

ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В РОССИЙСКИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

А. Ю. ПЛЕШКОВА

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
Россия*

Цель исследования: анализ практик управления знаниями в российских образовательных организациях и сравнение полученных результатов с зарубежными практиками.

Методология исследования: осуществлены систематический анализ литературы и количественный опрос респондентов российских образовательных организаций. Проанализировано содержание 57 научных статей и выявлены 74 уникальные практики управления знаниями, которые были сгруппированы для проведения опроса. На основе ответов 120 руководителей административных подразделений образовательных организаций выполнено перераспределение практик по ключевым областям применения; сформирован набор практик, отличающихся от зарубежных. **Результаты исследования:** по итогам анализа и систематизации вторичных источников информации предложен набор практик управления знаниями в российских образовательных организациях, отличающийся от зарубежного; на основании проведенного дескриптивного исследования и обзора литературы выявлены наиболее используемые в России практики управления знаниями. **Оригинальность и вклад автора:** работа вносит вклад в область управления знаниями, предлагая факторы различий между зарубежными и российскими практиками управления знаниями, а также дополняя и модифицируя существующий набор практик в контексте образовательных организаций.

Ключевые слова: управление знаниями, практики управления знаниями, образовательные организации, обмен знаниями, стратегический менеджмент знаний.

JEL: D83, M10

Адрес организации: Санкт-Петербургская школа экономики и менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Кантемировская ул., 3, к. 1, лит. А, Санкт-Петербург, 194100, Россия.

© А. Ю. Плешкова, 2024

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.105>

ВВЕДЕНИЕ

Знания являются ценным ресурсом для создания устойчивого конкурентного преимущества [Grant, 1996; Davenport, Prusak, 1998; Bhatt, 2001; Андреева, Гутникова, 2009], что особенно важно в современной динамической среде [Dei, Mander Walt, 2020; Quarchioni, Paternostro, Trovarelli, 2020; Fteimi, Hopf, 2021]. Согласно многим исследованиям, посвященным использованию знаниевых активов в организации [Гаврилова, Муромцев, 2008; Глубокова, 2010; Андреева, Kianto, 2014; Quarchioni, Paternostro, Trovarelli, 2020; Fteimi, Hopf, 2021], в России в течение продолжительного времени наблюдается дисфункциональное управление знаниями. Можно предположить, что вся система управления знаниями в организациях постепенно проходит стадию становления, а многие из их представителей и вовсе не знакомы с этим понятием [Широкова, Быстрова, 2014; Павленко, 2020; Quarchioni, Paternostro, Trovarelli, 2020].

Растущий интерес к управлению знаниями обусловлен наличием определенных барьеров, которые организация стремится преодолеть, среди них — затраты временных ресурсов сотрудников на поиск необходимой информации, уникальное использование опыта и знаний более квалифицированных сотрудников, затрудненный доступ к информации, необходимой для принятия решений. Любые дорогостоящие ошибки организации повторяются из-за недостаточной информированности и игнорирования предыдущего опыта работы ее сотрудников.

Избежать таких проблем помогают практики управления знаниями как организационная и управленческая деятельность, которая позволяет организации использовать свой накопленный интеллектуальный капитал для создания ценности [Kianto, Андреева, 2014]. В научной литературе они называются по домену, в котором применяются: например, практика «Стратегический менеджмент знаний

и компетенций» касается работы топ-менеджмента, практики «Подбор персонала» или «Обучающие механизмы» относятся к деятельности отдела управления персоналом. Использование практик управления знаниями [Del Giudice, Della Peruta, 2016; Xue, 2017] представляет собой значительную движущую силу инноваций [Inkinen, Kianto, Vanhala, 2016] и может рассматриваться в качестве ключевого показателя результативности организации.

Отсутствие понимания специфики устройства и работы практик управления знаниями более распространено в странах с переходной экономикой. Недостаточные доказательства того, что организации корректно внедряют практики управления знаниями, объясняются нехваткой сильных стратегических лидеров, которые участвуют в деятельности, развитии и продвижении управления знаниями, а также наличием жесткой организационной структуры и отсутствием стандартизированных систем стимулирования [Zelenkov, 2018; Ахмедьянова, Пищухин, 2022].

Настоящее исследование отвечает прямым вызовам предыдущих работ [Андреева, Kianto, 2012; Bigliardi, Galati, Petroni, 2014; Singh, 2018; Dávila et al., 2019] — в нем представлены изучение и объяснение практик управления знаниями на примере России. Большинство исследований хоть и включают российские организации в наблюдаемые выборки, однако не фокусируются исключительно на одной стране. В отличие от предыдущих исследований, которые в основном сосредоточены на национальном уровне [Schiuma, 2009; Андреева, Kianto, 2012; Bigliardi, Galati, Petroni, 2014; Veer-Ramjeawon, Rowley, 2019], в данной статье анализ проводится на уровне организации (а именно нескольких образовательных организаций), что позволяет внести научный вклад в изучение рассматриваемой проблемы.

Цель статьи — осуществление анализа практик управления знаниями в российских образовательных организациях.

Основной исследовательский вопрос можно сформулировать таким образом: имеется ли различие между используемым набором зарубежных и российских практик управления знаниями? Задача исследования — в случае существования данного различия выяснить, какие практики управления знаниями наиболее развиты в российских образовательных организациях.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе представлены теоретические основы исследования. Во втором описана методология исследования. В третьем показаны результаты исследования. В четвертом разделе сформулированы основные выводы. В заключении продемонстрированы ограничения и возможные направления дальнейших исследований.

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Знаниевая теория организации выступает продолжением развития ресурсной экономической теории, являясь более современной в составе других экономических концепций. Теория организации, основанная на знаниях, классифицирует организации как совокупность разнородных активов знаний, способных дать ей устойчивое конкурентное преимущество [Grant, 1996]. Однако это требует соблюдения двух условий: во-первых, знания организации должны быть ценными, неповторимыми, редкими и базироваться на данных и информации; во-вторых, организациям необходимо представлять процессы создания, передачи и применения знаний [Grant, 1996; Shujahat, Hussain, Javed, 2017].

Для российских организаций поиск подобного рода механизмов имеет ключевое значение, так как эмпирические исследования показывают, что преодоление разрыва в обеспеченности знаниевыми ресурсами способно положительно повлиять

на сокращение отставания российских организаций от зарубежных конкурентов по показателям конкурентоспособности [Shakina, Barajas, Molodchik, 2017]. На современном этапе развития можно вести речь об определенной зрелости научной области управления знаниями и переходе на более глубокий уровень анализа процессов повышения конкурентоспособности организации на основе знаний. Одним из таких подходов к анализу является поиск и апробация механизмов, позволяющих обнаружить факторы, усиливающие или препятствующие процессу трансформации знания в конкурентоспособность организации, а также конкретных механизмов, направленных на интенсификацию знаниевых ресурсов [Молодчик, 2017; Молодчик, Эсаулова, Молодчик, 2021].

