниями в организации приносит положительные результаты, которые поднимают организацию на новый уровень: знания являются важной предпосылкой для непрерывных инноваций [Kogut & Zander, 1992; Nonaka & Takeuchi, 1995; Drucker, 1999; Латуха, Цуканова, 2013; Панибратов, Сергеева, 2013; Гаврилова, Гладкова, 2014], повышенной производительности и улучшенных возможностей для деятельности организации [Cummings, 2004; Lin, 2007; Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009; Краснова, 2021; Вайнер, Рогова, 2022].

Среди исследователей существует общий консенсус [Hussinki et al., 2017; Prusak, 2014; Saifi, 2015; Tkachenko et al., 2019; Tkachenko et al., 2020], что применение управления знаниями в организации должно рассматриваться комплексно, чтобы организации было проще создавать, получать, структурировать и использовать интеллектуальные активы для достижения долгосрочного устойчивого стратегического преимущества. Общеизвестным обоснованием акцента в управлении знаниями является неосязаемое знание, которое затрудняет или вовсе делает невозможным подражание или дубликацию конкурентами [Latukha et al., 2021; Latukha et al., 2022]. Чтобы продемонстрировать выгоду от использования знаний в организации существенная и большая часть научной литературы имеет тенденцию фокусироваться на бизнес-процессах и организационном развитии.

Представленное диссертационное исследование касается в большей степени исследования вопроса использования практик управления знаниями. Хотя определения этих практик могут отличаться от исследования к исследованию [Alegre et al., 2013; Afacan Findıklı, Yozgat, & Rofcanin, 2015; Latukha et al., 2021] практики управления знаниями представляют собой некоторые организационные действия и тактики, основанные на применении и использовании знаний, при этом они могут быть в любой сфере деятельности организации – в маркетинге, производстве, продажах, информационно-коммуникационной среде и т.д. Изначально ранние концепции практик управления знаниями были сосредоточены вокруг процессов создания и передачи знаний с разделением последних на неявные и явные знания [Nonaka, 1994; Dalmarco et al., 2017; Тугускина, Рожкова, Сальникова, 2019; Бойко, Дмитриев, Ильченко, 2021]. Недавние и более современные концептуализации описывают практики управления знаниями по-разному. Некоторые исследования определяют практики управления знаниями, сосредоточенными на процессах распространения и хранения [Alegre et al., 2013; Алпайдин, 2017; Днепровская, Шевцова, 2020], другие определяют приобретение, ассимиляцию, преобразование и использование как более всеобъемлющие аспекты практик управления знаниями [Горохова, 2013; Гаврилова, Алсуфьев, Янсон, 2014; Xie, Zou, & Qi, 2018]. Например, Лай и Лин (2012) определили (а) создание и приобретение знаний, (б) распространение и интеграцию знаний и (в) хранение знаний как три динамических процесса, которые касаются практик управления знаниями. Аль-Эмран, Межуев, Камалудин и Шаалан (2018) определили создание, передачу и применение знаний в качестве ключевых процессов управления знаниями. Действия по созданию знаний, как правило, являются внутренними инициативами фирмы, которые могут создавать новые знания посредством деятельности в области НИОКР. Это может включать создание нового контента или замену старого контента в неявном и явном поле знаний организации [Donate & Pablo, 2015; Фролов, 2019].

Теоретическая основа исследования

Теория организации, основанная на знаниях, включает в себя наработки экономической теории, основанной на ресурсах, и является более современной, чем другие экономические концепции. Примерами воплощения теории на практике являются усовершенствования на производстве (неоклассическая теория), при совершении трансакций (теория трансакционных издержек) и возникновении инноваций (теория эволюционной экономики). С точки зрения самой теории ресурсов, организации – это не просто административные единицы. Организации – это совокупности производственных ресурсов, распределенных между различными пользователями посредством конкретных административных и экономических решений. Теория организации, основанная на знаниях, же в свою очередь представляет собой теорию организационного уровня анализа, которая классифицирует организации как совокупность разнородных знаниевых активов, способных дать организации конкурентное преимущество [Denford, 2013, Grant, 1996]. Однако это требует соблюдения двух условий. Во-первых, знания организации должны быть ценными, неповторимыми и редкими [Curado and Bontis, 2006, Merat and Vo, 2013; Селетков, Днепровская, 2017]. Также они должны базироваться на данных и информации (см. Рисунок 2).

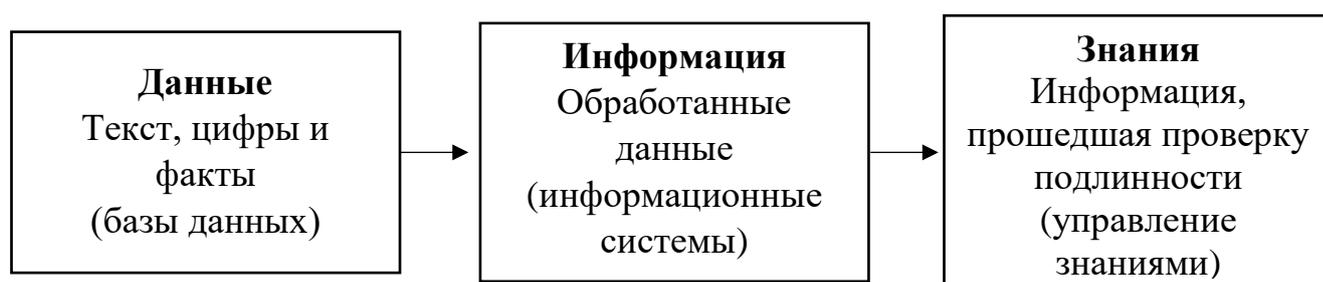


Рисунок 2 – Данные, информация и знания

Во-вторых, в организации должны быть представлены процессы создания, передачи и применения знаний [Alguezaui and Filieri, 2014, Erden et al., 2014, Grant, 1996, Shujahat et al., 2017; Фролов, 2022]. Из-за актуальности и важности использования знаний интерес практиков передался учёным, которые отнеслись к сфере управления знаниями, не только как области исследований, но и как к

дисциплине [Alegre et al., 2013; Darroch, 2005; Gaviria-Marin et al., 2018]. Обуславливается это усилением роли знаний в повышении производительности организации, в создании устойчивого конкурентного преимущества организации, в создании и защите нематериальных активов организации [Alegre et al., 2013; Gaviria-Marin et al., 2018; Lopes, Scavarda, Hofmeister, Tome и Vaccaro, 2017 г.] (см. Рисунок 3).



Рисунок 3 – Положительная связь управления знаниями с результатами деятельности организации

Но даже несмотря на выросший интерес к управлению знаниями, эта концепция всё еще зыбка и неуловима, поскольку до сих пор не существует общепринятого определения [Darroch & McNaughton, 2002]. Нонака (1994, с. 15) описывает знание как «многогранное понятие с многослойными значениями». Дэррох (2005, с. 211) определяет управление знаниями как «функцию управления, которая создает или размещает знания, управляет потоком знаний внутри организации и обеспечивает эффективное и действенное использование знаний для долгосрочной выгоды организации». Лай и Лин (2012) использовали управление

знаниями для описания того, «как члены организации приобретают и создают знания внутри и вне организации. Управление знаниями описывает, как знания приобретаются, создаются, систематизируются и используются в организациях» [Shujahat et al., 2017].

Также, поскольку в любом исследовании, посвященном управлению знаниями, интересны люди, задействованные в реализации практик управления знаниями, эксплуатируется теория Друкера об эффективности и продуктивности знаниевого работника. В ней существует порядка 6-ти детерминант его поведения: ориентированность обязанностей на работу со знаниями, автономность, ответственность за инновации, непрерывное обучение и передача опыта, единое восприятие качества и количества и такой работника приравнивается к интеллектуальному капиталу организации [Drucker, 1999, Huang and Jim Wu, 2010, Iazzolino et al., 2017, Palvalin et al., 2017, Turriago-Hoyos et al., 2016]. Именно Друкер вводит в научное использование термин «знаниевый работник».

В диссертационном исследовании также используется концепция жизненного цикла знания (с англ.: knowledge life cycle) [Клемина, 2013], которая включает принципиальные фазы менеджмента знаний: отбор знаний, их техническая поддержка, измерение, передача и использование в заданном контексте (согласно ГОСТ Р 54147-2010: Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения; ГОСТ Р 53894-2010: Менеджмент знаний. Термины и определения). Согласно методологии системного анализа [Перегудов Ф.И., 1976], жизненный цикл знаний (ЖЦЗ) состоит из трех основных процессов или фаз: 1) определение потребностей в знаниях, 2) производство знаний (создание) и 3) потребление знаний (использование) (см. Рисунок 4).

В ранних источниках литературы по управлению знаниями (например, в европейской концепции управления знаниями – European Guidelines for Good Practice in Knowledge Management, глава 1) перечислены еще несколько процессов или фаз, то есть пять фаз жизненного цикла. Учитывая, что четыре из них получают детализированными, принципиальной разницы нет. Так, в процессе

«производство знаний» выделяются два подпроцесса: «создание знаний» и «хранение знаний». В процессе «потребления знаний» также выделяются два подпроцесса: «распространение знаний» и «использование знаний». Стадии жизненного цикла знаний рассмотрены далее в диссертационном исследовании как сегменты для более логичного наполнения и соотнесения с практиками управления знаниями.



Рисунок 4 – Жизненный цикл знаний в организации

Также исследование опирается на концепцию системы глубинных знаний Эдвардса Деминга [W. E. Deming's System of Profound Knowledge, SoPK], состоящую из понимания системы, понимания теории вариабельности, основ теории познания и некоторых знаний области психологии. В одном из результатов исследования подтверждается сила важности стратегического менеджмента знаний и компетенций и, соответственно, роли лидера, с которого начинаются изменения в организации, в том числе и тех, которые касаются знаний.

1.2. Развитие управления знаниями за рубежом и в России

Если рассматривать развитие управления знаниями в России и за рубежом, то можно отметить определенные различия (см. Рисунок 5).

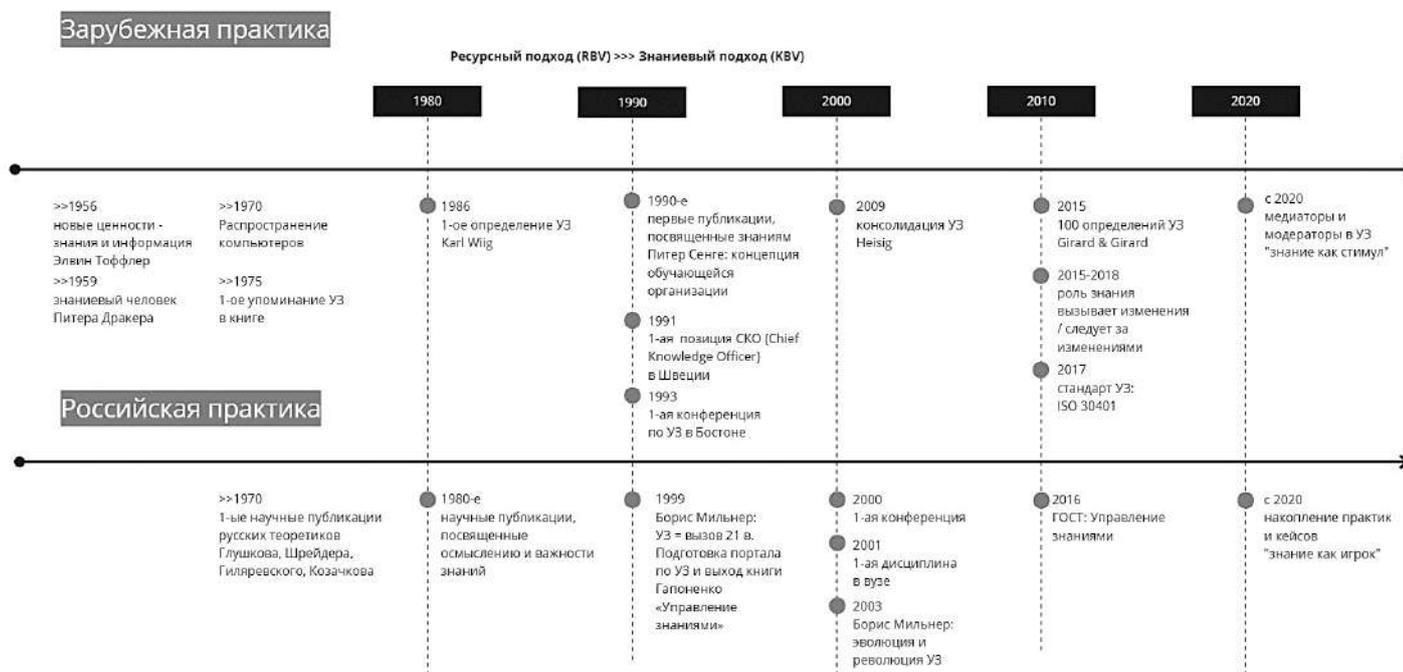


Рисунок 5 – Таймлайн развития сферы управления знаниями за рубежом и в России

До 1980-х годов за рубежом доминировало 3 основных подхода в управлении знаниями: европейский (основной акцент на измерение знания и выгоды, которое оно приносит организации), американский (прямое управление знаниями как одним из эффективных ресурсов организации) и японский (основанный преимущественно на создании знания).

Первые упоминания о знаниях в российской научной литературе датируются 1970 годом во время создания информационной базы для управления знаниями русскими теоретиками: проблемы управления знаниями были отражены в трудах В. М. Глушкова, Ю. А. Шрейдера, Р. Ф. Гиляревского, Л. С. Козачкова.

Основные различия в сфере развития следующие: прослеживаемое временное отставание в 7-10 лет (что можно отметить по знаковым событиям, например, созданию конференции по управлению знаниями) [Глухов, 1981; Дресвянников, Бунимович, 2018; Гринберг, Плешкова, 2018], определенный

технократический сдвиг в сторону информационных технологий и своеобразная подмена управления знаниями использованием программного обеспечения в деятельности организации [Климов, 2002; Гринберг, Плешкова, 2018; Дресвянников, Бунимович, 2018; Глубокова, 2010], а также исторически сложившаяся репликация иностранного опыта [Гришин, 2006; Кошелева, 2018] (см. Рисунок 5).

Зарубежные организации используют следующие инструменты управления знаниями для улучшения эффективности работы и решения различных проблем, возникающих в процессе деятельности организации: построение карт знаний, анализ и оценку знаний, использование экспертных систем, интеллектуальный анализ данных, построение моделей знаний, а также разработка систем поддержки принятия управленческих решений. Исследования по теме применения управления знаниями также представили результаты по разработанным валидизированным шкалам измерений основных конструктов области (вопросов анкет, составляющих частей определений), которые используются российскими учеными. Однако, точное копирование и повторение практик управления знаниями в российских организациях может работать с переменным успехом или в принципе не приносить результатов. Дело в разных культурных, социальных и экономических контекстах, а также в условиях, упомянутых в проблематике исследования. Таким образом, нужна осмысленная адаптация и модификация полученного опыта в сфере практик управления знаниями.

Одним из ключевых направлений развития организаций является построение системы управления знаниями и формирование стратегии по управлению знаниями [Катькало и др., 2023]. На сегодняшний день в России активно применяются практики проектного управления знаниями, которые необходимы для решения различных проблем, связанных с устойчивым развитием бизнеса и организаций [Днепровская, Швецова, 2017; Лунев и др., 2022]. Среди них можно выделить похожие на иностранные практики, поскольку для организаций характерны адаптация или прямое использование уже существующих стратегий, однако особенно развиваются практики работы с экспертами, для построения базы знаний,

а также использования интеллектуальных систем для управления знаниями. Хотя концептуально практики управления знаниями в России находятся на начальной стадии развития, они превосходят практики зарубежных стран по многим параметрам. В России больше внимания уделяется построению моделей знаний и анализу данных, чем в зарубежных странах. Также в России больше внимания уделяется построению систем поддержки принятия решений и управлению знаниями. Например, в России используются специальные интеллектуальные системы для анализа данных и принятия решений. В зарубежных странах в основном используются более простые технологии управления знаниями, такие как системы управления документами и системы поиска. Все практики управления знаниями помогают организациям эффективно управлять информацией и знаниями, снижая затраты и улучшая качество продуктов и услуг.

В современных российских организациях доминируют 2 типовые стратегии управления знаниями: первая ориентирована на кодификацию знания, вторая ориентирована на персонализацию знаний [Zavyalova et al., 2017; Zavyalova, Sokolov, 2021].

Стратегия кодификации знаний представляет собой процесс создания формальных структур и систематизации неявного и явного знания в организации, что позволяет улучшить доступность, передачу и использование знаний внутри организации. Это происходит благодаря активному использованию инструментов информационных технологий. Такая стратегия играет ключевую роль в управлении знаниями, обеспечивая эффективное удержание и распространение знаний внутри организации.

Разработка стратегии кодификации знаний включает в себя ряд важных этапов и принципов:

1. Начальный этап включает определение целей и приоритетов организации в контексте управления знаниями. Организация должна понять, какие знания требуется кодифицировать и с какой целью;

2. Идентификация ключевых знаний: определение ценных и стратегически важных знаний, которые следует кодифицировать для обеспечения успеха организации;
3. Выбор подходов к кодификации: разработка методов кодификации знаний, таких как: создание баз данных, документации, стандартов, процедур и инструментов для организации и передачи знаний;
4. Разработка инфраструктуры: создание инструментов, технологий и систем для хранения, управления и распространения закодированных знаний внутри организации;
5. Обучение персонала: внедрение стратегии кодификации знаний в организацию и обеспечение обучения сотрудников по использованию методов и инструментов кодификации.

Ключевыми принципами работы стратегии кодификации знаний являются ее целенаправленность (кодификация знаний должна быть ориентирована на достижение стратегических целей и потребностей организации), систематизация (знания должны быть систематизированы и организованы в структурированные формы для обеспечения легкого доступа и использования), доступность (кодифицированные знания должны быть легкодоступными для сотрудников на всех уровнях организации, способствуя эффективному обмену знаниями) и непрерывное обновление и улучшение (стратегия кодификации знаний должна включать механизмы регулярного обновления и улучшения закодированных знаний в соответствии с изменяющимися потребностями и требованиями).

Четко определенная и реализованная стратегия кодификации знаний способствует созданию ценных знаний и ресурсов внутри организации, способствует инновациям, повышает эффективность и конкурентоспособность организации на рынке за счет знаниевых активов.

Стратегия персонализации знаний, напротив, представляет собой подход к управлению знаниями, направленный на создание индивидуализированных и контекстуально значимых знаний для сотрудников или клиентов организации. Она основана на идее адаптации информации и знаний к уникальным потребностям,

предпочтениям и способностям конкретного человека. Разработка стратегии персонализации знаний включает в себя ряд важных этапов и принципов:

1. Исследование аудитории: анализ целевой аудитории, их потребностей, предпочтений и поведенческих характеристик для понимания степени персонализации знаний в конкретном контексте;
2. Создание индивидуализированного содержания: разработка контента, обучающих материалов или знаний, адаптированных под потребности и интересы конкретного пользователя;
3. Реализация персонализированных решений: внедрение персонализированных знаний через различные каналы связи, обучающие платформы или системы управления знаниями;
4. Оценка и совершенствование: постоянное измерение эффективности готовых решений, сбор обратной связи от пользователей и внесение изменений для улучшения персонализации знаний.

Основными принципами работы стратегии персонализации знаний являются понимание потребностей (анализ потребностей и предпочтений сотрудников или клиентов для определения того, какие знания имеют наибольшую ценность и значимость в их индивидуальном контексте), сегментация и персонализация (группировка пользователей по общим характеристикам или поведенческим шаблонам для персонализации контента и предложений в соответствии с их уникальными потребностями), использование технологий (применение инновационных технологий, таких как искусственный интеллект, аналитика данных и автоматизированные системы для адаптации и предоставления персонализированных знаний) и участие и взаимодействие (вовлечение сотрудников или клиентов в процесс создания и адаптации знаний, учитывая их обратную связь и предложения для улучшения персонализированного опыта). Стратегия персонализации знаний способствует улучшению обучения, повышению эффективности и удовлетворенности сотрудников, а также улучшению качества обслуживания и взаимодействия с клиентами на основе их уникальных потребностей и предпочтений.

Определенный технократический уклон характерен для многих российских организаций и представляет собой стремление к решению проблем и управлению организацией исключительно через использование технологий, без должного учета сторонних факторов взаимодействия и культурных особенностей работников организации. Потенциально здесь кроется риск возникновения проблем и ограничений, например, избыточное доверие технологиям и второстепенное значение человеческих рабочих взаимоотношений. Отмечается отсутствие гибкости в решении проблем у таких организаций поскольку технократический подход, не учитывающий контекст и изменчивость ситуации, может привести к невозможности реакции на новые вызовы и сложившиеся обстоятельства. Игнорируется человеческий капитал: ресурсы и умения сотрудников могут быть недооценены в условиях, когда представление о решениях всех проблем сводится к применению технических инструментов, и коммуникации: технократический уклон может привести к отсутствию эффективной коммуникации внутри организации и сокращению значимости межличностных отношений. Переход к сбалансированному сочетанию технологий и человеческих ресурсов способствует результативному управлению организацией, улучшению взаимодействия сотрудников и росту общей продуктивности организации. Цель стратегии управления знаниями с точки зрения технократической идеи должна быть сбалансирована исходя из текущих условий и с учетом интересов организации и ее отдельных работников. Примеры различных подходов к формулировке таких задач, приведены в Таблице 2 [Gavrilova, Alsufiev, Pleshkova, 2018].

Таблица 2 – Подходы к определению задач управления знаниями

Karl Wiig, Robert de Hoog, Rob van der Spek	Методология «Excalibur Technologies»	Подход PriceWaterhouseCoopers
1. Диагностика и оценка деятельности 2. Диагностика и анализ знаний 3. Выбор и планирование действий 4. Действия а. Развитие знаний б. Распространение знаний с. Комбинирование знаний д. Интеграция знаний	1. Доступ/поиск 2. Совместная работа 3. Нововведение 4. Создание 5. Внедрение 6. Оценка 7. Усовершенствование 8. Хранение	Тактические процессы 1. Получение знаний 2. Использование знаний 3. Обучение 4. Распространение знаний Стратегические процессы 1. Оценка интеллектуального капитала (ИК) 2. Создание и поддержание ИК 3. Ликвидация активов знаний

В представленном диссертационном исследовании были скомпилированы практики, которые упоминаются в ранних исследованиях чаще, чем остальные (также см. Приложение 3), которые опираются на так называемые «факторы успеха» организации в классификации Хейзига [Heisig, 2009]. Для единообразия и простоты понимания и за рубежом, и в России в научных исследованиях практики управления знаниями называются по домену – то есть по месту их основного применения (см. Таблицу 3) [Gavrilova, Alsufiev, Pleshkova, 2018].

Таблица 3 – Наборы зарубежных практик управления знаниями

Составляющие успеха организации	Примеры названия практик
Ориентированные на человека: Культура Люди Лидерство	Организационная культура Найм, тренинг и развитие, аттестация, компенсация, обучающие механизмы Децентрализация и работа руководителя
Ориентированные на организацию: Процессы Структура	Организационный дизайн
Ориентированные на технологию: Инфраструктура Приложения	Информационно-коммуникационные технологии
Ориентированные на менеджмент: Стратегия Цели Измерения	Стратегический менеджмент знаний и компетенций

Практики управления знаниями направлены на решение организационных проблем. Существует ряд задач, направленных на использование знаний для получения и распространения информации. Есть также задачи, направленные на обучение персонала, сотрудничество и оценку интеллектуального капитала/эффективности организации. Однако это не означает, что такие задачи не относятся к области управления знаниями. Ответ кроется в междисциплинарном

положении дисциплины управления знаниями. [Гаврилова, 2001; Гаврилова, Страхович, 2020] (см. Рисунок 6):

1. Менеджмент и управление бизнесом – это область, которая отвечает на вопрос «Как создать добавленную стоимость и обеспечить конкурентное преимущество на основе знаний» с точки зрения области управления знаниями [Бухвалов, Катькало, 2012]. Основным объектом управления в этой области является организация как открытая социально-экономическая система;

2. С точки зрения наук об информации, «Как мы можем эффективно и результативно работать с информацией?» Исходя из названия дисциплины, основным объектом исследования и управления в этой области является **информация**;

3. Гуманитарная наука, которая с точки зрения управления знаниями отвечает на вопрос «Как сделать так, чтобы люди делали то, что им нужно?». Основным объектом исследования в этой области является **человек**.



Рисунок 6 – Взаимосвязи между объектами управления знаниями

Таким образом, формулировка задач в области управления знаниями диктуется наличием и одновременным присутствием этих 3-х взаимосвязей [Гринберг, Плешкова, 2018]. При этом все выделенные объекты также взаимодействуют и между собой. Например, с позиции объекта «Информация» можно выделить следующие связи: «Информация – Организация» и «Информация – Человек».

Организации (или их руководство) определяют свои потребности в информационном контенте, поскольку информация – это источник ценности, позволяющий создавать продукты и услуги и обеспечивающий заинтересованным

сторонам конкурентные преимущества. Ответственность за описание и формат предоставления информации лежит на людях, которые используют и создают знания. Люди определяют свои требования к содержанию и формату информации, которые, в свою очередь, влияют на то, как с этой информацией впоследствии обращаться. Информационные технологии выступают в качестве ключевого элемента, связывающего информацию и знания, и представляют собой набор инструментов для обработки данных (например, нейронные сети), информационного моделирования (например, онтологии, фреймворки) и программного обеспечения (например, порталы, программное обеспечение для совместной работы или системы электронного документооборота) [Вебер, 2003].

С позиции «Человек» были выявлены следующие связи [Гринберг, Плешкова, 2018]: «Человек – Организация» и «Человек – Информация».

Во взаимодействии человека с организацией он способствует созданию условий для обработки, обмена и использования знаний в соответствии с принципом Ларри Прусака об управлении средой, насыщенной информацией (от англ.: *managing an knowledge-rich environment*). Во взаимодействии между знаниями и людьми полученные знания и формализованные знания, а также способы их выражения и передачи влияют на формирование формализованных знаний и опыта человека. Используемые знания и инструменты, применяемые для их представления, могут определять потребности человека. Например, знание MS Office может быть необходимым навыком для будущего трудоустройства. Важным фактором, лежащим в основе связи между личностью и другими аспектами управления знаниями, является культура, включая нормы, системы мотивации, правила и методы работы. Эта культура формируется в первую очередь на основе психологических и социологических принципов, которые способствуют эффективному общению и взаимодействию в организации.

С позиции организации очевидны следующие связи [Гринберг, Плешкова, 2018]: «Организация – Человек» и «Организация – Информация».

В организации люди выполняют действия, которые преобразуют знания в продукты и услуги. Уровень знаний и способность обучать сотрудников (новые

наборы знаний) определяют эффективность и конкурентоспособность процессов организации. Знания и формализованные знания, имеющиеся у компаний и людей, влияют на качество и конкурентоспособность процессов организации. Основными элементами, поддерживающими взаимодействие организации с другими аспектами управления знаниями, являются организация процессов, структура организации и организация деятельности, включая распределение обязанностей по функциональным областям. Основная трудность, возникающая при создании и внедрении систем управления знаниями в организации, связана с трехсторонней структурой, в результате которой различные задачи оказываются в ведении разных подразделений или сотрудников из-за дублирования функций между различными департаментами или отделами, что затрудняет общую координацию и управление процессами.

В большинстве российских организаций разграничение можно провести следующим образом. Область стратегического планирования (развития) в организации относится к «организации», компетенция отдела кадров определяется как «люди», а отдел информационных технологий занимается «информацией». Компетенция HR-отдела определяется как «люди», а IT-отдел имеет дело с «информацией». Однако эти три элемента редко рассматриваются вместе. При такой внутренней структуре наличие отдела управления знаниями способствует оптимальному распределению компетенций и устраняет системные излишества. В общепринятом жизненном цикле системы управления знаниями можно выделить четыре фазы [Гаврилова, Хорошевский, 2000]: диагностика и анализ, получение знаний, создание системы управления знаниями и использование системы.

Однако, для успешного внедрения и работы с системой управления знаниями, как уже было указано. Одной из ключевых задач на современном этапе развития российской системы образования является задача перевести подготовку специалистов для современного рынка. Растущий организационный спрос на навыки адекватного управления информацией со стороны сектора образования провоцирует соответствующее предложение со стороны сектора образования. В настоящее время этот спрос удовлетворяется не полностью. Основные критические

замечания в международной литературе и практике сводятся к следующему: менеджмент знаний не отражает межсекторальную взаимосвязь между управлением знаниями и, например, управлением человеческими ресурсами. Оно не основано на реальности и не развивает будущих сотрудников [Handzic et al., 2016]. Основной потребностью является систематизация существующих определений сотрудников организаций, готовых к управлению знаниями. «Специалист по управлению знаниями», «Специалист по управлению интеллектуальными активами» и т.д., и существует множество других переведенных и созданных определений. Отчасти это связано с общей спецификой сферы управления знаниями, где существует множество переводных определений, а отчасти – с богатством русского языка и его многозначностью (см. Таблицу 4).

Таблица 4 – Типовое распределение ролей и функций сотрудников, связанных с управлением знаниями [Гринберг, Плешкова, 2018]

Название должности	Роль в системе управления знаниями	Основные функции
Директор по управлению знаниями	Разработка и внедрение знаниевой стратегии	Организационная часть управления знаниями, развитие базовых идей у сотрудников, реализация обучения персонала в едином сетевом информационном пространстве компании, разработка инновационных способов использования знаний компании, защита знаний компании, повышение полезности их использования, создание и совершенствование организационных знаний

Название должности	Роль в системе управления знаниями	Основные функции
Знаниевый работник	Контроль за объектом управления	Применение существующих и создание новых знаний
Координатор знаний	Управление контентом	Управление интранетами, веб-сайтами, базами данных и другими системами хранения информации
Менеджер знаний/ Специалист по управлению знаниями	Управление людьми (знаниевыми сотрудниками) и процессами	Организация процесса управления знаниями: новые сотрудники получают ключевые знания компании и приобретают компетенции и квалификацию, необходимые для работы со знаниями
Специалист по управлению интеллектуальными активами	Управление результатами интеллектуальной деятельности	Доведение результатов интеллектуальной деятельности до стадии коммерциализации. Сокращение потерь компании из-за несоблюдения правил безопасности при управлении интеллектуальными активами компании, соблюдения режима коммерческой тайны, разъяснения и контроля за применением патентного законодательства

Название должности	Роль в системе управления знаниями	Основные функции
Системный аналитик/ инженер знаний	Извлечение, структурирование и кодификация знаний	Разработка единого тезауруса для обеспечения эффективной коммуникации между заинтересованными сторонами. Сбор, анализ и проверка требований к изменениям в бизнес-процессах, регламентах и информационных системах, основанных на знаниях. Использование аналитических методов при работе с разнородными знаниями для выявления проблем и потенциала роста бизнеса.

Таким образом, разнообразие существующих определений должностей может вызвать общее недопонимание в распределении и регулировании обязанностей персонала по управлению знаниями в России.

Разнообразие существующих определений должностей может привести к общей путанице в распределении и регламентации обязанностей персонала по управлению знаниями в российской практике. Ситуация также осложняется наличием определенных профессиональных требований к персоналу по управлению знаниями. Следует также учитывать профессиональные требования к персоналу по управлению знаниями, процессы извлечения, концептуализации и формализации знаний (см. Рисунок 7).



Рисунок 7 – Интеллект-карта профессиональных компетенций аналитика

Эти компетенции [Гаврилова, Лещева, 2016] в основном связаны со знаниями в области разработки интеллектуальных систем. Они относятся к знаниям и опыту в области разработки интеллектуальных систем, начиная с теории и онтологического инжиниринга и заканчивая реализацией программного обеспечения. От теории и разработки онтологий до реализации программного обеспечения: как менеджерам по знаниям, так и аналитикам требуются развитые коммуникативные навыки, последняя компетенция имеет несколько характеристик (см. Таблицу 5), которые являются важными.

