

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-86-97

УДК 005.94,338.24(045)

JEL O40, I23

Управление знаниями в системе высшего образования: теория и практика

А.П. Лунев, Ю.Н. Томашевская, А.В. Кошкаргов

Астраханский государственный университет, Астрахань, Россия

АННОТАЦИЯ

Знания сегодня признаны движущей силой экономического роста и производительности. **Цель работы** – изучение теории и практики управления знаниями как основы конкурентного преимущества современной организации на примере опыта конкретного учреждения высшего образования – Астраханского государственного университета. Методологической основой послужил категориальный аппарат системы менеджмента знаний, **методы** описания, анализа, синтеза, контент-анализ, а также системный подход применительно к описанию опыта конкретного вуза. В рамках исследования проведена систематизация теоретических взглядов на управление явными и неявными знаниями, изучены особенности этого процесса в системе высшего образования, а также определены барьеры, препятствующие свободной передаче знаний в организациях данного типа. Рассмотренные в статье данные могут быть использованы в учреждениях высшего образования России при разработке стратегий в данной области деятельности.

Ключевые слова: явное знание; неявное знание; социализация; экстернализация; интернализация; комбинация; управление знаниями; высшие учебные заведения; «большая комната»

Для цитирования: Лунев А.П., Томашевская Ю.Н., Кошкаргов А.В. Управление знаниями в системе высшего образования: теория и практика. *Управленческие науки*. 2022;12(2):86-97. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-86-97

ORIGINAL PAPER

Knowledge Management in Higher Education: Theory and Practice

A.P. Lunev, Yu.N. Tomashevskaya, A.V. Koshkarov

Astrakhan State University, Astrakhan, Russia

ABSTRACT

Knowledge is now recognized as the driving force behind economic growth and productivity. The purpose of the article is study of the theory and practice of knowledge management as the basis for the competitive advantage of a modern organization on the example of a specific institution of higher education – Astrakhan State University. The methodological basis was a categorical apparatus of the knowledge management system, methods of description, analysis, synthesis, content analysis, as well as a systematic approach in relation to the description of the experience of a particular university. As part of the study, the systematization of theoretical views on the management of explicit and implicit knowledge was carried out, the features of this process in the higher education system were studied, and the barriers that prevent the free transfer of knowledge in organizations of this type were identified. The data considered in the article can be used in the institutions of higher education in Russia in the development of strategies in the relevant field of activity.

Keywords: explicit knowledge; tacit knowledge; socialization; externalization; internalization; combination; knowledge management; higher education institutions; “Big room”.

For citation: Lunev A.P., Tomashevskaya Yu.N., Koshkarov A.V. Knowledge management in higher education: Theory and practice. *Management Sciences*. 2022;12(2):86-97. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-86-97

ВВЕДЕНИЕ

Потребность в творческих, интуитивных, вдохновляющих лидерах, способных управлять человеческим интеллектом и преобразовывать его в полезные продукты и услуги, продолжает расти во всем мире [1]. При этом знания, необходимые для долгосрочного устойчивого конкурентного преимущества и успеха любой организации, рассматриваются как наиболее важный организационный ресурс [2].

Знания существуют в явной (материальной) и неявной (нематериальной) формах. И поскольку основные достижения в организации в значительной степени зависят от неявных знаний, которыми обладают ее сотрудники, важным исследовательским вопросом становится разработка и применение стратегий, которые поощряют обмен и умение управлять этими знаниями в трудовом коллективе.

Сказанное прежде всего справедливо для организаций высшего образования, поскольку академическая среда является «сокровищницей» знаний, однако при отсутствии должной организации она теряет свою полезность и осуществляет повторение деятельности.

Большинство существующих в российской и зарубежной литературе работ в основном посвящено созданию и обмену знаниями в корпоративном секторе, без привязки к какой-либо отрасли, в том числе сфере высшего образования [3]. В этой связи тема настоящего исследования представляет особый интерес.

ЯВНОЕ И НЕЯВНОЕ ЗНАНИЕ

Важности управления знаниями в компаниях посвящены труды многих зарубежных и отечественных ученых. М.С Володькина, систематизируя вехи эволюции теоретических разработок на эту тему в мировой практике, выделяет три этапа в зарубежных исследованиях (начиная с 1959 г.), в то время как в России данное направление начинает, по мнению автора, развиваться только с 1995 г. и также является трехэтапным [4].

Среди работ зарубежных ученых существенно выделяется подход И. Нонака, Х. Такеучи [2], с появлением которого теме управления знаниями в ее современной форме стало уделяться пристальное внимание.

И. Нонака выделяет два типа знаний: явные и неявные.

Неявные в высшей степени индивидуальны, зависят от контекста, их трудно формализовать и пе-

редать от одного человека к другому в процессе письменного или вербального выражения, они не фиксируются языком или математикой, их также трудно свести к письменной форме — они состоят из ментальных моделей, ценностей, убеждений, представлений и предположений [2]. Однако К. Далкир [5, с. 8] отмечает, что неявное знание — довольно относительное понятие: то, что легко формулируется одним человеком, может быть трудно экстернализовать другим. То есть одно и то же содержание может быть явным для одного человека и неявным для другого. Е.А. Смирн [6] на основе анализа ряда работ, посвященных неявным знаниям, резюмировала их свойства следующим образом:

- обитают в человеческих умах, а также в отношениях;
- приобретаются путем обмена опытом, наблюдения и подражания;
- редко документируются, будучи личными и трудноформализуемыми;
- не являются структурированными, их трудно увидеть, кодифицировать, оценить, исследовать, записать, зафиксировать и точно передать;
- скрыты в действиях, процедурах, ценностях, эмоциях и т.д.;
- усваиваются через опыт, навыки, наблюдения, интуицию, ментальные режимы, убеждения;
- основаны на опыте (знание-действие);
- бессознательны;
- передаются через беседу, рассказ, дискуссии, аналогии, демонстрации;
- представляются практическими, специфическими для конкретной работы (ноу-хау), основанными на опыте, зависящими от контекста «здесь и сейчас» и знаний эксперта.

