

УДК 378:005.94

DOI: 10.18799/26584956/2025/3/1966

Шифр специальности ВАК: 5.2.6

Создание организационного знания вузами через взаимодействие с партнерами

А.П. Лунев, Ю.Н. Томашевская[✉], А.В. Савинова

Астраханский государственный университет им. В.Н. Татищева, Россия, г. Астрахань

[✉]ylia_tom@mail.ru

Аннотация. В статье исследуется роль партнерства в создании организационного знания и повышении конкурентоспособности учреждений в высшем образовании как фактора влияния на выполнение трех миссий – преподавательская и научная деятельность, а также коммерциализация продуктов и услуг.

Цель: выделение ключевых условий и элементов стратегии создания организационного знания в университете через взаимодействие с партнерами. **Методы:** метод системного анализа, синтеза, анализа документов, метод интервью и обобщения. **Результаты:** изучение опыта Астраханского государственного университета по выстраиванию динамичного взаимодействия с азиатскими и российскими компаниями и вузами позволило выделить ключевые условия и элементы создания организационного знания в вузе через взаимодействие с партнерами, среди которых формирование доверия, использование организаций-посредников, учет внешнеполитической и внешнеэкономической ситуации и др. Были определены необходимые уровни обмена знаниями, такие как сотрудничество высшего звена и среднего звена; взаимодействие преподавателей и студентов; обмен неявными знаниями между студентами вузов в процессе участия в совместных научных, культурных мероприятиях, а также между преподавателями посредством онлайн-конференций и взаимных образовательных визитов; сотрудничество вузов и широкой общественности. Выделены ключевые условия и элементы стратегии создания организационного знания в университете через взаимодействие с партнерами, среди которых: усилия по формированию доверия между партнерами; гибкая структура; активный нетворкинг по привлечению новых партнеров в сеть; вовлечение компании-посредника при выстраивании партнерских отношений; оперативная обработка и внедрение приобретенных у партнеров знаний с адаптацией под внутренние культурные и институциональные условия; учет внешнеэкономической и внешнеполитической ситуации. Статья вносит вклад в существующую литературу, касающуюся вопросов управления знаниями в высших учебных заведениях и построения успешных стратегий управления обменом знаниями в рамках процесса всесторонней интернационализации для повышения общей эффективности высшего образования.

Ключевые слова: обмен знаниями, стратегия управления знаниями, высшие учебные заведения, организационное знание, управление знаниями через партнерские отношения, интернационализация

Для цитирования: Лунев А.П., Томашевская Ю.Н., Савинова А.В. Создание организационного знания вузами через взаимодействие с партнерами // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2025. – Т. 53. – № 3. – С. 64–80. DOI: 10.18799/26584956/2025/3/1966

UDC 378:005.94

DOI: 10.18799/26584956/2025/3/1966

Organizational knowledge creation by higher education institutions through interaction with partners

A.P. Lunev, Yu.N. Tomashevskaya[✉], A.V. Savinova

Astrakhan State University named after V.N. Tatishchev, Astrakhan, Russian Federation

[✉]ylia_tom@mail.ru

Abstract. The article examines the role of partnership in creating organizational knowledge and increasing the competitiveness of higher education institutions as a factor influencing the implementation of three missions – teaching, research and commercialization of products and services. **Aim.** To identify the key conditions and elements of the strategy for creating organizational knowledge at the university through interaction with partners. **Methods.** System analysis, synthesis, document analysis, interview and generalization method. **Results.** The study of the Astrakhan State University experience in building dynamic interaction with Asian and Russian companies and universities made it possible to identify the key conditions and elements of creating organizational knowledge at the university through interaction with partners, including building trust, using intermediary organizations, taking into account the foreign policy and foreign economic situation, etc. The necessary levels of knowledge exchange were identified, such as cooperation between senior and middle management; interaction between teachers and students; exchange of tacit knowledge between university students in participating in joint scientific, cultural events; as well as between teachers through online conferences and mutual educational visits; cooperation between universities and general public. The authors have identified the key conditions and elements of the strategy for creating organizational knowledge at the university through interaction with partners, including: efforts to build trust between partners; flexible structure; active networking to attract new partners to the network; involvement of an intermediary company in building partnerships; prompt processing and implementation of knowledge acquired from partners with adaptation to internal cultural and institutional conditions; taking into account the foreign economic and foreign policy situation. The article contributes to the existing literature on knowledge management in higher education institutions and the construction of successful knowledge exchange management strategies within the framework of the comprehensive internationalization to improve the overall effectiveness of higher education.