В [Heisig, 2009] выделено несколько основных факторов успеха организации, которые способствуют эффективному внедрению и использованию практик управления знаниями. Они ориентированы на человека (культура, люди, лидерство), организацию (процессы, структура), технологию (инфраструктура, программное обеспечение, приложения), менеджмент (стратегия, цели, измерения). Включение этих факторов в анализ использования практик приводит к устойчивому росту и достижениям в различных сферах деятельности организации.

Использование знаниевых ресурсов необходимо организациям, в том числе и образовательным, для выживания в непростых экономических условиях. Проблематика настоящего исследования, состоящая из трех частей, представлена на рис. 1.

Современные условия среды и локальные негативные факторы [Байкалова, 2016; Варшавская, Подвербных, 2023; Ворон, 2022; Всяких, Бакаева, 2015; Демидкина, 2023; Колобова, 2022; Кузык, Симачев, 2023; Лунев, Томашевская, Кошкар, 2022; Мануйлова, 2022; Митина, 2022] формируют образ российской образовательной организации как отстающей от достижений технического прогресса и не

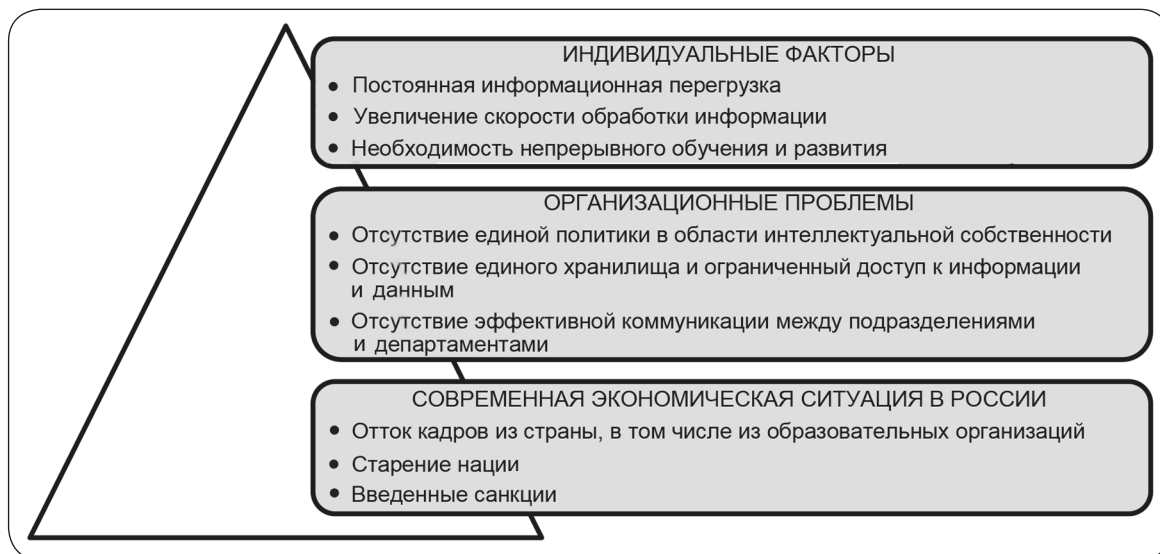


Рис. 1. Проблематика управления знаниями: составные части исследования

готовой к проактивному поведению, в том числе в области управления знаниями, если речь идет об управлении административными подразделениями [Panibratov, 2021]. Указанные особенности формируют предположение о том, что Россия как пример страны с трансформирующейся экономикой имеет свой контекст и путь развития. Поэтому применение зарубежных практик управления знаниями не приводит к желаемому результату организационной деятельности по причинам неготовности организации к их внедрению или корректному применению.

Данные проблемы усиливаются в связи с тем, что практики управления знаниями возникают в организации естественным образом, независимо от того, была или нет принята формальная политика по их внедрению и использованию [Drucker, 1994; Heisig, 2009]. Вместе с тем без надлежащего контроля со стороны прежде всего стратегического менеджмента организации развитие практик управления знаниями не приводит к улучшению показателей ее деятельности. Если за рубежом развитие области управления знаниями вошло в стадию зрелости и актив-

ного тестирования взаимозависимостей, то в контексте российских организаций наблюдается переход от ее становления к дескриптивному анализу многообразия практик управления знаниями и их взаимосвязи с результатами деятельности организаций отдельных рынков [Gavrilova, Leshcheva, 2014; Ode, Ayavoo, 2020; Khan, Zaman, 2021]. При этом внедряемые практики управления знаниями должны быть адаптированы к условиям той страны, в которой они используются.

В совокупности исследования применения практик управления знаниями в европейских образовательных организациях позволяют предположить, что успешное управление знаниями характеризуется фокусом на бизнес-процессах, сильной корпоративной культуре и информационных технологиях [Arena et al., 2022; Horban et al., 2021; Veltri, Puntillo, 2020; Bisogno et al., 2018]. В США также популярен целый ряд таких практик, как использование внутреннего и внешнего опыта и организация эффективного управления знаниями [Serenko, 2021; Bratian et al., 2021], распространение баз знаний, «желтых страниц» и сообществ практиков,

а также реализация инициатив в Азиатско-Тихоокеанском регионе [Serenko, 2021; Jain, 2020]. Все они имеют нацеленность на создание стоимости, стимулирование инноваций и повышение эффективности процессов.

Исследование практик управления знаниями в российских организациях подчеркивает важность их применения в сочетании с управлением изменениями [Zelenkov, 2018]. Это подтверждают и авторы других работ [Zavyalova, Sokolov, 2021; Бордунос, Кошелева, 2018], которые акцентируют внимание на необходимости понимания и оценки культурного контекста при передаче зарубежных знаний об управлении российским менеджерам. В работах о практиках управления знаниями в постсоветском профессиональном образовании отмечается потенциал отраслевых знаний и онтологий в управлении образованием [Ахмедьянова, Пищухин, 2022].

Различия в сфере развития управления знаниями между западными и российскими организациями прослеживаются с отставанием на 7–10 лет (о чем свидетельствуют знаковые события — например, создание конференции по управлению знаниями) [Глушков, Валах, 1981; Гринберг, Плешкова, 2018]. Кроме того, имеют место определенный сдвиг в сторону информационных технологий и своеобразная подмена управления знаниями и использования программного обеспечения в деятельности организации [Климов, 2002; Гринберг, Плешкова, 2018; Глубокова, 2010], а также активно применяемая репликация западного опыта [Бордунос, Кошелева, 2018]. При этом в силу специфики российского рынка повторение зарубежных практик управления знаниями может работать с переменным успехом и не приносить результатов, что негативно отражается на восприятии практик организациями. Вместе с тем зарубежные разработки ведущих ученых в области тестирования использования практик управления знаниями, создания шкал измере-

ний определенных конструктов, а также опросников в анкетах служат отличной базой для проведения исследований.