Иными словами, неявные знания включают в себя навыки, идеи и опыт, которыми обладают люди и которые трудно получить и передать [7]. Они состоят из сложных, разрозненных и в основном «нерафинированных» знаний, накопленных в умах знающих людей как уникальное понимание. В рамках компании они представляют собой основной массив организационных знаний, имеющих приоритетное значение и являющихся ключом к формированию индивидуальной и организационной инновационной способности [8]. Эффективность принятия решений, производственные мощности, обслуживание клиентов и точность выполнения задач могут быть улучшены за счет их использования. Они увеличивают плавность работы и повышают ее качество [9].

При этом, по мнению некоторых авторов, получить к ним доступ и передать их трудно — можно лишь преобразовать их в явные [2, 10]. Неявные знания часто недооцениваются и недостаточно используются на рабочем месте, поэтому для организации очень важно определить, где они находятся. В них постепенно превращается почти две трети связанной с работой информации, поступающей от непосредственных личных контактов, таких, как случайные разговоры, рассказы, наставничество, стажировки и ученичество. Спонтанные, творческие беседы часто возникают, когда люди обмениваются идеями и практическими вопросами в свободной и открытой обстановке.

Явные же знания легко кодируются, передаются и распространяются внутри организации. Они могут быть выражены на формальном и систематическом языке, ими легко поделиться [2]. Большинство из них — это технические или академические данные, например руководства, математические выражения, авторские права и патенты. Эти систематизированные знания легко передаются и распространяются с помощью печатных, электронных и других формальных средств. Поэтому они также имеют иное название — «формальные» или «формализованные» и носят технический характер, требуют определенного уровня академических знаний или понимания, которые приобретаются в процессе формального образования или структурированного обучения. Важным свойством явных знаний является то, что они, согласно воззрениям Д. Айзекса, не могут быть преобразованы в неявные [11].

Таким образом, выделяют два типа знаний: явное (формализованное) и неявное (неформализованное) (см. таблицу).

Существуют четыре основные модели создания знаний в организациях [2]:

1. Социализация (от неявного к неявному): обучение методом наблюдения, подражания и практики или социализации. На этой стадии знания не являются явными. Примером является обучение в процессе работы (или без отрыва от нее), например у наставников или сверстников.

2. Комбинация (от явного к явному): объединение отдельных частей в новое целое; сочетание различных форм формального знания. Способствует созданию системного знания или его образцов и новых технологий, например использование нескольких источников данных для написания финансового отчета.

3. Экстернализация (от неявного к явному) — запись обсуждений, описаний и инноваций в руководстве, а затем использование содержания для создания нового продукта. Экстернализация проявляется в создании нового знания в виде аналогий, гипотез, метафор, концепций и моделей и начинается поиск способа выразить невыразимое [12].

4. Интернализация (от явного к неявному) — переформулирование или интерпретация явных знаний (с использованием системы координат человека), чтобы они были поняты, а затем усвоены или приняты другими, например творческое применение чужих-то уникальных неявных знаний для расширения, дополнения или переосмысления конкретной идеи. Позволяет получать операционное знание, часто представляемое в виде диаграмм, руководств и т.п.

Создание организационного знания — это процесс непрерывного активного взаимодействия неформализованного и формализованного знаний. Главная роль в данном процессе принадлежит команде, находящей новые точки зрения через беседы и дискуссии. Задача же организации заключается в обеспечении необходимых для группового взаимодействия условий, таких как автономия, намерение, избыточность и разнообразие информации, встряска и созидательный хаос. Лидером в области создания и управления знаниями на корпоративном уровне специалистами признается компания Бритиш Петролеум (British Petroleum) [13]. Ведущая роль в данном процессе, по мнению К.А. Леонтьевой, принадлежит службе управления человеческими ресурсами [14].

В статье «Неявные знания для развития организаций» М. Харадхан [15] приводит классификацию барьеров на пути передачи неявных знаний:

- индивидуальные: личность человека, темперамент, отношение, навыки межличностного общения;
- организационные: лидеры в некоторых организациях являются барьерами для обмена неявными знаниями, поскольку они создают бюрократические и иерархические организационные структуры;
- технологические: важную роль в управлении знаниями играют стоимость, скорость и доступность инструментов информационных технологий, к которым относят кодификацию, персонализацию и кастомизацию знаний и информации [16].

Анализируя проблематику передачи неявных знаний применительно к высшим учебным заведениям, остановимся на комплексном исследовании: «Делиться

Таблица / Table

Два типа знания / Two types of knowledge

Неформализованное знание/ Non-formalized knowledge	Формализованное знание/ Formalized knowledge
Полученное из опыта (тело) Одновременное (здесь и сейчас) Аналоговое (практика)	Полученное из рассуждений (душа) Последовательное (там и тогда) Цифровое (теория)

Источник / Source: [11, с. 86] / [11, p. 86].