Keywords: knowledge sharing, knowledge management strategy, higher education institutions, organizational knowledge, knowledge management through partnerships, internationalization

For citation: Lunev A.P., Tomashevskaya Yu.N., Savinova A.V. Organizational knowledge creation by higher education institutions through interaction with partners. *Journal of Wellbeing Technologies*, 2025, vol. 53, no. 3, pp. 64–80. DOI: 10.18799/26584956/2025/3/1966

Введение

Теме управления организационным знаниями долгие годы учеными в России и за рубежом не уделялось пристального внимания. Формированию ее в качестве самостоятельной отрасли научных исследований способствовал выход цикла работ И. Нонака и Х. Такеучи [1–4], в которых рассматривались вопросы управления созданием, обменом, сбором и использованием знаний как важного актива компании, направленного на повышение способности, скорости и эффективности организации в предоставлении продуктов или услуг в соответствии с ее бизнес-стратегией.

Хотя инициативы по управлению знаниями могут варьироваться в различных организациях, можно сказать, что в различных странах мира организации всех типов (коммерческие,

академические и исследовательские, государственные органы и организации общественного обслуживания) приняли и активно используют практику управления знаниями.

При этом одной из важнейших форм создания новых знаний в сфере образования является интернационализация, которая рассматривается как непрерывная и развивающаяся во времени деятельность по широкому спектру измерений. Кроме того, интернационализация намеренно включается в основные стратегии и мероприятия в каждом аспекте высшего образования [5]. Хотя обоснования для интернационализации охватывают широкий спектр категорий¹, включая социальные, политические, экономические и академические мотивы [6], их также можно рассматривать в совокупности как положительный вклад в общую эффективность вуза [7, 8]. Таким образом, хотя мотивы и деятельность по интернационализации высшего образования исходят от широкого круга заинтересованных сторон, с институциональной точки зрения интернационализация призвана улучшить образование студентов, производство знаний и вклад вуза в общественную деятельность путем обеспечения стратегической ориентации университета на включение международного, межкультурного и глобального измерения в ключевые функции университета [5, 8, 9].

Многочисленные кризисы, протекающие во всем мире в последние годы, включая пандемию COVID-19 и иные геополитические, социальные и экономические кризисы, оказали и продолжают оказывать сильнейшее влияние на различных субъектов рынка, и вузы не являются исключением². В том числе, трансформация касается содержания и механизмов обмена знаниями, существующих между высшими учебными заведениями, необходимости поиска в короткие сроки новых партнеров в рамках межуниверситетского сотрудничества и т. д. В связи с этим в условиях глобальной неопределенности важными представляются систематизация успешного российского опыта по выстраиванию партнерских отношений с зарубежными вузами-партнерами и выявление ключевых элементов данного процесса, обеспечивающих получение высоких результатов, необходимых для разработки эффективных стратегий в области управления знаниями.

Цель исследования – выделение ключевых условий и элементов стратегии создания организационного знания в университете через взаимодействие с партнерами.