Таблица 5 – Специфика управления знаниями в эпоху цифровой трансформации бизнеса

	Ключевые задачи управления знаниями	Ключевой сотрудник в УЗ	Навыки ключевого сотрудника		
			коммуникационные	технические	аналитические
Традиционный подход к ведению бизнеса	Управление процессами, технологиями и людьми	Менеджер знаний	***	*	*

	Ключевые задачи управления знаниями	Ключевой сотрудник в УЗ	Навыки ключевого сотрудника		
			коммуникационные	технические	аналитические
Цифровая трансформация бизнеса	Кодификация и структурирование знаний	Аналитик, инженер по знаниям	***	***	***

Получается, что рынок спроса в текущих условиях остаётся неудовлетворенным, поскольку рынок предложения представляет варианты, которые не до конца отвечают нуждам рынка [Власов, Паникарова, 2016].

1.3. Типология объекта исследования

В рамках данного исследования объектом выступают российские организации следующего типа: российские организации сферы образования (а именно, образовательные организации высшего образования, профессиональные образовательные организации, организации дополнительного профессионального образования) (согласно Федеральному закону от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 17.02.2023) «Об образовании в Российской Федерации»). Они могут иметь вид института, академии и университета, в рамках основной деятельности у таких организаций является реализация образовательных программ высшего образования, а также научная деятельность, они могут быть государственными или частными. К дополнительной возможной деятельности можно отнести реализацию «основных общеобразовательных программ, образовательных программ среднего профессионального образования, программ профессионального обучения, дополнительных общеобразовательных программ и дополнительных профессиональных программ» [Ласкина и др., 2014].

В данном исследовании более детально фигурируют два крупных высших учебных заведения федерального значения – это институт Высшая школа

менеджмента, СПбГУ и НИУ ВШЭ, Санкт-Петербург, именно в данных высших учебных заведениях автор осуществлял вторую стадию представленного исследования. Третья стадия исследования была сосредоточена вокруг Университета «Y», рассматривались основные барьеры обмена знаниями.

Управление знаниями в любой организации – это процесс создания, хранения, организации, использования и обмена информацией/данными в организации [Гаврилова, Кудрявцев, Кузнецова, 2019; Варшавская, 2023]. Когда информация/данные, которые поступают в организацию извне или находятся внутри, централизованы, облегчается процесс поиска, улучшается коммуникация между отделами. Это также способствует более эффективному и результативному обучению и развитию сотрудников и позволяет использовать результаты предыдущих наработок, документов, алгоритмов, а не создавать одни и те же данные и документы снова и снова.

Исторически системы управления знаниями организации разрабатывались специалистами по информационным системам для бизнеса и были использованы и популярны прежде всего в сфере поддержки клиентов, продаж, информационных технологий, маркетинга, операционной деятельности и т.д. [Гапоненко, 2001; Фролов, 2019; Днепровская, Шевцова, 2023]. В современное время — это разграничение стерто и управление знаниями требуется во всех процессах управления организацией от рутинного менеджмента до стратегического.

В среде образовательных организаций внедрение систем управления знаниями (не в педагогическом/образовательном процессе) является значительным изменением и отказом от традиционных типов хранения и распространения 3-х основных тенденций: сложности передачи неявных знаний, интеграции компьютерных решений с бизнес-процессами внутри образовательных организаций и стремление к быстрым инновациям. Рассматривая более подробно каждую из этих тенденций можно отметить:

1. Сдвиг в сторону использования, применения и передачи неявных знаний: в управлении знаниями существует два различных типа знаний: явные и неявные. Явные знания относятся к знаниям, которые легко записать, поделиться ими и

сформулировать иным образом – например, графически, при построении этапов какого-либо процесса. Неявные знания – это применение явных знаний, например, типы навыков, которые можно перенести с одной работы на другую, или способность следовать шагам определенного процесса. Неявные знания – это то, что человек получает из личного опыта, и неявные знания гораздо сложнее выразить и достоверно передать. В то время как более традиционные формы управления знаниями могут фиксировать только явные, платформа для вовлечения знаний поможет вам зафиксировать все два типа знаний. Например, часто обновляемый раздел вопросов и ответов или записанные видеоролики и телефонные звонки могут помочь недавно нанятым сотрудникам в университете быстро войти в курс дела;

2. Заинтересованность в интеграции всех программных решений: сегодня высшие учебные заведения используют возможности специального программного обеспечения, таких как, инструменты управления зачислением, цифровые коммуникационные платформы и другие решения для электронного бизнеса, чтобы оптимизировать процессы и поддерживать развивающиеся цели. Это позволяет осмысленно модернизировать управление знаниями и их передачу с помощью подходящего программного обеспечения – особенно если его можно интегрировать с другими техническими инструментами.

3. Стремление к быстрым инновациям: конкуренция в сфере высшего и профессионального образования растет с каждым годом, и сейчас, как никогда, важно выделяться на фоне конкурентов. Управление знаниями на базе платформы для привлечения знаний способствует инновациям, делая информацию широкодоступной.

1.4. Основные выводы по Главе 1

Глобальным прорывом в развитии управления знаниями стал переход от ресурсной к знаниевой теории организации. Когда руководители организаций стали понимать, что с течением времени и технологического прогресса на рынке

происходят изменения и усложняются условия деятельности, знания (о производстве товаров и оказании услуг, о конкурентах, о возможных новых рынках и их особенностях и т.д.) стали приоритетным инструментом в деятельности организации. Далее происходила кропотливая работа по упорядочиванию всего того, что ученым и практикам известно о работающих и перспективных практиках управления знаниями. Ввиду многообразия определений дисциплины управления знаниями, в том числе и практик управления знаниями, происходит разделение по рынкам, странам, типам экономики.

Существуют важные различия между зарубежными и российскими подходами и способами управлением знаниями, которые важно учитывать при планировании операций по управлению знаниями, внедрении инструментов управления знаниями, проведении обучения и поиске экспертов по управлению знаниями для организации. В данный момент преобладают две типовых стратегии управления знаниями в России – кодификация знания и персонализация знания.

Образовательные организации высшего образования — это полноправные представители экономического рынка. Как и другие компании, они делятся применяемыми практиками управления знаниями с другими схожими сферами рынка, где так или иначе присутствует элемент образования (в разной степени представления – тренинги, самообразование, обучение сотрудников, повышение квалификации и т.д.), и часто выступают с инновационными подходами.

В данной главе проведен анализ современного состояния исследований в области практик управления знаниями. На основании анализа и систематизации вторичных источников информации предложена новая классификация практик управления знаниями по стадиям жизненного цикла знаний, дополненная инструментами управления знаниями по каждой стадии. Также подтверждена важность проведения исследований в российском контексте, реструктурированы наборы зарубежных практик управления знаниями и предложен вариант российского набора.

ГЛАВА 2. ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ

2.1. Практики управления знаниями и результаты деятельности организации

Конкурентное преимущество организации зависит не только от ресурсов, которыми организация обладает, а также от компетенций и возможностей использования ее ресурсной базы [Barney, 1986; Conner, 1991]. Концептуальная дифференциация возможностей от «стандартных» ресурсов заключаются в том, что возможности используются для использования других ресурсов [Makadok, 2001; Варшавская, 2021]. По сути, организация, вероятно, превзойдет своих конкурентов и потенциальных соперников, если у нее есть возможность получить и развернуть лучшие ресурсы для достижения желаемого результата [Amit and Schoemaker, 1993; Conner, 1991]. Ценность создается именно за счет сочетания различных ресурсов, и эти возможности сочетания в основном настолько специфичны, из-за их глубокого встраивания в процессы организации, что их репликация и вывод за границы организации трудны и мало возможны [Makadok, 2001; Смирнова и др., 2006; Паникарова, Власов, 2019]. Это также касается и знаниевых активов организации, политики работы со знанием, набора практик управления знаниями.

Практики управления знаниями – это организационная и управленческая деятельность, которая позволяет организации использовать свой накопленный интеллектуальный капитал для создания ценности [Kianto et al., 2014]. Как уже было заявлено в Главе 1 практики управления знаниями рассматриваются отдельно от более общих процессов управления знаниями, таких как приобретение, создание и обмен знаниями, которые являются видами деятельности спонтанными и основанными на знаниях, которые существуют в организации даже без управленческого контроля.

Организации проявляют все больший интерес к управлению знаниями, поскольку признают, что эффективное использование их активов и ресурсов знаний может позволить им внедрять инновации, отвечать на требования клиентов

и, в значительной степени, и, таким образом, выживать на рынке [Schiuma, 2009; Bigliardi et al., 2014; Celenza and Rossi, 2014; Фролов, 2022]. Несмотря на растущий интерес к управлению знаниями, вопросы, связанные с практикой его внедрения, как с теоретической, так и с эмпирической точки зрения, остаются недостаточно изученными, по крайней мере, по сравнению с огромным количеством работ, посвященных философским основам знаний, таксономиям знаний и роли, которую играют информационно-коммуникационные технологии [Foss et al., 2010]. Более того, количество предыдущих исследований, предлагающих комплексную теоретическую основу, которая синтезировала бы уровень зрелости управления знаниями организации, как с точки зрения стратегии управления знаниями и источников знаний, так и способности к усвоению [Galati, 2015; Фролов, 2022]. Знания создают новое устойчивое конкурентное преимущество для всех глобальных компаний, однако существует значительная разница в средствах обеспечения конкурентоспособности между европейскими и российскими предприятиями [Shakina, Barajas, 2015]. Лишь немногие исследования посвящены управлению знаниями в российском контексте, и еще меньше тех, кто создал концептуальную основу или объяснил, как организационные характеристики влияют на его внедрение [Wang et al., 2015]; таким образом, данный раздел исследования постарался восполнить этот пробел.

На основе проведения анализа литературы (поиск научных статей проходил по ведущим базам данных научных периодических изданий ScienceDirect, Emerald, EBSCO, Taylor & Francis и Wiley Online Library) и систематизации контента 57 статей (которые удовлетворяли параметрам поиска) был сформирован набор практик управления знаниями, которые чаще других упоминаются в научной литературе, а именно: работа руководителя (в некоторых источниках литературы можно встретить определение надзорная работа – перевод с англ. supervisory work), защита знаний, стратегическое управление знаниями и компетенциями (стратегическое управление знаниями), механизмы обучения, практика в области информационных технологий, организация работы лидера и несколько практик по управлению человеческими ресурсами, например, набор кадров на основе знаний,

профессиональную подготовку и повышение квалификации, служебную аттестацию, и компенсационную практику. Сравнение представлений наиболее популярных и потому развитых зарубежных практик управления знаниями представлено в Приложении 3. Данные практики уже доказали свою эффективность в использовании в организациях за рубежом (не только в сфере образования), однако даже в существующих исследованиях высказываются предположения, что в другом географическом контексте и/или типе экономики будет работать другой набор практик. Допущения представленного диссертационного исследования учитывают эти предположения.

2.2. Исследование практик управления знаниями на примере российских образовательных организаций

Цель данной стадии исследования – верифицировать классическую модель практик управления знаниями в российских образовательных организациях. Вопрос данной стадии исследования может быть сформулирован следующим образом: Каким образом практики управления знаниями распределены в российских образовательных организациях? Как уже было указано выше, для начала был проведен тщательный отбор и обзор научных работ, посвященных взаимосвязи между управлением знаниями и результатами деятельности организации – на основе этого обзора предложена обобщенная концептуальная модель всех взаимосвязей и набора практик управления знаниями (в данном исследовании она также называется классической) [Плешкова, 2024]. Далее были использованы инструменты описательной (дескриптивной) статистики, чтобы понять, есть ли различия в наборах практик управления знаниями и верифицировать модель по контексту российских образовательных организаций. Выборкой в данном случае послужили 120 руководителей административных подразделений российских образовательных организаций, на основе данной выборки был проведен опрос. При этом критерии отбора организаций в выборку были: не менее 100 сотрудников, которые заняты в сфере административного

обеспечения (преподавательский состав не рассматривается в данном диссертационном исследовании); вариативность представленных образовательных программ в количестве не менее 10 программ; наличие научных лабораторий в количестве не менее 5. При этом респонденты, которые попадали под критерии выборки, были включены в следующей пропорции: 53% респондентов государственных вузов, 36% респондентов негосударственных вузов, 11% респондентов профессиональных образовательных организаций. Именно в такой пропорции в период проведения данного этапа исследования (2017-2018 гг.) были представлены организации Санкт-Петербурга, которые являются объектом исследования. Все отобранные респонденты имели высшее образование, находились в должности руководителя подразделения более 3х лет.

Опрос из 16 блоков вопросов был создан на основе ранее адаптированных и валидизированных шкал, разработанных ведущими учеными области [Giampaoli et al, 2017; Inkinen et al, 2015; Kianto & Andreeva, 2014]. Опрос включал 12 блоков вопросов по практикам управления знаниями, 4 блока демографических вопросов. Опрос распространялся через сайт онлайн-анкетирования с активной ссылкой и лично. Вопросы были переведены на русский язык с привлечением экспертов области управления знаниями, и обратно на английский язык для того, чтобы предотвратить потерю смысловой нагрузки задаваемых вопросов. Вопросы по практикам управления знаниями респондентам предлагалось оценить по степени согласия с предложенными утверждениями по шкале Лайкерта от 1 до 6 (серединое значение было не предоставлено умышленно, шестибальная шкала Лайкерта была выбрана неслучайно, поскольку в данном случае отсутствует вариант среднего выбора (что есть в нечетных шкалах), и позволяет условно разделить полученные ответы на «негативные» от 1-3 и «позитивные» в интервале от 4-6), где 1 – совершенно не согласен/практика вообще не используется в организации, а 6 – совершенно согласен/практика используется в организации на регулярной основе (вариативность оценки зависела от задаваемого вопроса/утверждения). Более подробно примеры конструкторов вопросов представлены в Приложении 1. Например, вопросы по практикам выглядели

следующим образом, например, вопросы о практике подбора персонала (подбор сотрудников с компетенциями создания знаний и обмена ими):

«Укажите, насколько Вы согласны с перечисленными ниже утверждениями:

– При подборе персонала организация ориентируется на компетенции, отвечающие потребностям организации (1) (2) (3) (4) (5) (6)

– При подборе персонала организация ориентируется на способность сотрудника учиться и развиваться (1) (2) (3) (4) (5) (6)

– Сотрудники и/или команды из сотрудников организации, которые достигают целей или решают сложные задачи, получают признание в организации и/или финансово вознаграждаются (1) (2) (3) (4) (5) (6)

– Сотрудники имеют возможность развивать свои компетенции посредством обучения, которое подбирается с учетом их потребностей (1) (2) (3) (4) (5) (6)»

В рамках проведенного опроса руководителей организаций сферы образования было определено перераспределение ключевых работающих практик управления знаниями, а также выявлены перспективные практики управления знаниями (см. Таблицу 6) [Gavrilova, Alsufiev, Pleshkova, 2018].

Таблица 6 – Наборы практик управления знаниями

Факторы успеха по Heisig, 2009	Ключевые зарубежные практики управления знаниями	Структура адаптированных российских практик управления знаниями
Ориентированные на человека: Культура Люди Лидерство	Организационная культура Практики управления персоналом: найм, тренинг и развитие,	Подбор персонала Компенсация Обучающие механизмы

Факторы успеха по Heisig, 2009	Ключевые зарубежные практики управления знаниями	Структура адаптированных российских практик управления знаниями
	аттестация, компенсация, обучающие механизмы Децентрализация и работа руководителя	
Ориентированные на организацию: Процессы Структура	Организационный дизайн	Тренинг и развитие* Управление производительностью* Организационная структура и культура
Ориентированные на технологию: Инфраструктура Приложения	Информационно-коммуникационные технологии	Информационные технологии Защита знаний
Ориентированные на менеджмент: Стратегия Цели Измерения	Стратегический менеджмент знаний и компетенций	Стратегический менеджмент знаний и компетенций Лидерство и работа руководителя

* – наименее развитые в российском контексте практики управления знаниями

Практики, связанные со **стратегическим управлением знаниями и компетенциями** можно объяснить, как стратегическое планирование, реализацию и деятельность, связанную с основанными на знаниях активами в фирме [Kianto and Andreeva, 2014]. Стратегия, основанная на знаниях, строится на главных стратегических знаниях организации [Dalkir, 2005]. Стратегическое управление как знаниями, так и компетенциями может повысить инновационную и

организационную эффективность посредством следующих механизмов: позволяя организации сфокусироваться на наиболее создающих ценность видах деятельности компании, что важно, поскольку исследователи предполагают, что знания как нематериальный актив являются источником устойчивого конкурентного преимущества [Kushwaha and Rao, 2015]; и позволяя организации принимать стратегические решения о правильном распределении и использовании базы компетенций компании, которые следуют ее стратегическим целям [Shujahat et al., 2017].

Практика **«децентрализация и работа руководства» / «лидерство и работа руководителя»** может быть самым решающим фактором для развития организационной культуры. Уровень управления оказывает непосредственное влияние на результаты деятельности компании и определяет масштабы ее роста. Поддержка на высшем уровне в сочетании с местной свободой на уровне отделов предлагается как хорошая комбинация для развития компании. Лидер - это мастер вдохновения, наставник, задающий тренды и создающий рабочую атмосферу общения и обмена знаниями, уважения и доверия [Lu et al., 2013]. Поэтому данный блок децентрализации и работы руководства рассматривается как инструмент создания инновационной атмосферы в организации.

Существуют убедительные доказательства, подтверждающие роль практики **«организационная культура»** на эффективность инноваций [Nam Nguyen and Mohamed, 2011]; различные аспекты организационной культуры, такие как организационная структура, образование и обучение, вознаграждение и стимулы, открытая коммуникация, вовлечение работников и гибкость рабочей силы, могут позволить организациям преодолеть барьеры обмена знаниями и достичь конкурентного преимущества. Организационная культура является ключевым фактором в создании и развитии управления знаниями в организациях, а улучшения в практике организационной культуры, в свою очередь, повысят инновационный потенциал и организационную производительность [Rai, 2011]. Организационная культура положительно влияет на намерение сотрудников участвовать в процессах, связанных со знаниями, особенно в создании знаний; это,

в свою очередь, приводит к более инновационным решениям и производительности, в то время как строго контролируемая организационная культура имеет негативные последствия [Chang and Lin, 2015]. Практика организации труда включает вопросы организационной структуры, которые способствуют использованию знаний. Они подразумевают решения, касающиеся распределения работы и обязанностей, а также координации работы [Mintzberg, 1992]. Например, распределение полномочий и прав на принятие решений среди работников, обладающих знаниями, было предложено для ускорения организационной деятельности и поощрения инноваций [Davenport and Prusak, 1998]. Механизмы обучения в организации можно объяснить через обучение на практике, обучение на основе практики или социальное обучение (путем наблюдения за поведением других и его последствиями). Организационное обучение повышает уровень инновационности организации за счет внедрения знаний, полученных из усвоенного опыта или передовой практики [Andreeva et al., 2014]. Используя различные методы обучения, компания стимулирует сотрудников к обмену и развитию знаний, поскольку компания находится в постоянном поиске лучших решений.

Практики, привязанные к деятельности **служб управления персоналом / «практики подбора персонала»**, играют значительную роль в управлении знаниями и, очевидно, во всей эффективности организации [Scarbrough, 2003]. В исследованиях зарубежных источников практики управления знаниями, связанные с деятельностью служб управления персоналом, разделяются на четыре составляющие: поиск нужных людей, которые будут делиться своими уникальными знаниями – подбор персонала, обучение и развитие сотрудников – обучение и развитие, оценка их работы и способности общаться с другими участниками потока знаний – аттестация, поощрение сотрудников материально или иным образом за распространение их знаний и ценных идей внутри организации – вознаграждение. Практики управления знаниями, находящиеся в зоне ответственности служб управления персоналом, могут повысить эффективность инновационной деятельности с помощью четырех основных механизмов

[Scarbrough, 2003]. Во-первых, уделяя внимание в процессе найма на работу знаниям и социальным навыкам кандидатов, организация может увеличить наличие грамотной рабочей силы для эффективного и результативного выполнения наукоемких задач [Chen and Huang, 2009]. Во-вторых, обучение и развитие значительно влияют на базу знаний фирмы; активные планы и организация семинаров и курсов позволяют поддерживать базу знаний в конкурентоспособном и обновленном состоянии [Scarbrough, 2003]. В-третьих, аттестация – это регулярный анализ результатов работы сотрудников для понимания прогресса их карьеры и формирования будущих направлений; в исследовании проводится анализ результатов работы с точки зрения взаимодействия и деятельности в рамках основных процессов управления знаниями (создание, обмен, использование, документирование и т.д.). В-четвертых, схема вознаграждения, основанная на этих видах деятельности, повышает вероятность того, что сотрудники будут заниматься такой деятельностью. В принципе, позитивные практики управления знаниями, находящиеся в зоне ответственности служб управления персоналом, удерживают компетентных сотрудников в организации, используя как нематериальную, так и материальную мотивацию.

Практики **информационно-коммуникационного подразделения / ИТ** можно использовать для изменения показателей эффективности. В настоящее время объем доступной информации для организаций огромен и это можно рассматривать и как угрозу, и как возможность. Организации, которые видят положительную сторону рыночных условий, используют преимущества информационно-коммуникационных технологий в поиске, сборе и анализе информации для поддержки принятия решений и ключевых показателей эффективности. Информационно-коммуникационные технологии также могут помочь в открытых инновациях, предоставляя платформы для совместных инноваций с внешними сторонами, а также создавая различные каналы связи для внутренних и внешних заинтересованных сторон [Andreeva and Kianto, 2011]. Таким образом, менеджеры должны рассматривать информационно-

коммуникационные технологии не только как систему поддержки, но и более конкретно как инструмент для получения конкурентных преимуществ.

Инновационная деятельность рассматривается в зарубежных исследованиях, но не в данном диссертационном исследовании применительно к практике управления знаниями. Инновационная деятельность может быть описана как реализация и применение новых открытий и изобретений, которые приводят к созданию новых единиц продукции, будь то продукты, системы или процессы [Williams, 1999]. Несколько тематических исследований показали, что системы управления знаниями способствуют внедрению инноваций [Jang et al. Мнение о том, что между управлением знаниями и инновациями существует положительная связь, также поддерживается [Gloet and Terziovski, 2004; Darroch, 2005; Kiessling et al., 2009; Kianto, 2011; Плешкова, 2024].

Организационная эффективность, которая также рассматривается в зарубежных исследованиях и не рассматривается в данном диссертационном исследовании во взаимосвязи с использованием практик управления знаниями, с точки зрения управления знаниями представляется в виде воспринимаемой оценки ключевых метрик и показателей эффективности: экономия финансовых средств, экономия времени и увеличение доходов и организационной эффективности. В исследованиях зарубежных ученых изучается, как организации используют свои возможности для выполнения задачи и планирования выхода из своих процессов [Choong, 2013].

Финансовые показатели также часто фигурируют в концептуальных моделях, связанных с исследованием эффективности применения практик управления знаниями. Значительные инвестиции в управление знаниями в российском контексте не обязательно приведут к улучшению финансовых показателей [Tkachenko et al., 2019], но, скорее всего, будет оказано влияние на набор промежуточных переменных, которые, в свою очередь, должны повлиять на него [Lee and Choi, 2014]. Поэтому фактический результат от применения практик управления знаниями трудно точно и доподлинно предсказать, хотя в

представленных за рубежом моделях присутствуют эти связи между несколькими переменными и организационными и финансовыми показателями.

Процессы управления знаниями также по-своему выстраиваются в российских образовательных организациях, что отличает от стандартных процессов управления знаниями в зарубежных организациях, где все процессы (1-2-3-4) выстроены поочередно (см. Рисунок 8) [Gavrilova, Alsufiev, Pleshkova, 2018].



Рисунок 8 – Процессы управления знаниями

Интенсивность потоков знаний, получаемых организацией извне связан с тремя процессами управления знаниями: внутренним обменом (перемещение существующих знаний между различными отделами или субъектами, иерархическими уровнями и подразделениями [Szulanski, 1996], получению и использованию внешних знаний, и их хранению. В российских образовательных организациях создание нового знания следует за перечисленными процессами, в силу тенденции к репликации прошлого успешного опыта.

В зарубежной литературе наиболее развитыми и популярными считаются практики управления человеческими ресурсами, компенсация, организационная культура [Плешкова, 2024]. Ранее в представленном исследовании было задано допущение об отличном наборе работающих используемых практик управления знаниями в России (в частности, на рынке образовательных услуг).

После анализа ответов респондентов модель практик управления знаниями была верифицирована, основываясь на описательной статистике переменных и анализе средних значений (от англ.: mean values) ответов, что служит основой, на

которой можно построить предположения о том, какие практики управления знаниями работают или наиболее задействованы, а значит наиболее популярны в образовательной организации, а какие практики не используются и потому не являются развитыми. Как можно заключить из этих средних значений (см. Рисунок 9) по результатам описательной статистики, наиболее развитыми являются практики: стратегического менеджмента знаний и компетенций, практики подбора персонала, практики обмена знаниями, практика сохранения знаний. Это означает, что поддерживается атмосфера доверия и взаимодействия, ценится готовность делиться полученными знаниями, поощряется взаимодействие между различными отделами [Плешкова, 2024]. Российские образовательные организации используют инструкции для сотрудников и другие неформальные средства и меры для сохранения накопленных знаний. Также организации проверяют, стремится ли человек работать над задачами в группе, включающей людей из других отделов. При этом наименее развитыми оказались практики тренинг и развитие, включающей в себя развитие новых услуг или продуктов на основе работы с существующими знаниями, и практика управления производительностью, где должны активно применяться инструменты управления знаниями для улучшения качества оказываемых услуг.



Рисунок 9 – Модель практик управления знаниями в образовательной организации

Таким образом, в российской действительности работает отличный от иностранного набор практик. Для системного и логичного представления практик, которые реализуются в российских образовательных организациях, автор предлагает ввести классификацию практик управления знаниями по основным стадиям жизненного цикла знания. Дополнительно для каждой из стадий

жизненного цикла знания предложены инструменты управления знаниями, точечные методы воздействия, с помощью которых можно усилить эффект от использования практик управления знаниями (см. Таблицу 7). Данная классификация позволяет соотносить проблемные места организации с действенными мерами по улучшению основных процессов.

Таблица 7 – Классификация практик по жизненному циклу знаний

Жизненный цикл знаний	Российские практики управления знаниями	Инструменты управления знаниями
Получение знаний (извлечение)	Работа руководства ИТ	мозговой штурм; опросы и анкетирование; сбор и управление идеями; краудсорсинг; контент анализ; интервью; наблюдение; инструменты рефлексии и научения (разбор полетов, дебрифинг); извлечение знаний и данных из текста
Накопление знаний (аккумуляция)	Обучающие механизмы Компенсация Управление производительностью	библиотеки и базы знаний (проектов, извлеченных уроков, типовых решений...); лучшие практики (инструкции, методика, регламенты, политики...);

Жизненный цикл знаний	Российские практики управления знаниями	Инструменты управления знаниями
		таксономии / рубрикаторы / онтологии; стандарты метаданных; методы структурирования знаний; методы автоматической классификации и кластеризации; методы представления знаний (семантические сети, правила)
Распределение знаний (структурирование)	Организационная структура Тренинг и развитие	инструменты поиска информации; проактивное предоставление информации (оповещение, рассылки, дайджесты, рекомендации); пакеты знаний; обучающие материалы / курсы; инфографика
Обмен знаниями (использование)	Организационная культура Обмен знаниями Подбор персонала	рассказывание историй; помощь коллег; кафе знаний; системы подбора экспертов; сообщества практиков; совместные проекты; ротация персонала

Жизненный цикл знаний	Российские практики управления знаниями	Инструменты управления знаниями
Анализ знаний (аудит)	Стратегический менеджмент знаний и компетенций Сохранение знаний	карты знаний; анализ процессов преобразования знаний; модели самооценки уровня зрелости УЗ

Дополнительным наблюдением стал результат анализа взаимосвязи информационных технологий и наиболее развитых практик управления знаниями в российских образовательных организациях. Поскольку, как было представлено в Главе 1, в России присутствует особенность ИТ-уклона, было проанализировано, как применение информационных технологий может усилить действие практик. Статистически значимый результат был обнаружен только во взаимосвязи информационных технологий со стратегическим управлением знаниями и компетенциями (эффект модерации не существенен в других взаимосвязях) (см. Таблицу 8, Рисунок 10).

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \text{СМЗ} + \beta_2 \text{ОЗ} + \beta_3 \text{СЗ} + \beta_4 \text{ППП} + \beta_5 \text{ИТ} + \beta_6 \text{СМЗ*ИТ} + \beta_7 \text{ОЗ*ИТ} + \beta_8 \text{СЗ*ИТ} + \beta_9 \text{ППП*ИТ} + \varepsilon$$

Таблица 8 – Модерирующий эффект ИТ

		Практики	β	Р
Организационная деятельность	←	Стратегический менеджмент знаний	,412	***
	←	Обмен знаниями	,238	***
	←	Сохранение знаний	,240	***
	←	Практики подбора персонала	,424	***
	←	ИТ	,292	***

		Практики	β	P
	←	Стратегический менеджмент знаний_x_ИТ	,157	**
	←	Обмен знаниями_x_ИТ	-,085	,145
	←	Сохранение знаний_x_ИТ	-,067	,303
	←	Практики подбора персонала_x_ИТ	-,023	,598

Примечание: * $p < 0.1$; ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

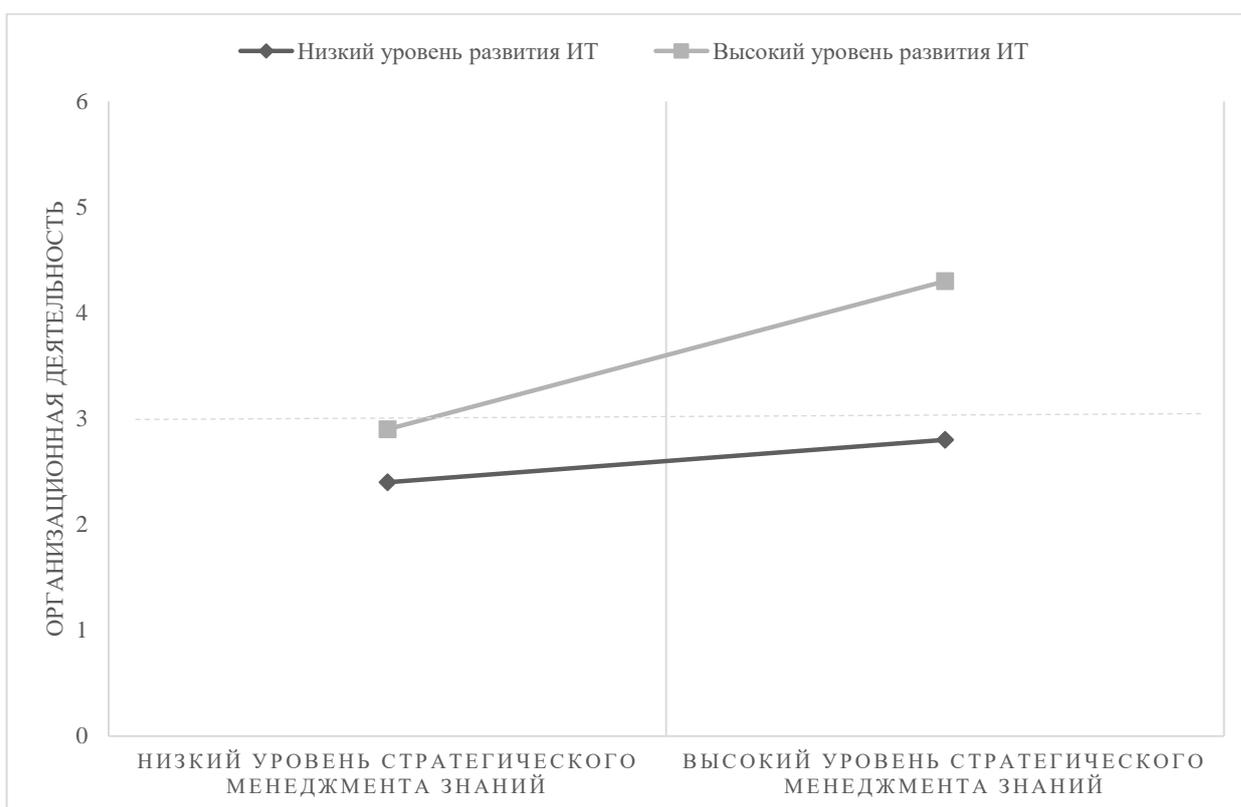


Рисунок 10 – Различия в применении развитых ИТ-технологий при разном уровне стратегического менеджмента знаний

На основе полученной описательной статистики можно рассмотреть следующие особенности, потенциально присутствующие в образовательной организации:

- Основные показатели инновационной и организационной деятельности находятся во взаимосвязи с общей атмосферой, создаваемой организационной культурой;

- Организация осознает существование инновационных возможностей, и это мотивирует ее на принятие дальнейших мер, которые, однако, не полностью отражают нововведения инновационной деятельности (разработка новых продуктов и услуг, внедрение новых продуктов, реструктуризация методов управления и маркетинга бизнес-моделей);
- Основная движущая сила распространения важной и ценной информации в организации – это по-прежнему люди, которые предоставляют доступную информацию;
- Акцент на внутреннем обмене информацией с минимальным использованием информации, находящейся за пределами организации или в областях, связанных с деятельностью организации.
- Наличие технократических тенденций и сильная зависимость от использования информационных технологий.