или не делиться? Обмен исследованиями и знаниями в высшем учебном заведении», которое провела группа сотрудников Портсмутского университета (Великобритания) в 2013 г. [3]. С помощью метода целенаправленной выборки были опрошены две группы ученых, состоящие из 11 исследователей¹ и семи научных руководителей², представляющие четыре различные дисциплины в рамках бизнес-школы одного высшего учебного заведения страны. Проведя 18 полуструктурированных интервью, авторы получили ответы на ряд вопросов: когда стоит делиться знаниями? зачем? почему не стоит делиться знаниями?

Ими были выделены шесть основных причин, по которым, по мнению респондентов, стоит совершать обмен научными знаниями:

1) это способствует выполнению академических требований (таким образом происходит внесение вклада в развитие университета);

2) удовлетворяет личные интересы (позволяет узнать, что делают другие, и лучше понять собственные исследования);

3) повышает производительность исследований (повышается общее качество их результатов);

4) помогает удостовериться в качестве исследования (способствует получению обратной связи от коллег, формирует более творческое мышление);

5) обеспечивает выполнение университетских требований (прежде всего, по публикационной активности);

6) способствует карьерному росту.

¹ Исследователи были определены как ученые, работающие преподавателями и исследователями по трудовым контрактам и имеющие ранний, средний и старший профессиональный уровень (со стажем 5, 10 и более 10 лет соответственно).

² Под руководителями исследований понимались лица с официальными полномочиями руководства, имеющие отношение к повторным исследованиям на различных уровнях учреждения: университетском (например, проректор по исследованиям), факультета или школы (например, декан) и кафедры (например, профессор и доцент).

Данная научная работа позволяет по-новому взглянуть на необходимость создания и внедрения соответствующего механизма и культуры, побуждающей сотрудников делиться своими знаниями. С древних времен считалось, что основным источником для их создания и применения являются капитал, сырье и труд. В настоящее время в качестве исключительного фонда экономических ресурсов и фактора долгосрочного преимущества во всех областях рассматриваются знания, поскольку они обеспечивают потенциал для экономического и социального развития и повышения конкурентоспособности на международном уровне.

В отличие от всех остальных отраслей, знания, которые создаются в высшей школе, являются ее основной задачей и целью: образование включает подготовку специалистов с определенными квалификациями, исследователей (ученых), которые могут создавать новые знания и в результате экспериментальной деятельности и научной работы разрабатывать высокотехнологичные продукты и инновационные системы, востребованные в современных отраслях науки и экономики.

Цель управления знаниями в вузах заключается в том, чтобы они служили внедрению инноваций, принятию творческих и обоснованных решений, беспрепятственно трансформировались, создавая тем самым более ценные образовательные продукты и услуги и усиливая общую эффективность организации, поддерживая интерактивную среду обучения, построенную на доверии и открытости. При этом построение системы управления знаниями должно предполагать существенные изменения в корпоративной культуре образовательной организации [17].

ОПЫТ СОЗДАНИЯ ЗНАНИЙ В АСТРАХАНСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

Рассмотрим пример Астраханского государственного университета (АГУ) как вуза, в котором на протяжении многих лет формировалась новая

система управления, способствующая созданию знаний.

В предшествующие 15–20 лет, развивая и внедряя отечественный и зарубежный опыт в сфере инноваций, повышения качества услуг и продукции, АГУ столкнулся с проблемой формирования различных моделей открытого пространства для взаимодействия руководителей и сотрудников, необходимостью создания новой структуры, что привело к интенсивному изучению мирового опыта, который в общем и целом укладывается в парадигму университета, создающего знания.

1. Передача знаний в рамках системы организационного обучения

Для повышения эффективности распространения знаний в вузе в АГУ была создана система организационного обучения, которая на первом этапе включала еженедельные (по понедельникам) встречи руководителей всех уровней, включая ректора, проректоров, деканов, заведующих кафедрами, руководителей отделов (юридического, бухгалтерии, библиотеки, административно-хозяйственной части и др.), комендантов учебных корпусов и общежитий (всего около 250 человек), для изучения лучших международных и отечественных концепций, теорий и организационных практик.

На следующем этапе было проведено обучение для сотрудников институтов, факультетов и других подразделений, охватывающее все подразделения и все категории сотрудников.

Позже перешли к обучению студенческого актива — руководителей студенческих организаций (начиная со старост и заканчивая руководителями факультетов), председателей студенческих советов факультетов (по учебной, научной, спортивной, культурно-массовой работе и т.д.). Для реализации этого проекта были созданы Территории студенческих инициатив, на базе которых по определенному графику проходили факультетские мероприятия. Далее эта пирамида расширялась до проектов социализации (творческой, спортивной, научной и т.д.), и практически все студенты были вовлечены в процесс организационного обучения. Таким образом, с одной стороны, имела место передача знаний: через индивидуальные выступления, транслирующие, в том числе личный опыт, что способствовало осмыслению информации участниками встреч для дальнейшего

внедрения на рабочем месте; с другой — наработка новых организационных, технологических знаний и навыков. На основе этого опыта происходило улучшение и создание новых инновационных продуктов и процессов.