Для этого в начале работы проведен обзор наиболее важных трудов и воззрений на тему стратегии создания организационного знания и ключевых условий эффективного процесса обмена знаниями для высших учебных заведений, в том числе посредством выстраивания партнерских отношений. Далее разработано авторское видение системы управления знаниями в вузе посредством интернационализации, аргументирована предложенная модель на основе описания кейса Астраханского государственного университета (далее – АГУ) по выстраиванию партнерских отношений между академическими, предпринимательскими и некоммерческими структурами. Сделан вывод об основных элементах и условиях, необходимых вузам для формирования успешной стратегии по обмену знаниями через взаимодействие с партнерами.

Научный обзор

Управление знаниями – это систематический процесс создания, поддержания и развития организации с целью наилучшего использования ее индивидуальных и коллективных знаний

¹ Одно из обоснований интернационализации образования лежит в плоскости экономики знаний, которая подчеркивает ценность высокообразованной/квалифицированной рабочей силы и стимулирует институциональных акторов привлекать и конкурировать за «talantsy» на глобальном уровне [6]. И одним из ключевых каналов достижения этой цели является интернационализация образования, в том числе через мобильность студентов.

² По данным ЮНЕСКО в разгар кризиса закрытие на национальном уровне университетов (кампусов) затронуло примерно 1,38 млрд учащихся в 138 странах мира [10].

для достижения корпоративной миссии, которая в широком смысле рассматривается как устойчивое конкурентное преимущество или достижение высокой эффективности [11]. Цель организации состоит в том, чтобы осознать свои знания индивидуально и коллективно и создать определенные условия, чтобы максимально эффективно и действенно использовать знания, которые она имеет или может получить.

Успех инициатив по управлению знаниями в каждой организации зависит от создания, обмена и применения знаний, поскольку корректная передача и использование знаний внутри организации может уменьшить вероятность дублирования, повысить производительность и сэкономить много средств [12].

Объем информации и знаний, имеющихся в разных учреждениях, может быть чрезмерным, разнообразным, не всегда актуальным для вовлеченных сторон и иногда конфиденциальным.

Т.Х. Дэвенпорт и Л. Прусак [13] определяют обмен знаниями как процессы, включающие передачу знаний между отдельными лицами и группами лиц, в том числе в рамках организационных процедур.

С. М. Джасимуддин [14] утверждает, что существует два основных подхода к обмену знаниями – мягкий и жесткий. Мягкий механизм или подход в значительной степени связан с неявными знаниями³, поэтому взаимодействие лицом к лицу является предпочтительным и рассматривается как наилучшая форма обмена знаниями. Жесткий подход связан с явными знаниями⁴, при этом информационно-коммуникационные технологии предлагаются в качестве средства, с помощью которого организация может обмениваться обширными знаниями. Именно такая практика сегодня очень поощряется во многих организациях [17].

В учебном заведении исследователи, эксперты факультета, студенты регулярно вносят свой вклад в базу знаний, генерируя новые концепции. Несмотря на то, что для образовательной сферы процесс передачи и обмена знаниями является естественным (академическая среда – «сокровищница» знаний), как показывает практика, при отсутствии должного подхода к управлению знаниями, имеющимися у высших учебных заведений, например, их генерирование слабо организовано, проявляется низкий уровень распространения знаний, это становится причиной их неизвестности как для целевой аудитории, так и широкой общественности. Возможности по приращению новых знаний путем их обмена минимизируются – в результате эффективность использования знаний иногда сводится к нулю.

Интернационализация высшего образования предполагает обмен между вузами организационными знаниями. Для реализации комплексной интернационализации требуется внутренняя поддержка со стороны всех уровней и областей учреждения, а также пула заинтересованных сторон, чтобы взять на себя обязательства по действиям, которые повышают мобильность студентов (входящих и исходящих), расширяют изучение языков, развивают возможности международных стажировок, интенсифицируют международные исследования, интегрируют международные аспекты в учебную программу и переводят свои глобальные усилия в пользу местных сообществ [18].

Передача знаний и международная мобильность формируют карьеру ученых и играют важную роль в прогрессе науки. Они служат не только интересам отдельного ученого, но и обогащают всю базу научных знаний в области исследований, расширяя их поток между различными участниками и территориями.