2.3. Применение практик управления знаниями в деятельности российских образовательных организаций

Выделенные наименее используемые практики управления знаниями (1 – тренинг и развитие – от англ.: training and development, 2 – управление производительностью – от англ.: performance management) были рассмотрены в текущем исследовании более подробно. Основной исследовательский вопрос в данном случае был следующим – приносит ли результаты в организационной деятельности использование данных практик управления знаниями, даже несмотря на их слабую популярность? Поскольку данные практики не были заявлены как широко используемые в предварительном исследовании, приносят ли они в принципе пользу организации или же они действительно не дают результатов в организационной деятельности и потому не удостоиваются внимания вполне обоснованно? В рамках данной проверки упомянутые выше практики управления знаниями были применены в двух практических задачах в учебной деятельности организаций высшего образования:

1 – практика «тренинг и развитие» – в формировании новой учебной программы Института Высшая Школа Менеджмента, СПбГУ;

2 – практика «управление производительностью» – в использовании дополнительных инструментов создания знания в рамках преподавания в НИУ ВШЭ, Санкт-Петербург.

2.3.1. Практика «тренинг и развитие»

В рамках проведения исследования было проведено изучение вопроса использования первой наименее используемой практики – **тренинг и развитие**. Изучение проводилось на базе структурного подразделения Санкт-Петербургского Государственного Университета, института Высшая Школа Менеджмента. В качестве основного фокуса была рассмотрена трансформация учебной программы делового английского языка.

В 2014 году начался переход на новую 3-летнюю языковую и коммуникативную программу для студентов бакалавриата ВШМ СПбГУ. Были выявлены следующие ключевые факторы, оказавшие основное влияние на процесс разработки языковой программы (см. Таблицу 9) [Orlova et al., 2017].

Таблица 9 – Факторы, влияющие на процесс разработки языковой программы

Фактор	Описание
Фактор 1: Введение нового образовательного стандарта на иностранном языке	Первая языковая программа была организована в ВШМ СПбГУ в период с 1993 по 2003 год. В ее основе лежала специальная методика интенсивного обучения английскому языку, а именно «Английский для развития деловых навыков» для студентов ВШМ СПбГУ. В 2001 году на факультете менеджмента была создана отдельная кафедра иностранных языков и введен принцип уровней владения языком [Grigoriev, Rebikova, 2003].

Фактор	Описание
Фактор 2: Интернационализация Школы ВШМ СПбГУ	Количество студентов, направляющихся в Высшую школу менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета для обучения в Школах бизнеса в рамках программы обмена, неуклонно растет. В связи с этим следует пересмотреть языковые программы, поставить акцент на развитие коммуникативных навыков для эффективного общения в международной академической среде. Период совпадает с началом исследований на факультете иностранных языков для академической и деловой сферы (LABC) по развитию языковых и коммуникативных навыков для эффективного общения в международной академической среде.
Фактор 3: Более высокий уровень владения английским языком студентами ВШМ СПбГУ при поступлении	В 2013/14 учебном году доля студентов, владеющих английским языком на уровне B2 при поступлении, достигла 56,2 процента. Это привело к соответствующему изменению потребностей и ожиданий студентов отношении владения языком и коммуникативных навыков.
Фактор 4: Ожидания профессорско- преподавательского состава ВШМ СПбГУ	Преподаватели ВШМ СПбГУ демонстрируют более высокие требования к коммуникативным навыкам студентов на английском языке. Они выразили заинтересованность в дальнейшем междисциплинарном сотрудничестве как обязательном условии преподавания своих дисциплин на английском языке.
Фактор 5: Ожидания корпоративных партнеров ВШМ СПбГУ	Корпоративные партнеры ВШМ СПбГУ предоставили обратную связь, которая способствовала определению новой программы развития навыков, направленной на качество коммуникации выпускников ВШМ СПбГУ.

Фактор	Описание
	Появляются новые компетенции, которые корпоративные партнеры требуют от выпускников ВШМ СПбГУ.
Фактор 6: Новые академические направления развития языковых программ для бизнес-школ	Преподавание английского языка в международных бизнес-школах подразумевает новые обязанности, которые оказывают дополнительное давление на преподавателей и разработчиков учебных программ [Coelho, 2012]. Эта ситуация требует не только внимания исследователей, но и реальных действий для устойчивого развития организаций, разрабатывающих учебные программы. Традиционные методы преподавания языка устарели и не способствуют академическому прогрессу студентов.

6 перечисленных факторов сформировали необходимость развития новой программы [Orlova et al., 2017]. Основной целью данного этапа исследования – было представить вариант использования одной из наименее развитых практик управления знаниями «тренинг и развитие» на примере изменения языковой и коммуникативной программы ВШМ СПбГУ, введенной кафедрой языков для академического и делового общения Высшей школы менеджмента, и обосновать новый дизайн языковой и коммуникативной программы в рамках анализа интервью с ключевыми стейкхолдерами программы. Были сформулированы следующие задачи: 1) представить доказательства (выводы) для изменения дизайна программы: анализ потребностей заинтересованных сторон школы (студентов и ключевых заинтересованных лиц); 2) представить новую программу по наращиванию потенциала; 3) представить результаты сравнительного анализа целей и процессов обучения в рамках двух различных тематических и основанных на навыках программ языкового обмена; и 4) понять, насколько удовлетворяются потребности и ожидания заинтересованных сторон в школе. Исходя из целей и задач исследования, рабочие гипотезы для данной области исследования состоят в

следующем: Почему программы развития языковых и коммуникативных навыков на основе навыков должны заменить программы тематического типа, чтобы удовлетворить ожидания и потребности двух групп заинтересованных сторон ВШМ СПбГУ?

Основанное на компетенциях языковое обучение [Auerbach, 1986; Mrowicki, 1986; Docking, 1994; Richards, Rodgers, 2003; Nunan, 2007; Orlova et al, 2017] является базой преподавания в ВШМ СПбГУ. В основе компетентностного подхода к преподаванию и изучению языка находятся понятия «компетенция» и «компетентность». Эти сущности изучаются в большом объеме литературы [Chomsky, 1972; Schenck, 1978; Grognet, Crandall, 1982; Docking, 1994; Llurda, 2000; Boyatzis, 2008]. Сложности современной интерпретации этих терминов подразумевает уточнить само значение этих понятий «компетенция» и «компетентность». «Компетентность» определяется как набор знаний и навыков, сформированных в процессе изучения предмета, и способность делать что-либо правильно на основе полученных знаний и навыков, а «компетенция» - как личные качества, определяющие способность человека применять или использовать соответствующий набор знаний и навыков [Азимов, Щукин, 2009, с. 107]. Другая трактовка термина «компетенция» подчеркивает целевой характер его определения. Таким образом, компетенция – это непосредственная способность применять усвоенные знания и навыки для успешного выполнения «критических рабочих функций» или задач в данной рабочей среде. Это направление исследований основывается на понятиях «коммуникативная компетенция», «коммуникативные навыки» и «коммуникативная компетентность».

Под «коммуникативной компетенцией» [Orlova et al., 2017] понимаются знания, которые учащийся приобретает для эффективного общения, а под «коммуникативными навыками» – знания, которые учащийся приобретает для достижения коммуникативных целей в конкретной ситуации. Коммуникативная компетенция относится к языковым навыкам, приобретенным учащимся, и способности использовать коммуникативные навыки надлежащим образом [Thornbury, 2006, p. 37]. Термин «коммуникативная компетенция» обычно

понимается как «способность эффективно и качественно передавать информацию другим людям, чтобы быть понятой или осмысленной ими» [Thornbury, 2006, с.37]. С точки зрения языковой педагогики, коммуникативная компетенция - это способ действия, приобретенный на основе знаний и предыдущего опыта [Асимов, Щукин, 2009, с. 320]. В данном исследовании коммуникативная компетенция относится к результатам деятельности, т.е. способности студентов ВШМ СПбГУ применять знания, язык, коммуникативные навыки, установки и поведение, необходимые для успешного выполнения деятельности в академическом или профессиональном контексте; коммуникативная компетенция является основной целью обучения. Исследователи [Hutchinson, Waters, 1987; Nunan, 2007; Richards, Rodgers, 2003] отмечают, что разработка учебного плана - очень важный процесс для лучшего понимания студентами содержания курса. Они отмечают, что разработка учебного плана - очень важный процесс для лучшего понимания студентами содержания курса. Исследователи [Hutchinson, Waters, 1987; Nunan, 2007; Richard, Rodgers, 2003] отмечают, что разработка учебного плана является важным фактором, способствующим лучшему пониманию студентами содержания курса. Компетентностный подход в языковом и коммуникативном образовании нацелен на демонстрацию достижений студентов и достижение целей обучения, поэтому разработчики учебных программ стараются создавать учебные программы, ориентированные на продукт. Существует два типа уроков языка, ориентированных на продукт: предметно-ориентированные и ориентированные на навыки [Колесникова, Долгина, 2001, с. 224]. Хотя цели обучения одинаковы (в обоих типах программ цели обучения связаны с результатами деятельности учащихся или ключевыми компетенциями, которые должны быть приобретены и продемонстрированы учащимися), способы реализации целей в тематических и ориентированных на навыки программах различаются.

Тематические курсы и курсы, ориентированные на навыки, различаются по способам достижения целей. В качестве примера можно привести структуру содержания курса, методы представления материала, а также критерии оценки и анализа. В тематических курсах содержание организовано вокруг определенных

тем (например, работа и мотивация, структура компании, кросс-культурный менеджмент, подбор персонала). В отличие от тематических курсов, в курсах по развитию навыков темы являются второстепенными, а содержание сосредоточено вокруг ключевых компетенций, которые являются основными целями обучения.

Для уточнения и описания коммуникативных компетенций студентов был использован контент-анализ языковых и коммуникативных программ – методология качественного исследования. Контент-анализ языковых и коммуникативных программ проводился посредством интервью с двумя группами заинтересованных сторон, сравнительного анализа типов языковых и коммуникативных программ, интервью с экспертами на международных конференциях и уточнения в ходе наблюдения [Orlova et al., 2017] на этапе проектирования. Традиционно считается, что процесс разработки программы начинается с изучения и анализа потребностей заинтересованных сторон, что закладывает основу для последующих этапов разработки и реализации программы [Sloane, Porter, 2009; Basturkmen, 2010; Orlova et al., 2017]. Языковые и коммуникативные курсы для академических и/или профессиональных целей являются общими по своей природе и могут использоваться в различных профессиях, что обеспечивает стандартизированную основу для целого ряда курсов и разработки учебных программ. совершенствование; разработка учебных программ: постоянное совершенствование; и разработка учебных программ: постоянное совершенствование. В процессе разработки программы ВШМ было важно ответить на следующие ключевые исследовательские вопросы: Каковы потребности, определенные ключевыми заинтересованными сторонами? Отвечает ли тип программы языкового обмена, основанной на навыках, потребностям заинтересованных сторон?

Чтобы ответить на эти вопросы и определить потребности заинтересованных сторон ВШМ СПбГУ, были проанализированы потребности двух групп заинтересованных сторон ВШМ СПбГУ (институциональных партнеров ВШМ СПбГУ и студентов, участвующих в международном цикле студенческого обмена). Партнеры. В 2015 году эти компании являлись основными работодателями

выпускников ВШМ СПбГУ; в анкетировании приняли участие 16 корпоративных партнеров ВШМ СПбГУ. Целью анкетирования было получить ответы на вопрос, определяющий навыки: «Какие языковые и коммуникативные навыки необходимо продемонстрировать выпускникам ВШМ СПбГУ на ранних этапах их карьеры?».

Из общего числа 36 ответов корпоративных партнеров были определены двадцать связанных с работой языковых и коммуникативных компетенций, которые они ожидают от выпускников ВШМ СПбГУ (см. Таблицу 10) [Orlova et al., 2017].

Таблица 10 – Процентное наличие ответов в анкетировании корпоративных партнеров ВШМ СПбГУ

%	Коммуникативный навык
90%	«решать нестандартные коммуникативные задачи и быть готовыми делать это автономно»
88%	«общаться со старшими сотрудниками доносить до них результаты анализа»
85%	«видеть альтернативные решения»
83%	«отвечать на провокационные вопросы»
83%	«брать на себя ответственность за результаты»
80%	«налаживать связи в больших и меньших профессиональных группах»
77%	«общаться и продвигать позицию»
75%	«общаться и продвигать свою позицию, даже если она противоречит общепринятому порядку вещей»
75%	«запрашивать срочную информацию у коллег»
73%	«использовать отдельные данные для выработки связного и надежного аргумента»
70%	«вести беседу»
70%	«строить убедительный аргумент и доносить его»

%	Коммуникативный навык
69%	«читать собеседника»
65%	«слушать других и быть частью дискуссии»
60%	«оценивать риски, которым подвержен ваш сектор бизнеса, а также коммуникационные риски»
60%	«общаться в неопределенных ситуациях»
60%	«справляться со страхом и тревогой»
60%	«общаться логично, структурно и лаконично выделять главную идею и доносить ее важность до аудитории»
60%	«быть быстрым в восприятии информации»

Группа 2. Студенты, участвовавшие в международном семестре. 60 студентов бакалаврской программы ВШМ СПбГУ, вернувшихся из международного семестра в вузах – академических партнерах ВШМ СПбГУ, приняли участие в анкетировании. Ее цель - ответить на три вопроса.

- 1) С какими коммуникативными задачами вы сталкивались?
- 2) Какие языковые или коммуникативные навыки вам нужно демонстрировать чаще, чем другим?
- 3) Какими языковыми/коммуникативными навыками вам труднее всего овладеть?

Из ответов студентов были определены 20 языковых и коммуникативных навыков, необходимых для академического общения (см. Таблицу 11) [Orlova et al., 2017].

Таблица 11 – Языковые и коммуникативные навыки, необходимые для академического общения студентов ВШМ СПбГУ

%	Языковой и коммуникативный навык
93%	«определять и излагать основную идею»
93%	«говорить логично»
92%	«строить связный аргумент»
91%	«контролировать качество речи во время длинной презентации, а также связность и структурированность мышления»
91%	«говорить экспромтом на сложные темы»
89%	«использовать функциональную грамматику»
88%	«выступать в различных академических форматах»
87%	«использовать академический язык для передачи точной идеи»
87%	«писать в академических целях»
86%	«делать ссылки»
84%	«выступать в следующих академических форматах: презентации, кейсы, проекты, эссе»
84%	«выступать перед большой аудиторией»
83%	«общаться уравновешенно и спокойно»
82%	«не испытывать волнения»
81%	«находить интересную и ценную информацию для презентации и обсуждения»
81%	«удерживать внимание аудитории»
80%	«поддерживать контакт с аудиторией»
80%	«быть убедительным и впечатляющим (эмоциональным)»
79%	«строить длинные связные аргументы»
78%	«держат общение под контролем»
78%	«взаимодействовать, участвовать в сессиях вопросов и ответов»

%	Языковой и коммуникативный навык
77%	«читать научные статьи и участвовать в обсуждениях, связанных с исследованиями»
76%	«читать научные статьи и участвовать в обсуждениях, связанных с исследованиями»
76%	«структурировать информацию из научных статей; делать это быстро и профессионально»

Интересным результатом сравнения данных является то, что партнеры ВШМ СПбГУ не делают различий между языковыми и коммуникативными навыками. Это объясняется тем, что языковые навыки рассматриваются как средство, а не цель делового общения. Это объясняется тем, что языковые навыки рассматриваются как средство, а не цель делового общения. Более того, складывающиеся реалии указывают на необходимость разработки новых программ обучения языку и коммуникациям и внедрению новых программ обучения навыкам. Анализ типов программ показывает, что программы, основанные на навыках, в большей степени отвечают академическим и профессиональным потребностям студентов факультетов общего обслуживания и профессионального менеджмента, поскольку помогают студентам развивать свои компетенции более практичным и комплексным образом [Orlova et al., 2017]. Изучение ответов на вопросы анкеты помогло сформулировать компетенции, относящиеся к программе по языку и коммуникации для студентов-бакалавров ВШМ [Orlova et al., 2017]. Компетенции, связанные с работой, определенные корпоративными партнерами ВШМ (ожидания от языковых и коммуникативных навыков выпускников ВШМ), были переформулированы в компетенции языковой и коммуникативной программы. Выпускники ВШМ должны обладать следующими навыками:

- Использование языка и коммуникационных стратегий: общение со старшими сотрудниками в ответ на соответствующие ситуации, регистрации и другие вопросы;

- Представление и передача результатов анализа в виде вариантов (функциональный язык)
- Работа с провокационными вопросами
- Работа с агрессивной аудиторией
- Формирование доверия в крупных организациях
- Компетенции, связанные с работой, определенные корпоративными партнерами ВШМ СПбГУ, и компетенции, предусмотренные программой языковой коммуникации
- Компетенции, запрошенные корпоративными партнерами и студентами ВШМ СПбГУ в конце международного семестра, помогли определить новую программу компетенций для курса «Языковая коммуникация».

Они помогли определить новую программу компетенций для курса «Языковая коммуникация» и выделили конкретные курсы в рамках этой программы: «Навыки академического общения на английском языке: конкретные темы» и «Английский для бизнеса». Навыки академического общения на английском языке: конкретные предметы» и «Навыки делового общения на английском языке» (см. Таблицу 12). На основе анализа компетенций выявленные умения были распределены по курсам трехлетней программы, включающим этапы введения, развития и/или освоения этих компетенций [Orlova et al., 2017].

Таблица 12 – Внедрение навыков на программу обучения

Студенты могут использовать средства английского языка и стратегии общения, чтобы:	Год 1. Академические коммуникативные навыки на английском языке	Год 2. Академические коммуникативные навыки на английском языке: предметные	Год 3. Навыки делового общения на английском языке
демонстрировать техники активного слушания при участии в дискуссиях	*	**	***
выработать последовательную и достоверную аргументацию из	*	**	

Студенты могут использовать средства английского языка и стратегии общения, чтобы:	Год 1. Академические коммуникативные навыки на английском языке	Год 2. Академические коммуникативные навыки на английском языке: предметные	Год 3. Навыки делового общения на английском языке
разных источников информации			
запрашивать информацию (как в устной, так и в письменной форме)	*	**	
уметь сообщать о результатах анализа	*	**	**
уметь работать с агрессивно настроенной аудиторией	*	**	**
уметь общаться с разной аудиторией (аудиторией с разным бэкграундом)	*	**	
уметь определять альтернативные идеи (функциональный язык)	*	**	
представлять идеи, конфликтующие с мнением большинства	*	**	**
коммуницировать свой статус	*	*	
коммуницировать идею ответственности	*	*	
справиться со страхом и тревогой публичных выступлений	*	**	

Обозначения: * - введение, ** - развитие, *** - освоение.

Ответы на вопросы анкеты и непосредственное наблюдение (защита дипломных работ, выполнение интерактивных заданий) помогли выявить новый коммуникативный пробел среди обучающихся: студенты испытывают трудности с

выходом из стрессовых ситуаций, чтобы не навредить своей репутации и имиджу среди сокурсников и коллег. Таким образом, было принято решение учесть данное обстоятельство и создать новые направления в области развития навыков (см. Таблицу 13).

Таблица 13 – Редизайн целей программы преподавания в рамках практики управления знаниями «тренинг и развитие»

Студенты могут использовать средства английского языка и стратегии общения, чтобы:	Год 1. Академические коммуникативные навыки на английском языке	Год 2. Академические коммуникативные навыки на английском языке: предметные	Год 3. Навыки делового общения на английском языке
укреплять позитивные отношения	*	**	**
оказывать ценное влияние на своих собеседников	*	**	***
помочь своим собеседникам реализовать свой потенциал	*	*	**

Обозначения: * - введение, ** - развитие, *** - освоение.

Сочетание этих результатов важно для разработки новых типов программ, основанных на навыках [Orlova et al., 2017]. Это связано с тем, что оно дает возможность удовлетворить текущие потребности и ожидания государственных учреждений и заинтересованных сторон гражданского общества: с первого курса студенты знакомятся с навыками общения, а к третьему курсу от них ожидают развития коммуникативных навыков. Такой взаимосвязанный подход помогает учащимся стать более эффективными коммуникаторами. Основным ограничением данного исследования является ранний этап реализации программы. На пилотной стадии были получены лишь начальные данные, позволяющие сделать выводы для оценки и адаптации программы. Для ответа на вопрос, реализуется ли программа так, как задумано, необходимы дополнительные данные, собранные на этапе после реализации программы.

2.3.2. Практика «управление производительностью»

Примеры использования второй наименее развитой практики управления знаниями в организации – **управление производительностью** – был проведен в процессе преподавания автора представленного диссертационного исследования на магистерской программе «Менеджмент и аналитика для бизнеса» НИУ ВШЭ, Санкт-Петербург [Плешкова, 2022; Плешкова, 2023; Плешкова, 2024].

Современные процессы управления тесно связаны с обработкой больших информационных потоков. Цифровизация и компьютеризация общества расширили информационное пространство и усложнили процесс поиска оптимальных решений [Katkalo, 2022; Максимов, 2021]. Дополнительная информация помогает подготовить решения, но затрудняет поиск нужных данных, интеграцию различных типов информации и увязку решений. Например, становится сложнее интегрировать различные типы информации и увязывать решения с целями. В результате во всех сферах управления, в том числе и в образовательном процессе, наблюдается недостаток необходимых знаний и информации, информационный наплыв и проблемы с обработкой информации.

В философском смысле онтология – это раздел науки, изучающий смысл бытия. В области искусственного интеллекта онтология связывает названия сущностей во Вселенной с формальными аксиомами, которые ограничивают понимание и правильное использование этих терминов [Гаврилова, Кудрявцев, Муромцев, 2016; Гаврилова, 2009]. Таким образом, онтологическая наука обозначает философскую концепцию, которая численно представляет реальность дисциплинарной области и знания [Гаврилова, 2009; Гаврилова, Муромцев, 2008]. Хотя определение онтологии не было полностью согласовано и окончательно сформулировано, наиболее распространенное определение рассматривает онтологию как явную спецификацию или инженерный артефакт, состоящий из определенного словаря, описывающего конкретную реальность [Gavrilova, Leshcheva, 2014; Боргест, 2018].

Для создания онтологии знания в предметной области должны быть представлены в форме, доступной для компьютерного чтения, последовательной и обладающей свойствами, которые можно повторно использовать в различных контекстах [Borgest, 2018; Borgest, 2013; Akhmedyanova, Pishchukhin, 2022]. Таким образом, онтологии используются для уменьшения терминологической и концептуальной путаницы, которая часто возникает между людьми, организациями и компьютерными системами, особенно в наши дни, когда проблема информационной перегрузки, описанная выше, стала еще более острой. Основная цель искусственного интеллекта – создание систем, основанных на знаниях. Онтологический подход является фундаментальным способом адаптации образовательных систем к постоянно увеличивающемуся объему знаний, данных и информации, следует формализовать и структурировать эти знания, данные и информацию.

Необходимость формализации и структурирования онтологий уже давно применяется в образовательных системах [Ахмедьянова, Пищухин, 2022; Боргест, 2019; Куликов, 2015; Гаспарян, Лебедев, Тельнов. 2016], хотя условно такое использование можно разделить на следующие категории [Плешкова, 2022]:

1. моделирование учебного плана – например, введение учебного плана, разработка учебного плана и учебной программы, анализ ожидаемого выполнения учебного плана, оценка выполнения учебного плана, определение наличия или отсутствия ключевых элементов учебного плана и взаимосвязи между этими элементами и другими элементами в рамках дисциплины или системы;

2. управление учебным планом – управление учебным процессом, включая среднесрочное управление, подготовку отчетных мероприятий и осуществление отчетных мероприятий (отчетные мероприятия, выполнение отчетных мероприятий, выставление отметок и обратная связь);

3. определение предметной области – создание онтологии предметных областей и учебных задач и

4. оценка обучения студентов – на основе индивидуального и группового прогресса студентов и достигнутых результатов.

Эта онтология в основном используется в следующих областях образовательного процесса: планирование курсов, разработка основных учебных программ, планирование ресурсов, управление результатами обучения и моделирование управления курсами. Технологии семантического веба используются для преодоления неоднородности и трудностей обработки больших объемов данных из Интернета, а также для поддержки отбора студентов и преподавателей на основе технологий семантического веба.

Актуальность использования онтологических подходов в образовательном процессе обоснована [Плешкова, 2022]:

- всегда существует потребность преобразования неявных знаний в явные;
- совершенствование образовательного процесса;
- беспрецедентный рост объема информации и необходимость сжатия этого объема;
- проблема сохранения интеллектуального капитала.

Целью данного исследования является разработка онтологической модели для подготовки отчетных мероприятий, которые являются одной из важнейших частей образовательного процесса. В анализе практики зарубежного преподавания, как основополагающего процесса передачи и управления знаниями, отмечается более раннее (в сравнении с российской практикой) использование онтологического подхода (см. Таблицу 14) [Плешкова, 2022].

Таблица 14 – Управление знаниями и онтологии

Исследования (классические и современные)	Описание (ключевой фокус исследований)
Теория и онтологии [Sugumaran, Storey, 2002; Guarino, 1997;]	Онтологии с точки зрения философии Границы, типы и структуры онтологий Проектирование баз данных Методы создания и управления Тематические онтологии Формальные онтологии

Исследования (классические и современные)	Описание (ключевой фокус исследований)
	<p>Онтологии и онтологический инжиниринг</p> <p>Инженерия знаний в реальном мире</p> <p>Новые области, связанные с разработкой и использованием онтологий</p> <p>Использование онтологий</p>
<p>Развитие онтологий [Гиляревский, 2009]</p>	<p>Prote'ge Demo</p> <p>Разработка онтологии</p> <p>Обзор и сравнение основных методологий</p> <p>Обзор и сравнение инструментов и языков онтологий</p> <p>Несколько способов описания онтологий в виде графических описаний</p> <p>Как графическое описание</p> <p>Содержание области знаний</p>
<p>Примеры использования онтологий</p>	<p>Использование паттернов на основе онтологий</p> <p>Обращение к семантике в контексте</p> <p>Согласование бизнес-процессов</p> <p>Желаемые свойства онтологий</p> <p>Простые и сложные онтологии.</p> <p>Как поддерживать различные процессы</p> <p>Процессы</p>
<p>Управление знаниями и инжиниринг [Edington et al., 24, Черниговская и др., 2005; Гаврилова, Страхович, 2020; Тельнов, Казаков, Данилов, 2015;</p>	<p>Использование модели жизнеспособной системы для создания оценки управления знаниями</p> <p>Разработка метафоры для объяснения знаний</p>

Исследования (классические и современные)	Описание (ключевой фокус исследований)
Gavrilova, Kokoulina, 2019; Безгинова и др., 2018; Гафиятуллина, 2019]	Изобретение метода, облегчающего связь между инициативами по управлению знаниями и достижениями стратегических цели и задачи организации
Знание и онтологии [Павлов, Ефремов, 2017; Антонов и др., 2021]	Использование примеров для описания внедрения онтологий в управление знаниями

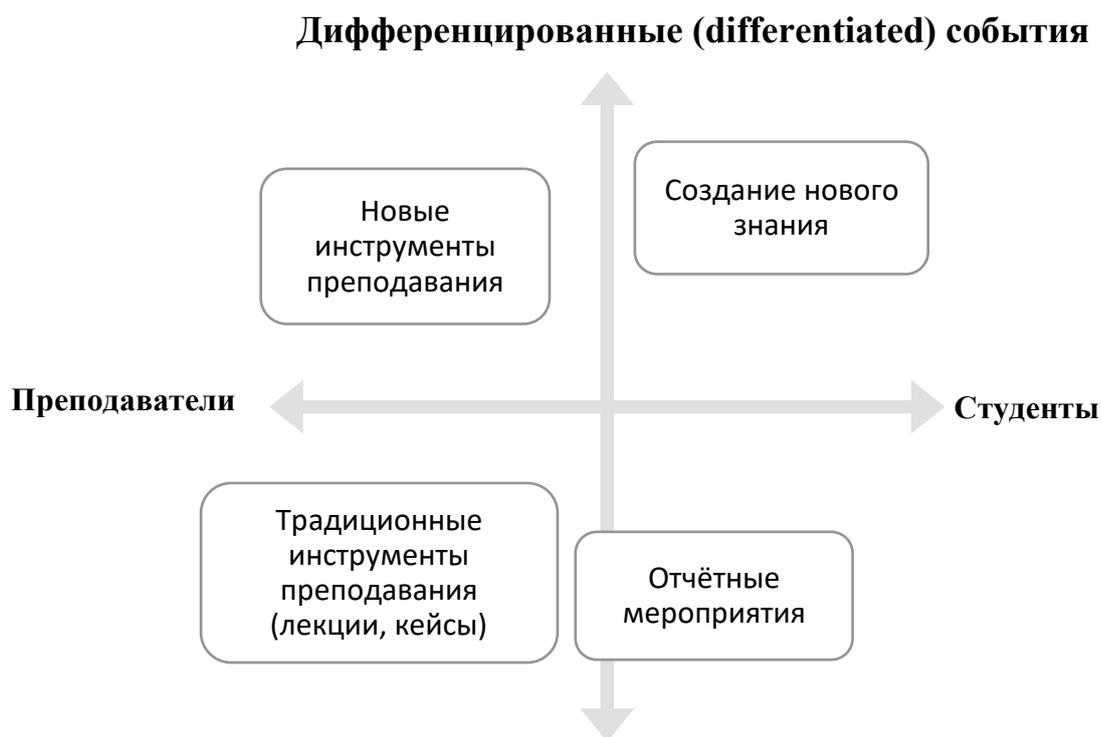
Для дополнительного подтверждения актуальности использования онтологического метода при планировании подготовки к отчётному мероприятию рассмотрим использование онтологического подхода в рамках четырёх разных методов обучения (см. Таблицу 15). Преимущества моделирования онтологий можно найти в каждом из этих подходов, но необходимость применения моделирования онтологий наиболее очевидна в подходах проблемно-ориентированного обучения и командного обучения [Плешкова, 2022].

Таблица 15 – Современные методы обучения

Метод обучения	Наличие элементов самостоятельного контроля студентом	Наличие возможности мгновенного применения полученного знания	Наличие мгновенной обратной связи
Смешанное обучение (от англ.: blended learning)	+		

Метод обучения	Наличие элементов самостоятельного контроля студентом	Наличие возможности мгновенного применения полученного знания	Наличие мгновенной обратной связи
Проблемно-представленное обучение (от англ.: problem-based learning)		+	+
Командно-ориентированное обучение (от англ.: team-based learning)	+	+	+
Онлайн обучение (от англ.: online learning)	+		

Внедрение современных педагогических методов в образовательный процесс включает в себя смесь событий с различными характерными направлениями. Между двумя носителями – студентом и преподавателем – существует различие между дифференцированными и гомогенизированными событиями (см. Рисунок 11). Два основных типа событий – это проверка полученной информации, создание нового знания и комбинирование методов исследования. Таким образом, традиционные методы обучения не являются ни целевой ориентацией, ни единственным источником передачи знаний в современной плюралистической среде [Плешкова, 2022].



Гомогенные (homogenous) события

Рисунок 11 – Схема разносторонней направленности обучения

Взаимодействие со студентами, особенно их подготовка к презентации, должно быть связано с двумя компонентами когнитивной структуры (см. Таблицу 16) [Радаев, 2022, 2023]. Это требует баланса между формальными и неформальными знаниями/информацией в процессе обучения и использования различных техник/методов/инструментов в процессе преподавания.