В настоящее время управление знаниями в России рассматривается как ключевое направление развития организаций и бизнеса [Катькало и др., 2023]. В нашей стране началось применение практик проектного управления знаниями для решения различных проблем, связанных с устойчивым развитием бизнеса и организаций [Днепровская, Швецова, 2017; Лунев, Томашевская, Кошкаров, 2022]. Среди них можно выделить такие же практики, как и за рубежом, поскольку для России характерны адаптация или прямое использование существующих стратегий, однако особенное развитие приобретают практика работы с экспертами для построения базы знаний и применение интеллектуальных систем для управления знаниями.

В современных российских организациях доминируют две типовые стратегии управления знаниями, ориентированные на кодификацию и персонализацию знаний [Zavyalova, Kucherov, Tsybova, 2017; Zavyalova, Sokolov, 2021]. Стратегия кодификации знаний базируется на широком использовании инструментов информационных технологий (хранение и поиск данных, поддержка электронных баз данных и знаний), которые позволяют накапливать интеллектуальный капитал организации. Стратегия персонализации знаний, напротив, направлена на развитие не столько информационных технологий, сколько креативности среди сотрудников организации и облегчения обмена знаниями.

В образовательных организациях внедрение систем управления знаниями (не в педагогический или образовательный процесс, а непосредственно в работу административных подразделений) свидетельствует о распространении трех основных тенденций, таких как: 1) усложнение передачи неявных знаний; 2) интеграция компьютерных решений с бизнес-процессами

внутри образовательных организаций;
3) стремление к быстрым инновациям.

Сдвиг в сторону использования, применения и передачи неявных знаний характеризуется тем, что явные знания легко записать, доступны для передачи, могут быть сформулированы иным образом (например, графически — при построении этапов какого-либо процесса). Неявные знания человек получает из личного опыта, их сложнее выразить и достоверно передать. Если более традиционные формы управления знаниями могут фиксировать только явные знания, то платформа для вовлечения знаний — оба типа знаний [Николаева, 2017]. Например, часто обновляемый раздел вопросов и ответов или записанные видеоролики на веб-сайтах организаций могут помочь недавно нанятым сотрудникам быстрее войти в курс дела.

Заинтересованность в интеграции программных решений определяется тем, что высшие учебные заведения используют возможности специального программного обеспечения, такие как инструменты управления зачислением, цифровые коммуникационные платформы и другие решения для электронного бизнеса, оптимизации процессов и поддержания целей развития [Nawaz et al., 2020; Dei, Van der Walt, 2020]. Это позволяет осмысленно модернизировать управление знаниями и их передачу с помощью подходящего программного обеспечения — в особенности, если его можно успешно интегрировать с другими техническими инструментами.

Стремление к быстрым инновациям выражается в том, что конкуренция в сфере высшего и профессионального образования усиливается и в настоящее время как никогда важно выделяться на фоне конкурентов [Апенько, Ефимова, Семёнов, 2023; Коршунов и др., 2023]. Управление знаниями на базе платформы для привлечения знаний способствует внедрению инноваций, делая информацию широкодоступной.

Зарубежные и российские практики управления знаниями имеют отличия, которые обусловлены культурными, организационными и историческими особенностями стран (табл. 1).

Указанные отличия подчеркивают важность понимания культурных и организационных особенностей при использовании практик управления знаниями в образовательных организациях.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для достижения цели исследования была задействована смешанная методология — систематический анализ литературы и опрос. Сочетание качественного и количественного методов исследования позволяют получить дополненный ответ на вопрос исследования: существуют ли различия между зарубежным и российским наборами практик управления знаниями?

Систематический анализ литературы проводился на основе поиска научных статей по ведущим базам данных научных периодических изданий ScienceDirect (<https://www.sciencedirect.com>), Emerald (<https://www.emerald.com>) и EBSCO (<https://www.ebsco.com/>). Поиск включал в себя использование сочетаний ключевых слов «управление знаниями», «практики управления знаниями» и «образовательная организация» на русском и английском языке; временной фильтр публикаций — период с 2012 по 2022 г.

Общее число статей, которые удовлетворяли критериям поиска, составило 128. Из данного массива были отобраны 57 статей, в которых рассматривались практики управления знаниями в процессе управления образовательной организацией (остальные статьи фокусировались на образовательном процессе).

Всего в содержании статей были выявлены 74 уникальные практики. Эти концепции сгруппированы по домену их применения. На основе такой группиров-

Таблица 1

Зарубежные и российские практики управления знаниями: факторы различий

Фактор различий	Зарубежные практики	Российские практики
Культура знания	Культура знания часто акцентируется на инновациях, разделении знаний и стимулировании коллективного творчества [Horban et al., 2021; Dávila, Andreeva, Varvakis, 2019; Su, Peng, Xie, 2016]	В российской культуре знания могут быть более закрытыми, индивидуальными, при этом индивидуальные заслуги чаще оцениваются выше [Zelenkov, 2018; Ахмедьянова, Пищухин, 2022]
Акцент на обучение и развитие	В организациях большое внимание уделяется обучению и развитию персонала, формированию образовательных программ, программ обмена знаниями и стимулированию самообразования [Zeinabadi, 2022; Alexandropoulou, Angelis, Mavri, 2009]	В организациях это может быть менее развито из-за особенностей системы образования и корпоративной культуры [Панкратова, Брагина, 2014; Сергеева, Андреева, 2014]
Степень централизации	В некоторых случаях организации могут иметь более децентрализованную систему управления знаниями, где каждый сотрудник активно участвует в процессе [González-Zamar, Abad-Segura, 2021]	В организациях может иметь место более централизованный подход к управлению знаниями [Zelenkov, 2018]
Использование технологий	Организации часто активно внедряют передовые информационные технологии для управления знаниями, такие как системы управления контентом, коллаборативные платформы и аналитические инструменты [Dei, van der Walt, 2020; Ahmed et al., 2022; Arena et al., 2022]	В организациях использование подобных технологий может быть менее распространено из-за специфики рынка и возможностей открытого доступа [Ахмедьянова, Пищухин, 2022]

ки сформирован набор практик управления знаниями, которые используются и популяризируются в научной западной литературе. Среди них — организационная культура, практики управления персоналом: наем, аттестация, компенсация и обучающие механизмы, децентрализация и работа руководителя (в некоторых источниках литературы можно встретить понятие «надзорная работа» (supervisory work)), защита знаний, стратегическое управление знаниями и компетенциями, практики в области информационных технологий, лидерство. Данные практики уже доказали свою эффективность в образовательных организациях за рубежом, одна-

ко в исследованиях высказываются предположения, что в странах с разным типом экономики могут применяться различные наборы практик управления знаниями [Arena et al., 2022; Horban et al., 2021; Veltri, Puntillo, 2020; Bisogno et al., 2018; Andreeva, Kianto, 2012; Bigliardi, Galati, Petroni, 2014; Singh, 2018; Dávila et al., 2019].