³ Неявные знания приобретаются в результате внутренних индивидуальных процессов, таких как опыт, рефлексия, интернализация и индивидуальный талант [15].

⁴ Большинство явных знаний – это технические или академические данные, описанные на формальном языке, например, в учебниках, пособиях, руководствах, существующие также в виде математических выражений, авторских прав и патентов; они и легко передаются с помощью печатных, электронных и других формальных средств [16].

В литературе, посвященной эффективности вузов, делается вывод о том, что по всему миру они стремятся к достижению трех общих миссий, которые составляют их организационную эффективность: преподавание, исследование и коммерциализация продуктов, услуг и систем [19]. Таким образом, интернационализация становится основой и одним из инструментов по реализации всех трех миссий университета [20].

Вместе с тем, по мнению Сайма Канвал и др. [21], существующие исследования по управлению знаниями в высших учебных заведениях, в том числе касающиеся разработки соответствующих стратегий, пока «слабо сфокусированы» из-за междисциплинарного характера концепции. Комплексно управление знаниями в высших учебных заведениях должно охватывать все виды деятельности, связанные со знаниями всего университетского сообщества.

Среди немногочисленных трудов авторов [22–25] по стратегиям управления знаниями в высших учебных заведениях и между ними (табл. 1) стоит отметить один из последних подробных обзоров, представленный в работе [26]. Авторы подчеркивают, что проведенное ими исследование свидетельствует о скудности существующих работ на тему управления знаниями в вузах, что создает впечатление, что не все университеты полностью поняли данную концепцию и ее преимущества – отсюда отсутствие дополнительных исследований по этой теме. Поэтому их статья является первой, в которой проводится подобный систематический обзор.⁵ В качестве одного из выводов проделанной работы выступает положение о том, что важной стратегией для высших учебных заведений выступает партнерство в области знаний: «Высшие учебные заведения могут сотрудничать друг с другом или с предприятиями/фирмами в целях управления знаниями. Это поможет им извлечь пользу и научиться чему-то новому друг у друга. Вузы должны принять это и быть готовыми к партнерству с другими вузами или с представителями корпоративного мира с учетом долгосрочных целей» [26, p. 13].

Другой особенно выделяющейся работой на тему управления знаниями в высших учебных заведениях является статья Э. Элези [27], в которой приводятся поведенческие конструкции управления знаниями, иными словами, фундаментальные элементы, указывающие на поведение высших учебных заведений и влияющие на развитие партнерства.

В данной статье исследуются институциональные и партнерские факторы, оказывающие воздействие на развитие сотрудничества, составлен список мероприятий по управлению знаниями, которые необходимы вузам при обмене знаниями в условиях партнерства – предлагаемая концептуальная основа может служить диагностическим инструментом, помогающим руководителям, менеджерам, практикам и исследователям высшего образования оценивать институциональные возможности для совместных мероприятий. Авторы статьи, соглашаясь с мнением Е. Элези о том, что для партнерства между вузами необходимы определенные условия и конкретная стратегия по управлению данным процессом, в рамках настоящего исследования предпринимают попытку описать опыт Астраханского государственного университета по выстраиванию партнерских отношений с азиатскими компаниями, вузами и организациями на протяжении десятилетнего периода (на примере Японии) с целью формирования на основе эмпирического подхода авторского видения концепции развития партнерства в сфере высшего образования.

Стоит подчеркнуть, что развитие стратегических партнерств – это очень сложный процесс, который вращается вокруг управления знаниями с целью повышения ценности текущих или будущих образовательных продуктов и услуг вуза [28]. С этой точки зрения становится особенно важным изучение стратегий управления знаниями и их содержательных элементов как основы содействия развитию совместных проектов между вузами с целью устойчивого функционирования, увеличения доли рынка и продвижения инновационного опыта.