2. «Большая комната» как способ улучшения коммуникаций и творческого процесса

Эффективный опыт проведения рабочих совещаний (планерок) был реализован на базе созданной «большой комнаты» (Big room)³, т.е. пространства, где проводились мероприятия по совместному планированию операционных и стратегических вопросов: сессии «по вытягиванию», ежедневные и еженедельные встречи продолжительностью не более 40 минут в режиме stand-up⁴. Важным элементом этого пространства являются «большие доски», выставленные по периметру, на которых располагается визуальная информация по обсуждаемому вопросу: графики, гистограммы, статистические данные. Участники каждого совещания (заседания), помимо выступающих, специально не готовились к той или иной теме, а узнавали о ней непосредственно в начале мероприятия и импровизировали с помощью явных и неявных знаний, которыми глубоко владели и могли оперировать. Это держало в тонусе всех собравшихся. Работа в «большой комнате» позволяла развивать интуитивное, логическое и неформальное мышление, тренировать умение дискутировать и находить нестандартные решения. Выступления имели строгий регламент, что позволяло присутствующим «чувствовать» время и не расплыться на не имеющие отношения к теме вопросы. В случае необходимости все перемещались из одной точки комнаты в другую в зависимости от рассматриваемого материала и обсуждаемого вопроса. В сообщениях приветствовалось использование изученных на организационном обучении тео-

³ Опыт работы в «большой комнате» (Big room) был изучен на примере компании Toyota и адаптирован на основе стажировки группы ученых и сотрудников АГУ. Концепция «большой комнаты» связана с концепцией совместного размещения; в случае компании Toyota — соразмещение многопрофильных команд для улучшения коммуникаций и творческого процесса при создании автомобилей.

⁴ Stand-up — регулярная короткая встреча команды, которая проводится стоя в целях экономии времени и повышения производительности обсуждения.

рий: инструментов бережливого производства, теории ограничений, закона Парето и др. Все это укрепляло взаимосвязь теории с практикой и стимулировало способность руководителей применять в текущей и стратегической деятельности подразделения знания гуманитарных и философских теорий, инженерного обучения (CDIO), естественно-научных исследований, организации досуга (при их обучении акцент прежде всего делался на трех моментах: важности человеческих отношений и вовлечения людей, методах и ценности непрерывного совершенствования процессов и услуг [18]). Большое внимание выступающие уделяли анализу и развитию производственной культуры коллектива университета.

Примером использования Big room для решения проблем может служить опыт коллективного проектирования и поиска дизайна и архитектурных решений нового учебно-лабораторного комплекса АГУ. Первоначально разместить в новом корпусе предполагалось: четыре факультета — два экономических (экономики и управления; бизнеса) и два инженерных (физики, математики и инженерных технологий; цифровых технологий и кибербезопасности), научно-исследовательские лаборатории и вспомогательную инфраструктуру (бассейн, центр питания, включающий рестораны и кафе, спортивные залы, большие холлы, которые могли использоваться в различных целях). В связи с длительным строительством этого комплекса (ввиду отсутствия равномерного федерального финансирования) появлялись новые идеи и возможности для его совершенствования, в том числе спроектированный в «большой комнате» проект инновационного пространства, включающего Каспийскую высшую школу перевода, Территорию развития письма и мышления, современную библиотеку и читальный зал. Создавая новый корпус, вуз перешел от единственной перспективы развития университета как жесткой структуры, от простого наблюдения и размышления (ньютоновской парадигмы) к множественному, многовариантному его расширению и постоянным изменениям, к использованию сотрудниками университета таких инструментов, как интуиция, изобретательность, осведомленность и сознательность. Все это свидетельствует о квантовости организации, в которой существует «взаимосвязь между сложностью и самоорганизующимися структурами» [19, с. 572–573].

3. Преобразование неявных знаний в неявные в рамках организации внеучебной деятельности

Культурный центр университета, а также территории его открытых и закрытых спортивных площадок являлись экспериментальными территориями для внедрения в учебную и внеучебную работу тех знаний и информации, которые создавались в процессе организационного обучения и социализации: творческой, спортивной, научной [20]. Рассмотрим более подробно проект «Социализация по развитию и совершенствованию физического воспитания студентов АГУ», ставший одной из действенных форм этой работы и реализуемый в АГУ начиная с 2015 г. Его организаторы исходили из предположения о возможности физического самосовершенствования личности (обучающихся) в течение всей жизни через формирование коллективного интереса к отдельным видам спортивных занятий на основе получения соответствующих знаний и навыков.

Проект проходил два раза в год (в первом и втором семестрах) в виде фестиваля, включающего в себя теоретическую подготовку и практическую часть (освоение навыков проведения спортивных игр и соревнований). Первый фестиваль был посвящен волейболу и баскетболу (далее гандболу, футболу, хоккею, водному поло, лапте и др.). В теоретической части речь шла об истории возникновения игр, их развитии в разных странах и успехе наших спортсменов в международных чемпионатах и на олимпиадах, а также истории выдающихся российских лидеров — победителей соответствующих соревнований (в том числе астраханских спортсменов). Затем следовало практическое обучение «новичков» силами старшекурсников (студентов-лидеров), которые имели опыт и успехи в том или ином виде спорта и организовывали и проводили соревнования в рамках фестиваля спорта и проектов спортивной социализации, также выступая в роли судей. При подведении итогов учитывались не только реальные победы, но и количество студентов, впервые принявших участие в соревнованиях как в составе команд, так и в качестве болельщиков.