Для подтверждения допущения о том, что в российских реалиях наблюдается отличный от зарубежных набор практик управления знаниями, проводился опрос и использовались инструменты описательной (дескриптивной) статистики. Требовалось установить различия в наборах прак-

тик управления знаниями и верифицировать набор практик по контексту российских образовательных организаций. Выборку исследования составили 120 руководителей административных подразделений российских образовательных организаций.

Критерии отбора организаций в выборку были таковы: численность сотрудников, которые заняты в сфере административного обеспечения (без участия преподавательского состава), — не менее 100; вариативность представленных образовательных программ — не менее 10; наличие научных лабораторий — не менее 5. Заданные фильтры использовались для анализа ответов респондентов тех организаций, которые заинтересованы в развитии, результативны, имеют определенный опыт и историю на рынке.

В выборку вошли 53% респондентов государственных вузов, 36% — негосударственных вузов, 11% — профессиональных образовательных организаций. Все респонденты имели высшее образование, находились в должности руководителей подразделений не менее трех лет.

На основе ранее адаптированных и валидизированных шкал, разработанных ведущими учеными в рассматриваемой области [Giampaoli, Ciambotti, Bontis, 2017; Inkinen, Kianto, Vanhala, 2016; Kianto, Andreeva, 2014], был создан опросник из 16 блоков (четыре из них посвящены демографическим вопросам, а 12 — практикам управления знаниями). Опрос распространялся онлайн через активную ссылку и лично через электронную почту. Вопросы анкеты были переведены на русский язык с привлечением экспертов из области управления знаниями и обратно на английский язык для того, чтобы не потерять смысловую нагрузку их формулировки.

Вопросы, касающиеся практик управления знаниями, предлагалось оценить в зависимости от степени согласия с предложенными утверждениями по шкале Лайкерта от 1 до 6. Серединное значение

не было задействовано умышленно, поскольку при этом отсутствовал вариант среднего выбора, имеющийся в нечетных шкалах. Это позволяет условно разделить полученные ответы на «негативные» (1–3) и «позитивные» (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).

Например, применительно к оценке практики стратегического менеджмента знаний респонденты должны были указать, насколько они согласны с перечисленными ниже утверждениями (от 1 до 6):

- «Стратегия организации формируется и актуализируется на основе знаний и компетенций организации» (1) (2) (3) (4) (5) (6);
- «Зона ответственности за стратегическое управление знаниями четко определена и находится под ответственностью конкретного специалиста» (1) (2) (3) (4) (5) (6);
- «Топ-менеджеры и руководство делятся знаниями открыто и справедливо» (1) (2) (3) (4) (5) (6);
- «В организации есть сотрудник, который отвечает за управление знаниями ресурсами» (1) (2) (3) (4) (5) (6).

В ходе осуществленных мероприятий были получены результаты, которые позволили переосмыслить набор зарубежных и российских практик управления знаниями.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках проведенного опроса руководителей организаций сферы образования выявлено перераспределение ключевых работающих практик управления знаниями, а также определены перспективные (и непопулярные за рубежом) практики управления знаниями, характерные для российских образовательных организаций (табл. 2).

Таблица 2

Наборы зарубежных и российских практик управления знаниями: факторы успеха

Фактор успеха	Зарубежные практики	Российские практики
Ориентированность на человека	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие организационной культуры • Внедрение практик управления персоналом: наем, тренинг и развитие, аттестация, компенсация, обучающие механизмы • Децентрализация и работа руководителя • Формирование лидерства 	<ul style="list-style-type: none"> • Подбор персонала • Компенсация • Внедрение обучающих механизмов • Обмен знаниями
Ориентированность на организацию	<ul style="list-style-type: none"> • Организационный дизайн 	<ul style="list-style-type: none"> • Тренинг и развитие • Управление производительностью • Развитие организационной структуры и культуры
Ориентированность на технологии	<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение информационно-коммуникационных технологий • Защита знаний 	<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение информационных технологий • Сохранение знаний
Ориентированность на менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие стратегического менеджмента знаний и компетенций 	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие стратегического менеджмента знаний и компетенций • Формирование лидерства и стиля работы руководителя

Составлено по: [Heisig, 2009].

Наборы практик представлены в сочетании с факторами успеха [Heisig, 2009]. Среди них — ориентированность: на человека (культура, люди, лидерство); организацию (процессы, структура); технологию (инфраструктура, программное обеспечение, приложения); менеджмент (стратегия, цели, измерения). Необходимо отметить, что при ответах респондентов некоторые практики управления знаниями, например «Организационная культура», были перенаправлены опрашиваемыми в другой сегмент факторов успеха. Практики «Тренинг и развитие» и «Управление производительностью» респонденты отнесли к факторам успеха, ориентированным на организацию.

Перераспределение российских практик управления знаниями определяет зону ответственности их применения. При исследовании степени использования практик

управления знаниями в образовательных организациях были представлены следующие результаты по средним значениям (рис. 2).

Полученные выводы дополняют результаты исследований [Horban et al., 2021; Bisogno et al., 2018; Andreeva, Kianto, 2012]. При этом обнаружено, что наиболее развитые практики в российских образовательных организациях отличаются от зарубежных [Arena et al., 2022; Veltri, Puntillo, 2020]. Так, практики «Подбор персонала» и «Обмен знаниями» были отмечены респондентами как наиболее используемые в деятельности образовательных организаций. В настоящее время это обусловлено необходимостью быстрого привлечения новых кадров, готовых к активному взаимодействию, в том числе и при передаче знаний. Другие наиболее явные практики: «Стратегический менеджмент