⁵ В рамках работы они обращают внимание на существование нескольких теорий и моделей управления знаниями, среди которых модель Вигга, модель фон Крюга и Рооса, модель спирали знаний, модель осмысленного управления знаниями Чу, модель Буазо, модель сложной адаптивной системы, и затем проводят аналитический обзор 40 статей на тему стратегии управления знаниями в высшем образовании.

Таблица 1. Обзор работ по управлению знаниями в высших учебных заведениях и между ними
Table 1. A review of knowledge management work within and across higher education institutions

Авторы Authors	Наиболее важные выводы/результаты The most important conclusions/results
[22]	- подчеркивается критическая важность оценки управления знаниями как ключевого этапа развития партнерств с целью понимания преимуществ партнерских отношений с конкретными высшими учебными заведениями the critical importance of assessing knowledge management as part of the final stage of partnership development is highlighted to advance understanding of the benefits derived from partnerships with higher education institutions; - руководству рекомендуется использовать систему оценки «эффективности партнерств» в сфере высшего образования/management is encouraged to use a system for assessing the “effectiveness of partnerships” in higher education; - руководители высших учебных заведений все чаще включают обучение управлению знаниями в стратегии повышения квалификации, поскольку это не только приносит пользу вузам, но и способствует развитию партнерств в сфере высшего образования higher education leaders are increasingly including knowledge management training in their professional development strategies, as it not only benefits the institutions but also helps develop partnerships in higher education
-[24]	- на примере ученых из Великобритании в качестве важных организационных и индивидуальных факторов, влияющих на поведение ученых, определены: регулярные личные контакты, доверие, честные лидеры и др. the organizational and individual factors influencing the behavior of scientists in the context of knowledge exchange, using the example of scientists from the UK, are: regular personal contacts, trust, honest leaders, etc.; - матричная структура, типичная для академических отделов, приводит к нечеткому распределению ролей, что может мешать сотрудничеству и обмену опытом the matrix structure typical of academic departments results in unclear roles, which can hinder collaboration and sharing of expertise
[25]	- качество обмена знаниями, а не интенсивность обмена ими, является основным фактором, способствующим индивидуальному творчеству the quality of knowledge exchange, not the intensity of exchange, is the primary factor in facilitating individual creativity; - университет должен поддерживать формальные и неформальные сообщества внутри, чтобы студенты могли больше общаться в социальных сетях – увеличение связей социального взаимодействия приведет к появлению «шлюза» знаний, сделает обмен знаниями более ровным и увеличит шанс найти знания специалистов высокой квалификации the university should support formal and informal communities within the university so that students can communicate more in social networks – increasing the links of social interaction will lead to the emergence of a "gateway" of knowledge, make the exchange of knowledge more smooth and increase the chance of finding qualified knowledge

Источник: составлено авторами.

Compiled by the authors

Методология исследования

В качестве основных методов исследования выступали методы анализа, синтеза, обобщения, также для описания кейса использовалась фактологическая информация первичных источников (внутренние документы университета и результаты серии интервью) и вторичных (публикации в журналах и газетах вузов).

Объект исследования – Астраханский государственный университет и его партнеры в рамках российско-японского сотрудничества. Предмет – система отношений, возникающих в процессе взаимодействия с вузами и направленных на создание организационного знания. Число интервьюируемых – 14. Заключительный этап исследования включает обобщение данных в виде схемы.

Результаты

Этапы и направления развития сотрудничества

Интерес Астраханского государственного университета к Японии возник с начала 2000-х гг., когда его представители в поисках контактов с высокотехнологичными странами обратились к изучению опыта сотрудничества российских вузов с иностранными компаниями. В России в тот период одним из таких вузов был Московский институт стали и сплавов (МИСиС), который сотрудничал с российско-японской фирмой ULVAC.⁶ В попытке формирования партнерских отношений с данным предприятием в 2005 г. АГУ проявил инициативу по участию делегации от вуза во всемирной выставке передовых технологий «ЭКСПО-2005», которая проходила в Японии.