Таблица 16 – Структура познания

Чувственное (эмпирическое) познание	Рациональное (практическое) познание
опирается на образы посредством органов чувств	основывается на абстрактном мышлении и теоретическом знании
Ощущение Восприятие Представление	Понятие Суждение Умозаключение

В рамках построения онтологии образовательного процесса «подготовка к отчетной деятельности» следует учитывать прямую связь этого процесса с областью методов научного познания: наблюдение, эксперимент, измерение, описание, классификация и систематизация.

При моделировании онтологии также должны соблюдаться строгие требования, чтобы модель можно было логически понять и воспроизвести в других гуманитарных дисциплинах (см. Рисунок 12).



Рисунок 12 – Принципы построения развитых онтологических систем

В рамках данного исследования представлен пример применения онтологических методов в рамках построения «Процесса подготовки отчетного события» на научно-исследовательском семинаре (НИС) магистерской программы НИУ ВШЭ (Санкт-Петербург). Область включает: ряд семинаров, специальные мероприятия, специальные мероприятия по управлению и отчетности (предзащита). При передаче теоретических знаний существует феномен «не здесь придумано» (с англ.: «not invented here»). Абстрактные, неперсонифицированные знания трудно распознать. Это является предпосылкой для изменения

существующей модели процесса «Подготовка к отчетному мероприятию». Онтологическая модель процесса «Подготовка к отчетному мероприятию» может быть сведена к следующей форме (см. Таблицу 17) [Плешкова, 2022].

Таблица 17 – Исходная модель

Онтология (партономия) процесса «Подготовка к отчетному мероприятию»	
Процесс «Подготовка к отчётному мероприятию»	
>Преподаватель	
>>Инструменты преподавания	
	Передача знаний
	Теория
	Кейсы
>>Навыки	
	Компетентность
	Образование
	Профильная пригодность
	Экспертность
	Собственный опыт
	Опыт коллег
	Вовлечённость
	Низкая
	Средняя
	Высокая
>>Оценка преподавания	
	Обратная связь студентов
	Оценка преподавания
	Свободная форма
	Прогресс студентов
	Низкий
	Высокий
>Предмет	
>>Подготовка	
	Регламент
	Длительность презентации
	Формат презентации
	Обязательные составляющие
	Теоретические рекомендации
	Формат представления

Онтология (партономия) процесса «Подготовка к отчетному мероприятию»

- Типовые ошибки
- Практические рекомендации
- Примеры прошлых презентаций
- Советы
- Репетиция презентации
- >>Оценивание
 - Критерии оценивания
 - Регламентированные
 - Свободная форма
 - Отчётные мероприятия
 - Промежуточный контроль
 - Предзащита
 - Защита
- >Студенты
 - >>Познание
 - Научное
 - Ненаучное
 - >>Успеваемость
 - Низкая
 - Средняя
 - Высокая
 - >>Вовлеченность
 - Низкая
 - Средняя
 - Высокая

В рамках обучения автора диссертационного исследования по своей дисциплине предусмотрены следующие мероприятия: промежуточное руководство, внешняя отчетность (предзащита и защита) для оценки прогресса студента, сессия для оценки индивидуального или группового проекта, представленного студентом в форме презентации. Подготовка к отчетному мероприятию включает в себя ряд действий, описанных ниже:

- 1) студенты получают информацию о грядущем отчётном мероприятии, основные требования к презентации и советы по исполнению задания;

- 2) студенты подготавливают презентацию для отчётного мероприятия;
- 3) презентация оценивается на семинаре группой преподавателей (репетиция отчётного мероприятия);
- 4) на семинарах проводится анализ представленного результата, его разбор и формирование выводов.

Помимо базовой теоретической презентации и требований (этап 1), использовался дополнительный информационный инструмент (на этапе 4), а его результативность была оценена в ходе эксперимента с 287 студентами в течение первых трех лет преподавания на магистерской программе. Чтобы сравнить эффективность инструментов в экспериментальной и контрольной группах, качество презентаций оценивалось на этапе 3 (до использования инструментов) и на сессии подведения итогов (после использования инструментов). Три преподавателя оценивали качество презентаций по 10-балльной шкале, принятой в НИУ ВШЭ. Критерии оценки включали оригинальность идей, качество исследования (широта и глубина выбранной темы, качество и количество проанализированных источников), логичность, проработанность и завершенность выбранной темы исследования. Для отслеживания результатов информационных сессий в контрольной группе использовались данные за предыдущий год. В контрольной группе подготовительный этап был таким же, хотя инструменты для создания и применения знаний не были представлены. Что касается самого образовательного процесса, то все без исключения студенты должны соблюдать этические нормы. Однако в эксперименте сравнение результатов проводилось таким образом, что наличие контрольной группы было обязательным в силу правил [Борискина, 2019].

НИС на программах магистратуры служит цели помощи студентам в написании курсовых работ и магистерских диссертаций. Дисциплина, как было отмечено выше, может быть условно разделена на несколько процессов – Подготовка мероприятия по подведению итогов (предварительная оценка и оценка курсовой работы и магистерской диссертации), подведение итогов – это оценка текущего исследовательского проекта студента (индивидуального или

группового), отчетное мероприятие – это оценка текущего исследовательского проекта студента (индивидуального или группового), представленная в виде заранее подготовленной презентации в формате .ppt. На основе прошлых тематических исследований [Тельнов, Казаков, Данилов, 2015; Безгинова и др., 2018; Gavrilova, Kokoulina, 2019; Радаев, 2022, 2023] и совершенствовании программы учебной дисциплины НИС были предложены направления используемых инструментов («Передача» / «Применение» / «Создание») и добавлены дополнительные инструменты применения и создания знаний в ходе процесса «Подготовка к отчётному мероприятию» [Плешкова, 2022].

Опыт проведения исследовательских семинаров показывает, что студенты испытывают трудности с пониманием абстрактных, неиндивидуализированных знаний (например, общих принципов оформления презентации на этапе 1 и описаний и комментариев к формальным требованиям). Во время подготовки к презентации на этапе 2 студенты задают вопросы по оформлению и содержанию, и определенные инструменты управления знаниями могут помочь на данном этапе (см. Таблицу 18). В педагогической практике наблюдения выполнения заданий и презентаций встречается мало примеров отличного качества, где соблюдался бы баланс визуального и текстового контента [Рогова, Кочеткова, 2022]. Однако баланс текста и графики является одним из важных навыков, реализовывая который, студенты могут мыслить и думать шире, объяснять сложные концепции доступным языком и понимать их.

При передаче знаний через инструменты разбора лучших практик или анализа извлечённых уроков абстракция знания уменьшается, что ведёт к повышению усвояемости знаниями и применению его на практике.

Таблица 18 – Инструменты управления знаниями для преодоления основных трудностей

Трудности студентов	Создание знания				Применение знания				
	Извлечение данных из текста	Мозговой штурм	Наблюдение за процессом	Сбор и управление идеями	Помощь коллег	Групповые дискуссии	Ретроспективный анализ	Извлеченные уроки	Лучшие практики
Сложность восприятия абстрактной информации	+								
Трудности абстрактного мышления		+							
Сложности детальной проработки		+							
Сложность общего понимания			+						
Сложность соотнесения требований со своим проектом				+					
Непосредственные вопросы исполнения					+	+	+		
Нехватка насмотренности								+	+

Основные проблемы возникают хаотично в рамках обучения на дисциплине.

При этом помочь разобраться с возникающими трудностями могут инструменты применения и создания знаний (см. Таблицу 19) [Плешкова, 2022].

Таблица 19 – Добавленные инструменты преподавания для подготовки к отчётным мероприятиям

Домен	Инструмент	Описание	Применение в рамках процесса на НИС
Применение знаний	Лучшие практики (38)	Профессиональные практики (процедуры), которые приняты или предписаны как правильные или наиболее эффективные подразумевают наличие какой-то одной «лучшей практики» для каждой ситуации.	Сортировка и отбор лучших презентаций прошлых лет при подготовке к отчётному мероприятию
	Извлечённые уроки (38)	В базе извлеченных уроков фиксируются и находятся в общем доступе те знания и опыт, которые были получены в ходе операционной деятельности, но не подлежат документированию в рамках стандартных процедур. В контексте управления знаниями упор обычно делается на сбор данных лично от участников деятельности, то есть превращение неявных знаний в явные.	Анализ и разбор преимуществ и упущений, неточностей, недостатков и типовых ошибок представления презентаций прошлого года при подготовке к отчётному мероприятию

Домен	Инструмент	Описание	Применение в рамках процесса на НИС
Создание знаний	Ретроспективный анализ (39)	<p>Анализ данных с учётом изменения во времени, начиная от текущего момента времени к какому-либо прошедшему периоду времени.</p> <p>Ретроспективный анализ отличается от других видов анализа тем, что при его проведении сравниваются плановые результаты с достигнутыми итогами, а также учитывается прошлый опыт, что дает возможность предприятию оптимизировать процессы</p>	<p>Анализ и обсуждение причин преимуществ и упущений, неточностей, недостатков и типовых ошибок представления презентаций прошлого года при подготовке к отчётному мероприятию</p>
	Групповые дискуссии (38)	<p>Метод групповой психологической работы, позволяющий воздействовать на установки (мировоззрение, убеждения, стереотипы и др.) и мотивацию участников в ходе совместного обсуждения определенной проблемы.</p>	<p>Обсуждение и формирование нового знания при подготовке к отчётному мероприятию</p>

Для сравнения двух групп и использования t-теста парных выборок распределение используемых переменных было проверено на нормальность: использовался тест Колмогорова-Смирнова, и было установлено, что асимптотическая значимость (двуххвостовая) значений Колмогорова-Смирнова превышает 0,05. Таким образом, поскольку все переменные, использованные в исследовании, были нормально распределены, использование t-стандарта было разрешено в парной парной выборке с использованием t-критерия. Парный выборочный t-стандарт был применен к основным переменным, и результаты представлены в таблице 3. Согласно результатам контрольной группы, среднее значение созданного знания 2 выше среднего значения созданного знания 1, а среднее значение прикладного знания 2 выше среднего значения прикладного знания 1. Однако, согласно результатам t-теста, разница между средними значениями креативных знаний и прикладных знаний в контрольной группе до и после эксперимента была незначительной и существенно не изменилась. В экспериментальной группе среднее значение прикладных знаний 2 выше, чем среднее значение прикладных знаний 1, и значимо на 0,01 уровне значимости, а среднее значение созданных знаний 2 выше, чем среднее значение созданных знаний 1, и значимо на 0,05 уровне значимости. Значительные изменения в результатах Прикладных знаний и Созданных знаний в экспериментальной группе свидетельствуют о том, что использование инструментов Прикладных знаний и Созданных знаний оказало положительное влияние (см. Таблицу 20).

Таблица 20 – Сравнение групп

Сравнение	Контрольная группа			Экспериментальная группа		
	Среднее	SD	t	Среднее	SD	t
Применение _знания2 – Применение _знания1	0,178	1,010	1,604	0,220**	0,749	2,673
Создание _знания2 – Создание _знания1	0,139	0,761	1,658	0,181*	0,754	2,183

Примечание: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

В контексте совершенствования процесса преподавания части предлагаемой модели претерпели некоторые изменения в поле «Преподаватель». После изменения в программе дисциплины и внедрения в практику ведения семинаров и подготовки к отчётным мероприятиям дополнительных инструментов передачи и применения знаний со стороны преподавателя модель претерпела некоторые существенные изменения (см. Таблицу 21).

Таблица 21 – Усовершенствованная модель

Онтология (партономия) участника процесса «Подготовка к отчётному мероприятию» - Преподаватель
<p>Преподаватель</p> <ul style="list-style-type: none"> >Инструменты преподавания <ul style="list-style-type: none"> >>Передача знаний <ul style="list-style-type: none"> Теория Кейсы >>Применение знаний <ul style="list-style-type: none"> Лучшие практики Извлечённые уроки >>Создание знаний <ul style="list-style-type: none"> Ретроспективный анализ Групповые дискуссии >Навыки <ul style="list-style-type: none"> >>Компетентность <ul style="list-style-type: none"> Образование Профильная пригодность >>Экспертность <ul style="list-style-type: none"> Собственный опыт Опыт коллег >>Вовлечённость <ul style="list-style-type: none"> Низкая Средняя Высокая >Оценка преподавания <ul style="list-style-type: none"> >>Обратная связь студентов <ul style="list-style-type: none"> Оценка преподавания Свободная форма

Онтология (партономия) участника процесса «Подготовка к отчётному мероприятию» - Преподаватель

>>Прогресс студентов Низкий Высокий

Высшие учебные заведения ориентированы на знания, и почти вся их деятельность генерирует важные знания, которые могут быть использованы лицами, принимающими решения, вовлеченными в процессы преподавания, обучения, воспитания и управления [Афанасьев, 2016; Бабин, 2018, Беляев, 2019]. Однако из-за ограниченности/асимметричности знаний о том, как онтологии применяются для представления знаний/коммуникации в образовательной среде, и основной лексики, используемой для описания академических знаний, визуального представления знаний/коммуникации, онтологий в образовательных сценариях, онтологий в визуальном представлении знаний/коммуникации, исследователи, заинтересованные в применении онтологий, с трудом получают полезную информацию для обобщения этих преимуществ. Эти исследования указывают на необходимость пересмотра педагогами основных элементов и общих концепций образовательного процесса. В контексте данного отчета можно сделать вывод о том, что сочетание различных инструментов, ориентированных на создание, передачу и применение знаний, имеет большое значение для преобразования неявных знаний в явные.

Основным методологическим результатом исследования является предложенный алгоритм использования «взаимодополняющих» инструментов. Этот алгоритм включает в себя следующие шаги:

1. анализ имеющихся инструментов подготовки к обучению для отчетной деятельности;
2. установка «дополнительных» ориентиров, обеспечивающих дифференциацию инструментов и
3. предложение новых моделей участия в образовательном процессе.

Практическое применение разработанных алгоритмов показывает, что они подходят для решения поставленных задач и мотивируют студентов к обучению.

Мотивация к использованию дополнительных инструментов в образовании также заключается в недостатках традиционных образовательных форматов: отстраненность от коммуникативного диалога между учащимися, шаблонность, монотонность, отсутствие возможностей для критического мышления учащихся и слабая обратная связь.

Все рассмотренные инструменты ценны для реализации образовательного процесса, поскольку все они оказывают положительное влияние на достижение результатов обучающихся. Наиболее важным вкладом является внедрение инструмента извлеченные/выученные уроки (от англ.: lessons learned). Этот инструмент анализирует успешные и менее успешные презентации/проекты с типичными результатами и без них.

В этом случае студенты могут представить, как выглядит реальная ошибка, и обсудить, как найти решение проблемы. Таким образом, эти инструменты могут выстраивать различные траектории личного профессионального развития студентов. Использование онтологических методов в качестве инструмента также может быть использовано для улучшения методов обучения в целом, делая их более логичными, систематизированными и использующими практический опыт.

К основным ограничениям данного исследования можно отнести следующие:

- применимость к гуманитарным предметам (в данной статье приводится результат эксперимента на примере обучения предмету НИС);
- применимость к дисциплинам, которые читаются в формате семинара, для обеспечения групповой динамики.

Практическая значимость исследования заключается в использовании других инструментов применения и создания знаний, которые также могут быть внедрены в национальные инновационные системы в области гуманитарных наук, семинаров и других языковых практик. Важными критериями успешного внедрения новых инструментов управления знаниями являются высокая вовлеченность преподавателей в планирование и реализацию образовательной деятельности, хорошая групповая динамика, ориентация на зарубежные образовательные

практики и практика использования инструментов управления знаниями в российских организациях.

Другой дополняющий пример использования практики «управление производительностью» был реализован на основе использования дополнительных инструментов привлечения абитуриентов на магистерскую программу [Плешкова, 2023]. В рамках привлечения абитуриентов на магистерскую программу НИУ ВШЭ «Аналитика данных для бизнеса и экономики» для создания «базы знаний» был использован дополнительный инструмент – группа в мессенджере telegram. Группа была инициирована действующими руководителями треков образовательной программы и сформирована по ключевым темам вопросов, которые могут возникать у абитуриентов. Ответы на данные вопросы формировали базу, ознакомившись с содержанием которой абитуриент мог получить необходимую ему информацию. Данный инструмент продолжает использоваться в настоящем времени, он выступает удобным инструментом для –

- повышения групповой осведомленности (поскольку все сообщения публикуются в одно и то же время для всех участников группы одновременно),
- быстрого уточнения информации (абитуриенты могут задать сопутствующие вопросы одновременно с публикацией новости по приему или требований), а также
- усиления персонального внимания к поступающим (что немаловажно при развитии коммуникации и привлечении абитуриентов).

Данные факторы были выявлены на основе проведенного опроса среди абитуриентов, которые рассматривали поступление на программу (173 человека) (см. Приложение 4).

Третьим примером использования практики «управление производительностью» для повышения результативности было проведение фокус-группы в рамках оценки двух форматов обучения – онлайн и традиционного [Плешкова, 2023]. Было проведено 4 фокус-группы, в каждой из которых было 6 студентов. Участникам предлагалось в свободной форме обсудить критические

точки онлайн-обучения, а также положительные и негативные свойства и стороны восприятия онлайн и традиционного обучения (см. Приложение 4).

2.4. Основные выводы по Главе 2

В данной главе была верифицирована классическая модель практик управления знаниями для образовательных организаций; разработана новая классификация практик управления знаниями, применимая к использованию в деятельности образовательной организации; выявлено и описано многообразие наиболее и наименее используемых практик управления знаниями в российских образовательных организациях.

При верификации модели практик управления знаниями в российских образовательных организациях были выделены наиболее и наименее используемые практики в образовательных организациях. Данный набор оказался отличен от зарубежного набора практик управления знаниями, где наиболее популярными являются практики стратегического менеджмента знаний и компетенций, компенсации и информационно-коммуникационных технологий.

В российском варианте наборе были отмечены следующие практики управления знаниями:

- стратегический менеджмент знаний и компетенций,
- сохранение знаний,
- подбор персонала и
- обмен знаниями.

А наименее используемыми и развитыми практиками оказались – тренинг и развитие, а также управление производительностью.

Дополнительным результатом исследования стало выявление взаимосвязи информационных технологий и наиболее развитых практик управления знаниями. Проявился модулирующий эффект информационных технологий между стратегическим управлением знаниями и эффективностью результатов

деятельности организации (при этом эффект модерации был не значим в других взаимосвязях с другими развитыми практиками).

Выделенные наименее используемые практики управления знаниями (1 – тренинг и развитие (от англ.: training and development), 2 – управление производительностью (от англ.: performance management) были рассмотрены более подробно на примерах их использования в образовательной деятельности:

А) практика «тренинг и развитие» – при формировании новой учебной программы Института Высшая Школа Менеджмента, СПбГУ;

Б) практика «управление производительностью» – при использовании дополнительных инструментов создания/обмена знаниями в рамках преподавания автором диссертации в НИУ ВШЭ, Санкт-Петербург.

При этом в обоих случаях практики показали положительные результаты применения в российских образовательных организациях.

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ БАРЬЕРОВ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ

3.1. Типы барьеров обмена знаниями

При внедрении практик управления знаниями существует ряд факторов, которые могут препятствовать или задерживать процесс внедрения [Blagov et al., 2017]. Барьеры обмена знаниями, то есть факторы различной природы, препятствующие использованию практик управления знаниями в организациях – очень популярная тема исследований в области обмена знаниями и одно из самых передовых направлений исследований в области управления знаниями [Blagov, Begler, Pleshkova, 2020]. Среди различных отраслей, которые являются предметом исследования, образовательные организации занимают особое место и редко изучаются отдельно.

Это связано с тем, что организационная культура, способствующая внедрению политик управления знаниями [Chandra, Vashisth, Kumar, 2011; Fullwood, Rawley, Dambridge, 2013], значительно снижает их влияние на внедрение других отраслевых практик. Однако исследования по этой теме в высших учебных заведениях в основном сосредоточены на обмене знаниями внутри факультетов или между преподавателями и студентами, а процессы управления факультетами и административные задачи редко рассматривались в связи с управлением знаниями, хотя иногда они рассматриваются с точки зрения обмена знаниями в области исследований и преподавания. Следует отметить, что, хотя в литературе часто утверждается, что организационная культура высших учебных заведений способствует обмену знаниями в деятельности преподавателей и студентов, административные процессы и административные отделы высших учебных заведений редко рассматриваются, поскольку считается, что они являются значительными препятствиями для обмена знаниями.

Поэтому цель данного этапа исследования – выявить основные барьеры обмена знаниями при внедрении практик управления знаниями в

административных отделах высших учебных заведений и выработать рекомендации по снижению влияния этих барьеров.

Поскольку административные отделы высших учебных заведений ранее не были предметом профессионального исследования, методология данного исследования основана на принципах обоснованной теории. В соответствии с этим принципом исследование началось с проведения неструктурированных глубинных интервью с административным персоналом крупного государственного российского вуза, участвующего в реализации конкретной программы обучения (далее – «программа», а в Приложении 4 – Университет «У»).

Результаты интервью приводятся в исследовании обезлично специально для соблюдения этических норм и с учетом возможных негативных последствий, которые могут нанести вред и ущерб репутации рассматриваемого университета. В данном случае важны именно полученные результаты, а не принадлежность к тому или иному объекту исследования.

На основе проведенных интервью были предложены конструкты первого и второго уровней, которые, согласно ответам участников, отражают основные барьеры, с которыми они сталкиваются в своей повседневной рабочей деятельности. На основе предложенных концептуальных конструктов представлены практические рекомендации по совершенствованию практики управления знаниями в руководстве высших учебных заведений. В результате накопленных за время исследований результатов (например, достаточно подробного обзора барьеров обмена знаниями, проведенного Riege, 2005) в соответствии с основными критериями барьеры можно разделить на несколько категорий. Так, в исследовании [Riege, 2005] барьеры обмена знаниями были классифицированы на личностные (связанные с психологическими характеристиками людей, вовлеченных в процесс обмена), организационные (связанные с особенностями организационной структуры исследуемой организации) и технические (знания и навыки в организации). Предлагается классифицировать их по трем категориям: организационные (связанные с характеристиками ИТ-инфраструктуры, поддерживающей процесс внедрения и

использования знаний в организациях) [Blagov, Begler, Pleshkova, 2020]; аналогичную тройную классификацию проводят [Благов, Жукова, Плешкова, 2016]. Обладание дефицитными, ценными и незаменимыми ресурсами является источником экономической ренты для организаций, конкурирующих на рынке [Barney, 1991], а ресурсы аналогичного характера (экспертиза и ресурсы знаний, включая политическую ситуацию в организации) также являются источником экономической ренты для некоторых сотрудников организации. Для некоторых сотрудников, особенно тех, кто обладает высокой переговорной силой, наличие ресурсов аналогичного характера (включая информационные ресурсы, как экспертные знания, так и политический статус в организации) может быть источником внутренней статусной ренты. Во-первых, наличие такой ренты позволяет сотрудникам получать более высокие позиции в неформальной организационной иерархии, которая не обязательно совпадает с установленной формальной иерархией [Bratianu, Orzea, 2012; Goduscheit, Knudsen, 2015]. Во-вторых, такая рента может ограничивать передачу знаний. Это может повлиять на ситуацию в организации, а именно ограничить передачу знаний.

Это связано с тем, что ренто-ориентированная передача знаний может оказать негативное влияние на общее функционирование организации [Knudsen, 2007]. Что касается отраслевой направленности эмпирических исследований барьеров обмена знаниями, то важность этого вопроса для исследований означает, что существует широкий спектр интересов среди исследователей барьеров, включая, в частности, сектор высшего образования, который был в центре внимания ряда важных эмпирических исследований. Важно отметить, что они были сосредоточены на разных секторах [Cranfield, Taylor, 2008; Chandra, Vashisth, Kumar, 2011; Kumaraswamy, Chitale, 2012]. Однако, как уже было заявлено ранее, эти исследования не учитывают связь процессов обмена знаниями и внедрения практик управления знаниями, а больше фокусируются на процессах обмена знаниями в научной, преподавательской и исследовательской деятельности [Бондаренко, Шпак, 2021].

3.2. Анализ и выделение ключевых барьеров

Методология данного исследования основана на принципах обоснованной теории. То есть на первом этапе эмпирического исследования из неструктурированного или слабоструктурированного материала выявляются закономерности, на основе которых строятся теоретические блоки для последующего этапа исследования, в данном случае эмпирической проверки [Blagov, Begler, Pleshkova, 2020]. Таким образом, согласно данному подходу, наиболее подходящим методом для первого этапа эмпирического исследования является проведение неструктурированных глубинных интервью. Такие интервью начинаются с диалога на одну из наиболее абстрактных тем, на основе которого интервью может быть дополнено уточняющими вопросами, помогающими извлечь основные конструкты из дискурса интервьюируемых. На основе сравнения этих конструктов у разных интервьюеров в выборке можно разработать гипотезы и конструкты для следующего этапа исследования, включая использование более строгого количественного подхода. Такой подход актуален и для настоящего исследования. Это связано с тем, что, как уже упоминалось выше, в существующей литературе, посвященной возникновению барьеров, мало внимания уделяется процессам управления знаниями в высших учебных заведениях.

Поэтому, прежде чем проводить количественные исследования с использованием конкретных переменных, следует найти основополагающие факторы, которые их формируют. Исследование направлено на администраторов вузов, занимающихся управлением образовательными программами. Это Главное управление образовательных программ, Департамент поддержки образовательных программ, Департамент приема, Департамент по делам молодежи и Департамент международных отношений.

Интервью с участниками данного исследования было сосредоточено на их ответах и неструктурированном представлении их ответов на вопрос «Какие, по вашему мнению, факторы препятствуют обмену знаниями в управлении образовательными программами и внедрению управления знаниями в бизнес-

процессы, в которых вы участвуете». Основное внимание уделялось неструктурированному представлению ответов. Каждое интервью длилось от 30 до 50 минут. Всего было опрошено 45 руководителей администрации университетов. Руководители были выбраны в качестве респондентов, поскольку именно эта аудитория более всего осведомлена о проблемах обмена знаниями при внедрении практик управления знаниями и в процессе формирования общего списка барьеров может дать наиболее объемные и разносторонние знания. Выдержки из интервью приведены в Приложении 4.

На первом уровне наиболее часто упоминаемым институциональным барьером или препятствием является отсутствие ясности в описании должностных обязанностей сотрудников. Эта проблема, по-видимому, связана с тем, что административные отделы, участвующие в реализации программы, имеют двойное подчинение (они отчитываются сначала перед ректором, а затем перед соответствующим департаментом университета).

Такая двойная зависимость затрудняет распределение обязанностей между различными подразделениями и сотрудниками, а также затрудняет понимание того, кто из сотрудников или подразделений обладает теми или иными информационными ресурсами [Blagov, Begler, Pleshkova, 2020]. Частота организационных изменений в структуре бизнес-процессов университета, а также в том, как устроены большинство процессов программы управленческого образования (например, запись студентов на элективные курсы, распределение студентов по преподавателям), меняются как минимум раз в учебный год, что усложняет понимание того, кто из сотрудников какими источниками информации располагает. При этом информация быстро устаревает, что сокращает время на разработку должностных инструкций, отвечающих потребностям сотрудников и работников. Еще одна проблема заключается в том, что по мере усложнения формальных должностных инструкций присутствует еще один фактор – отсутствие стимулов для обмена знаниями, поскольку они не включены в официальные должностные инструкции. Существование этого барьера научно подтверждено эмпирическими исследованиями, показывающими, что отсутствие формальных

должностных инструкций по обмену знаниями негативно влияет на интенсивность обмена знаниями [De Clercq, Dimov, Thongpapanl, 2013; Willem, Buelens, 2009]. Существование этой структуры может свидетельствовать о том, что чрезмерно централизованные коммуникационные практики, описанные в этой структуре, все еще могут встречаться в управлении образовательными программами. Вопрос чрезмерной централизации этих организационных коммуникаций интересен тем, что он связан с рядом конструктов первого уровня, которые выявляют скорее информационные и технологические барьеры, чем организационные и управленческие барьеры. В частности, был идентифицирован конструкт «несовместимость систем документооборота, используемых разными службами».

Продолжая рассмотрение конструктов, связанных с вопросами информационно-технологического характера, логично рассмотреть конструкты, связанные с интеграцией систем разных служб, в дополнение к упомянутым выше конструктам второго уровня, выявляющим проблемы взаимодействия разных служб и конкретных систем документооборота. В частности, большое количество конструктов первого уровня описывает «проблемы, с которыми сталкиваются все подразделения университета при взаимодействии с администрацией с помощью общеуниверситетской системы электронного документооборота». Вторичная конструкция, объединяющая эти первичные конструкции, может быть выражена как «Документы, отредактированные в системе, могут быть потеряны».

На основе этих структур первого уровня была предложена аналогичная структура второго уровня, в которой отмечалось, что различные системы управления документами, используемые участниками, имеют «проблемы с тем, что несколько пользователей не могут редактировать документы одновременно». Интересно, что в аналогичной структуре респонденты указали, что предпочли бы общую систему управления документами или «среду обмена информацией, основанную на локальной сети или другой информационной системе».

Помимо проблемы невозможности одновременной организации документов, элемент второго уровня отражает увеличение временных затрат на обмен

информацией: «отсутствие средств телеконференций» в сочетании с элементом первого уровня и «отсутствие официально признанной электронной подписи».

Следует отметить, что все блоки второго уровня, отражающие ИТ-барьеры, рассматриваются как следствие организационных и управленческих проблем, упомянутых выше, а не только технических, как это отражено в соответствующих блоках. В частности, конструкт «возможная потеря редактируемых документов в общеуниверситетской системе электронного документооборота» может быть связан с конструктом «слишком централизованная коммуникация».

Это связано с тем, что, согласно [Willem, Buelens, 2009], существует отрицательная корреляция между степенью централизации организационной структуры в крупных организациях и общей удовлетворенностью пользователей ИТ-системами компании.

Другие элементы второго уровня, описывающие барьеры для ИТ, включают: сотрудники и линейные отделы. Это можно рассматривать как следствие высокой централизации коммуникации из-за слабо развитых средств горизонтальной коммуникации между сотрудниками и линейными отделами, что является типичной чертой функциональных организационных структур в крупных организациях [Willem, Buelens, 2009].

Что касается узких категорий в классификации, таких как «личностные» барьеры [Riege, 2005] и «организационно-экономические» барьеры [Благов, Жукова, Плешкова, 2016], то следует отметить, что эти категории являются формальными.

Поскольку в формальной должностной инструкции не было мотивации делиться знаниями, можно выделить конструкт уровня 2. Поэтому его можно отнести к категории личностных барьеров, поскольку это личное решение конкретного человека [Riege, 2005].

В тех случаях, когда сотрудники имеют конкретные ожидания относительно вознаграждения от обмена знаниями, решение сотрудника участвовать в обмене знаниями напрямую зависит от того, насколько воспринимаемая ценность ресурсов знаний, которыми владеет сотрудник, соотносится с этими ожиданиями [Pierce,

2012], что напрямую связано с организационно-экономической категоризацией барьеров [Blagov, Zhukova, Pleshkova, 2016].

Таким образом, при анализе и выделении конструкторов первого уровня, можно перейти ко второму уровню и выделить следующие сегменты барьеров внедрения практик управления знаниями [Blagov, Begler, Pleshkova, 2020]:

- Технологические (например, совместимость систем электронного документооборота, использующихся различными подразделениями, отсутствие возможности одновременного редактирования документов несколькими пользователями);
- Организационные (например, чрезмерная централизация коммуникаций и недостаточно четкому описанию должностных инструкций административных сотрудников);
- Индивидуальные (например, недостаточность мотивации к обмену знаниями из-за отсутствия этого в формальных должностных обязанностях).

Выявленные барьеры носят преимущественно организационно-административный характер, связанный с особенностями организационной структуры учреждения, реализующего программу обучения, или информационно-технический характер, связанный с особенностями информационной инфраструктуры, позволяющей реализовать исследуемую программу обучения. Барьеры организационно-административного характера в основном обусловлены сочетанием таких факторов, как функциональная организационная структура и двойственные отношения административного персонала с организационной структурой учреждения, в то время как барьеры информационно-технического характера в основном являются следствием централизации коммуникаций в вышеупомянутых учреждениях. В частности, это отсутствие совместимости между системами электронного документооборота, используемыми различными отделами, невозможность одновременного редактирования документов несколькими пользователями, отсутствие помещений для проведения совещаний и официальных разрешений на использование электронных подписей. К другим

информационным и техническим барьерам относятся недостатки общеуниверситетских систем электронного документооборота.