За один семестр в проектах спортивной социализации приняли участие около 800 учащихся вуза: на протяжении двух месяцев они могли получить не только навыки игры, но и познакомиться с историей данных видов спорта.

Основная задача заключалась в формировании благоприятной образовательной среды, которая развивает у студентов личностные и профессиональные качества, мотивацию и устойчивый интерес к укреплению здоровья. Игры обеспечивали оптимальное совершенствование физических качеств (в том числе телосложения), закаливание организма, гармоничное развитие физиологических функций. Проект реализовывался на добровольной основе и опирался на творческую инициативу. Стать участником мог любой обучающийся, допущенный врачом к физкультурно-оздоровительным занятиям. Атмосфера была неформальной и доброжелательной, победителей награждали кубками, участников — сертификатами.

Членами команд являлись в равной степени юноши и девушки, которые прежде этими видами спорта не занимались. Долгосрочная цель заключалась в том, чтобы привить студентам знания, навыки и интерес к спорту, распространить это увлечение среди их друзей, родственников и членов семьи; воспитать лояльных болельщиков, радующихся успехам не только астраханцев, но и всех россиян на различных соревнованиях в нашей стране и за рубежом.

О результативности этой работы свидетельствуют высказывания участников: «Спортивная социализация — это именно то, чего так не хватало университету», «Проект прошел на высоком уровне. В рамках игрового процесса — серьезного соревнования между факультетами — было интересно посмотреть, чему ребята научились за время социализации», «Проекты хорошо повлияли на студентов — повысили навыки: в определенном виде спорта, коммуникативные навыки (ребята начали больше общаться друг с другом), а командные игры сплотили коллективы», «Было приятно получить опыт лидера, взаимодействовать со студентами, организовывать распорядок дня» [21, с. 2, 3]. В итоге была создана новая технология, формирующая еще один метод организации здорового образа жизни. Проект показал, что формирование знаний и наработка навыков в двух-трех видах спорта во время обучения в университете позволяет скорректировать долговременную программу здорового образа жизни. Данный эксперимент является социально значимым, поскольку он был направлен на важные социальные изменения в студенческом сообществе — популяризацию здорового образа жизни, спорта; организацию активного досуга и формирование гармоничной личности.

О успешности проекта свидетельствуют следующие факты:

- он продемонстрировал конкретные показатели результативности — повышение удовлетворенности потребителей образовательных услуг АГУ, вовлечение 10% студентов в год в занятия различными видами спорта;
- обладал признаками масштабируемости — был реализован не только в стенах университета, но и вызвал интерес и получил применение и дальнейшее развитие в школах региона;
- бы открыт как для новых участников, так и для тех, кто хотел бы запустить аналогичный продукт самостоятельно (коллегами из других российских и зарубежных вузов).

При оценке результативности творческой социализации было также выявлено, что реализация стратегии инновационного менеджмента в этой области в АГУ привела к росту активности студентов и повышению их социально-ролевой мобильности (росту инициативности и лидерских компетенций) [22].

4. Формализация новых знаний в АГУ

Для развития аналитического мышления и систематизации опыта университета ежемесячно выходила газета «Вести АГУ», в которой для студентов, преподавателей и сотрудников транслировались опыт различных подразделений АГУ и успешные российские и зарубежные практики. В газете присутствовали рубрики: последние новости, международное сотрудничество, главная тема номера, практическое применение и имелся вкладыш «Организационное обучение».

С целью лучшей передачи знаний в университете начал издаваться студенческий журнал «Холдинг лидерства⁵». Издание было задумано и функционировало как площадка для лидеров организационных проектов, которые делились на его страницах своим опытом и помогали вдохновлять других на собственные свершения. Журнал являлся результатом многолетней работы по организационному обучению и развитию философии обучающейся организации студентов и сотрудников, бережливо-го менеджмента в АГУ. Основным инструментом контента выступало эссе.

Данные издательские проекты позволяли на протяжении долгого периода проводить анализ текущей деятельности АГУ и использовать полученный

⁵ Под холдингом в данном контексте понимается поддерживающее окружение, новаторская среда, пространство психического и физического удерживания студентов.

практический опыт взаимодействия с российскими и зарубежными партнерами по оценке эффективности контактов, анализу количественных параметров, представленных в различных выпусках газеты и журнала, оценке прогресса в развитии вуза, осуществлении поиска более эффективных форм работы.

5. Управление «из центра – вверх-вниз»

Принимая во внимание, что наибольшая результативность в рамках трансформации знания достигается посредством использования модели управления «из центра-вверх-вниз», в АГУ была внедрена и применяется такая практика, когда главная роль в данном процессе отводится руководителям среднего звена (возглавляющим команду или рабочую группу). Рассмотрим один из примеров реализации данной модели в рамках кейса «Цифровая платформа по финансовой кибербезопасности».