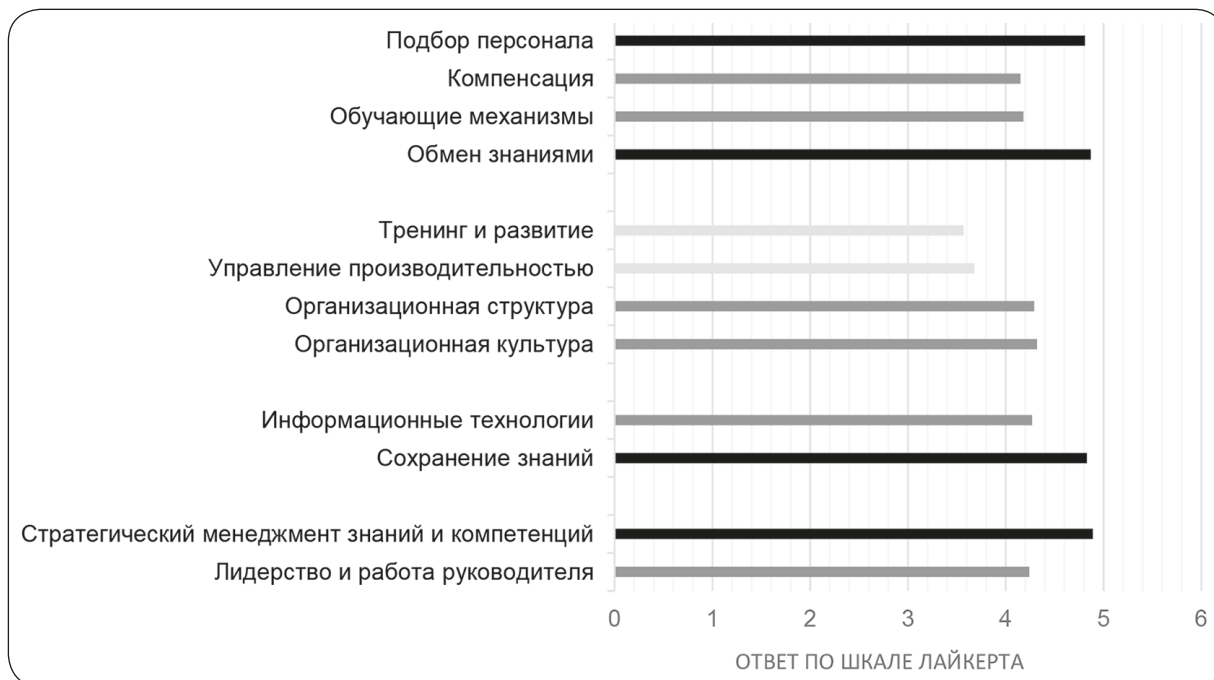


Рис. 2. Распространенность практик управления знаниями: российские образовательные организации

знаний и компетенций» и «Сохранение знаний» — также отвечают вызовам экономической ситуации, поскольку направлены на управление и удержание знаний внутри организации по инициативе топ-менеджмента. Наиболее развитые зарубежные практики ориентированы на человека согласно представленной классификации [Heisig, 2009; Bigliardi, Galati, Petroni, 2014; Singh, 2018; Dávila et al., 2019].

Область управления знаниями в России обладает рядом особенностей, поэтому репликация зарубежного опыта не всегда приводит к положительным результатам. На основе систематизации вторичных источников информации в ходе исследования предложен модифицированный набор практик управления знаниями, а в рамках дескриптивного анализа выявлены наиболее используемые практики управления знаниями в российских образовательных организациях.

ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Область управления знаниями в России характеризуется рядом особенностей, таких как отставание от основного развития области за рубежом на семь — десять лет, уклон в сторону использования информационных технологий и попытки репликации зарубежного опыта применения практик управления знаниями. Вместе с тем не уделяется внимание современным экономическим и организационным проблемам — оттоку кадров, отсутствию единой политики в области интеллектуальной собственности, нарастающей информационной перегрузки. В этой связи при непосредственном прямом заимствовании зарубежного опыта в данной сфере сложно достичь положительных результатов.

В ходе представленного исследования разработана модифицированная систематизация первичных источников информации и проведен дескриптивный анализ,

в результате которого определены наиболее распространенные практики управления знаниями в российских образовательных организациях: практики «Подбор персонала» и «Обмен знаниями» названы респондентами наиболее эффективными в деятельности учебных организаций. В настоящее время это связано с необходимостью быстрой подготовки новых специалистов, способных к активным взаимодействиям, включая передачу знаний и навыков. Практики, которые относятся к стратегическому управлению знаниями и умениями сотрудников («Стратегический менеджмент знаний и компетенций») и системе защиты знаний («Сохранение знаний»), также являются ответом на современные экономические вызовы, так как они нацелены на управление знаниями и сохранение их внутри организации по инициативе руководства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время организации более не могут полагаться на естественное распространение знаний. Знания должны создаваться, применяться и повторно использоваться в соответствии с происходящими в обществе изменениями. Именно этому способствует внедрение и надлежащее использование практик управления знаниями.

Исследование расширяет существующую академическую дискуссию о применимости практик управления знаниями в различных культурных и экономических контекстах и, таким образом, бросает вы-

зов общепринятым предположениям об универсальности применения их зарубежных образцов. Научная новизна работы также связана с выделением наиболее развитых практик управления знаниями в образовательных организациях. К практической значимости исследования можно отнести использование его результатов при разработке систем управления знаниями организаций различного профиля — образовательных и интеллектуально емких.

Основное ограничение работы касается размера выборки. В ходе дальнейшего направления исследования можно использовать несколько источников мнений (например, опрашивать не только административных сотрудников), а также временное разделение, при котором каждая переменная измеряется в разные моменты времени. Кроме того, целесообразно выяснить, могут ли развитие практик управления знаниями и повышение интенсивности процессов управления знаниями использоваться для роста производительности образовательной организации.

Полученные в ходе анализа результаты предоставляют возможность дальнейшего исследования предложенного набора практик управления знаниями с учетом российской специфики. Они могут быть задействованы при разработке моделей оценки практик управления знаниями с отдельными показателями деятельности (например, финансовыми), совершенствовании структуры практик управления знаниями в организации и построении моделей практик управления знаниями в схожих сферах рынка.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

Андреева Т. Е., Гутникова Т. Ю. 2009. *Управление знаниями: хрестоматия*. СПб.: Издательство «Высшая школа менеджмента».

Апенько С. Н., Ефимова Г. З., Семёнов М. Ю. 2023. Формирование и развитие

команд стратегических проектов трансформации университетов: методологические подходы. *Образование и наука* 25 (4): 37–69.