Заинтересованность российской стороны произвела на японских предпринимателей положительное впечатление, вызвав желание к сотрудничеству. В результате переговоров АГУ закупил у компании высокотехнологическое оборудование (несколько установок для синтеза нанотрубок с помощью микроволнового излучения методом CVD). Данное оборудование, в том числе, стало материальной базой для образовательной и научной деятельности студентов только открывшейся на тот момент специальности «Материаловедение и технология новых материалов».

Вышеперечисленные шаги привели к тому, что в 2006 г. на базе АГУ состоялся российско-японский семинар по нанотехнологиям, который стал отправной точкой для дальнейшего сотрудничества. Семинар проводился на русском и японском языках, что также определило нового посредника в развитии российско-японских связей – российско-японское бюро переводов «Ньютек Лингва».

Далее взаимодействие университета с японскими партнерами можно условно разделить на три вектора. Первый вектор отвечал запросу студентов, заинтересованных в технических достижениях Японии, и был направлен на изучение японского языка. На тот момент он совпал с востребованностью соответствующих специалистов со знанием японского на рынке труда. В результате в 2007 г. в рамках договора о сотрудничестве компания «Ньютек Лингва» и АГУ начали преподавание японского языка студентам, обучающимся по инженерным специальностям по интенсивной двухгодичной программе. Слушателями курса в равной степени выступали и студенты-переводчики, и студенты-физики, информатики, робототехники. Основной задачей программы была подготовка молодых инженеров и ученых, которые смогли бы работать как в совместных технических проектах России и Японии, так и в российских отделениях японских компаний.

После окончания первого курса данной двухгодичной школы 12 человек, проходивших обучение, отправились на стажировки на автомобилестроительные предприятия (например, крупнейшую машиностроительную фирму Японии ИИ) и предприятия других отраслей (пищевая промышленность, строительная и т. д.). Результатом реализации данной программы стало последующее трудоустройство ее слушателей в ведущие российско-японские компании.

Кроме того, трехстороннее сотрудничество АГУ, компании ULVAC и «Ньютек Лингва» привело к изданию совместного «Японско-англо-русского словаря по монтажу промышленного оборудования», составителями и редакторами которого выступили как переводчики компании и преподаватели АГУ, так и инженеры – выпускники программы японского языка для технических специальностей. Словарь включает более 8000 терминов, описывающих процессы закупки промышленного оборудования, его транспортировки, монтажа, регулировки и испытаний. Аналогов подобному трехязычному высокоспециализированному изданию не существует и на данный момент.

⁶ Компания ULVAC – ведущий японский производитель вакуумной техники, имеющий лаборатории и заводы не только на территории Японии, но и в других странах: Корее, Китае, России и др. Компания имеет свои научно-исследовательские институты, выпускает книги по вакуумным технологиям.

Благодаря программе удалось не только выстроить систему преподавания японского языка техническим специалистам, но и открыть в АГУ кафедру китайского и японского языков, которая в дальнейшем стала одним из основных подразделений по выстраиванию партнерских отношений с компаниями и вузами из Японии и других азиатских стран.

Развитие образовательной базы требовало развития второго вектора – академического сотрудничества с японскими вузами. Благодаря активной деятельности и участию студентов в российско-японских молодежных инициативах, удалось найти частный японский университет, заинтересованный в двустороннем сотрудничестве с российскими вузами (Университет Канагава, г. Йокогама). После совместных дружественных визитов Университет Канагава и АГУ подписали рамочное соглашение о развитии образовательных, научных и культурных связей. Кроме того, деловые визиты представителей АГУ в Университет Канагава открыли возможность организовать посещение автомобилестроительной компании Toyota с целью изучения опыта применения технологий управления в рамках производственного процесса, что также соответствовало стратегическим целям АГУ.⁷