3.3. Эмпирическое тестирование воспринимаемой важности барьеров

Далее выделенные и сегментированные барьеры были эмпирически проверены на выборке организаций высшего учебного образования по Санкт-Петербургу. В первом случае выборка была представлена 104 административными работниками Университета «У», что составляет примерно 5% от общего количества административных сотрудников, работающих в Университете «У» – на данной выборке проводилось исследование взаимосвязи опыта работы и воспринимаемой важности выделенных барьеров. Во втором случае выборка была расширена до 283 административных сотрудников 6 ведущих вузов Санкт-Петербурга (по данным на 2020-2021 год) и проводилось исследования взаимосвязи барьеров обмена знаниями при внедрении практик управления знаниями с оценкой скорости и качества обмена. В обоих случаях роль сотрудника была разделена на получателя знаний (от англ.: knowledge recipient), то есть на сотрудника, который запрашивает знания, и на владельца знаний (от англ.: knowledge owner), то есть на сотрудника, который знания передает или делится ими. В данном исследовании и в обоих случаях названия вузов также не раскрываются ввиду возможного получения негативных результатов, которые могут нанести ущерб репутации вузов, а также для соблюдения этичности проводимого исследования.

Методология исследования количественная, основанная на регрессионном анализе взаимосвязи независимых переменных (выявленных барьеров) и зависимых переменных (параметры обмена знаниями: опыт работы сотрудника, воспринимаемая важность знаний, скорость, качество) [Blagov, Pleshkova, Begler, 2021]. Использовалась шкала Лайкерта от 1 до 7, респондентам предлагалось

оценить параметры обмена знаниями применительно к заданному списку барьеров, где «1» означала минимальную взаимосвязь, а «7» максимальную взаимосвязь.

Независимыми переменными выступали сформированные ранее во время качественной стадии данного исследования (более подробно см. Приложение 4) конструкты:

Технологические барьеры:

1. Низкая совместимость систем документооборота, используемых респондентом и коллегами;
2. Недостаточность систем управления документами, используемых респондентом и коллегами;
3. Сложность обучения работе в системах документооборота, используемых респондентом и коллегами;

Организационные барьеры:

4. Недостаточно строгая регламентация должностных обязанностей респондента и коллег;
5. Недостаточная ясность инструкций, данных высшим руководством респонденту и коллегам;
6. Чрезмерная регламентация должностных обязанностей респондента и коллег;
7. Недостаточный уровень делегирования полномочий по принятию решений высшим руководством респонденту и коллегам;
8. Отсутствие материального вознаграждения за обмен знаниями;
9. Отсутствие нематериального вознаграждения за обмен знаниями;

Индивидуальные барьеры:

10. Значение запрашиваемого знания для его обладателя;
11. Личная неприязнь между респондентом и коллегами;
12. Дефицит времени для обмена знаниями из-за загруженности работой.

В первом случае зависимыми переменными заявлены опыт работы сотрудника и воспринимаемая важность барьеров, во втором случае: скорость и качество получаемого или, наоборот, передаваемого знания между сотрудниками.

Здесь знания играют ключевую роль, поскольку в практиках управления знаниями, вне зависимости от места их применения, ключевую роль играет обмен (см. Таблицы 22, 23) [Blagov, Pleshkova, Begler, 2021].

Таблица 22 – результаты регрессионного анализа (отвечал респондент – получатель знания)

Независимая переменная	коэффициент
1. Низкая совместимость систем документооборота, используемых респондентом и коллегами;	-0,029
2. Недостаточность систем управления документами, используемых респондентом и коллегами;	0,674
3. Сложность обучения работе в системах документооборота, используемых респондентом и коллегами;	0,090
4. Недостаточно строгая регламентация должностных обязанностей респондента и коллег;	-0,070
5. Недостаточная ясность инструкций, данных высшим руководством респонденту и коллегам;	-0,581
6. Чрезмерная регламентация должностных обязанностей респондента и коллег;	-0,119
7. Недостаточный уровень делегирования полномочий по принятию решений высшим руководством респонденту и коллегам;	-0,125
8. Отсутствие материального вознаграждения за обмен знаниями;	-0,622
9. Отсутствие нематериального вознаграждения за обмен знаниями;	-0,346
10. Значение запрашиваемого знания для его обладателя;	-1,480**
11. Личная неприязнь между респондентом и коллегами;	-0,581
12. Дефицит времени для обмена знаниями из-за загруженности работой.	0,413

Примечание: ** $p < 0.05$

Таблица 23 – результаты регрессионного анализа (отвечал респондент – владелец знания)

Независимая переменная	коэффициент
1. Низкая совместимость систем документооборота, используемых респондентом и коллегами;	0,151
2. Недостаточность систем управления документами, используемых респондентом и коллегами;	0,840
3. Сложность обучения работе в системах документооборота, используемых респондентом и коллегами;	0,061
4. Недостаточно строгая регламентация должностных обязанностей респондента и коллег;	-0,433
5. Недостаточная ясность инструкций, данных высшим руководством респонденту и коллегам;	-0,869
6. Чрезмерная регламентация должностных обязанностей респондента и коллег;	-0,675
7. Недостаточный уровень делегирования полномочий по принятию решений высшим руководством респонденту и коллегам;	-0,265
8. Отсутствие материального вознаграждения за обмен знаниями;	-0,588
9. Отсутствие нематериального вознаграждения за обмен знаниями;	-0,110
10. Значение запрашиваемого знания для его обладателя;	-1,674**
11. Личная неприязнь между респондентом и коллегами;	-0,663
12. Дефицит времени для обмена знаниями из-за загруженности работой.	0,648

Примечание: ** $p < 0.05$

Так же, как и в предыдущем случае, статистически значимый результат виден только в индивидуальном барьере «Значение запрашиваемого знания для его обладателя». Отрицательные коэффициенты независимых переменных в обоих

уравнениях означают, что снижение значимости знаний негативно взаимосвязан с процессами обмена знаниями при малом опыте как владельца знаний, так и запрашивающего знания. Первое объяснение заключается в том, что при увеличении опыта работы в организации сотрудник начинает лучше понимать, как его положение может быть защищено, если он будет делиться конфиденциальной (по его мнению) информацией или знаниями. Другое объяснение может быть связано с недостаточно высокой осведомленностью сотрудника в принципе и его нежелания это признавать. Резюмируя эти два предположения, можно сказать, что с увеличением опыта работы знания как запрашивающего сотрудника, так и держателя знаний, лучше передаются и более систематически хранятся, тем самым снижая чувствительность обмена конкретными знаниевыми активами.

Другое объяснение может заключаться в том, что с увеличением опыта работы сотрудник может повысить доверие к своему положению в организации, стать более уверенным в своей квалификации и, таким образом, будет меньше бояться делиться знаниями и передавать их менее информированным коллегам. Знания в таком случае перестают быть рычагом давления или ресурсом, который необходимо скрывать, поскольку сотрудник на собственном опыте начинает понимать и ощущать синергетический эффект от использования коллективного знания.

Выборку продолжения исследования составили сотрудники административных подразделений 6 российских вузов, которые ввиду деликатности исследовательского вопроса и для соблюдения этичности раскрытия информации пожелали остаться анонимными. С респондентами связывались по корпоративным адресам электронной почты через сообщения, содержащие краткое объяснение и мотивацию исследования, примерное время опроса (около 3-5 минут) и ссылка на анкету, созданную с помощью онлайн-платформы Qualtrics с анонимным сбором данных.

Также в исследования, как было указано ранее, были разделены роли – на получателя знаний (от англ.: knowledge recipient), то есть на сотрудника, который запрашивает знания, и на владельца знаний (от англ.: knowledge owner). Анкета

содержала два раздела для роли получателя знания и роли владельца знания, по 20 вопросов в каждом: 2 для зависимых переменных, 12 для независимых переменных и 6 демографических вопросов. Ответы на вопросы по переменным были представлены с использованием шкал Лайкерта от 1 до 7, где в вопросах с зависимой переменной вариант ответа «1» указывал на восприятие респондентом полной неудовлетворенности скоростью или качеством обмена знаниями (с точки зрения роли запрашивающего знания и роля обладателя знания); вариант ответа «7» указывает на воспринимаемое полное удовлетворение. В вопросах по независимым переменным, вариант ответа «1» указывает на предполагаемое отсутствие влияния барьеров на зависимую переменную, а «7» указывает на воспринимаемое максимальное влияние. Данные были проверены с помощью уравнений линейной регрессии в статистическом пакете IBM SPSS Statistics 22 (см. Таблицы 24-27) [Blagov, Pleshkova, Begler, 2021].

Заметно, что организационный барьер «Недостаточная ясность инструкций, данных высшим руководством респонденту и коллегам» выявляется как значимый и в случае, когда получатель знаний оценивал взаимосвязь этого барьера со скоростью, и в случае оценивания владельцем знания взаимосвязи и со скоростью, и с качеством. При этом отдельными значимыми барьерами для получателя знаний являлся технологический барьер «Низкая совместимость систем документооборота, используемых респондентом и коллегами» и индивидуальные барьеры «Значение запрашиваемого знания для его обладателя» и «Дефицит времени для обмена знаниями из-за загруженности работой». Для роли владельца знаний также оказался значимым технологический барьер «Сложность обучения работе в системах документооборота, используемых респондентом и коллегами». Остальные барьеры не показали статистической значимости (см. Таблицы 24-27).

Таблица 24 – Модель 1.1. Влияние барьеров по управлению знаниями на скорость получения знаний (отвечал получатель знаний)

Независимая переменная	Коэффициент
1. Низкая совместимость систем документооборота, используемых респондентом и коллегами;	-0,5347***
2. Недостаточность систем управления документами, используемых респондентом и коллегами;	0,1454
3. Сложность обучения работе в системах документооборота, используемых респондентом и коллегами;	-0,1072
4. Недостаточно строгая регламентация должностных обязанностей респондента и коллег;	0,02976
5. Недостаточная ясность инструкций, данных высшим руководством респонденту и коллегам;	-0,2154**
6. Чрезмерная регламентация должностных обязанностей респондента и коллег;	-0,0222
7. Недостаточный уровень делегирования полномочий по принятию решений высшим руководством респонденту и коллегам;	-0,1226
8. Отсутствие материального вознаграждения за обмен знаниями;	0,01500
9. Отсутствие нематериального вознаграждения за обмен знаниями;	0,02868
10. Значение запрашиваемого знания для его обладателя;	0,04543
11. Личная неприязнь между респондентом и коллегами;	0,08667
12. Дефицит времени для обмена знаниями из-за загруженности работой.	-0,1740

Примечание: * $p < 0.1$; ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Таблица 25 – Модель 1.2. Влияние барьеров по управлению знаниями на качество полученных знаний (отвечал получатель знаний)

Независимая переменная	Коэффициент
1. Низкая совместимость систем документооборота, используемых респондентом и коллегами;	-0,0815
2. Недостаточность систем управления документами, используемых респондентом и коллегами;	-0,1100
3. Сложность обучения работе в системах документооборота, используемых респондентом и коллегами;	-0,0935
4. Недостаточно строгая регламентация должностных обязанностей респондента и коллег;	0,0091
5. Недостаточная ясность инструкций, данных высшим руководством респонденту и коллегам;	-0,1864
6. Чрезмерная регламентация должностных обязанностей респондента и коллег;	0,0281
7. Недостаточный уровень делегирования полномочий по принятию решений высшим руководством респонденту и коллегам;	-0,1236
8. Отсутствие материального вознаграждения за обмен знаниями;	-0,1771
9. Отсутствие нематериального вознаграждения за обмен знаниями;	0,1225
10. Значение запрашиваемого знания для его обладателя;	0,2234**
11. Личная неприязнь между респондентом и коллегами;	-0,0738
12. Дефицит времени для обмена знаниями из-за загруженности работой.	-0,3553***

Примечание: * $p < 0.1$; ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Таблица 26 – Модель 2.1. Влияние барьеров по управлению знаниями на скорость передачи знаний (отвечал владелец знаний)

Независимая переменная	Коэффициент
1. Низкая совместимость систем документооборота, используемых респондентом и коллегами;	0,1764
2. Недостаточность систем управления документами, используемых респондентом и коллегами;	-0,0186
3. Сложность обучения работе в системах документооборота, используемых респондентом и коллегами;	-0,4110*
4. Недостаточно строгая регламентация должностных обязанностей респондента и коллег;	-0,1304
5. Недостаточная ясность инструкций, данных высшим руководством респонденту и коллегам;	-0,3289**
6. Чрезмерная регламентация должностных обязанностей респондента и коллег;	0,0758
7. Недостаточный уровень делегирования полномочий по принятию решений высшим руководством респонденту и коллегам;	-0,1439
8. Отсутствие материального вознаграждения за обмен знаниями;	0,0440
9. Отсутствие нематериального вознаграждения за обмен знаниями;	0,0184
10. Значение запрашиваемого знания для его обладателя;	0,0912
11. Личная неприязнь между респондентом и коллегами;	-0,1013
12. Дефицит времени для обмена знаниями из-за загруженности работой.	-0,0211

Примечание: * $p < 0.1$; ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Таблица 27 – Модель 2.2. Влияние барьеров по управлению знаниями на качество переданных знаний (отвечал владелец знаний)

Независимая переменная	Коэффициент
1. Низкая совместимость систем документооборота, используемых респондентом и коллегами;	-0,2026
2. Недостаточность систем управления документами, используемых респондентом и коллегами;	0,02144
3. Сложность обучения работе в системах документооборота, используемых респондентом и коллегами;	-0,1987
4. Недостаточно строгая регламентация должностных обязанностей респондента и коллег;	0,0093
5. Недостаточная ясность инструкций, данных высшим руководством респонденту и коллегам;	-0,2327*
6. Чрезмерная регламентация должностных обязанностей респондента и коллег;	-0,1509
7. Недостаточный уровень делегирования полномочий по принятию решений высшим руководством респонденту и коллегам;	0,0195
8. Отсутствие материального вознаграждения за обмен знаниями;	-0,0895
9. Отсутствие нематериального вознаграждения за обмен знаниями;	0,0955
10. Значение запрашиваемого знания для его обладателя;	-0,0175
11. Личная неприязнь между респондентом и коллегами;	-0,0743
12. Дефицит времени для обмена знаниями из-за загруженности работой.	-0,0724

Примечание: * $p < 0.1$; ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Отрицательные знаки коэффициентов в моделях 1.1. и 2.1. по барьеру «5. Недостаточная ясность инструкций, данных высшим руководством респонденту и коллегам» могут свидетельствовать о том, что должностные инструкции в образовательных организациях неадекватно описывают значительную долю ситуаций, с которыми сталкивается административный персонал, включая, в том числе, обмен знаниями. Объяснением этому может быть то, что уровни формализации и централизации в образовательных организациях слишком высоки для такой ситуативно-специфичной деятельности, как обмен знаниями. Статистически значимым результатом (и наиболее заметным результатом) является переменная «недостаточная ясность инструкций». Этот результат, хотя и поддерживает выводы [Blagov et al., 2017], может показаться до некоторой степени нелогичным, поскольку организационная культура и процедуры в высших административных подразделениях образовательных организаций, как правило, отличаются высокой формализацией и централизацией [Хаас и Коллен, 1963; Биллинг, 1998; Жукова и др., 2016]. Однако отрицательные знаки коэффициентов могут свидетельствовать об отсутствии должностных инструкций в исследованных учреждениях. Объяснением этому может быть то, что уровни формализации и централизации в исследуемые организации слишком высоки для такой ситуационно-специфической деятельности, как обмен знаниями. Действительно, если из-за высокого уровня централизации и формализации большая часть коммуникаций между соответствующими подразделениями и сотрудниками находится под непосредственным руководством высшего звена, то некоторые действия, например, обмен знаниями, не описанные в должностных обязанностях сотрудников, сотрудники могут неохотно выполнять, опасаясь наказания за выполнение несанкционированных действий [Chow, 2012]. Обе модели, в которых существенна «недостаточная ясность инструкций», базируются на скорости обмена знаниями как зависимой переменной, а не на качестве обмена знаниями. Одно из возможных объяснений заключается в том, что получатель знаний имеет достаточно четкое представление о том, чего он хочет и по каким каналам он может это получить. Поэтому, несмотря на отсутствие ясности со стороны старших

менеджеров или прямых указаний от властей, получатель ищет желаемое, основываясь на собственных рассуждениях. Эта логика также может объяснить, почему коэффициенты в модели 2.2 (связь между барьерами и качеством знаний, которыми поделились респонденты по запросу) не являются статистически значимыми. Кроме того, меньшее количество статистически значимые коэффициенты в моделях «владельца знаний» (Модель 2.1. и Модель 2.2.) могут быть признаком общей склонности респондентов переоценивать свою готовность делиться знаниями по сравнению с воспринимаемым дружелюбием своих коллег по обмену знаниями [Afshar-Jalili and Ghaleh, 2018]. Такое предполагаемое смещение может быть довольно интересным объектом дальнейших исследований, вероятно, по сравнению с объективные характеристики обмена знаниями. Учитывая значимые коэффициенты в модели 1.2., интересным результатом является значимость «запрошенного значение знания для его владельца» со знаком «плюс», опровергающим гипотезу. Владельцы знаний могут опасаться, что их нежелание делиться важными знаниями, несмотря на признание важности определенных знаний для высшего руководства и реальных/потенциальных соискателей знаний, будет истолковано как признак недостаточной лояльности к организации в целом [Blagov, Pleshkova, Begler, 2021].

Рекомендации по общему управлению и работы с барьерами обмена знаниями при внедрении практик управления знаниями можно сформулировать следующим образом:

- 1 – принять во внимание психологические аспекты, которые включают в себя лояльность по отношению к организации (которая помогает сотрудникам делиться знаниями в спокойной и безопасной манере), баланс между внутренней и внешней мотивацией сотрудников для обмена знаниями, а также факторы, связанные с так называемыми «культурными измерениями», то есть воспринимаемая сотрудником уместность высказывать и делиться своими знаниями в организации;
- 2 – улучшать качество и глубину наполнения внутренних репозиторий знаний организации, воспользовавшись которыми новые сотрудники или сотрудники со стажем работы менее 1 года могут вникнуть в основные организационные

процессы, самостоятельно разобраться в устройстве работы тех или иных процессов и понять распределение ролей в этих процессах;

3 – работать с организационной культурой организации, в частности проводить тематические сессии по опыту обмена знаниями в организации, стимулировать сотрудников делиться своими знаниями в открытой манере;

4 – совершенствовать системы документооборота и их совместимость с внутренними системами организации для обеспечения быстрого доступа и использования необходимых данных, информации и знаний;

5 – проводить дополнительную разъяснительную работу по объяснению и обсуждению возложенных на сотрудников должностных обязанностей (что может быть проведено на специальных сессиях для сотрудников), большой смысл такие работы будут иметь при коллективном сборе сотрудников;

6 – формировать группу экспертов по основным организационным процессам, которые могли бы обладать необходимыми знаниями и алгоритмами получения этих знаний.

3.4. Основные выводы по Главе 3

В данной главе представлены результаты исследования барьеров обмена знаниями при внедрении практик по управлению знаниями. В рамках проведения анализа были использованы как качественные, так и количественные методы исследования. Так были идентифицированы основные барьеры обмена знаниями в сфере российских организаций высшего образования, которые были сегментированы по предложенным группам: технологические, организационные, индивидуальные. Для каждой группы барьеров обмена знаниями были разработаны рекомендации по нивелированию негативных последствий в деятельности организации. Предложенные рекомендации могут быть также применены к организациям других сфер (например, сферы услуг), поскольку являются типовыми в деятельности организации и не сильно привязаны к сфере высшего образования.

В рамках проведения количественного исследования был рассмотрен и расширен список основных барьеров обмена знаниями, а также выделены две роли сотрудника: как владельца знаний (от англ.: knowledge owner) и как получателя знаний (от англ.: knowledge recipient). При эмпирическом тестировании взаимосвязи основных барьеров обмена знаниями была введена переменная «опыт работы» в организации, как определяющая важность восприятия барьеров. Полученные результаты показали наличие взаимосвязи опыта работы и воспринимаемой важности знания.

Также были разработаны рекомендации по взаимодействию с новыми сотрудниками организации, которые так же, как и рекомендации из качественного этапа исследования, можно использовать в организациях других сфер. Также в рамках проведения второй стадии количественного исследования была рассмотрена взаимосвязь барьеров обмена знаниями при внедрении практик при управлении знаниями и двух зависимых переменных: скорости и качества процесса такого обмена. Анализ выявил несколько барьеров, которые можно отнести к наиболее критичным, а именно:

- технологические барьеры: низкая совместимость систем документооборота, используемых респондентом и коллегами, сложность обучения работе в системах документооборота, используемых респондентом и коллегами;
- организационные барьеры: недостаточная ясность инструкций, данных высшим руководством респонденту и коллегам,
- индивидуальные барьеры: значение запрашиваемого знания для его владельца, дефицит времени для обмена знаниями из-за загруженности работой.

Полученные результаты по анализу барьеров обмена знаниями следует рассматривать в совокупности с практиками управления знаниями, которые описаны в первой и второй главе диссертационного исследования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, организационные знания становятся ключевым фактором конкуренции, результативности и расширения сотрудничества между организациями. Знания играют все более важную роль в условиях информационного (постиндустриального) общества. Многие страны стремятся стать экономиками знаний, где основным источником богатства является не ручная, а интеллектуальный труд. В этом контексте знания становятся основным активом организаций, поскольку они позволяют им эффективно принимать решения и действовать. Расширение доступа к знаниям будет способствовать развитию людей в организации, предоставляя им легкий доступ к информации, аккумулированной другими людьми.

Организации больше не могут полагаться на естественное распространение знаний, чтобы идти в ногу с темпами изменений. Вместо этого знания должны создаваться, применяться и повторно использоваться со скоростью, превышающей скорость изменений. В этом помогает внедрение и использование практик управления знаниями.

Явное предположение теории, основанной на знаниях, заключается в том, что знания являются наиболее ценным ресурсом организации для создания конкурентного преимущества. Таким образом, ресурсы знаний, а также связанные со знаниями политика, практика, процессы и технологические инструменты являются необходимыми компонентами для выживания и успеха фирмы в современном изменчивом, неопределенном, сложном и неоднозначном мире.

Организации, учитывая современные экономические, политические и социальные тенденции, которые ощутимо меняют бизнес-ландшафт, не могут оставаться глобально конкурентоспособными, основывая свою стратегию в основном на «традиционных» материальных ресурсах. Развивающиеся силы глобализации, цифровизация бизнеса, технологическая эволюция и т.д. – все эти экзогенные факторы способствовали появлению и становлению менеджмента знаний.

Рост популярности темы исследований в сфере управления знаниями за последнее десятилетие стимулирует необходимость внимания к рациональности использования управления знаниями и связанных практик в странах с трансформирующейся экономикой [Ткачев и др., 2021], в том числе и на базе российских организаций. В целом, данное исследование вносит вклад в теорию управления знаниями и дает цельное и аргументированное представление о влиянии практик на векторы организационного развития.

Итоги выполненного исследования

В рамках проведения диссертационного исследования были поставлены и решены следующие задачи:

- з1 – проведен анализ современного состояния исследований в области практик управления знаниями (Глава 1);
- з2 – верифицирована классическая модель практик управления знаниями для образовательных организаций (Глава 2);
- з3 – разработана новая классификация практик управления знаниями, применимая к использованию в деятельности образовательной организации (Глава 2);
- з4 – выявлено и описано многообразие наиболее и наименее используемых практик управления знаниями в российских образовательных организациях (Глава 2);
- з5 – исследованы барьеры обмена знаниями при внедрении практик по управлению знаниями (Глава 3).

В представленном диссертационном исследовании на защиту вынесены 3 основных результата:

1. На основании анализа и систематизации вторичных источников информации предложена новая классификация практик управления знаниями по стадиям жизненного цикла знаний, дополненная инструментами управления знаниями по каждой стадии.

Также подтверждена важность проведения исследований в российском контексте, реструктурированы наборы зарубежных практик управления знаниями и предложен вариант российского набора.

2. Выявлены и обоснованы наиболее и наименее используемые в России практики управления знаниями на основании проведенного дескриптивного (кабинетного) исследования и обзора литературы.

При этом уточнена роль информационных технологий в процессе использования наиболее развитых практик и предложены способы использования наименее развитых практик. При верификации модели практик управления знаниями в российских образовательных организациях респондентами были выделены наиболее и наименее используемые практики в образовательных организациях.

Полученный набор оказался отличен от зарубежного набора практик управления знаниями, где наиболее популярными являются практики стратегического менеджмента знаний и компетенций, практики компенсации и информационно-коммуникационных технологий. В российском же наборе были отмечены: как стратегический менеджмент знаний и компетенций, так и сохранение знаний, подбор персонала и обмен знаниями. Наименее используемыми в России оказались тренинги, развитие компетенций и управление производительностью.

Дополнительным результатом стало наблюдение взаимосвязи информационных технологий и наиболее развитых практик управления знаниями, а именно модулирующий эффект между стратегическим управлением знаниями и эффективностью результатов деятельности организации (при этом эффект модерации был не значим в других взаимосвязях).

Выделенные наименее используемые практики управления знаниями (практика 1 – тренинг и развитие – training and development, практика 2 – управление производительностью – performance management). Они были рассмотрены в настоящем исследовании более подробно. Основной вопрос в данном случае был следующим – приносит ли результаты в организационной деятельности использование данных практик управления знаниями, даже несмотря на их слабую популярность. Поскольку данные практики не были заявлены как широко используемые, приносят ли они в принципе пользу организации или же они

действительно не дают результатов в организационной деятельности и потому не удостоиваются внимания вполне обоснованно?

В рамках проверки упомянутые выше практики управления знаниями были применены в двух практических задачах в учебной деятельности организаций высшего образования.

Практика 1 (тренинг и развитие) использовалась для формирования новой учебной программы в Высшей школе менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета при разработке новой программы обучения языку и коммуникации для студентов бакалавриата ВШМ СПбГУ. Программа создавалась с учетом результатов исследования потребностей двух групп заинтересованных лиц в бизнес-школе. Был проведен сравнительный анализ целей обучения и содержания двух типов языковых и коммуникативных программ – тематико-ориентированной (предыдущий тип программы) и навыко-ориентированной (действующий тип программы). Анализ позволил сделать вывод о том, что второй из них (навыко-ориентированный) наиболее полно отвечает академическим и карьерным потребностям студентов, способствуя более интегрированному развитию навыков, имеющих практическую направленность.

Практика 2 (управление производительностью) была апробирована в рамках преподавания в НИУ ВШЭ, Санкт-Петербург при внедрении и использовании новых инструментов работы со знаниями в преподавательской деятельности (выявление основных трудностей обучаемых; построение онтологической модели; проведение эксперимента; дополнение онтологической модели). После трех лет эксперимента были внесены предложения по дополнению первоначальной модели предмета «Преподаватель», сформирован и предложен рабочий список инструментов для проведения обучения (например, внедрение инструмента извлеченные/выученные уроки). Изменения также положительно сказались на качестве образовательного процесса как для преподавателей (повышение квалификации и мотивации), так и для студентов (повышение успеваемости, мотивации, работа с генеративным усвоением).

3. На основании эмпирического исследования предложена классификация и выявлены ключевые барьеры обмена знаниями при внедрении практик управления знаниями.

Эмпирически протестированы взаимосвязи барьеров обмена знаниями (выборка: 283 административных сотрудников ведущих вузов Санкт-Петербурга). Статистически значимыми оказались следующие переменные: низкая совместимость систем документооборота, используемых респондентом и его коллегами; недостаточная ясность инструкций, данных высшим руководством респонденту и коллегам; значение запрашиваемого знания для его обладателя; дефицит времени для обмена знаниями из-за загруженности работой.

Разработаны рекомендации по работе с выделенными ключевыми для обмена знаниями. При этом раскрыта воспринимаемая важность знаний и опыта работы сотрудников.

Введено и описано инициативное разделение роли сотрудника на владельца знаний (от англ.: knowledge owner) и получателя знаний (от англ.: knowledge recipient). Результативность процесса обмена знаниями предложено отслеживать по 2 показателям: оценка скорости передачи/получения знаний и оценка качества передаваемых/получаемых знаний. Таким образом, было сформировано 4 модели.

Предложенная классификация разделяет основные барьеры обмена знаниями по группам: технологические, организационные и индивидуальные.

Более подробно рассмотрены и выделены следующие сегменты барьеров:

- технологические (например, совместимость систем электронного документооборота, использующихся различными подразделениями, отсутствие возможности одновременного редактирования документов несколькими пользователями);
- организационные (например, чрезмерная централизация коммуникаций и недостаточно четкое описание должностных инструкций административных сотрудников);
- индивидуальные (например, недостаточность мотивации к обмену знаниями из-за отсутствия этого в формальных должностных обязанностях).

В целом исследование показало, что в российских реалиях работает иной набор практик, чем декларируется в иностранной литературе, а именно, работают: сохранение знаний, подбор персонала и обмен знаниями. Также были предложены способы использования наименее развитых практик управления знаниями для повышения эффективности коммуникаций в деятельности образовательных организаций.

Краткие рекомендации для образовательных организаций:

- а) Следует иметь в виду, что использование или репликация зарубежного опыта может не сработать в российских реалиях, в том числе и в образовательных организациях, сфере, которая сейчас переживает эпоху перемен. Перед внедрением практик управления знаниями следует удостовериться, что они распределены в организации по тем же доменам, по которым представлены в теоретических исследованиях, тогда применимость практик будет соответствовать проблемным областям и принесет результаты. Перед началом внедрения следует провести анализ использования практик управления знаниями, выяснить, присутствуют ли в организации, выявленные в данном исследовании барьеры обмена знаниями, учесть их, чтобы предвидеть и исключить возможные организационные проблемы.
- б) В любой образовательной организации (если рассматривать административные подразделения) присутствуют практики управления знаниями, которые более развиты, а значит, используются на регулярной основе, и практики, которые развиты менее, а значит, практически не используются, или используются от случая к случаю. Данное диссертационное исследование показывает, что информационные технологии – один из самых востребованных инструментов управления знаниями. Было предложено, что информационные технологии могут регулировать отношения между видами деятельности. При этом были также предложены варианты, как применять менее продвинутые практики, которые часто дают благоприятные результаты. Иногда следует сосредоточиться на них.
- в) В рамках представленного исследования практика «стратегический менеджмент знаний и компетенций» показала наивысшие оценки по использованию. Это может означать сильную значимость стратегического видения развития системы

управления знаний в организации и своего рода зависимость от принятого руководителем подразделения/организации курса на развитие системы управления знаний.

г) Следует четко формулировать цель внедрения практик управления знаниями в организации, а также соотносить будущее применение с основными процессами управления знаниями. В этом может помочь предложенная автором классификация практик управления знаниями по основным стадиям жизненного цикла знаний. В данной классификации предложены определенные инструменты управления знаниями, как точечные методы воздействия на возникающие организационные проблемы.

д) В образовательной организации следует приветствовать специалистов по работе со знаниями, а также развивать сообщества экспертов/практиков. Это поможет сохранять и накапливать внутриорганизационные знания, которые помогают ускорять рутинные рабочие процессы, а также повышать их качество.

е) Согласно предложенной классификации барьеры обмена знаниями различаются по своей природе и проявлениям, они обусловлены технологиями, организацией или индивидом. Если организационные барьеры достаточно сложно преодолеть (особенно в образовательных организациях с долгой историей существования), то технологические и индивидуальные барьеры поддаются нивелированию (подробнее о направлениях работы с барьерами рассказано в Главе 3).

Ограничения исследования и перспективы дальнейшей разработки темы

Представленное диссертационное исследование имеет определенные ограничения, а именно:

- по сектору рынка: применимость полученных результатов исследования относится к образовательным организациям или организациям, связанным с образовательными услугами;
- по размеру выборки: малый размер выборки организаций, участвовавших в эмпирическом исследовании (~5% от рассчитанной генеральной совокупности);

- по контексту: российский географический контекст (в данном исследовании рассматривались образовательные организации г. Санкт-Петербург).