Руководство Астраханского отделения Сбербанка (на уровне заместителя управляющего) обратилось к исследователям университета с просьбой инициировать и создать продукт, который помог бы противостоять противоправным действиям телефонных финансовых мошенников на граждан. После непродолжительной дискуссии менеджером среднего звена в качестве идеи была предложена цифровая платформа с тренажером по финансовой кибербезопасности, которая могла бы содержать ряд кейсов финансового мошенничества и советы по противостоянию ему. В ходе следующих встреч она стала приобретать конкретные черты и явила собой комплекс, состоящий из трех основных компонентов: цифровых материалов по противодействию финансовым мошенникам (карточек с советами, социальных видеороликов и т.п.), тренажера по финансовой кибербезопасности и учебного курса по ее основам, программа которого была сформирована в ходе мозговых штурмов командой проекта, состоящей из психологов, юристов, экономистов, специалистов по информационной безопасности, видеосъемке и монтажу.

Проект был одобрен заинтересованными сторонами.

Его руководитель (лидер), являющийся менеджером среднего звена, разделил команду на две группы. Первая отвечала за подготовку тренажера по финансовой кибербезопасности (проработку логики решения, подготовку контента, програм-

мную реализацию). Вторая — за подготовку учебного курса (педагогический дизайн, график подготовки материалов и запись видео, согласование материала, разработку системы управления курсом и внедрения тестов, обработку видео). В свою очередь, лидер проекта являлся организатором и преобразователем организационного знания, отслеживал качество создаваемого цифрового продукта и участвовал в его разработке.

Работоспособная версия продукта была презентована всем заинтересованным сторонам и потенциальным клиентам: на открытой встрече были обсуждены механизмы дальнейшей совместной работы над проектом и его продвижения по группам выявленной целевой аудитории. Продукт получил положительные отзывы руководителей высшего звена, была выражена поддержка его развития в будущем.

Команда проекта отличалась высоким уровнем самомотивации (усиленной, в том числе, за счет высокой социальной значимости проекта), самообразованием (новое направление по реализации проекта позволило углубиться в специфику новых рассматриваемых проблем) и самоуправлением (лидер проекта выступал координатором, позволяющим участникам реализовывать свой творческий потенциал и инновационное видение).

Привлечение к проекту высшего менеджмента произошло на финальной стадии (этапе презентации) проекта с целью оценки качества и дальнейшей поддержки. Команда создала востребованный (по мнению целевой аудитории) продукт на региональном рынке. Руководитель среднего звена выступил в качестве управляющего создателя знания и выпуска востребованного продукта на основе поставленной проблемы, преобразователей организационного знания в реально работающий механизм, менеджеров-интеграторов и лидеров перемен в своей сфере. Находясь в центре внутриорганизационного взаимодействия, такие менеджеры способны инициировать непосредственное общение, разработку решений (продуктов) с использованием накопленного знания, опыта и экспертизы в предметной области.

Итак, благодаря работе руководителей среднего звена в соответствии с моделью «из центра-вверх-вниз» было организовано целенаправленное создание знания путем предоставления подчиненным концептуальных основ, помогающих осмыслить индивидуальный опыт.

ВЫВОДЫ

По итогам исследования об управлении знаниями в организациях высшего образования следует отметить, что:

1. Из довольно внушительного числа работ на тему создания и передачи знаний лишь ограниченное их количество посвящено изучению условий, которые этому способствуют, и конкретным успешным примерам формирования соответствующей среды в организациях высшего образования. Большинство же сосредоточены на самих знаниях (их типах), этапах их трансформации и барьерах, препятствующих их эффективной передаче.

2. Вместе с тем целенаправленное создание системы управления знаниями полного цикла в вузах представляется необходимым, поскольку она будет способствовать поддержке новаторов, укреплению исследовательской инфраструктуры, разработке новых конкурентоспособных услуг и образовательных продуктов, распространению базовых технологий внутри организации и за ее пределами и продвижению конкретных отраслей.

3. В рамках статьи был рассмотрен опыт АГУ, который поощряет обмен знаниями на уровне индивидуумов, команд и организации. Описаны конкретные условия и проекты, позволившие создать системный подход к самообучению и передаче знаний. Практика Астраханского государственного университета подтверждает, что для повышения способности к передаче знаний важно, чтобы структура университета позволяла обмениваться информацией между различными подразделениями и сетями внешних экспертов. В этой связи лидерам организаций государственного сектора следует использовать преимущества децентрализованных структур и межфункциональных групп, управление проектами «из центра-вверх-вниз». Вместе с тем, как свидетельствует опыт АГУ, неявные знания могут теряться в результате аутсорсинга, слияний и увольнений сотрудников.

По мнению авторов, эффективная среда, с помощью которой организация может поддержать

процессы создания и передачи знаний, наилучшим образом формируется посредством внедрения системы организационного обучения, охватывающей все уровни управления и категории сотрудников. Кроме того, для реализации проектной деятельности в вузах должно быть создано специальное пространство для интенсивного взаимодействия, являющееся эффективным источником содействия управлению знаниями. В АГУ таковой стала «большая комната», где была обеспечена благоприятная атмосфера для доступа к обновленной, более качественной и «прозрачной» информации, что дало возможность не только избежать большого количества ошибок и переделок, но и увеличить скорость и эффективность принимаемых решений.

Также в вузе должен быть налажен процесс распространения знаний, сформированный с помощью формальных и неформальных механизмов обмена ими. В АГУ с этой целью было создано два периодических издания, выполнявших роль как трансляторов знаний, так и хранителей организационной памяти (т.е. обеспечивающих функцию хранения знаний для будущего использования в организационных системах).