Ахмедьянова Г. Ф., Пищухин А. М. 2022. Онтологический подход к проектированию

- научно-производственных систем. *Онтология проектирования* **1** (43): 57–67.
- Байкалова К. В. Отток квалифицированных кадров из России — пути решения проблемы. 2016. *Сибирский торгово-экономический журнал* **2** (23). [Электронный ресурс]. <https://cyberleninka.ru/article/n/ottok-kvalifitsirovannyh-kadrov-iz-rossii-puti-resheniya-problemy> (дата обращения: 20.08.2023).
- Бордунос А. К., Кошелева С. В. 2018. Свобода выбора в стратегическом управлении человеческими ресурсами компании: ограничения и возможности. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент* **17** (4): 499–546.
- Варшавская Е. Я., Подвербных У. С. 2023. Влияние образовательного и квалификационного несоответствия на удовлетворенность трудом и потенциальную текучесть российских работников. *Российский журнал менеджмента* **21** (1): 115–132.
- Ворон О. В. 2022. В НИЦМУ «Центр междисциплинарных исследований человеческого потенциала» показали, как демографическое старение населения повлияет на предложение рабочей силы в России. *Центр междисциплинарных исследований человеческого потенциала*. [Электронный ресурс]. <https://ncmu.hse.ru/news/638079622.html> (дата обращения: 20.08.2023).
- Всяких М. В., Бакаева А. В. 2015. Санкции в отношении РФ и их последствия. *Проблемы экономики и менеджмента* **6** (46): 143–149. [Электронный ресурс]. <https://cyberleninka.ru/article/n/sanktsii-v-otnoshenii-rf-i-ih-posledstviya> (дата обращения: 20.08.2023).
- Гаврилова Т. А., Муромцев Д. И. 2008. *Интеллектуальные технологии в менеджменте: инструменты и системы*. СПб.: Издательство «Высшая школа менеджмента».
- Глубокова Е. Н. 2010. Изменения в образовательном процессе современного вуза в условиях управления знаниями. *Известия Волгоградского государственного педагогического университета* **45** (1): 34–44.
- Глушков В. М., Валах В. Я. 1981. *Что такое ОГАС?* М.: Наука.
- Гринберг Э. Я., Плешкова А. Ю. 2018. К вопросу о подготовке специалистов по управлению знаниями. *Открытое образование* **22** (2): 14–26.
- Демидкина К. 2023. Почти треть российских компаний ожидает сокращения сотрудников до конца 2023 года. *Forbes*. [Электронный ресурс]. <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/486312-pochti-tret-rossijskih-kompanij-ozidaet-sokrasenia-sotrudnikov-do-konca-2023-goda> (дата обращения: 22.08.2023).
- Днепроvская Н. В., Шевцова И. В. 2017. Уровни управления знаниями при разработке электронных курсов. *Открытое образование* **21** (1): 20–26.
- Катькало В. С., Вербицкая Ю. Е., Фуколова Ю. В., Чернозатонская Е. В. 2023. *Дайджест «Новое в менеджменте. Главные идеи менеджмента 2023»*. М.: ООО «Радугапринт».
- Клемина Т. Н. 2013. О чем не должны забывать представители теории менеджмента и преподаватели бизнес-школ. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент* (1): 110–116.
- Климов С. М. 2002. *Интеллектуальные ресурсы общества*. СПб.: ИВЭСЭП, Знание.
- Колобова М. 2022. Трудовые в ресурсе: Центробанк зафиксировал снижение числа вакансий в РФ. *Известия*. [Электронный ресурс]. <https://iz.ru/1346288/mariia-kolobova/trudovye-v-resurse-tcentrobank-zafiksiroval-snizhenie-chisla-vakansii-v-rf> (дата обращения: 22.08.2023).
- Коршунов И. А., Ширкова Н. Н., Сжёнов Е. С., Ефремов И. А., Чахоян Г. А. 2023. Управленческие практики и результативность вузов в реализации непрерывного образования. *Высшее образование в России* **32** (1): 9–34.
- Кузык М. Г., Симачев Ю. В. 2023. Близость к технологической границе как фактор конкурентоспособности российских фирм. *Российский журнал менеджмента* **21** (2): 198–227.
- Лунев А. П., Томашевская Ю. Н., Кошкарров А. В. 2022. Управление знаниями в си-

- стеме высшего образования: теория и практика. *Управленческие науки* 12 (2): 86–97.
- Мануйлова А. 2023. Работник двадцатипятилетия. *Коммерсантъ*. [Электронный ресурс]. <https://www.kommersant.ru/doc/5952421> (дата обращения: 20.08.2023).
- Митина В. 2022. России предсказали сокращение до 2 млн рабочих мест. *Секрет Фирмы*. [Электронный ресурс]. <https://secretmag.ru/news/rossii-predskazali-sokrashenie-do-2-mln-rabochikh-mest-29-03-2022.htm> (дата обращения: 22.08.2023).
- Молодчик М.А. 2017. Мониторинг интеллектуальных ресурсов компании: управление активами на основе открытых данных. *Менеджмент и бизнес-администрирование* 1: 32–45.
- Молодчик М.А., Эсаулова И.А., Молодчик А.В. 2021. Модель управления знаниями на основе организационно-мотивационных механизмов. *Управленческие науки* 11 (2): 85–98.
- Николаева М.А. 2017. Инновационные требования к профессиональной подготовке государственных служащих. *Азимут научных исследований: педагогика и психология* 6 (21): 409–411.
- Павленко Ю.Г. 2020. Экономические проблемы научно-технического прогресса в исследованиях Института экономики РАН. *Вестник Института экономики Российской академии наук* (2): 43–59.
- Панкратова Т.А., Брагина З.В. 2014. Административные знания в инновационном развитии образовательного учреждения. *Статистика и экономика* 6 (2): 256–259.
- Прохорова М.П., Лебедева Т.Е., Виноградова С.А. 2020. Навыки будущего: значимость и условия развития в российских компаниях. *Московский экономический журнал* (2): 524–534.
- Сергеева А.В., Андреева Т.Е. 2014. Как управленческие практики влияют на обмен знаниями между сотрудниками? Результаты исследования в средних школах. *Российский журнал менеджмента* 12 (2): 67–98.
- Широкова Г.В., Быстрова Ю.Е. 2014. Организационные изменения в молодых российских предпринимательских фирмах как фактор успешности. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент* (2): 60–99.

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Ahmed U., Aslam R., Khan N., Asad M.M. 2022. Investigating knowledge management practices in an EFL context in Pakistan. *SAGE Open* 12 (2).
- Alexandropoulou D.A., Angelis V.A., Mavri M. 2009. Knowledge management and higher education: Present state and future trends. *International Journal of Knowledge and Learning* 5 (1): 96–106.
- Andreeva T., Kianto A. 2012. Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: A moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management* 15 (6): 1016–1034.
- Andreeva T., Kianto A. 2014. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management* 16 (4): 617–636.
- Andreeva T., Sergeeva A. 2016. The more the better... or is it? The contradictory effects of HR practices on knowledge-sharing motivation and behaviour. *Human Resource Management Journal* 26 (2): 151–171.
- Arena C., Catuogno S., Crisci A., Naciti V. 2022. The mediating role of relational capital for the academic performance effect of IC: The influence of digital technologies. *Meditari Accountancy Research* 30 (4): 1050–1076.
- Bhat S.A., Zahid A.T. 2018. Role of ICT facilitation in mobilizing the performance of business research process in North India: An empirical study on HEIs. *Global Knowledge, Memory and Communication* 67 (4): 70–90.