В качестве основных направлений будущих исследований предполагается расширение существующей выборки с последующим повторным тестированием по обновленной выборке. Возможно также проведение исследований, которые будут учитывать затраты и инвестиции в сферу управления знаниями организации для создания полной картины результативности и полезности использования практик управления знаниями. Ограничение географического контекста, представленное в наблюдаемой выборке, может быть преодолено путем применения сравнительного анализа к различным группам стран (например, БРИКС), которые концептуально классифицируются на основе ряда экономических и социальных показателей. Также интересно провести сравнительный анализ отдельных стран с формирующейся или переходной рыночной экономикой для выявления новых факторов на макроуровне и уровне компаний.

В представленном диссертационном исследовании уровень анализа – организация, другим уровнем анализа исследования может послужить как рынок/страна (если запланировать более масштабное исследование) или наоборот, индивидуальный уровень анализа сотрудников или студентов образовательных организаций (если проводить более фокусное исследование). Также имеет смысл взглянуть и на уровень развития сотрудников образовательной организации, чтобы понять, как они следуют принимаемой политике управления знаниями и как они действуют на рабочих местах в соответствии с ней. Это приведет к дополнительному направлению – анализу психологических факторов, формирующих/мотивирующих поведение работника по каждой анализируемой практике управления знаниями. В текущих современных реалиях также возможно рассмотреть направление исследования практик управления знаниями с использованием инструментов искусственного интеллекта.

Для каждой организации как для живого организма требуется индивидуальный системный подход к применению практик управления знаниями и понимание цели применения той или иной практики управления знаниями для

достижения желаемого результата. Для эффективного внедрения практик управления знаниями и работы с барьерами обязательно присутствие развитой культуры обмена, генерации и применения знаний в организации. Знание и работа с ним настолько уникальна, что требует конкретной проработки в каждой отдельной организации. При этом данные решения и изменения в организационной политике должны транслироваться, внедряться и поддерживаться, прежде всего, на стратегическом уровне, или уровне руководства организацией. Данное исследование зафиксировало ведущую роль именно этого фактора в практиках управления знаниями.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алпайдин Э. Машинное обучение: новый искусственный интеллект. М.: Издательская группа «Точка»; Альпина Пабlishер, 2017. – 208 с.
2. Адаптивная модель совершенствования учебного процесса с использованием информационных технологий / Г.Г. Куликов, В.В. Антонов, М.А. Шилина, А.Р. Фахруллина // Технологии цифровой обработки и хранения информации: материалы международной конференции. – Уфа: УГАТУ, 2015. – Т. 1. – С.194-198.
3. Алейникова, И.С. Рейтинг 250 крупнейших компаний СЗФО / И.С. Алейникова, Ф.В. Бражников // Эксперт Северо-Запад. – 2016. – Т. 45-46. – № 741. – С. 8-25.
4. Андреева, Т.Е. Управление знаниями: хрестоматия / Т.Е. Андреева, Т.Ю. Гутникова. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2009. – 576 с.
5. Афанасьев К. С. Система маркетинговых коммуникаций в сфере образования как основа управления знаниями // Царскосельские чтения. – 2016. – Т. II. № XX. – С. 217-220.
6. Ахмедьянова, Г.Ф. Онтологический подход к проектированию научно-производственных систем / Г.Ф. Ахмедьянова, А.М. Пищухин // Онтология проектирования. – 2022. – Т.12, № 1 (43). – С. 57-67.
7. Бабин Е. Н. Цифровизация университета: построение интегрированной информационной среды // Университетское управление: практика и анализ. – 2018. – Т. 22, № 6 (118). – С. 44-54.
8. Байкалова К.В. Отток квалифицированных кадров из России - пути решения проблемы [Электронный ресурс] // СТЭЖ. 2016. №2 (23). – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ottok-kvalifitsirovannyh-kadrov-iz-rossii-puti-resheniya-problemy> (дата обращения: 20.08.2023).
9. Беляев Д.А. Потенциал когнитивного менеджмента и ценностно-коммуникативная природа университетского образования / Д. А. Беляев, О. А.

- Волкова, Е. П. Шеболкина // Высшее образование в России. – 2019. – № 2. – С. 105-116.
10. Благов Е.Ю., Плешкова А.Ю. Барьеры к обмену знаниями в административных подразделениях высших учебных заведений // Креативная экономика. – 2017. – Т. 11, № 3. – С. 285-302.
 11. Бойко Е.В., Дмитриев Н.Д., Ильченко С.В. Развитие интеллектуального капитала как необходимого инновационного ресурса современного общества // Эпомен. – 2021. – № 61. – С. 29-35.
 12. Болотникова Е.С., Гаврилова Т.А., Горовой В.А. Об одном методе оценки онтологий // Известия РАН, Теория и системы управления. – 2011. – №3. – С. 98-110.
 13. Бондаренко Т.Н., Шпак Г.Б. Управление знаниями в вузе // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. – 2021. – № 2 (106). – С. 90-95.
 14. Боргест, Н.М. Ключевые термины онтологии проектирования: обзор, анализ, обобщения / Н.М. Боргест // Онтология проектирования. – 2013. – № 3 (9). – С. 97-31.
 15. Боргест, Н.М. Онтологии проектирования от Витрувия до Виттиха / Н.М. Боргест // Онтология проектирования. – 2018. – Т. 8, № 4. – С. 487-522.
 16. Боргест, Н.М. Онтология проектирования Super Smart Society: сущность, понятия, проблемы // Н.М. Боргест // Проблемы управления и моделирования в сложных системах: труды XXI международной конференции (3-6 сентября 2019 г., Самара, Россия). – Самара: Офорт, 2019. – Т. 2. – С. 9-14.
 17. Борискина И.П. и др. Тестирование как средство повышения качества контроля и оценки эффективности образовательного процесса // Образовательные технологии и общество. – 2019. Т. 22, № 3. – С. 137-144.
 18. Будлянская Д.Д. Анализ современных методов и форм организации управления знаниями в российских интегрированных промышленных корпоративных структурах // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – №27 (426). – С. 42-52.

19. Букович, У. Управление знаниями: руководство к действию / У. Букович, Р. Уильямс: пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2002. – 504 с.
20. Бухвалов, А.В. От истоков исследований менеджмента к будущим парадигмам: анализ инновационных компаний / А.В. Бухвалов, В.С. Катькало // Российский журнал менеджмента. – 2012. – № 10 (4). – С. 49-60.
21. Вайнер, О., Рогова, Е. М. Успешность сделок поглощений для целевых компаний в странах БРИКС // Российский журнал менеджмента – 2022. – №20(1). – С. 28-51.
22. Варшавская Е. Я. Избыточная квалификация российских работников: масштабы, детерминанты, последствия // Социологические исследования. – 2021. – № 11. – С. 37–48.
23. Варшавская Е. Я. Оценка влияния изменений возрастной и образовательной структуры населения на российский рынок труда // Вопросы статистики. – 2020. – Т. 27. № 3. – С. 45–52.
24. Варшавская Е. Я. Практики внутрифирменного обучения выпускников вузов: масштабы и детерминанты // Социологические исследования. – 2023. – № 4. – С. 94–105.
25. Вебер, А.В. Knowledge-технологии в консалтинге и управлении предприятием / А.В. Вебер, А.Д. Данилов, С.И. Шифрин. – СПб.: Наука и Техника, 2003. – 176 с.
26. Власов М. В., Паникарова С. В. Оценка результативности генерации знаний в университете // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2014. – № 25. – С. 60-66.
27. Власова В.В., Фридлянова С.Ю. Что мешает российскому бизнесу развивать инновации? [Электронный ресурс] // Новости ИСИЭЗ. 2022. – Режим доступа: URL: <https://issek.hse.ru/news/707347228.html> (дата обращения: 20.09.2024).
28. Ворон О. В НЦМУ «Центр междисциплинарных исследований человеческого потенциала» показали, как демографическое старение населения повлияет на предложение рабочей силы в России [Электронный ресурс] // Научный центр мирового уровня «Центр междисциплинарных исследований человеческого

- потенциала». 2022. – Режим доступа: URL: <https://ncmu.hse.ru/news/638079622.html> (дата обращения: 20.08.2023).
29. Всяких М.В., Бакаева А.В. Санкции в отношении РФ и их последствия [Электронный ресурс] // Проблемы экономики и менеджмента. 2015. №6 (46). – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sanktsii-v-otnoshenii-rf-i-ih-posledstviya> (дата обращения: 20.08.2023).
 30. Гаврилова Т., Алсуфьев А., Янсон А.-С. Современные нотации бизнес-моделей: визуальный тренд // Журнал Форсайт. – 2014. – №2(8). – С. 56-70.
 31. Гаврилова Т.А., Гладкова М.А. Новый подход к формированию образовательных ресурсов для подготовки менеджеров nanoиндустрии // Открытое образование. – 2014. – №4. – С. 19-26.
 32. Гаврилова Т. А. Интеллектуальные технологии в менеджменте: инструменты и системы / Т. А. Гаврилова, Д. И. Муромцев. – Издательский дом С.-Петербургского государственного университета: Издательство «Высшая школа менеджмента», 2008.
 33. Гаврилова Т.А. Бизнес держится на знаниях, сам того не зная / Т. А. Гаврилова, Л. Григорьев // Персонал-Микс. – 2004. – №2. – С. 107–112.
 34. Гаврилова Т.А. Информационные технологии управления знаниями. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Т. А. Гаврилова, Д. И. Кудрявцев // Под ред. Б.З. Мильнера. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 500–516.
 35. Гаврилова Т.А. Системный взгляд на подготовку инженеров по знаниями и аналитиков. В сборнике: Пятнадцатая национальная конференция по искусственному интеллекту с международным участием, Труды конференции: в 3 томах / Т. А. Гаврилова, И. А. Лещёва // Российская ассоциация искусственного интеллекта. – 2016. – С. 16-23.
 36. Гаврилова Т.А. Управление знаниями: от слов к делу / Т. А. Гаврилова, Л. Григорьев, Д. И. Кудрявцев // Корпоративные системы (Intelligent Enterprise). – 2004. – №12–13(101). – С. 43–48.

37. Гаврилова Т.А., Лещева И.А., Плешкова А.Ю., Гринберг Э.Я. К вопросу о тренинге аналитиков в эпоху цифровой трансформации бизнеса // XXII Международная научно-практическая конференция "Системный анализ в проектировании и управлении". - Санкт-Петербург, Россия: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого" (Санкт-Петербург), 2018. – С. 347-356.
38. Гаврилова, Т. Извлечение знаний: психологический аспект [Электронный ресурс] / Т. Гаврилова // Enterprise Partner. – 2001. – № 8 (25). – Режим доступа: http://www.devbusiness.ru/development/dms/km_gavr_entp_1.htm.
39. Гаврилова, Т. Интеллектуальные технологии в менеджменте: инструменты и системы / Т. Гаврилова, Д. Муромцев. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. – 488 с.
40. Гаврилова, Т.А. Визуально-аналитическое мышление и интеллект-карты в онтологическом инжиниринге / Т.А. Гаврилова, Э.В. Страхович // Онтология проектирования. – 2020. – Т. 10, №1(35). – С.87-99.
41. Гаврилова, Т.А. Выбор инструментов управления знаниями с учетом специфики предметной области / Т.А. Гаврилова, Д.В. Кудрявцев, А.В. Кузнецова // Инновации. – 2019. – № 8 (250). – С. 44-52.
42. Гаврилова, Т.А. Интеллектуальные технологии в менеджменте: инструменты и системы: учебное пособие / Т.А. Гаврилова, Д.И. Муромцев. – Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, 2008. – 487 с.
43. Гапоненко, А.Л. Управление знаниями / А.Л. Гапоненко. – М.: ИПК госслужбы, 2001. – 52 с.
44. Гапоненко А., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. Серия: Полный курс МВА. – М.: Издательство: Эксмо, 2008. – 400 с.
45. Гаспариан, М.С. Проблемы взаимосвязи профессиональных и образовательных стандартов / М.С. Гаспариан, С.А. Лебедев, Ю.Ф. Тельнов // 15-ая научно-практическая конференция «Современные информационные технологии в управлении и образовании», 21 апреля 2016 // Сборник научных

- трудов. Часть 3. Секция 3. Современные технологии подготовки специалистов. – М.: ФГБУ НИИ «Восход», 2016. – С. 16-19.
46. Гафиятуллина, Э.А. Ретроспективный анализ массовых образовательных онлайн-курсов в образовательном пространстве / Э.А. Гафиятуллина // Мир науки. Педагогика и психология. – 2019. – № 6. – С. 5.
47. Гиляревский Р. С. Информационный менеджмент: управление информацией, знанием, технологией. – СПб.: Профессия, 2009. – 304 с.
48. Глубокова Е. Н. Изменения в образовательном процессе современного вуза в условиях управления знаниями // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2010. – Т. 45, № 1. – С. 34-44.
49. Глухов, В.В. Экономика знаний / В.В. Глухов, С.Б. Коробко, Т.В. Маринина. – СПб.: Питер, 2003. – 258 с.
50. Глушков В.М. совм. с Валахом В. Я. Что такое ОГАС? – М.: Наука, 1981. – 160 с.
51. Горохова Е. Ю. Социальная технология управления знаниями в многонациональной организации. – М.: Издательство: Эдитус, 2013. – 232 с.
52. Гринберг Э. Я., Плешкова А. Ю. К вопросу о подготовке специалистов по управлению знаниями // Открытое образование. – 2018. – Т. 22, № 2. – С. 14-26.
53. Гришин А. В. Интеллектуальный капитал и процесс управления знаниями как инновационные элементы современной системы экономического образования // Интеграция образования. – 2006. – № 3. – С. 132-137.
54. Гутникова Т. Руководители и управление знанием. Роль руководителей в создании атмосферы доверия // Менеджмент сегодня. – 2003. – №2. – С.2–5.
55. Дайджест «Новое в менеджменте. Главные идеи менеджмента 2023» / В.С. Катькало, Ю.Е. Вербицкая, Ю.В. Фуколова, Е.В. Чернозатонская. – М.: Радугапринт, 2023. – 120 с.
56. Демидкина К. Почти треть российских компаний ожидает сокращения сотрудников до конца 2023 года [Электронный ресурс] // Forbes. 2023. – Режим доступа: URL: <https://forbes.ru/svoi-biznes/486312-pochti-tret-rossijskih->

- kompanij-ozidaet-sokrasenia-sotrudnikov-do-konca-2023-goda (дата обращения: 22.08.2023).
57. Денисенко М. Б., Варшавская Е. Я. Продолжительность трудовой жизни в России // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2017. – Т. 21. № 4. – С. 592–622.
 58. Днепровская Н. В., Шевцова И. В. Открытые образовательные ресурсы и цифровая среда обучения // Высшее образование в России. – 2020. – №12. – С. 144-155.
 59. Днепровская Н. В., Шевцова И. В. Система менеджмента знаний в стратегическом управлении университетом // Бизнес-информатика. – 2023. – №2. – С. 20-40.
 60. Днепровская Н. В., Шевцова И. В. Уровни управления знаниями при разработке электронных курсов // Открытое образование. – 2017. – Т. 21, № 1. – С. 20-26.
 61. Доброхлеб В. Г. Демографическое старение в России и новая социальная реальность // Народонаселение. – 2022. – Т. 25. – № 2.— С. 66-76. DOI: 10.19181/population.2022.25.2.6.
 62. Доброхлеб В.Г. Старение населения России: региональный аспект // Вопросы территориального развития. – 2018. – № 4 (44).
 63. Дорофеева В.В., Зленко Н.Г. Управление знаниями: новые компетенции руководителей и предпринимателей // Проблемы социально-экономического развития. – 2018. – №2 – С. 15-23.
 64. Дресвянников В. А., Бунимович И. Д. Использование облачных технологий при управлении знаниями организации // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2018. – № 4. – С. 67-72.
 65. Жернов Е. Е. Концепция управления знаниями в фирме: антропосоциальность как приоритетное измерение // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2018. – № 4. – С. 73-79.

66. Жернов Е. Е. Управление знаниями на предприятии 4.0: стандарт и человек // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2020. – № 2. – С. 214-221.
67. Иванов В. В. Оценка интеллектуального капитала высших учебных заведений // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 4. – С. 334-337.
68. Ильченко О. Стандартизация новых образовательных технологий // Высшее образование в России. – 2006. – № 4. – С. 42-46.
69. Ильченко С. В. Управление знаниями как фактор повышения эффективности деятельности организации // Бизнес и дизайн ревю. – 2022. – №3 (27). – С. 59-67.
70. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями: монография / под ред. Б.З. Мильнера. – М.: Инфра-М, 2018. – 624 с.
71. Информационные технологии в управлении, производстве, жизнедеятельности / А.К. Казанцев, М.А. Андреева, В.В. Колмаков, Д.Н. Крюков. – Тюмень: Ист Консалтинг, 2010. – 120 с.
72. Кайнова А. В., Волкова В. О. Современные тенденции управления знаниями (инженерия знаний) // Известия вузов. Северо-Кавказский регион. Серия: Общественные науки. – 2023. – №2 (218). – С. 20-31.
73. Казанцев, А.К. Основы менеджмента. Практикум / А.К. Казанцев, В.И. Малюк, Л.С. Серова. – М.: Инфра-М, 2002. – 544 с.
74. Калмыкова Д. А. Генезис теоретических идей управления знаниями // Проблемы современного педагогического образования. – 2019. – № 63-1. – С. 135-139.
75. Катъкало, В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В.С. Катъкало. – СПб.: Высшая школа менеджмента: Издательский дом Санкт-Петербургского ун-та, 2008. – 546 с.
76. Клейнер Г. Б. Интеллектуальная экономика нового века: экономика постзнаний // Экономическое возрождение России. – 2020. – № 1. – С. 35-42.
77. Клемина, Т.Н. Концепция жизненного цикла в современных организационных и управленческих исследованиях / Т.Н. Клемина, Г.В. Широкова, Т.П.

- Козырева // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. – 2007. – № 2. – С. 3-31.
78. Клемина, Т.Н. О чем не должны забывать представители теории менеджмента и преподаватели бизнес-школ / Т.Н. Клемина // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. – 2013. – № 1. – С. 110-116.
79. Клемина, Т.Н. Управление человеческими ресурсами и результаты деятельности организации: теоретические дебаты и эмпирические исследования / Т.Н. Клемина // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6, № 3. – С. 51-58.
80. Климов, С.М. Интеллектуальные ресурсы общества / С.М. Климов. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 199 с.
81. Козачков Л.С. Прикладная логика информатики // Киев: Наук, думка, 1990. – 256 с.
82. Колганов А.И., Кульков В.М., Хубиев К.А., Титова Н.И. Российская экономика: системный взгляд // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2022. – №3. – С. 3-21.
83. Колобова М. Трудовые в ресурсе: Центробанк зафиксировал снижение числа вакансий в РФ [Электронный ресурс] // Известия. 2022. – Режим доступа: URL: <https://iz.ru/1346288/mariia-kolobova/trudovye-v-resurse-tcentrobank-zafiksiroval-snizhenie-chisla-vakansii-v-rf> (дата обращения: 22.08.2023).
84. Концепция программно-аналитического комплекса образовательного процесса на основе онтологии и искусственных нейронных сетей / В.В. Антонов, Г.Г. Куликов, Л.А. Кромина [и др.] // Онтология проектирования. – 2021. – Т. 11, № 3 (41). – С. 339-350.
85. Корякин И. Дефицит кадров устремился к рекорду [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. 2023. – Режим доступа: URL: <https://kommersant.ru/doc/5952580> (дата обращения: 20.08.2023).
86. Коряковцева О. А., Доссэ Т. Г. Модернизация высшей школы. Обозревая концепции управления знаниями... // Вопросы теории и методики

- профессионального образования: сборник статей научно-практической конференции «Чтения Ушинского». Ярославль, – 2019. – С. 4-8.
87. Кошелева, С.В. Свобода выбора в стратегическом управлении человеческими ресурсами компании: ограничения и возможности / С.В. Кошелева, А.К. Бордунос // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. – 2018. – № 4. – С. 499-546.
88. Краснова Н.В. Система управления знаниями // Менеджмент сегодня. – 2021. – №3. – С.242–256.
89. Кривкина М.А. Проблема «Утечки умов» в современной России и пути ее решения // Новый университет. Серия «Экономика и право». – 2011. – № 2. – С. 83.
90. Латуха М.О., Цуканова Т. Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях // Вопросы экономики. – 2013. – №1. – С. 147-156.
91. Лунев А. П., Томашевская Ю. Н., Кошкарлов А. В. Управление знаниями в системе высшего образования: теория и практика // Управленческие науки. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 86-97.
92. Ляшок В. Ю., Варшавская Е. Я. Региональная дифференциация возраста выхода с рынка труда в России // Экономика региона. – 2022. – Т. 18. № 3. – С. 714–726.
93. Максимов, Н.В. Онтологическая система «знания – деятельность» / Н.В. Максимов, А.А. Лебедев // Онтология проектирования. – 2021. – Т.11, № 2 (40). – С. 185-211.
94. Мануйлова А. Работник двадцатипятилетия [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. 2023. – Режим доступа: URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5952421> (дата обращения: 20.08.2023).
95. Мариничева, М. Основы управления знаниями [Электронный ресурс]/ М. Мариничева // Ведомости: сайт.: [http:// kmclub. ru/ public/read/?np=9](http://kmclub.ru/public/read/?np=9).
96. Мариничева, М.К. 10 общепринятых заблуждений об управлении знаниями (Knowledge Management) [Электронный ресурс] // Экономика и управление на

- предприятиях: сайт. – Режим доступа: URL: <http://eur.ru/Documents/2003-06-09/1AA96.asp>. (дата обращения: 22.08.2023).
97. Методы и модели обоснования прикладных сценариев цифровизации производственных и бизнес-процессов сетевых предприятий ЮФ Тельнов, ВА Казаков, АА Брызгалов, ИГ Федоров // Бизнес-информатика. – 2023. №17(4), – 73-93.
98. Мильнер, Б.З. Управление знаниями / Б.З. Мильнер. – М.: Инфра-М, 2003. – 178 с.
99. Мильнер Б.З. Концепция управления знаниями в современных организациях // Российский журнал менеджмента. – 2008. – № 1. – С. 21-24.
100. Минина В. Н., Завьялова Е. К., Замулин А. Л., Кошелева С. В., Никитина И. А., Латуха М. О., Денисов А. Ф., Чанько А. Д. Организационное поведение и управление человеческими ресурсами. — Издательство Санкт-Петербургского университета, 2010. – 439 с.
101. Мирошников В. В., Барабанова И. А., Школина Т. В. Стандартизация процессов управления знаниями в системе качества организации // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2019. – № 1. – С. 52-59.
102. Митина В. России предсказали сокращение до 2 млн рабочих мест [Электронный ресурс] // Секрет Фирмы. 2022. – Режим доступа: URL: <https://secretmag.ru/news/rossii-predskazali-sokrashenie-do-2-mln-rabochikh-mest-29-03-2022.htm> (дата обращения: 22.08.2023).
103. Молодчик, М.А. Мониторинг интеллектуальных ресурсов компании: управление активами на основе открытых данных / М.А. Молодчик, Н.А. Молодчик, Н.В. Шахова // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2017. – Т. 1. – С. 32-45.
104. Молодчик, М.А. Организационно-мотивационные механизмы преобразования знания в конкурентные преимущества / М.А. Молодчик // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2010. – № 21. – С. 192-195.

105. Нонака, И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инновации в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи; пер. с англ. – М.: Олимп – Бизнес, 2003. – 384 с.
106. Обучение цифровым навыкам: глобальные вызовы и передовые практики. Аналитический отчет Корпоративный университет Сбербанка / В.С. Катькало, Д.Л. Волков, И. Баранов [и др.]. – М.: АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка», 2018. – 136 с.
107. Организация производственных и бизнес-процессов в цепочках создания стоимости на основе прикладных сценариев цифровизации предприятий ЮФ Тельнов, АА Брызгалов, ДС Королева // Открытое образование. – 2023. – №27(3). – С. 43-54.
108. Орлова Л. Н., Сазонкина Л. П. Формирование системы управления знаниями при подготовке специалистов высших и средних профессиональных образовательных учреждений // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2015. – № 4(16). – С. 48-54.
109. Основные подходы к пониманию благополучия сотрудников: от теории к практике / С.В. Кошелева, А.Ю. Лисовская, Д.Н. Соколов, А.Ф. Денисов // Организационная психология. – 2021. – № 1. – С. 93-117.
110. Основы системного подхода и их приложение к разработке территориальных автоматизированных систем управления / Б.А. Гладких, В.М. Люханов, Ф.И. Перегудов [и др.]. – Томск: Издательство Томского университета, 1976. – 244 с.
111. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний / С.В. Кошелева, Е.К. Завьялова, Е.С. Яхонтова, Ш. Каххаров // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. – 2012. – № 2. – С. 78-106.
112. От Армении до Эстонии: выросли ли экономики республик за 30 лет без СССР [Электронный ресурс] / Ткачѳв И., Пустякова А., Антипова А., Вишнякова М. // РБК. 2021. – Режим доступа: URL: [https:// rbc. ru/](https://rbc.ru/)

economics/08/12/2021/61ae2d289a794770fcescad56 (дата обращения: 20.09.2024).

113. Павлов, С.В. Онтологическая модель интеграции разнородных по структуре и тематике пространственных баз данных в единую региональную базу данных / С.В. Павлов, О.А. Ефремова // Онтология проектирования. – 2017. – Т. 7, № 3(25). – С. 323-333.
114. Панибратов А.Ю., Верба К.В. Интернационализация российских компаний: формирование конкурентных преимуществ в процессе зарубежных поглощений // Вестник СПбГУ. Серия 8 (Менеджмент). – 2011. – №2. – С. 39-60.
115. Панибратов, А.Ю., Сергеева, А.А. Основы международной конкурентоспособности российских МНК из ИТ-сектора // Вестник СПбГУ. Серия 8 (Менеджмент). – 2013. № 4. – С. 52-69.
116. Паникарова, С.В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом: учебное пособие / С.В. Паникарова, М.В. Власов. – М.: Юрайт, 2019. – 142 с.
117. Плешкова А. Ю. Использование инструментов управления знаниями при ведении научно-исследовательского семинара // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2023. – Т. 1. № 6(96). – С. 108–118.
118. Плешкова А.Ю. Онтологии в управлении образовательным процессом // Онтология проектирования. – 2022. – Т.12, №4(46). – С.506-517.
119. Плешкова А.Ю. Управление образованием: осмысленное восприятие форматов обучения // Образование. Наука. Научные кадры. – 2023. – № 4. – С. 170-175.
120. Плешкова А. Ю. Практики управления знаниями в российских образовательных организациях // Российский журнал менеджмента. – 2024. – №22 (1). – С.113–130.
121. Практики управления знаниями в нефтяных компаниях / Ю.А. Безгинова, А.Ю. Плешкова, Т.А. Гаранина, Д.В. Кудрявцев // Открытое образование. – 2018. – № 22 (6). – С. 27-38.

122. Проблемы обмена знаниями в организациях сферы образования: пример средних общеобразовательных школ / Т.Е. Андреева, А.В. Сергеева, А.А. Голубева, Я.Ю. Павлов // Вестник СПбГУ. Серия Менеджмент. – 2012. – № 3. – С. 78-105.
123. Радаев, В.В. Кризис в современном преподавании: что именно пошло не так? / В.В. Радаев // Социологические исследования. – 2022. – № 6. – С. 114-124.
124. Радаев, В.В. Миллениалы: как меняется российское общество / В.В. Радаев. – М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2019. – 224 с.
125. Радаев, В.В. Преподавание в кризисе / В.В. Радаев. – М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2023. – 200 с.
126. Разработка прототипа многоагентной системы сетевого взаимодействия учебных заведений / Ю.Ф. Тельнов, А.В. Данилов, Р.И. Дивеев [и др.] // Открытое образование. – 2018. – № 6. – С. 14-26.
127. Расков В.Е. Управление знаниями как самостоятельная область исследований: основные дискуссионные вопросы / Расков В.Е. // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2007. – №8(3). – С. 34-58.
128. Результаты опроса «Последствия введения санкций для российского бизнеса» [Электронный ресурс] // Российский союз промышленников и предпринимателей. 2023. – Режим доступа: URL: <https://rspp.ru/activity/analytics/rezultaty-oprosa-posledstviya-vvedeniya-sanktsiy-dlya-rossiyskogo-biznesa/> (дата обращения: 20.08.2023).
129. Решетова У.Р. Анализ структуры российской экономики на современном этапе // Научное обозрение. Экономические науки. – 2019. – № 3. – С. 26-30.
130. Рогова Е. М., Кочеткова Д. В. Магистратура в России: осознанный выбор для иностранных студентов? // Открытое Образование. – 2022. – № 6(6). – С. 11-21.
131. Рогозин Д. М. Перспективы развития теории социального капитала // Экономическая социология. – М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2023. – № 4(24). – С. 12–37.

132. Руденко И. В., Винжегин О. М. Эволюция и основные концепции управления знаниями в современных условиях // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2009. – № 3. – С. 111-116.
133. Рязанов В. Т. Новая технологическая революция: ожидание и варианты будущей модели экономики // Экономическое возрождение России. – 2019. – № 4. – С. 43-51.
134. Сапрыкин В.А., Бочкова Т.А. Инновационное развитие России // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №12(3). – С. 47-49.
135. Селетков С. Н., Днепровская Н. В. Управление информацией и знаниями в компании: учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 208 с.
136. Сенсомоторный и когнитивный латеральный профиль: тестирование и интерпретация / Т.В. Черниговская, Т.А. Гаврилова, А.В. Воинов, К.Н. Стрельников // Физиология человека. – 2005. – Т. 31, № 2. – С. 35-44.
137. Силакова Л.В., Григорьев Е.А. Анализ инновационного развития России: состояние, проблемы, перспективы. // Экономика и экологический менеджмент. – 2021. – №2. – С. 86-95.
138. Скалецкий Е. В., Широкова Г. В., Гаффорова Е. Б. Связь конкурентных стратегий и результатов деятельности российских фирм малого и среднего бизнеса в период экономического кризиса // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2018. – № 2(17). – С. 204–230.
139. Смирнова В. Г., Румянцева З. П., Мильнер Б. З., Блинникова А. В. Управление знаниями в корпорациях. Серия: Управление корпорацией. – М.: Издательство «Дело», 2006. – 304 с.
140. Соловьева О. Из-за старения населения Россия потеряет 3 миллиона работников [Электронный ресурс] // Независимая газета. 2022. – Режим доступа: URL: [https:// ng. ru/economics/ 2022-06-02/1_8452_russia.html](https://ng.ru/economics/2022-06-02/1_8452_russia.html) (дата обращения: 20.08.2023).
141. Табах А., Подругина А. Санкциномика: развилки, коридоры и выходы [Электронный ресурс] // Эксперт. 2022. – Режим доступа: URL: [https:// raexpert. ru/researches/sancinomics_2022/](https://raexpert.ru/researches/sancinomics_2022/) (дата обращения: 20.08.2023).

142. Тельнов, Ю.Ф. Динамическая интеллектуальная система управления процессами в информационно-образовательном пространстве высших учебных заведений / Ю.Ф. Тельнов, В.А. Казаков, О.А. Козлова // Открытое образование. – 2013. – № 1. – С. 40-49.
143. Тельнов, Ю.Ф. Композиция сервисов и объектов знаний для формирования образовательных программ / Ю.Ф. Тельнов // Прикладная информатика. – 2014. – № 1 (49). – С. 75-81.
144. Тельнов, Ю.Ф. Программная реализация информационно-образовательного пространства на основе многоагентной технологии и онтологического подхода / Ю.Ф. Тельнов, В.А. Казаков, А.В. Данилов // Открытое образование. – 2015. – № 6. – С. 73-82.
145. Тельнов Ю. Ф., Брызгалов А. А., Козырев П. А., Королева Д. С. Выбор типа бизнес-модели для реализации стратегии цифровой трансформации сетевого предприятия // Бизнес-информатика. – 2022. – №4. – С. 50-67.
146. Тойвонен Н.Р. Состояние и перспективы развития инноваций в России 2022 [Электронный ресурс] // РОСКОНГРЕСС. 2022. – Режим доступа: URL: <https://roscongress.org/materials/sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-innovatsiy-v-rossii/> (дата обращения: 20.08.2024).
147. Тугускина Г. Н., Рожкова Л. В., Сальникова О. В. Управление знаниями в современных организациях // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. – 2019. – №2 (50). – С. 210-218.
148. Управление знаниями в инновационной экономике учебник по специальности «Менеджмент организации» / под ред. Б. З. Мильнера. – М.: Экономика, 2009. – С. 404-421.
149. Управление знаниями: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ. Под ред. Т.Е. Андреевой, Т.Ю. Гутниковой. – Высшая Школа Менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010.
150. Управление информацией и знаниями в компании: учебник / С.Н. Селетков, Н.В. Днепровская. – М.: НИЦ Инфра-М, 2017. – 208 с.