4. Развитие и прогресс в исследованиях невозможны без новых технологий и методов, которые активно применяются во всех сферах материального и нематериального производства. Переход от ньютоновской, механистической модели организации к обучающейся, квантовой, который начался в развитых странах с 1980-х гг. [18], является основным инструментом трансформации экономики и предполагает наличие аналогичных процессов в сфере высшего образования. Основными характеристиками такого перехода являются: признание ценности сотрудников как личностей; решение проблем не путем концентрации на отдельном сегменте, а с помощью системного мышления; изучение опыта лидеров и инноваций лидерства и поиск способов применения этого опыта в создании новых организационных знаний; гибкость в решении любых ситуаций и др.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Coffee R., Jones G. Why should anyone be let by you? *Harvard Business Review*. 2000;(Sep.-Oct):62–70.
2. Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес; 2011. 384 с.
3. Ismail N.A.M., Xu M., Wood M., Welch Ch.E. To Share or not to share? Research-knowledge sharing in higher education institution: Preliminary results. *International Journal of Information Technology and Management*. 2013;12(3–4):169–188. DOI: 10.1504/IJITM.2013.054809

4. Володькина М.С. Современное состояние и тенденции развития концепции управления знаниями. 2021. URL: http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2021/05/statya_volodkina-1.pdf
5. Dalkir K. Knowledge management in theory and practice. London: Routledge; 2005. 368 p. DOI: 10.4324/9780080547367
6. Smith E.A. The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*. 2001;5(4):311–321. DOI: 10.1108/13673270110411733
7. Chugh R. Do Australian universities encourage tacit knowledge transfer? In: Knowledge engineering and knowledge management. Proc. 7th Int. joint conf. on knowledge discovery. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag; 2015:128–135.
8. Liu Z.-G., Cui J. Improve technological innovation capability of enterprises through tacit knowledge sharing. *Procedia Engineering*. 2012;29:2072–2076. DOI: 10.1016/j.proeng.2012.01.264
9. Brockmann E.N., Anthony W.P. The influence of tacit knowledge and collective mind on strategic planning. *Journal of Managerial Issues*. 1998;10(2):204–222.
10. Syed-Ikhsan S.O., Rowland F. Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*. 2004;8(2):95–111. DOI: 10.1108/13673270410529145
11. Stewart T.A. Intellectual capital: The new wealth of organizations. New York: Doubleday/Currency; 1997. 320 p.
12. Тугускина Г.Н., Рожкова Л.В., Сальникова О.В. Управление знаниями в современных организациях. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки*. 2019;(2):210–218. DOI: 10.21685/2072–3016–2019–2–20
13. Леонтьева К.А. Сценарии управления знаниями в современной организации и роль службы управления человеческими ресурсами в этом процессе. Мат. Междунар. науч.-практ. конф. “Развитие концепций управления” (Москва, 11 ноября 2020 г.). М.: ГУУ; 2021:17–20.
14. Mohajan H.K. Tacit knowledge for the development of organizations. *ABC Journal of Advanced Research*. 2017; (1) 17–24. URL: https://www.researchgate.net/publication/316239330_Tacit_Knowledge_for_the_Development_of_Organizations
15. Дугарова Д.Ц., Чупрова Д.В. Управление знаниями как организационная основа формирования новых отношений управления в образовательном процессе вуза. *Ученые записки Забайкальского государственного университета*. 2013;(6):83–90.
16. Юпатова Е.А. Управление знаниями как инструмент повышения эффективности управления образовательной организацией. *Непрерывное образование*. 2017;(3):49–54.
17. Акмаева Р.И., Лунев А.П., Минева О.К., Фадина А.Г., Томашевская Ю.Н. Практика применения философии бережливого производства в организациях высшего образования. *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*. 2019;(1):96–112. DOI: 10.24143/2073–5537–2019–1–96–112
18. Taşdelen T.Y., Polat M. Organizational development and quantum organizations. *International Journal of Social Sciences and Education*. 2015;5(4):570–579. URL: <http://ijsse.com/sites/default/files/issues/2015/v5i4/Paper-05.pdf>
19. Ахунжанова И.Н., Лунев А.П., Томашевская Ю.Н., Кошкарлов А.В., Гамидов С.С. Адхократический подход к управлению в системе высшего образования: кейс Астраханского государственного университета. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2020;19(2):180–202.
20. А. Анорина. Фестиваль спортивной социализации: как это было. *Вести АГУ*. 2016;(1):2–3.
21. Федорова Е.П., Храпов С.А., Акмаева Р.И. Инновационный менеджмент в сфере социализации студентов: статистический анализ (на примере Астраханского государственного университета). *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*. 2015;(3):110–117.

REFERENCES

1. Coffee R., Jones G. Why should anyone be let by you? *Harvard Business Review*. 2000; (78): 62–70.
2. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press; 1995. 304 p. (Russ. ed.: Nonaka I., Takeuchi H. Компания — создатель знания: Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. Moscow: Olymp-Business; 2011. 384 p.).