- Bhatt G. 2001. Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management* 5 (1): 68–75.
- Bigliardi B., Galati B., Petroni F.A. 2014. How to effectively manage knowledge in the construction industry. *Measuring business excellence* 18 (3): 57–72.
- Bisogno M., Dumay J., Manes Rossi F., Tartaglia Polcini P. 2018. Identifying future directions for IC research in education: A literature review. *Journal of Intellectual Capital* 19 (1): 10–33.
- Bratianu C., Stanescu D.F., Mocanu R. 2021. Exploring the knowledge management impact on business education. *Sustainability* 13 (4). <https://doi.org/10.3390/su13042313>
- Dávila G.A., Andreeva T., Varvakis G. 2019. Knowledge management in Brazil: What governance mechanisms are needed to boost innovation? *Management and Organization Review* 15 (4): 857–886.
- Davenport T., Prusak L. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press: Boston.
- Dei D.-G.J., van der Walt T.B. 2020. Knowledge management practices in universities: The role of communities of practice. *Social Sciences & Humanities Open* 2 (1): 1–8.
- Del Giudice M., Della Peruta M.R. 2016. The impact of IT-based knowledge management systems on internal venturing and innovation: A structural equation modeling approach to corporate performance. *Journal of Knowledge Management* 20 (3): 484–498.
- Drucker P.F. 1994. The age of social transformation. *The Atlantic Monthly* 274 (5): 53–80.
- Fteimi N., Hopf K. 2021. Knowledge management in the era of artificial intelligence — developing an integrative framework. *ECIS 2021 Research-in-Progress Papers* (20).
- Gavrilova T., Leshcheva I. 2014. Building collaborative ontologies: A human factors approach. In book: *Collaborative Knowledge in Scientific Research Networks*. IGI publishing: USA; 305–324.
- Giampaoli D., Ciambotti M., Bontis N. 2017. Knowledge management, problem solving and performance in top Italian firms. *Journal of Knowledge Management* 21 (2): 355–375.
- González-Zamar M., Abad-Segura E. 2021. Analysis of research on knowledge management in universities. In: *Reviving Businesses With New Organizational Change Management Strategies*. IGI Global; 293–309. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7452-2>
- Grant R. 1996. Toward a knowledge-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 17 (special issue): 109–122.
- Heisig P. 2009. Harmonization of knowledge management — comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management* 13 (4): 4–31.
- Horban O., Babenko L., Lomachinska I., Hura O., Martych R. 2021. A knowledge management culture in the European higher education system. *Scientific Bulletin of National Mining University* 3: 173–177.
- Inkinen H., Kianto A., Vanhala M. 2016. Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management* 10 (4): 432–455.
- Jain P. 2020. Knowledge management in libraries and information Centers: A bibliometric perspective. *Advances in Social Sciences Research Journal* 7 (4): 431–453.
- Khan M.N., Zaman U. 2021. The effect of knowledge management practices on organizational innovation: Moderating role of management support. *Journal of Public Affairs* 21 (3): 1–9.
- Kianto A., Andreeva T. 2014. Knowledge management practices and results in service oriented versus product-oriented companies. *Knowledge and Process Management* 21 (4): 221–230.
- Nawaz N., Durst S., Hariharasudan A., Shumugia Z. 2020. Knowledge management practices in higher education institutions—a comparative study. *Polish Journal of Management Studies* 22 (2): 291–308.
- Ode E., Ayavoo R. 2020. The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge* 5 (3): 210–218.

- Panibratov A. 2021. Sanctions, cooperation, and innovation: Insights into Russian economy and implications for Russian firms. *BRICS Journal of Economics* 2 (3): 4–26.
- Quarchioni S., Paternostro S., Trovarelli F. 2022. Knowledge management in higher education: A literature review and further research avenues. *Knowledge Management Research & Practice* 20 (2): 304–319.
- Schiama G. 2009. The challenges of measuring business excellence in the 21st century. *Measuring Business Excellence* 13 (2): 3–9.
- Serenko A. 2021. A structured literature review of scientometric research of the knowledge management discipline: A 2021 update. *Journal of Knowledge Management* 25 (8): 1889–1925.
- Shakina E., Barajas A., Molodchik M. 2017. Bridging the gap in competitiveness of Russian companies with intangible bricks. *Measuring Business Excellence* 21 (1): 86–100.
- Shakina E., Barajas A. 2015. Intangible-intensive profile of a company: The key to outperforming. *Journal of Intellectual Capital* 16 (4): 1–25.
- Shujahat M., Hussain S., Javed S. 2017. Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* 47 (1): 55–93.
- Singh P. 2018. Knowledge strategy, sharing behavior and performance: Reviewing a knowledge-oriented approach. *Management Research Review* 41 (3): 395–411.
- Su Z., Peng M.W., Xie E. 2016. A strategy tripod perspective on knowledge creation capability. *British Journal of Management* 27 (1): 58–76.
- Veer-Ramjeawon P., Rowley J.E. 2019. Embedding knowledge management in higher education institutions (HEIs): A comparison between two countries. *Studies in Higher Education* 45 (11): 2324–2340.
- Veltri S., Puntillo P. 2020. On intellectual capital management as an evaluation criterion for university managers: A case study. *Journal of Management and Governance* 24 (1): 135–167.
- Xue C.T.S. 2017. A literature review on knowledge management in organizations. *Research in Business and Management* 4 (1): 30–41.
- Zavyalova E.K., Sokolov D. 2021. Human resource management systems and intellectual capital: Is the relationship universal in knowledge-intensive firms? *International Journal of Manpower* 42 (4): 683–701.
- Zavyalova E.K., Kucherov D.G., Tsybova V.S. 2017. Human resource management at Russian Companies — leaders of the global economy. *Foresight and STI Governance* 11 (4): 52–61.
- Zeinabadi H. 2022. Principals' role in teachers' knowledge-sharing beliefs, intention and behaviour in Iranian schools: Exploring the impact of knowledge-sharing leadership. *Journal of Educational Administration* 60 (5): 493–510.
- Zelenkov Y. 2018. The impact of knowledge management and change readiness on the effectiveness of Russian private and state-owned organizations. In book: *Knowledge Management in Organizations*. Communications in Computer and Information Science 877. Springer, Cham.