151. Управление рисками инновационного развития базовых высокотехнологичных отраслей / А.М. Батьковский, А.В. Фомина, М.А. Батьковский, В.П. Божко, В.В. Клочков, П.А. Калачихин, А.Н. Стяжкин, А.В. Коновалова, Ю.Ф. Тельнов, Н.Н. Чернышова. – М.: Тезаурус, 2015. – 332 с.
152. Федотова А. Д. Управление знаниями в процессе формирования компетенции в сфере компьютерных и информационных технологий у студентов-магистрантов // Вопросы современной науки и практики. – 2014. – № 2. – С. 138-144.
153. Фролов Ю. В. Управление знаниями. 2-е изд., испр. и доп. Учебник для бакалавриата и магистратуры. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 324 с.
154. Хасанова З. Ф. Социальный капитал образовательной организации как фактор формирования коллектива в современных условиях // Отечественная и зарубежная педагогика. — М.: ФГБНУ «Институт стратегии развития образования», 2017. – № 38(2). – С. 61–74.
155. Чехарин Е. Е. Управление знаниями в учебной организации // Управление образованием: теория и практика. – 2015. – № 1 (17). – С. 168-178.
156. Шерешева М. Ю. Управление сетью в целом: новые вызовы для менеджмента // В кн. : Методология исследования сетевых форм организации бизнеса. / Науч. ред.: М. Ю. Шерешева. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ. – 2014. – С. 132–143.
157. Шерешева М. Ю., Бузулукова Е. В. Инвестиционная привлекательность российских предприятий с точки зрения транснациональных корпораций // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. – 2012. – № 3. – С. 19–25.
158. Шерешева М. Ю., Валитова Л. А., Березка С. М. Потребительское поведение россиян возрастной категории 50+: пилотное исследование // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2017. – Т. 16. № 2. – С. 242–267.
159. Широкова Г.В. Организационные изменения в молодых российских предпринимательских фирмах как фактор успешности / Г. В. Широкова, Ю. Е.

- Быстрова // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2014. – №2. – С. 60-99.
160. Широкова Г. В., Иввонен Л., Гаффорова Е. Стратегическое предпринимательство в России в период экономического кризиса // Форсайт. – 2019. – № 3(13). – С. 62–76.
161. Шпак, Н. Факторы управления знаниями // Менеджмент сегодня. – 2004. – № 1, 2. – С. 246-271.
162. Шрейдер Ю. А. Информация и метаинформация. // Научно-техническая информация. – (М.), 1974. – № 4.
163. Шумпетер, Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм, демократия / Й. Шумпетер; пер. с нем., англ. – М.: Эксмо, 2007. – 861 с.
164. A stakeholder theory approach to creating value in higher education institutions / T.d.F. Langrafe, S.R. Barakat, F. Stocker, J.M.G. Boaventura // The bottom line. – 2020. – Vol. 33, № 4. – P. 297-313.
165. Alavi, M. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues / M. Alavi, D.E. Leidner // MIS Quarterly. – 2001. – Vol. 25, № 1. – P. 107-136.
166. Alex, K. The impact of leadership on trust, knowledge management, and organisational performance: a research model / K. Alex, P. Joanna, G. Jerzy // Industrial Management & Data Systems. – 2017. – Vol. 117, № 3. – P. 521-537.
167. Aljazzazen, S. The impact of knowledge management practice on lean six sigma implementation: the moderating role of human capital in health service organizations / S. Aljazzazen, R. Schmuck // International journal of operations and quantitative management. – 2021. – Vol. 27, № 3. – P. 267-285.
168. Al-Kurdi, O. Knowledge sharing in higher education institutions: a systematic review / O. Al-Kurdi, R. El-Haddadeh, T. Eldabi // Journal of enterprise information management. – 2018. – Vol. 31, № 2. – P. 226-246.
169. Alvarez-Meaza, I., Pikatza-Gorrotxategi, N., & Rio-Belver, R. M. Knowledge sharing and transfer in an open innovation context: Mapping scientific evolution //

- Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. – 2020. Vol. 6 , № 4, P. 1–23. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040186>
170. Andreeva T. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance / T. Andreeva, A. Kianto // Journal of Knowledge Management. – 2014. – Vol. 16, № 4. – P. 617-636.
171. Andreeva T. Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis / T. Andreeva, A. Kianto // Journal of Knowledge Management. – 2012. – Vol. 15, № 6. – P. 1016 – 1034.
172. Application of KM techniques in the assessment competences in high-tech industries. Tkachenko, E., Rogova, E., Bodrunov, S. & Karlik, A., 2019, Proceedings of the 20th European Conference on Knowledge Management, ECKM 2019. Tome, E., Cesario, F. & Soares, R. R. (ред.). Academic Conferences and Publishing International Limited (Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM). – P. 1023-1032.
173. Argote, L. Organisational learning and management of technology / L. Argote, M. Hora // Production and operations management. – 2017. – Vol. 26, № 4. – P. 579-590.
174. Argyris, C. Organizational learning: a theory of action perspective / C. Argyris, D. A. Schön. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1978. – 344 p.
175. Arias-Perez, J. When it comes to the impact of absorptive capacity on co-innovation, how really harmful is knowledge leakage? / J. Arias-Perez, N. Lozada, E. Henao-Garcia // Journal of knowledge management. – 2020. – Vol. 24, № 8. – P. 1841-1857.
176. Assessing the universality of knowledge management practices / H. Hussinki, A. Kianto, M. Vanhala, P. Ritala // Journal of knowledge management. – 2017. – Vol. 21, № 6. – P. 1596-1621.
177. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage / J. B. Barney // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17. – P. 99–120.

178. Battisti, E. Behavioral Corporate finance and knowledge management: a cognitive approach / E. Battisti, E.A. Graziano // Cross-functional knowledge management – the international landscape / S.M. Riad Shams, D. Vrontis, Y. Weber [et al.]. – Routledge, 2019. – P. 141-159.
179. Bhat, S.A. Role of ICT facilitation in mobilizing the performance of business research process in North India: An empirical study on HEIs / S.A. Bhat, A.T. Zahid // Global knowledge, memory and communication. – 2018. – Vol. 67, № 1/2. – P. 70-90.
180. Bigliardi, B. How to effectively manage knowledge in the construction industry / B. Bigliardi, F. Galati, A. Petroni // Measuring business excellence. – 2014. – Vol. 18, № 3. – P. 57-72.
181. Bink, A.B. The impact of mental health information overload on community education programs to enhance mental health-care seeking / A.B. Bink, P. Corrigan // Journal of public mental health. – 2022. – Vol. 21, № 2. – P. 174-178.
182. Blagov E., Pleshkova A., Begler A. Knowledge sharing barriers employee perception determinants in higher education institutions' administrative processes // ANNUAL GSOM EMERGING MARKETS CONFERENCE 2017. Book of abstracts. St. Petersburg State University, Graduate School of Management. – Saint Petersburg: 2017. – P. 41-43.
183. Blagov E.Yu., Pleshkova A.Yu., Begler A., Soldatkin E. Influence of knowledge sharing barriers on knowledge sharing performance in Russian higher educational institutions' administrative subdivisions // ANNUAL GSOM EMERGING MARKETS CONFERENCE 2018. Conference Proceedings. St. Petersburg State University, Graduate School of Management. – Saint Petersburg: 2018. – P. 94-97.
184. Blagov E.Yu., Zhukova S.V., Pleshkova A., Koritskiy N., Soldatkin E. Knowledge sharing barriers at administrative level of undergraduate educational programs // GSOM Emerging Markets Conference 2016. International Conference. St. Petersburg State University, Graduate School of Management. – Saint Petersburg: 2016. – P. 42-44.

185. Blagov, E., Pleshkova, A. , Begler, A. The influence of knowledge sharing barriers on the performance of administrative subdivisions of Russian universities // Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, ICICKM, 2018. Cape Town, South Africa: 2018. – P. 14-21.
186. Blagov, E. , Pleshkova, A. , Begler, A. Work experience influence on the knowledge sharing barriers perception by the higher education institutions' administrative employees // 12th International Forum on Knowledge Asset Dynamics (IFKAD). St. Petersburg, Russia: 2017. – P. 14-21.
187. Blagov, E. Knowledge sharing barriers in Russian Universities' administrative subdivisions / E. Blagov, A. Begler, A. Pleshkova // Electronic Journal of Knowledge Management. – 2020. – Vol. 18, № 2. – P. 172-184.
188. Blagov, E. Knowledge sharing barriers in the educational program management administrative processes: a case of bachelor program in a Russian University / E. Blagov, A. Pleshkova, E. Soldatkin, N. Koritckiy // Electronic Journal of Knowledge Management. – 2017. – Vol. 15, № 2. – P. 113-125.
189. Blagov, E. Work experience influence on the knowledge sharing barriers perceived significance by higher educational institutions administrative employees / E. Blagov, A. Pleshkova, A. Begler // Knowledge and Process Management. – 2021. – Vol. 28, № 2. – P. 195-206.
190. Carlucci D. Grasping knowledge-based value creation dynamics in 21st century organizations / D. Carlucci // Measuring Business Excellence. – 2014. – Vol. 18, № 1.
191. Carlucci, D. Knowledge asset management for sustainable growth / D. Carlucci, G. Schiuma // Global business economic review. – 2017. – Vol. 19, № 4. – P. 379-385.
192. Caruso, S.J. A Foundation for understanding knowledge sharing: organizational culture, informal workplace learning, performance support, and knowledge management / S.J. Caruso // Contemporary issues in education research. – 2017. – Vol. 10, № 1. – P. 45-52.

193. Castaneda, D.I. Is organizational learning being absorbed by knowledge management? A systematic review / D.I. Castaneda, L.F. Manrique, S. Cuellar // *Journal of knowledge management*. – 2018. – Vol. 22, № 2. – P. 299-325.
194. Celenza, D. Intellectual capital and performance of listed companies: empirical evidence from Italy / D. Celenza, F. Rossi // *Measuring business excellence*. – 2014. – Vol. 18, № 1. – P. 22-35.
195. Chang C. The role of organizational culture in the knowledge management process / C. Chang, T. Lin // *Journal of Knowledge Management*. – 2015. – Vol. 19, № 3. – P. 433-455.
196. Chen C.-J. Knowledge management and innovativeness: the role of organizational climate and structure / C.-J.Chen, J.-W.Huang, Y.-C. Hsiao // *International Journal of Manpower*. – 2010. – Vol. 31, № 8. – P. 848-870.
197. Chen, C. Strategic human resource practices and innovation performance: the mediating role of knowledge management capacity / C. Chen, J. Huang // *Journal of business research*. – 2009. – Vol. 62, № 1. – P. 104-114.
198. Chesbrough H. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* / H. Chesbrough. – Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.
199. Chuang, M.-Y. The impact of social capital on competitive advantage: The mediating effects of collective learning and absorptive capacity / M.-Y. Chuang, C.-J. Chen, M.-j.J. Lin // *Management Decision*. – 2016. – Vol. 54, № 6. – P. 1443-1463.
200. Costa, V. Knowledge processes, absorptive capacity and innovation: a mediation analysis / V. Costa, S. Monteiro // *Knowledge and process management*. – 2016. – Vol. 23, № 3. – P. 207-218.
201. *Cross-functional knowledge management: the international landscape* / S.R. Shams, D. Vrontis, Y. Weber [et al.]. – London: Routledge, 2019. – 236 p.
202. Dalkir, K. *Knowledge management in theory and practice* / K. Dalkir. – Elsevier: Oxford, 2005. – 368 p.

203. Darroch J. Knowledge management, innovation and firm performance/ J. Darroch // Journal of Knowledge Management. – 2005. – Vol. 9, № 3. – P. 101-115.
204. Davenport, T. Working knowledge: how organizations manage what they know / T. Davenport, L. Prusak. – Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998. – 224 p.
205. Del Giudice, M. Managerial practices and operative directions of knowledge management within inter-firm networks: a global view / M. Del Giudice, V. Maggioni // Journal of knowledge management. – 2014. – Vol. 8, № 5. – P. 841-846.
206. Del Giudice, M. The impact of IT-based knowledge management systems on internal venturing and innovation: a structural equation modeling approach to corporate performance / M. Del Giudice, M.R. Della Peruta // Journal of knowledge management. – 2016. – Vol. 20, № 3. – P. 484-498.
207. Disentangling the link between ICT and industry 4.0: impacts on knowledge-related performance / M. Bettiol, M. Capestro, E. Di Maria, S. Micelli // International journal of productivity and performance management. – 2021. – Vol. 71, № 4. – P. 1076-1098.
208. Do knowledge management and dynamic capabilities affect ambidextrous entrepreneurial intensity and firms' performance? / G. Santoro, A. Thrassou, S. Bresciani, M.D. Del Giudice // IEEE Transactions on Engineering Management. – 2021. – Vol. 68, № 2. – P. 378-386.
209. Drucker P.F. The age of social transformation / P.F. Drucker // The Atlantic monthly. – 1994. – Vol. 274, № 5. – P. 53-80.
210. Drucker, P.F. Harvard business review on knowledge management / P.F. Drucker. – Cambridge: Harvard business school press, 2003. – 223 p.
211. Drucker, P.F. Landmarks of tomorrow: a report on the new «post-modern» world / P.F. Drucker. – New Brunswick, NJ; London: Transaction Publishers, 1996. – 290 p.
212. Drucker, P.F. Post-capitalist society / P.F. Drucker. – Oxford: Butterworth Heinemann, 1993. – 204 p.

213. Durst, S. Knowledge management in SMEs: a follow-up literature review / S. Durst, I.R. Edvardsson, S. Foli // *Journal of knowledge management*. – 2023. – Vol. 27, № 11. – P. 25-58.
214. Ermolaeva, L. The role of absorptive capacity in the relationship between firm internationalization and innovation: evidence from Russia / L. Ermolaeva, J. Freixanet, A. Panibratov // *Journal for East-European management studies*. – 2018. – Vol. 23, № 4. – P. 621-641.
215. European guide to good practice in knowledge management – Part 1: knowledge management framework // European network on Information Literacy: web site. – URL: <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-01-2004-Mar.pdf> (access date: 10.07.2023).
216. European guide to good practice in knowledge management – Part 2: organizational culture // European network on information literacy: web site. – URL: <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-02-2004-Mar.pdf> (access date: 10.07.2023).
217. European guide to good practice in knowledge management – Part 3: SME Implementation // European network on information literacy: web site. – URL: <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-03-2004-Mar.pdf> (access date: 10.07.2023).
218. Exploring the challenges, trends and issues for knowledge sharing: a study on employees in public sector universities // F. Muqadas, M. Rehman, U. Aslam, U. Ur-Rahman // *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. – 2017. – Vol. 47, № 1. – P. 2-15.
219. Ferreira, J.J.M. University-industry knowledge transfer unpacking the «black box»: an introduction / J.J.M. Ferreira, E.G. Carayannis // *Knowledge management research & practice*. – 2019. – Vol.17, № 4. – P. 353-357.
220. Fornell C. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error / C. Fornell, D. Larcker // *Journal of Marketing Research*. – 1981. – Vol. 18, № 1. – P. 39-50.

221. Foss N.J. Governing knowledge sharing in organizations: levels of analysis, governance mechanisms, and research directions / N.J. Foss, K. Husted, S. Michailova // *Journal of Management Studies*. – 2010. – Vol. 47, № 3. – P. 455-482.
222. Galati, F. At what level is your organization managing knowledge? / F. Galati // *Measuring business excellence*. – 2015. – Vol. 19, № 2. – P. 57-70.
223. Garcia, S. Knowledge management: what are the challenges for achieving organizational success? / S. Garcia, J. Sosa-Fey // *International journal of business and public administration*. – 2020. – Vol. 17, № 2. – P. 15-28.
224. Gavrilova T., Alsufyev A., Pleshkova A., Mailov E. The impact of knowledge management practices upon performance of Russian companies // *ANNUAL GSOM EMERGING MARKETS CONFERENCE 2017. Book of abstracts*. St. Petersburg State University, Graduate School of Management. – Saint Petersburg: 2017. – P. 423-425.
225. Gavrilova, T. Building Collaborative ontologies: a human factors approach / T. Gavrilova, I. Leshcheva // *Collaborative Knowledge in Scientific Research Networks* / ed. P. Diviacco, P. Fox, C. Pshenichny, A. Leadbetter. – IGI publishing, USA: 2014. – P. 305-324.
226. Gavrilova, T. Formalizing company KM portrait: pilot study with evidence from Russia / T. Gavrilova, A. Alsufyev, A. Pleshkova // *Measuring business excellence*. – 2018. – Vol. 22, № 3. – P. 315-332.
227. Giampaoli D. Knowledge management, problem solving and performance in top Italian firms / D. Giampaoli, M. Ciambotti, N. Bontis // *Journal of Knowledge Management*. – 2017. – Vol. 21, № 2. – P. 355-375.
228. Giglio, J.M. Integrating lifecycle asset management in the public sector / J.M. Giglio, J.H. Friar, W.F. Crittenden // *Business horizons*. – 2018. – Vol. 61, № 4. – P. 511-519.
229. Governing knowledge sharing in organizations: levels of analysis, governance mechanisms, and research directions / N.J. Foss, K. Husted, S. Michailova // *Journal of management studies*. – 2010. – Vol. 47, № 3. – P. 455-482.

230. Grant R. Toward a knowledge-based view of the firm / R. Grant // *Strategic Management Journal*. – 1996. – Vol. 17, № 4. – P. 109-122.
231. Grinberg E.Ya., Selivanovskikh L.V., Pleshkova A.Yu. Emergence of knowledge management in Russia: towards legitimacy for practice // *ANNUAL GSOM EMERGING MARKETS CONFERENCE 2019*. Conference book. St. Petersburg State University, Graduate School of Management. – Saint Petersburg: 2019. – P. 163-166.
232. Guarino, N. Understanding, building and using ontology // *International journal of human-computer studie*. – 1997. – Vol. 46. – P. 293-310.
233. Handzic M. Knowledge Management Education: Five Ws and One H / M. Handzic, J. Edwards, S. Moffett, A. Garcia-Perez, A. Kianto, E. Bolisani // *Procedia Computer Science*. – 2016. – Vol. 99. – P. 213-214.
234. Heisig P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe / P. Heisig // *Journal of Knowledge Management*. – 2009. – Vol. 13, № 4. – P. 4-31.
235. Henderson, K. Integrated asset management – an investment in sustainability / K. Henderson, G. Pahlenkemper, O. Kraska // *Procedia Engineering*. – 2014. – Vol. 83. – P. 448-454.
236. Holden N.J. Russia's First Handbook of Knowledge Management as a Reflector of a KM Landscape Sui Generis / N.J. Holden. – The Nonaka Series on Knowledge and Innovation. Palgrave Macmillan, London. 2013.
237. Huang, Y.-C. Transforming collective knowledge into team intelligence: the role of collective teaching / Y.-C. Huang, Y.-C. Chin // *Journal of knowledge management*. – 2018. – Vol. 22, № 6. – P. 1243-1263.
238. Human resource management contributions to knowledge sharing for a sustainability-oriented performance: a mixed methods approach / L. Munoz-Pascual, J. Galende, C. Curado // *Sustainability*. – 2019. – Vol. 12, № 1. – P. 161.
239. Impacts of high-involvement HRM practices on organizational innovation capability: the mediating mechanism of tacit and explicit knowledge sharing / T.T.

- Cao, P.B. Le, N.T.M. Nguyen // International journal of innovation science. – 2022. – Vol. 14, № 5. – P. 733-749.
240. Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices / A. Papa, L. Dezi, G. L. Gregori [et al.] // Journal of knowledge management. – 2018. – Vol. 24, № 3. – P. 589-605.
241. Inkinen H. Knowledge management practices and innovation performance in Finland / H. Inkinen, A. Kianto, M. Vanhala // Baltic Journal of Management. – 2015. – Vol. 10, № 4. – P. 432-455.
242. Intellectual capital, knowledge sharing and equity crowdfunding / D. Vrontis, M. Christofi, E. Battisti, E.A. Graziano // Journal of intellectual capital. – 2021. – Vol. 22, № 1. – P. 95-121.
243. ISO/DIS 30401 – Knowledge management systems – Requirements / International Organization for Standardization. 2017. URL: <https://iso.org/standard/68683.html> (date of application: 02.06.2018)
244. Katkalo, V. Creating a new major business school in the times of COVID-19: the HSE-Moscow way // Business school leadership and crisis exit planning: global deans' contributions on the Occasion of the 50th Anniversary of the EFMD / ed. E. Cornue. – Cambridge: Cambridge University Press, 2022. – P. 247-270.
245. Katkalo, V. Institutional evolution and new trends in Russian management education, in: business schools and their contribution to society / V. Katkalo. – New York: Sage, 2011. – 280 p.
246. Khazieva, N. How do companies use knowledge management to strengthen their market position? (Based on analysis of Fortune 500 global corporations) / N. Khazieva, D. Caganova, J. Vaňová // ECKM 2021 – Proceedings of the 22nd European Conference on Knowledge Management. – Reading: Academic Conferences International Limited, 2021. – P. 949-956.
247. Khazieva, N. Why knowledge management fails / N. Khazieva, E. Tomé, D. Caganova // Proceedings of the 19th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2018), University of Padua, Italy, 6-7 September 2018. – Vol.

2. – Reading, UK: Academic Conferences and Publishing International Limited, 2018. – P. 390-398.
248. Kianto A. The influence of knowledge management on continuous innovation / A. Kianto // *International Journal of Technology Management*. – 2011. – Vol. 55, № 1/2). – P. 110-121.
249. Kianto, A. Knowledge management practices and results in serviceoriented versus product-oriented companies / A. Kianto, T. Andreeva // *Knowledge and Process Management*. – 2014. – Vol. 21, № 4. – P. 221-230.
250. Kim, C. Influence of knowledge transfer on SNS community cohesiveness / C. Kim, M. Kang, T. Wang // *Online information review*. – 2016. – Vol. 40, № 7. – P. 959-978.
251. Kushwaha, P. Integrative role of KM infrastructure and KM strategy to enhance individual competence: conceptualizing knowledge process enablement / P. Kushwaha, M. Rao // *VINE*. – 2015. – Vol. 45, № 3. – P. 376-396.
252. Latukha, M., Michailova, S., Ott, D. L., Khasieva, D., & Kostyuk, D. Gender, talent management and firm performance: MNCs' female-focused talent management practices in Russia // *Employee Relations*. – 2022. – №44(4). – P. 850–869.
253. Latukha, M., Shagalkina, M., Mitskevich, E. & Strogetsckaya, E. From brain drain to brain gain: the agenda for talent management in overcoming talent migration from emerging markets // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2021. №33. – P. 1-30.
254. Lauri, L. Information cultures and strategies for coping with information overload: case of Estonian higher education institutions / L. Lauri, S. Virkus, M. Heidmets // *Journal of documentation*. – 2021. – Vol. 77, № 2. – P. 518-541.
255. Lee H. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination / H. Lee, B. Choi // *Journal of Management Information Systems*. – 2014. – Vol. 20, № 1. – P. 179-228.
256. Lei, H. Fostering exploitative and exploratory innovation through HRM practices and knowledge management capability: the moderating effect of knowledge-

- centered culture / H. Lei, M. Khamkhoutlavong, P.B. Le // *Journal of knowledge management*. – 2021. – Vol. 25, № 8. – P. 1926-1946.
257. Leshcheva I., Blagov E., Pleshkova A. Towards a method of ontology population from heterogeneous sources of structured data // *2017 IEEE 30th Neumann Colloquium (NC)*. Budapest, Hungary: IEEE, 2018, pp. 29-34.
258. Lin, H. A multi-stage analysis of antecedents and consequences of knowledge management evolution / H. Lin // *Journal of knowledge management*. – 2014. – Vol. 18, № 1. – P. 52-74.
259. Linzalone, R. Connecting universities with entrepreneurship through digital learning platform: functional requirements and education-based knowledge exchange activities / R. Linzalone, G. Schiuma, S. Smmirato // *International journal of entrepreneurial behavior & research*. – 2020. – Vol. 26, № 7. – P. 1525-1545.
260. Lu, L. A cross-cultural examination of presenteeism and supervisory support / L. Lu, C. Cooper, H. Lin // *Career development international*. – 2013. – Vol. 18, № 5. – P. 440-456.
261. Mageswari U. Impact of Size of the Manufacturing Firms on Knowledge Management Practices: An Empirical Analysis / U. Mageswari, S. Sivasubramanian, C. Srikantha Dath // *Jurnal Pengurusan*. – 2015. – Vol. 45. – P. 13-26.
262. Marqués D. The effect of knowledge management practices on firm performance / D. Marqués, F. Garrigos-Simón // *Journal of Knowledge Management*. – 2006. – Vol. 10, № 3. – P. 143-156.
263. Martinez-Conesa, I. On the path towards open innovation: Assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs / I. Martinez-Conesa, P. Soto-Acosta, E. G. Carayannis // *Journal of knowledge management*. – 2017. – Vol. 21, № 3. – P. 553-570.
264. May R. C. Building Theory with BRICs: Russia's Contribution to Knowledge Sharing Theory / R. C. May, W. H. Stewart // *Critical Perspectives on International Business*. – 2013. – Vol. 9, № 1/2. – P. 147-172.
265. Metelev S.E. Labor migration in Russia as the reflection of macroeconomic trends // *Life Science Journal*. – 2014. – V. 11. – № 10. – P. 709-712.

266. Michailova S. Knowledge-Sharing Hostility in Russian Firms / S. Michailova, K. Husted // *California Management Review*. – 2003. – Vol. 45, № 3. – P. 59 – 77.
267. Milton N. The knowledge manager's handbook: a step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organization / N. Milton, P. Lambe // Books24x7 2016. URL: [http:// common.books24x7. com. ezproxy.gsom.spbu. ru:2048/toc.aspx?bookid=112624](http://common.books24x7.com/ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/toc.aspx?bookid=112624) (date of application: 02.05.2018)
268. Mintzberg, H. Structure in fives: designing effective organizations / H. Mintzberg. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992. – 312 p.
269. Molodchik M. A. Intellectual capital as enhancer of product novelty: an empirical study of Russian manufacturing SMEs / M. A. Molodchik, C. M. Fernandez-Jardon Fernandez // *Journal of Intellectual Capital*. – 2017. – Vol. 18, № 2. – P. 419-436.
270. Molodchik M. A. Metrics for the elements of intellectual capital in an economy driven by knowledge / M. A. Molodchik, E. A. Shakina, A. Barajas // *Journal of Intellectual Capital*. – 2014. – Vol. 15, № 2. – P. 206-226.
271. Molodchik, M. The performance effect of intellectual capital in the Russian context / M. Molodchik, C. M. Fernandez-Jardon Fernandez, A. Bykova // *Journal of intellectual capital*. – 2019. – Vol. 20, № 3. – P. 335-354.
272. Molodchik, M.A. Organizational and motivational mechanisms of knowledge management: Theory and practice of Russian companies / M.A. Molodchik. – Perm: Perm national research polytechnic university, 2017. – 219 p.
273. Nam Nguyen, H. Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: an empirical investigation / H. Nam Nguyen, S. Mohamed // *Journal of management development*. – 2011. – Vol. 30, № 2. – P. 206-221.
274. Nonaka, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation / I. Nonaka // *Organization science*. – 1994. – Vol. 5, № 1. – P. 14-37.
275. Nonaka, I. The Knowledge Creating Company / I. Nonaka, H. Takeuchi. – New York, NY: Oxford University Press, 1995. – 304 p.
276. Okeke, O.J.P. Reflections of a doctoral research on knowledge management (KM) through an Afrocentric lens in a Nigerian Oil Corporation / O.J.P. Okeke // *The African journal of information systems*. – 2017. – Vol. 10, № 1. – P. 44-53.

277. Oliva, F.L. Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups / F.L. Oliva, M. Kotabe // *Journal of knowledge management*. – 2019. – Vol. 23, № 9. – P. 1838-1856.
278. Oliva, F.L. Knowledge management barriers, practices and maturity model / F.L. Oliva // *Journal of knowledge management*. – 2014. – Vol. 18, № 6. – P. 1053-1074.
279. Oliveira, M. Knowledge hiding and knowledge hoarding: a systematic literature review / M. Oliveira, C. Curado, P. S. de Garcia // *Knowledge and process management*. – 2021. – Vol. 28, № 3. – P. 277-294.
280. Oluikpe, P. Developing a corporate knowledge management strategy / P. Oluikpe // *Journal of knowledge management*. – 2012. – Vol. 16, № 6. – P. 862-878.
281. Orlova, E.V. Language and communication teaching at business school: new perspectives / E.V. Orlova, T.A. Martynova, K.V. Zhukova, A. Yu. Pleshkova // *Vestnik of St Petersburg University. Management*. – 2017. – Vol. 16, № 2. – P. 322-339.
282. Panibratov, A. Sanctions, cooperation, and innovation: insights from Russia economy and implications for Russian firms / A. Panibratov // *BRICS Journal of Economics*. – 2021. – Vol. 2, № 3. – P. 4-26.
283. Paoloni, P. Business incubators vs start-ups: a sustainable way of sharing knowledge / P. Paoloni, G. Modaffari // *Journal of knowledge management*. – 2021. – Vol. 25, № 11. – P. 148.
284. Performance drivers in knowledge-intensive entrepreneurial firms: a multidimensional perspective / B. Fischer, S. Salles-Filho, C. Zeitoum, F. Colugnati // *Journal of knowledge management*. – 2022. – Vol. 26, № 5. – P. 1342-1367.
285. Pleshkova A.Yu. Introduction of Additional Communication Means in Higher Education // *Components of scientific and technological progress*. – 2023. – № 11(89). – P. 49-52.
286. Pleshkova A., Grinberg E., Kubelskiy M. Three roles of knowledge managers in russia // *GSOM EMERGING MARKETS CONFERENCE 2018. Conference book*. St. Petersburg State University, Graduate School of Management. – Saint Petersburg: 2018. – P. 207-209.

287. Prusak, R. Influence of selected strategic variables on the development of the intellectual capital of an enterprise / R. Prusak // *Management*. – 2014. – Vol. 18, № 1. – P. 199-212.
288. Prusak, R. The impact of employee competencies management as part of the human Capital on the intellectual Capital implementing process / R. Prusak // *Management*. – 2016. – Vol. 20, № 1. – P. 27-39.
289. Ragab M. Knowledge management and measurement: a critical review / M. Ragab, A. Arisha // *Journal of Knowledge Management*. – 2013. – Vol. 17, № 6. – P. 873-901.
290. Rahman, M.H. Influence of organizational culture on knowledge transfer: evidence from the Government of Dubai / M.H. Rahman, I.A. Moonesar, M.M. Hossain, M.Z. Islam // *Journal of Public Affairs*. – 2018. – Vol. 18, № 1. – P. e1696.
291. Rai, R. Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework / R. Rai // *Journal of knowledge management*. – 2011. – Vol. 15, № 5. – P. 779-801.
292. Saifi, S.A.A.L. Positioning organisational culture in knowledge management research / S.A.A.L. Saifi // *Journal of Knowledge Management*. – 2015. – Vol. 19, № 2. – P. 164-189.
293. Scarbrough, H. Knowledge management, HRM and the innovation process / H. Scarbrough // *International journal of manpower*. – 2003. – Vol. 24, № 5. – P. 501-516.
294. Schiuma, G The challenges of measuring business excellence in the 21st century / G. Schiuma // *Measuring business excellence*. – 2009. – Vol. 13, № 2. – P. 3-9.
295. Schiuma, G. Managing knowledge assets and business value creation in organizations: measures and dynamics / G. Schiuma. – Hershey, PA, USA: IGI Global Book, 2011. – 350 p.
296. Secundo, G. Strategic knowledge management models and tools for entrepreneurial universities / G. Secundo, G. Schiuma, P. Jones // *Management decision*. – 2019. – Vol. 57, № 12. – P. 3217-3225.