3. Ismail N.A.M, Xu M., Wood M., Welch Ch.E. To Share or not to share? Research-knowledge sharing in higher education institution: Preliminary results. *International Journal of Information Technology and Management*. 2013;12(3–4):169–188. DOI: 10.1504/IJITM.2013.054809
4. Volodkina M.S. Current state and trends of knowledge management development. 2021. URL: http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2021/05/statya_volodkina-1.pdf (In Russ.).
5. Dalkir K. Knowledge management in theory and practice. London: Routledge; 2005. 368 p. DOI: 10.4324/9780080547367
6. Smith E.A. The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*. 2001;5(4):311–321. DOI: 10.1108/13673270110411733
7. Chugh R. Do Australian universities encourage tacit knowledge transfer? In: Knowledge engineering and knowledge management. Proc. 7th Int. joint conf. on knowledge discovery. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag; 2015:128–135.
8. Liu Z.-G., Cui J. Improve technological innovation capability of enterprises through tacit knowledge sharing. *Procedia Engineering*. 2012;29:2072–2076. DOI: 10.1016/j.proeng.2012.01.264
9. Brockmann E.N., Anthony W.P. The influence of tacit knowledge and collective mind on strategic planning. *Journal of Managerial Issues*. 1998;10(2):204–222.
10. Syed-Ikhsan S.O., Rowland F. Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*. 2004;8(2):95–111. DOI: 10.1108/13673270410529145
11. Stewart T.A. Intellectual capital: The new wealth of organizations. New York: Doubleday/Currency; 1997. 320 p.
12. Tuguskina G.N., Rozhkova L.V., Sal'nikova O.V. Knowledge management in modern companies. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Povolzhskii region. Obshchestvennye nauki = University Proceedings. Volga Region. Social Sciences*. 2019;(2):210–218. (In Russ.). DOI: 10.21685/2072–3016–2019–2–20
13. Leontieva K.A. Scenarios of knowledge management in a modern organization and the role of human resource management in this process. In: Proc. Int. sci.-pract. conf. “Development of management concepts” (Moscow, Nov. 11, 2020). Moscow: The State University of Management; 2021:17–20. (In Russ.).
14. Mohajan H.K. Tacit knowledge for the development of organizations. *ABC Journal of Advanced Research*. 2017;(1) 17–24. URL: https://www.researchgate.net/publication/316239330_Tacit_Knowledge_for_the_Development_of_Organizations
15. Dugarova D. Ts., Chuprova D.V. Knowledge management as an organizational basis for the formation of new management relations in the university educational process. *Uchenye zapiski Zabaikal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Scholarly Notes of Transbaikal State University*. 2013;(6):83–90. (In Russ.).
16. Yupatova E.A. Knowledge management as a tool for improving the efficiency of educational institution management. *Nepreryvnoe obrazovanie*. 2017;(3):49–54. (In Russ.).
17. Akmaeva R.I., Lunev A.P., Mineva O.K., Fadina A.G., Tomashevskaya Yu.N. Practice of implementation of lean production philosophy in institutions of higher education. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2019;(1):96–112. (In Russ.). DOI: 10.24143/2073–5537–2019–1–96–112
18. Taşdelen T.Y., Polat M. Organizational development and quantum organizations. *International Journal of Social Sciences and Education*. 2015;5(4):570–579. URL: <http://ijsse.com/sites/default/files/issues/2015/v5i4/Paper-05.pdf>
19. Akhunzhanova I.N., Lunev A.P., Tomashevskaya Yu.N., Koshkarov A.V., Gamidov S.S. Adhocratic approach to management in the higher education system: Case of the Astrakhan State University. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment = Vestnik of Saint Petersburg University. Management Series*. 2020;19(2):180–202. (In Russ.).
20. A. Anorina. Festival of sports socialization: How it was. *Vesti AGU*. 2016;(1):2–3. (In Russ.).
21. Fedorova E.P., Khrapov S.A., Akmaeva R.I. Innovation management in the field of socialization of students: Statistical analysis (by the example of Astrakhan State University). *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2015;(3):110–117. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Александр Павлович Лунев — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры мировой экономики и финансов, Астраханский государственный университет, Астрахань, Россия

Aleksandr P. Lunev — Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of World Economy and Finance, Astrakhan State University, Astrakhan, Russia

aleksandrlunev8058@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8689-0651>



Юлия Николаевна Томашевская — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики и финансов, Астраханский государственный университет, Астрахань, Россия

Yuliya N. Tomashevskaya — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of World Economy and Finance, Astrakhan State University, Astrakhan, Russia

ylia_tom@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0001-8743-2452>



Александр Васильевич Кошкарлов — кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий, Астраханский государственный университет, Астрахань, Россия

Aleksandr V. Koshkarov — Cand. Sci. (Tech.), Associate Professor of the Department of Information Technology, Astrakhan State University, Astrakhan, Russia

aleksandr.koshkarov@asu.edu.ru

<https://orcid.org/0000-0002-3630-2911>

Заявленный вклад авторов:

Лунев А.П. — выдвижение гипотезы исследования, постановка проблемы, анализ и синтез практической информации.

Томашевская Ю.Н. — разработка структуры исследования, описание выводов исследования.

Кошкарлов А.В. — сбор и обработка материала для проведения теоретического анализа, подготовка обзора литературы.

Distribution of authors' declared contributions:

Aleksandr P. Lunev — the research hypotheses, problem statement, analysis and synthesis of practical information.

Yuliya N. Tomashevskaya — development of a research structure, description of the conclusions of the study.

Aleksandr V. Koshkarov — collection and processing of material for theoretical analysis, preparation of a literature review.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 02.03.2022; после рецензирования 12.04.2022; принята к публикации 18.04.2022.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 02.03.2022; revised on 12.04.2022 and accepted for publication on 18.04.2022

The authors read and approved the final version of the manuscript.