TRANSLATION OF REFERENCES IN RUSSIAN INTO ENGLISH

- Andreeva T. E., Gutnikova T. Yu. 2009. *Knowledge Management: A chrestomathy*. St. Petersburg: Graduate school of management. Publ. (In Russian)
- Apenko S. N., Efimova G. Z., Semenov M. Yu. 2023. Formation and development of teams for strategic projects of university transformation: methodological approaches. *The Education and Science Journal* **25** (4): 37–69. (In Russian)
- Akhmedyanova G. F., Pishchukhin A. M. 2022. Ontological approach to the design of scientific and production systems. *Ontology of designing* **1** (43): 57–67. (In Russian)
- Baikalova K. V. Outflow of qualified personnel from Russia — ways to solve the problem. *Siberian Trade and Economic Journal* **2** (23). [Electronic resource]. <https://cyberleninka.ru/article/n/ottok-kvalifitsirovannyh-kadrov-iz-rossii-puti-resheniya-problemy> (accessed: 20.08.2023). (In Russian)
- Bordunos A. K., Kosheleva S. V. 2018. Freedom of choice in the strategic management of human resources of a company: Limitations and opportunities. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* **17** (4): 499–546. (In Russian)
- Varshavskaya E. Ya., Podverbnykh U. S. 2023. The impact of educational and qualification mismatch on job satisfaction and potential turnover of Russian workers. *Russian Management Journal* **21** (1): 115–132. (In Russian)
- Voron O. 2022. At the NCMU «Center for Interdisciplinary Research of Human Potential» they showed how demographic aging of the population will affect the labor supply in Russia. *Center for Interdisciplinary Research of Human Potential*. [Electronic resource] <https://ncmu.hse.ru/news/638079622.html> (accessed: 20.08.2023). (In Russian)
- Vsyakikh M. V., Bakaeva A. V. 2015. Sanctions against the Russian Federation and their consequences. *Problems of Economics and Management* **6** (46). [Electronic resource] <https://cyberleninka.ru/article/n/sanktsii-v-otnoshenii-ri-i-ih-posledstviya> (accessed: 20.08.2023). (In Russian)
- Gavrilova T. A., Muromtsev D. I. 2008. *Intelligent technologies in management: Tools and systems*. St. Petersburg: Graduate school of management Publ. (In Russian)
- Glubokova E. N. 2010. Changes in the educational process of a modern university in the context of knowledge management. *Izvestia of the Volgograd State Pedagogical University* **45** (1): 34–44. (In Russian)
- Glushkov V. M., Walach V. Ya. 1981. *What is OGAS?* Moscow: Nauka Publ. (In Russian)
- Grinberg E. Ya., Pleshkova A. Yu. 2018. On the issue of training specialists in knowledge management. *Open Education* **22** (2): 14–26. (In Russian)
- Demidkina K. 2023. Almost a third of Russian companies expect to lay off employees by the end of 2023. [Electronic resource]. *Forbes*. <https://www.forbes.ru/svoibiznes/486312-pocti-tret-rossijskih-kompanij-ozidaet-sokrasenia-sotrudnikov-dokonca-2023-goda> (accessed: 22.08.2023). (In Russian)
- Dneprovskaya N. V., Shevtsova I. V. 2017. Levels of knowledge management in the development of electronic courses. *Open Education* **21** (1): 20–26. (In Russian)
- Katkalo V. S., Verbitskaya Yu. E., Fukolova Yu. V., Chernozatonskaya E. V. 2023. *Digest «New in Management. Main ideas of management 2023»*. Moscow: OOO «Raduga-print» Publ. (In Russian)
- Klemina T. N. 2013. What representatives of management theory and business school teachers should not forget about. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* **1**: 110–116. (In Russian)
- Klimov S. M. 2002. *Intellectual Resources of Society*. St. Petersburg: IVESEP, Znaniye Publ. (In Russian)
- Kolobova M. 2022. Labor in the resource: The Central Bank recorded a decrease in the number of vacancies in the Russian Federation. *Izvestia*. [Electronic resource]. <https://iz.ru/1346288/mariia-kolobova/trudovye-v>

- resurse-tcentrobank-zafiksiroval-snizhenie-chisla-vakansii-v-rf (accessed: 22.08.2023). (In Russian)
- Korshunov I. A., Shirikova N. N., Szhonov E. S., Efremov I. A., Chakhoyan G. A. 2023. Management practices and the effectiveness of universities in the implementation of lifelong education. *Higher education in Russia* **32** (1): 9–34. (In Russian)
- Kuzyk M. G., Simachev Yu. V. 2023. Proximity to the technological frontier as a factor in the competitiveness of Russian firms. *Russian Management Journal* **21** (2): 198–227. (In Russian)
- Lunev A. P., Tomashevskaya Yu. N., Koshkarov A. V. 2022. Knowledge management in the higher education system: Theory and practice. *Management Sciences* **12** (2): 86–97. (In Russian)
- Manuilova A. 2023. Employee of the twenty-fifth anniversary. *Kommersant*. 2023. [Electronic resource]. <https://www.kommersant.ru/doc/5952421> (accessed: 20.08.2023). (In Russian)
- Mitina V. 2022. Russia predicted a reduction of up to 2 million jobs. *Secret of the Firm*. [Electronic resource]. <https://secretmag.ru/news/rossii-predskazali-sokrashenie-do-2-mln-rabochikh-mest-29-03-2022.htm> (дата обращения: 22.08.2023). (In Russian)
- Molodchik M. A. 2017. Monitoring a company's intellectual resources: Asset management based on open data. *Management and Business Administration* **1**: 32–45. (In Russian)
- Molodchik M. A., Esaulova I. A., Molodchik A. V. 2021. Knowledge management model based on organizational and motivational mechanisms. *Management Sciences* **11** (2): 85–98. (In Russian)
- Nikolaeva M. A. 2017. Innovative requirements for professional training of civil servants. *Azimuth of Scientific Research: Pedagogy and Psychology* **6** (21): 409–411. (In Russian)
- Pavlenko Yu. G. 2020. Economic problems of scientific and technological progress in research of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. *The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences* (2): 43–59. (In Russian)
- Pankratova T. A., Bragina Z. V. 2014. Administrative knowledge in the innovative development of an educational institution. *Statistics and Economics* **6** (2): 256–259. (In Russian)
- Prokhorova M. P., Lebedeva T. E., Vinogradova S. A. 2020. Skills of the future: Importance and conditions for development in Russian companies. *Moscow Economic Journal* (2): 524–534. (In Russian)
- Sergeeva A. V., Andreeva T. E. 2014. How do management practices influence knowledge sharing among employees? Findings from a study in secondary schools. *Russian Management Journal* **12** (2): 67–98. (In Russian)
- Shirokova G. V., Bystrova Yu. E. 2014. Organizational changes in young Russian entrepreneurial firms as a factor of success. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* (2): 60–99. (In Russian)

Статья поступила в редакцию

23 ноября 2023 г.

Принята к публикации

14 марта 2024 г.

Knowledge management practices in Russian educational institutions

A. Yu. Pleshkova

HSE University, Russia

Goal: the aim of this study is to analyze the practices of knowledge management in Russian educational institutions and compare the obtained results with foreign practices. **Methodology:** the systematic analysis of literature and the quantitative survey of respondents of Russian educational institutions were carried out. The content of 57 scientific articles was analyzed; 74 unique knowledge management practices were identified and grouped for the survey. Based on the responses of 120 heads of administrative divisions of educational organizations, redistribution of the identified practices was carried out in the key areas of application, thereby forming a different set of practices from foreign countries. **Findings:** the analysis and systematization of secondary sources of information revealed a set of knowledge management practices in Russian educational institutions that differ from the foreign practices. The descriptive research and literature review identified the mostly used knowledge management practices in Russia. **Originality and contribution of the author:** the work contributes to the field of knowledge management by proposing the differences between foreign and Russian knowledge management practices, as well as supplementing and modifying the existing set of practices in the context of educational organizations.

Keywords: knowledge management, knowledge management practices, educational organizations, knowledge sharing, strategic knowledge management.

For citation: Pleshkova A.Yu. 2024. Knowledge management practices in Russian educational institutions. *Russian Management Journal* **22** (1): 113–130. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.105> (In Russian)

Для цитирования: Плешкова А.Ю. 2024. Практики управления знаниями в российских образовательных организациях. *Российский журнал менеджмента* **22** (1): 113–130. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.105>

Initial Submission: November 23, 2023

Final Version Accepted: March 14, 2024