297. Seleim, A.A.S. Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis / A.A.S. Seleim, O.E.M. Khalil // *Journal of Intellectual Capital*. – 2011. – Vol. 12, № 4. – P. 586-614.
298. Serenko, A. A structured literature review of scientometric research of the knowledge management discipline: a 2021 update / A. Serenko // *Journal of knowledge management*. – 2021. – Vol. 25, № 8. – P. 1889-1925.
299. Serenko, A. Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2017 update / A. Serenko, N. Bontis // *Journal of knowledge management*. – 2017. – Vol. 21, № 3. – P. 675-692.
300. Serenko, A. Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: a 2021 update / A. Serenko, N. Bontis // *Journal of knowledge management*. – 2021. – Vol. 26, № 1. – P. 126-145.
301. Serenko, A. Meta-analysis of scientometric research of knowledge management: discovering the identity of the discipline / A. Serenko // *Journal of Knowledge Management*. – 2013. – Vol. 17, № 5. – P. 773-812.
302. Shakina E., Barajas A., Molodchik M. Bridging the gap in competitiveness of Russian companies with intangible bricks // *Measuring Business Excellence*. 2017. Vol. 21. No. 1. P. 86-100.
303. Shakina, E. Intangible-intensive profile of a company: the key to outperforming / E. Shakina, A. Barajas // *Journal of intellectual capital*. – 2015. – Vol. 16, № 4. – P. 1-25.
304. Shakina, E.A. Bridging the gap in competitiveness of Russian companies with intangible bricks / E.A. Shakina, A. Barajas, M. Molodchik // *Measuring business excellence*. – 2017. – Vol. 21, № 1. – P. 86-100.
305. Shehata, G.M. Exploiting market-oriented collective learning cycle to leverage competitive advantage at a foreign subsidiary in emerging markets / G.M. Shehata // *European business review*. – 2020. – Vol. 32, № 1. – P. 86-128.
306. Shirokova G., Morris M., Laskovaia A., Micelotta E. Effectuation and causation, firm performance, and the impact of institutions: A multi-country moderation analysis // *Journal of Business Research*. – 2021. – Vol. 129. – P. 169-182.

307. Sharing innovation activity models in the context of open innovation. Tkachenko, E., Rogova, E., Bodrunov, S., Karlik, A. & Kokh, V., 2020, Proceedings of the 15th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE 2020. De Nisco, A. (ред.). Academic Conferences and Publishing International Limited (Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE; том 2020-September). – P. 676-685.
308. Singh P. Knowledge strategy, sharing behavior and performance: Reviewing a knowledge-oriented approach / P. Singh // Management Research Review. – 2018. –Vol. 41, № 3. – P. 395-411.
309. Sivakumar K. An Integrative View of Organizational Diagnosis, Emotional Intelligence, Organizational Learning and Knowledge Management Practices: Impact on KMP / K. Sivakumar, S. A Lourthuraj // IUP Journal Of Knowledge Management. – 2017. –Vol. 15, № 2. – P. 19-42.
310. Srinivasan, P. Evaluation of knowledge management practices in the leather industry context / P. Srinivasan, P. Srinivasan, S. K. Perwez // The IUP journal of knowledge management. – 2020. – Vol. 3 – P. 39-61.
311. Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: a review approach / M. Shujahat, S. Hussain, S. Javed [et al.] // VINE journal of information and knowledge management systems. – 2017. – Vol. 47, № 1. – P. 55-93.
312. Szulanski G. Sticky Knowledge: Barriers to knowing the firm / G. Szulanski. – London: SAGE Publications, Strategy Series, 2003.
313. Teece D.J. Strategies for managing knowledge assets / D.J. Teece // Long Range Planning. – 2000. –Vol. 33, № 1. – P. 35-54.
314. The effect of information overload and disorganisation on intention to purchase online: the role of perceived risk and internet experience / P. Soto-Acosta, F. Jose Molina-Castillo, C. Lopez-Nicolas, R. Colomo-Palacios // Online information review. – 2014. – Vol. 38, № 4. – P. 543-561.
315. The future of HR and information capability / W. Brockbank, D. Ulrich, D.G. Kryscynski, M. Ulrich // Strategic HR review. – 2018. – Vol. 17, № 1. – P. 3-10.

316. The internet of things: building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity / G. Santoro, D. Vrontis, A. Thrassou, L. Dezi // *Technological forecasting and social change*. – 2018. – Vol. 136. – P. 347-354.
317. The open innovation journey along heterogeneous modes of knowledge-intensive marketing collaborations: a cross-sectional study of innovative firms in Europe / A. Papa, A. Mazzucchelli, L.V. Ballestra, A. Usai // *International marketing review*. – 2022. – Vol. 39, № 3. – P. 602-625.
318. Value creation and competitive advantage: empirical evidence from dividend champions of the S&P 500 / M. Damilano, N. Miglietta, E. Battisti, F. Creta // *International journal of business and management*. – 2018. – Vol. 13, № 12. – P. 50-60.
319. Wang, Y. Examining the quantitative determinants of organizational performance: evidence from China / Y. Wang, R. Bhanugopan, P. Lockhart // *Measuring business excellence*. – 2015. – Vol. 19, № 2. – P. 23-41.
320. Wu I. Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning / I. Wu, J. Chen // *Journal of Knowledge Management*. – 2014. – Vol. 18, № 6. – P.1141-1164.
321. Xue, C.T.S. A literature review on knowledge management in organizations / C.T.S. Xue // *Research journal of business and management*. – 2017. – Vol. 4, № 1. – P. 30-41.
322. Zavyalova, E.K. Human resource development in the Russian Federation / E.K. Zavyalova, A. Ardichvili. – London: Routledge, 2015. – 200 p.
323. Zavyalova, E.K. Human resource management at Russian Companies – leaders of the global economy / E.K. Zavyalova, D.G. Kucherov, V.S. Tsybova // *Foresight and STI Governance*. – 2017. – Vol. 11, № 4. – P. 52-61.
324. Zavyalova, E.K. Human resource management systems and intellectual capital: is the relationship universal in knowledge-intensive firms? / E.K. Zavyalova, D. Sokolov // *International journal of manpower*. – 2021. – Vol. 42, № 4. – P. 683-701.

325. Zhuang, L. Is it the more the merrier? An exploratory study into the growing problem of information overload / L. Zhuang, Y. Qiu, L. Peng // Journal of technology management in China. – 2011. – Vol. 6, № 1. – P. 69-83.
326. Zhukova K., Pleshkova A. Business process modeling: Case of undergraduate program // Communication, Management and Information Technology - Proceedings of the International Conference on Communication, Management and Information Technology, ICCMIT 2016. – Cosenza, Italy: 2017. – P. 179-186.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 – Ключевые определения исследования

В данной работе используется ряд определений, которые связаны с областью управления знаниями и разработаны ведущими специалистами области, которая обладает рядом специфических особенностей, а именно: отсутствие единого толкования определений, проблемы перевода с английского языка на русский, слияние с другими организационными терминами и понятиями.

Таблица 28 – Используемые определения исследования (сортировка по смыслу)

Термин	Определение	Авторы
Управление знаниями	формальный набор процедур и методов, применяемых для достижения максимального результата от актива знаний организации	Teese, 2000
Знание	человеческий или организационный актив, обеспечивающий принятие правильных решений и эффективных действий в контексте Информация плюс метаинформация (информация об информации).	Knowledge management standard ISO/DIS 30401(2017)
	Знания представляют собой практическую информацию, которая активно управляет процессами выполнения задач, решения проблем и принятия решений. При этом управлять знаниями — значит систематически, точно и продуманно формировать, обновлять и применять их с целью максимизации эффективности предприятия и прибыли от активов, основанных на знаниях	Мильнер, 2003

Данные	Данные – это набор объективных фактов об объектах, событиях, явлениях, процессах, это все то, что регистрируется, описывается и воспринимается человеком. Данные могут быть цифровыми (факты, результаты измерений), графическими, аудио, видео и т.п. Они могут описываться на различных языках (символьном, математическом, графическом и т.п.).	Knowledge management standard ISO/DIS 30401(2017)
Информация	Данные в определенном контексте (необходимые пользователю, полезные для решения) «Данные, наделенные значимостью и целями». Не лишено оснований определение, что информация – это данные плюс метаданные, содержащие их описание (данные о данных)	Drucker, 1993
Процессы управления знаниями	Всесторонний обзор, проведенный Costa & Monteiro, 2016 (2016 г.), определяет получение, хранение, кодификацию, совместное использование, применение и создание в качестве ключевых процессов управления знаниями	Costa and Monteiro, 2016
Практики управления знаниями	комплекс управленческих мероприятий, направленных на эффективное, действенное управление знаниевыми ресурсами организации	Andreeva and Kianto, 2012

Знаниевые ресурсы	человеческие ресурсы, организационные ресурсы, инновационные ресурсы, отношенческие ресурсы	Stuart, 2007
Знаниевый потенциал организации	способность организации создавать ценность на базе знаний	Молодчик, 2010
Барьеры обмена знаниями	Факторы, различные по своей природе происхождения, которые препятствуют внедрению практик управления знаниями	Husted and Michailova, 2002

В диссертационной работе также были использованы следующие определения:

Эффективный (эффективность) – от англ.: *effective (effectiveness)* – соответствует слову фактический, современный, результативный [Cambridge dictionary] и дающий эффект, действенный [Толковый словарь русского языка, Ожегов С.И.]

Перспективный (перспективность) – от англ.: *perspective (perspective)* имеющий возможности, способный успешно развиваться в будущем [Cambridge dictionary; Толковый словарь русского языка, Ожегов С.И.]

Таблица 29 – Используемые в опросе конструкты практик управления знаниями (сортировка по алфавиту)

Название и источник базы	Описание и типовые утверждения анкеты
ИТ [Inkinen et al, 2015]	Содействие созданию и анализу знаний; приобретение внешних знаний о конкурентах, клиентах и окружающей среде; обмен знаниями, взаимодействие с внешними игроками с использованием информационных и коммуникационных технологий

	<p>«Информационные технологии, которые организация создает возможности для совместной работы и взаимодействия на удаленном рабочем месте»</p> <p>«Информационные технологии, используемые организацией:</p> <ul style="list-style-type: none"> – обеспечивают передачу информации и знаний поставщикам, клиентам, партнерам и другим заинтересованным сторонам – удаленно помогают анализировать знания, которые помогут принимать более обоснованные решения – помогают разрабатывать новые продукты и услуги – а также содействуют распространению новых идей об улучшении рабочих процессах»
<p>Компенсация [Giampaoli et al, 2017]</p>	<p>Следование политике материального поощрения за новые идеи сотрудников, которые приносят пользу всей организации</p> <p>«В организации действует регламент материального поощрения за эффективные идеи и разработки, при этом сотрудники проинформированы о таких правилах»</p> <p>«Организация поощряет и систематически уведомляет сотрудников о новых идеях коллег»</p>
<p>Обмен знаниями [Giampaoli et al, 2017]</p>	<p>Создание политики активного обмена знаниями в организации</p> <p>«Организация систематически мотивирует сотрудников к обмену знаниями»</p>

	<p>«В организации разработана и используется схема обмена знаниями между департаментами»</p> <p>«Сотрудники материально поощряются за обмен знаниями»</p> <p>«Сотрудники поощряются за обмен знаниями нематериально»</p>
<p>Обучающие механизмы (использование лучших практик) [Inkinen et al, 2015]</p>	<p>Создание, обмен и повторное использование знаний путем хранения и использования передового опыта</p> <p>«Организация систематически собирает и/или использует материалы «лучших практик» и уроков, извлеченных из предыдущего опыта»</p> <p>«Организация регулярно получает и собирает знания, накопленные в других источниках отрасли, например: отраслевые ассоциации, конкуренты и т.д.»</p> <p>«Если традиционный способ работы перестает быть эффективным, организация разрабатывает новый способ»</p>
<p>Организационная культура [Kianto and Andreeva, 2014]</p>	<p>Создание условий для обмена знаниями между сотрудниками и между различными подразделениями; отношение к инициативам сотрудников и новым начинаниям и общая атмосфера доверия</p> <p>«Сотрудники, которые любят экспериментировать и идти на разумный риск, получают признание организации, даже если их решение может привести к ошибке»</p>

	<p>«Организация поощряет сотрудничество между различными отделами»</p> <p>«Знания передаются от опытных сотрудников к менее опытным через наставничество, менторство, обучение, профильные ориентации»</p>
<p>Организационная структура [Kianto and Andreeva, 2014]</p>	<p>Создание мультидисциплинарных команд, поддержка кросс-функционального сотрудничества и взаимодействие различных уровней иерархии</p> <p>«В организации есть постоянные команды, которые отвечают за достижение целей и решение проблем»</p> <p>«В организации есть специальные механизмы, отвечающие за вовлечение сотрудников в процесс решения проблем»</p> <p>«Сотрудники организации систематически уведомляются об изменениях в процедурах, инструкциях и регламентах»</p>
<p>Практики подбора персонала [Kianto and Andreeva, 2014]</p>	<p>Подбор сотрудников с компетенциями создания знаний и обмена ими</p> <p>«При подборе персонала организация ориентируется на компетенции, отвечающие потребностям организации»</p> <p>«При подборе персонала оценивается способность к совместной работе с разными группами»</p> <p>«При подборе персонала организация ориентируется на способность сотрудника учиться и развиваться»</p> <p>«Сотрудники и/или команды, которые достигают целей или решают сложные задачи, получают</p>

	<p>признание в организации и/или финансово вознаграждаются»</p> <p>«Сотрудники имеют возможность развивать свои компетенции посредством обучения, которое подбирается с учетом их потребностей»</p>
<p>Работа руководства [Giampaoli et al, 2017]</p>	<p>«Высшее руководство в моей организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – понимает, как управление знаниями влияет на успешность бизнеса – заинтересовано в управлении знаниями и предпринимает соответствующие действия касательно правил, руководств и практик – периодически пересматривает результативность управления знаниями»
<p>Сохранение знаний [Giampaoli et al, 2017]</p>	<p>Разработанные механизмы сохранения явных и неявных знаний в организации</p> <p>«Организация использует инструкции для сотрудников по сохранению своих стратегических знаний»</p> <p>«Организация поощряет новые идеи и методы от сотрудников по сохранению знаний»</p> <p>«Организация проводит тематические сессии по обсуждению накопленных знаний и путей их сохранения»</p> <p>«Организация назначает экспертов по определенной области знаний, которые аккумулируют организационные знания»</p>
<p>Стратегический менеджмент знаний</p>	<p>Использование знаний в процессе создания и разработки стратегии организации и стратегического подхода к управлению знаниями</p>

<p>[Kianto and Andreeva, 2014]</p>	<p>«Стратегия организации формируется в соответствии с компетенциями и знаниями организации»</p> <p>«Стратегия организации формулируется и актуализируется на основе знаний и компетенций организации»</p> <p>«Зона ответственности за стратегическое управление знаниями четко определена и находится под ответственностью конкретного специалиста»</p> <p>«Организация четко признает знания как ключевой элемент стратегического планирования»</p> <p>«Топ-менеджеры и руководство поощряют сотрудников делиться знаниями на рабочем месте»</p> <p>«Топ-менеджеры и руководство делятся знаниями открыто и справедливо»</p> <p>«В организации есть сотрудник, который отвечает за управление знаниями ресурсами»</p>
<p>Тренинг и развитие [Giampaoli et al, 2017]</p>	<p>Создание и развитие ключевых продуктов или услуг организации с использованием знаниевого потенциала</p> <p>«В моей организации применяются:</p> <ul style="list-style-type: none"> – системы поддержки принятия решений – системы поиска экспертов/проведения дополнительной экспертизы – групповые дискуссии (в том числе и в формате онлайн) – открытый диалог сотрудников друг с другом и менеджментом для принятия лучших решений»

<p style="text-align: center;">Управление производительностью [Giampaoli et al, 2017]</p>	<p>Создание набора процессов и/или систем, направленных на развитие сотрудников, чтобы они выполняли свою работу в полную меру своих возможностей</p> <p>«В моей организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – поощряется поиск новых решений на основе вторичных источников и методов наблюдения – существует база успешного опыта – информация используется для генерации новых идей – стимулируется создание учебных пособий или другой документации по продуктам или услугам – поощряется создание документов на основе управленческой или технической информации»
<p style="text-align: center;">Организационная деятельность [Giampaoli et al, 2017]</p>	<p>Эффективность, инновационность, гибкость, решение проблем и финансовые показатели</p> <p>«По сравнению с конкурентами, насколько успешно вашей организации удалось выступить в следующих областях за последние 6 месяцев?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Экономия средств (время/деньги) найденных и внедренных решений – Оперативное внедрение принятых решений для преодоления проблем – Способность соответствовать требованиям рынка – Объем продаж – Прибыль»

Приложение 2 – Многообразие определений управления знаниями

Таблица 30 – определения управления знаниями

Автор/ы	Определение управления знаниями
Davenport, 1994	«Управление знаниями — это процесс извлечения, распространения и эффективного использования знаний»
Duhon, Gartner Group, 1998	«Управление знаниями — это дисциплина, которая обеспечивает комплексный подход к поиску, выявлению, извлечению, оценке знаний и обмену всей корпоративной информацией. Такая информация может включать базы данных, документы, политики, процедуры и уже известные знания и опыт отдельных сотрудников»
Hoffman, 1998	«Управление знаниями – это управление интеллектуальным капиталом на благо предприятия»
Alavi, Leinder, 2001	«Нет единого четкого подхода к развитию систем управления знаниями – это многогранный процесс. Управление знаниями представляет собой динамичное, непрерывное организационное явление, состоящее из взаимозависимых процессов различной природы и с различными характеристиками. Информационные технологии могут использоваться для управления знаниями в дополнение к традиционному хранению и извлечению закодированных знаний»
Onge, 2001	«Управление знаниями — это интеллектуальный процесс, с помощью которого необработанные данные собираются и преобразуются в информацию. Полученные фрагменты информации собираются и организуются в контекстно-зависимые структуры, представляющие знания»

Duffy, 2001	«Управление знаниями — это формальный процесс, который включает в себя людей в организации, а процессы и технологии объединены в решение, которое может находить знания и своевременно доставлять их тем, кто в них нуждается»
Bukovic, Williams, 2002	«Управление знаниями — это процесс, который позволяет организации извлечь выгоду из объема знаний или интеллектуального капитала, которым она располагает в своем распоряжении. Прибыль можно получить, если организация использует свои знания для создания дополнительной ценности для потребителя»
Information Week, 2003	«Управление знаниями — это концепция, при которой информация превращается в действенные знания и легко, в удобной форме доставляется тем сотрудникам, которые могут использовать эти знания»
Accenture, 2005	«Управление знаниями — это дисциплина, которая позволяет людям в организации коллективно приобретать, делиться и использовать знания для достижения бизнес-целей»
Bertels, 2014	«Управление знаниями — это вид организационного управления, направленный на постоянное обновление организационной базы знаний; это подразумевает, среди прочего, создание соответствующих организационных структур, содействие персоналу и использование ИТ-инструментов, в которых особое внимание уделяется командной работе и обмену знаниями»
Young, 2017	«Управление знаниями — это дисциплина, которая помогает людям, командам и организации в целом коллективно и систематически создавать, делиться и использовать знания для лучшего достижения своих целей»

Приложение 3 – Многообразие представлений практик управления знаниями в научных исследованиях

Таблица 31 – Названия практик управления знаниями в исследованиях разных авторов

Источник	Стратегический уровень	Культура	Организация	ИТ	Управление человеческими ресурсами
Delen et al., 2013	Лидество	Орг. культура	Орг. структура	Технологии	Человеческий капитал
Kianto et al., 2014	Стратегия УЗ Защита знаний	Орг. культура	–	ИКТ	Обучение
Lee, Choi, 2014	–	Культура	Структура	ИКТ	Сотрудники
Villar et al., 2014	–	Практики распространения знаний Механизмы информационного обмена	–	Системы распространения информации для сотрудников, клиентов и поставщиков Системы кодификации явных знаний Практика хранения знаний Глобальные системы сбора и обработки информации	Методы участия сотрудников, такие как междисциплинарные команды, кружки качества, группы совершенствования и т. д.
Inkinen et al., 2015	Защита знаний	–	Орг. дизайн	ИКТ	Компенсация Тренинг и развитие Награждение Рекрутинг Корпоративное обучение
Giampaoli et al., 2017	–	Культур	Децентрализация Дизайн работы Работа руководства	ИТ	Награда Тренинг и развитие
Ode, Ayavoo, 2020	Генерация знаний	–	–	Распространение знаний Хранение знаний	Использование знаний
Singh et al., 2021	Ценность знаний топ-менеджмента	Практики обмена	–	–	–

Приложение 4 – Использование практики «управление производительностью»: материалы проведения исследования

Таблица 32 – Состав фокус-групп при анализе использования практики «управление производительностью»

Параметры	Дескриптивная статистика			
	1	2	3	4
Количество участников (человек)	6	5	7	6
Превалирующий стиль обучения по Дэвиду Колбу	Дивергенты (divergents)	Ассимиляторы (assimilators)	Конвергенты (convergents)	Аккоммодаторы (accommodators)
Возраст (полных лет)	21-22	21-22	21-23	21-23
Длительность дискуссии (минут)	105	90	125	105

Таблица 33 – Краткие ключевые результаты

Процесс УЗ	Основные выводы/идеи/проблемы			
	1	2	3	4
Идентификация	+ в среднем лекционные материалы стали более интерактивными	не заявлено существенных различий с традиционным форматом	не заявлено существенных различий с традиционным форматом	не заявлено существенных различий с традиционным форматом

Процесс УЗ	Основные выводы/идеи/проблемы			
	1	2	3	4
Создание	не отмечено отдельных трудностей, связанных с форматом обучения	+ использование новых онлайн инструментов, которое благоприятно сказалось на генерации идей/знаний	не отмечено отдельных трудностей, связанных с форматом обучения	– сложность с работой в реальном времени в удалённом формате взаимодействия
Сбор	– сложность с определением релевантного поиска и сбора информации/ данных	– сложность с определением релевантного поиска и сбора информации/ данных	+ удобство поиска и навигации по найденному материалу	+ удобство поиска
Организация	– сильная зависимость от качества представляемого преподавателем материала	+ удобство организации и наличие визуального ряда	+ наличие нескольких источников информации и знаний одновременно	– сильная зависимость от качества представляемого преподавателем материала
Хранение (ключевая идея – новый формат хранения данных)	+ ссылки на местоположения нужных файлов - большое количество ссылок для разных предметов	– обилие разных мест хранения материалов лекций и семинаров + при их упорядоченности	– децентрализованное хранение необходимых материалов + при этом их внутренняя упорядоченность	+ удобный формат + создание единых хранилищ/архивов
Распространение	+ возможность сравнить	+ возможность сравнить	не отмечено отдельных трудностей,	+ быстрый и простой процесс

Процесс УЗ	Основные выводы/идеи/проблемы			
	1	2	3	4
	результаты в реальном времени	результаты в реальном времени	связанных с форматом обучения	
Применение	– «отсутствие осязания преподавателя» – личное внимание	– индивидуальная обратная связь	– ясность требований – внимание преподавателя к деталям	– высокая важность персонального внимания преподавателя

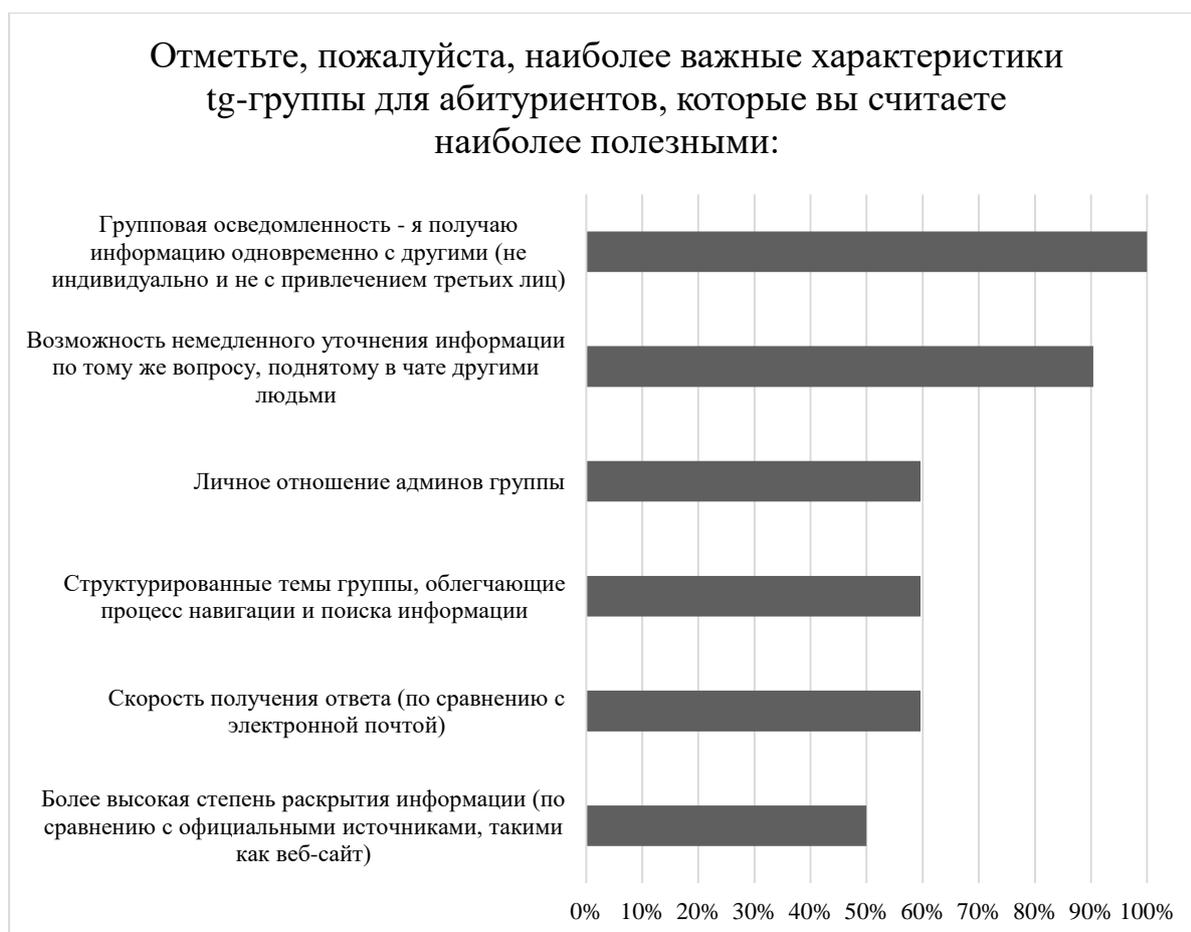


Рисунок №13 – Результат опроса

Приложение 5 – Качественное исследование барьеров обмена знаниями при внедрении практик управления знаниями

Таблица 34 – Выдержки из интервью с представителями административных подразделений «Университета «У»»

Административное подразделение	Конструкты первого уровня (выдержки из интервью)
Офис по работе с учебными программами	<p>«...Трудно собрать людей из разных подразделений вместе для личной встречи. Необходимо внедрить системы конференц-связи для проведения регулярных встреч с участием сотрудников, работающих в территориально удаленных офисах...»</p> <p>«...Необходимость использования Skype для показа проверенных экзаменационных тестов за пределами кампуса...»</p> <p>«...При подключении по электронной почте часто те адресаты, которым должно быть отправлено электронное письмо, пересылаемые ставятся в качестве основных адресатов. Таким образом, часто бывает трудно выяснить, какой электронные письма важны, а какие нет...»</p> <p>«...Будет ли возможность редактирования документов одновременно разными пользователями? Это удобно, чтобы версии документов не отправлялись по электронной почте...»</p> <p>«...Неоднозначные должностные инструкции, из-за которых люди не всегда понимают, почему они должны выполнять определенные рабочие задачи...»</p>
Приемный офис	<p>«...Проблемы с общеузовской обязательной системой электронного документооборота: частые потери документов из-за несовершенного ассортимента документов; нет уведомлений по электронной почте; обработанные документы не удаляются; нет возможности работать с документами «задним» числом...»</p>

Административное подразделение	Конструкты первого уровня (выдержки из интервью)
	«...Проблемы иерархической подчиненности: административные сотрудники не знают кому именно они должны подчиняться, т.к. многие функции не описаны в организационной структуре университета и должностных инструкциях...»
Программная дирекция	<p>«...Проблемы с общеузовской обязательной системой электронного документооборота, в которой документы могут быть потеряны после загрузки...»</p> <p>«...Необходимость общей среды обмена знаниями на основе местного Area Network или другого решения...»</p> <p>«...Внедрение электронной подписи с ее официальным признанием решило бы много проблем...»</p> <p>«...Оборудование для конференц-связи станет удобным средством связи для минимизация временных затрат на поездки между территориально распределенными офисами...»</p>
Отдел внеучебной работы	<p>«...Социальные сети используются для общения со студентами чаще, чем средства корпоративной коммуникации вуза, что неоптимально, т.к. коммуникации не объединены в одну ИТ-систему...»</p> <p>«...Общеузовская система обязательного электронного документооборота достаточно неудобно (плохие свойства ассортимента документов, возможность документы, подлежащие утере)...»</p> <p>«...Сроки, пусть и документально подтвержденные, плохо соблюдаются работниками...»</p> <p>«...Начальство также иногда не соблюдает договоренности, достигнутые в недостаточно документированные телефонные переговоры...»</p>
Офис по работе с учебными программами	«...Студенты не всегда проверяют свою корпоративную электронную почту, и сообщения через социальные сети не имеют статуса официальных документов...»

Административное подразделение	Конструкты первого уровня (выдержки из интервью)
	<p>«...Информация, вносимая в общеуниверситетский обязательный электронный документ система управления вручную не может быть использована в дальнейшем из-за отсутствия доступа...»</p> <p>«...Ответчик подчиняется вышестоящему лицу, проживающему в территориально отключенный объект, что затрудняет оперативную связь; одно из решений для этой проблемы может быть внедрение системы электронной подписи...»</p> <p>«...Трудно скачать документы из общевузовской обязательной система электронного документооборота...»</p>
Офис международных контактов	<p>«...Подготовка документов через общеуниверситетский обязательный электронный документ система управления требует слишком много времени, поэтому документы, не требующие участия высшего руководства готовятся с использованием связи по электронной почте...»</p> <p>«...Офис международных контактов, дирекция программы бакалавриата и Дирекция магистерской программы использует различные системы управления документами для одни и те же процессы (например, поступление студентов на факультативные курсы), тем самым увеличивая временные затраты на эти процессы...»</p> <p>«...Официальное признание электронных подписей было бы удобно для экономии времени...»</p> <p>«...Кроме того, можно сэкономить время, внедрив любой тип системы конференц-связи...»</p>
Офис по работе с учебными программами	<p>«...Иерархическая система подчинения (например, кто кому подчиняется) довольно часто меняется (например, от учебного года к учебному или даже от семестра к семестру) даже в рамках одних и тех же бизнес-процессов...»</p>

Административное подразделение	Конструкты первого уровня (выдержки из интервью)
	<p>«...Нечеткая система должностных инструкций (ведущая к той же проблеме незнания кто отчитывается перед кем и какие знания необходимы, что приводит к тому, что сотрудники часто делают то, что им не нужно, или не делают то, что должны...»</p> <p>«...Практически отсутствует интеграция между системами управления документами, используемыми разные подразделения...»</p> <p>«...Отсутствие возможности редактировать документы онлайн несколькими пользователями одновременно, возможность видеть, кто что делает при редактировании документа...»</p> <p>«...Отсутствие документального подтверждения устных или телефонных договоренностей, поэтому необходимо перевести большую часть запросов в электронную систему, в которой запросы могут быть сохранены...»</p>
Офис по работе с учебными программами	<p>«...Коммуникации между различными отделами происходят слишком часто между руководителями отделов, что значительно замедляет процессы...»</p> <p>«...При разработке поддерживающих ИТ-систем мнение непосредственных пользователей не учитывается, и, таким образом, системы не выполняют всех функций, непосредственно потребности пользователей (например, трудно получить необходимую информацию из систем)...»</p>