Развитие академического сотрудничества с японским университетом, открытие специальностей по изучению японского языка по направлениям «Лингвистика» и «Иностранный язык» запустили целый ряд процессов по расширению образовательных и научных связей с Японией. В рамках соглашения успешно реализовывались программы академической мобильности студентов и преподавателей, проводились совместные конференции и симпозиумы, публиковались научные статьи, а также экспортировались образовательные программы, среди которых особенно стоит выделить проект «Каспийской школы русского языка и культуры для японских студентов». Данный проект благодаря своей специальной учебной программе, ориентированной именно на японских студентов, и специфике построения коммуникации приобрел популярность и позволил Университету впоследствии заключить договоры о сотрудничестве с еще несколькими японскими вузами (Университет Кансай, Университет Яманаси, Университет Риккю).

Параллельно третьим вектором развития стало сотрудничество с японскими общественными организациями в области культуры и бизнеса, отправной точкой которого было открытие в АГУ в октябре 2008 г. регионального отделения общества «Россия – Япония». Наличие регионального отделения позволило вузу сформировать широкие каналы коммуникаций, а в дальнейшем принимать участие и реализовывать проекты совместно с Посольством Японии в России, Японским центром, Японским фондом и другими организациями.

Таким образом, развитие японского направления в вузе происходило сразу в нескольких плоскостях – классическое лингвистическое образование, международное сотрудничество с японскими университетами, включая экспорт образовательных услуг, и сотрудничество с японскими общественными организациями в области культуры и бизнеса (табл. 2).

Эффективные поведенческие конструкции

Перейдем к рассмотрению важных поведенческих конструкций, которые были использованы в АГУ при выстраивании стратегии управления обменом знаниями с японскими партнерами.

⁷В дальнейшем полученные знания в рамках визита в компанию «Тойота» позволили создать в вузе Центр организационного обучения, деятельность которого направлена на изучение опыта применения успешных моделей и стратегий отечественных и зарубежных компаний в рамках еженедельных сессий для руководителей разных уровней.

Таблица 2. Основные проекты и направления обмена знаниями с японскими партнерами
Table 2. Main projects and areas of knowledge exchange with Japanese partners

Направление (проекты) обмена знаниями Knowledge exchange direction (projects)	Результат Result
Программы научной и образовательной мобильности преподавателей и сотрудников АГУ Scientific and educational mobility programs for teachers and staff of Astrakhan State University	• развитие международного научного сотрудничества development of international scientific cooperation; • повышение международного рейтинга вуза improving the international ranking of the university
Международная студенческая академическая мобильность International student academic mobility	• стабильное увеличение числа студентов, участвующих в программах студенческих обменов number of students participating in student exchange programs is steadily increasing; • увеличение числа японских студентов, готовых «покупать» образовательные услуги АГУ increase in the number of Japanese students willing to “buy” educational services from ASU; • возможность для студентов неязыковых специальностей, но владеющих английским языком, получать кредиты в зарубежных вузах, а также опыт обучения в международном образовательном пространстве opportunity for students majoring in non-linguistic subjects but who speak English to receive credits at foreign universities, gaining experience in an international educational environment
Международный экзамен «日本語能力試験» International examination "Nihongo Noryoku Shiken"	• дополнительный доход для вуза/additional income for the university; • ежегодно увеличивается количество сдающих экзамен number of people taking the exam increases every year; • экзамен помогает вузу консолидировать свою позицию как ведущему университету по преподаванию японского языка на юге России и привлекает абитуриентов из других регионов к обучению на кафедре восточных языков the exam helps the university consolidate its position as a leading university for teaching Japanese in the south of Russia and attracts applicants to the Japanese program from other regions; • экзамен повышает престиж университета и является показателем высокого уровня доверия со стороны Японского фонда the exam increases the university prestige and is an indicator of the high level of trust from the Japan Foundation
Организация культурных мероприятий Organization of cultural events	• мероприятия в среднем посетили от 7 до 10 тыс. астраханцев the events were attended by an average of 7 to 10 thousand Astrakhan residents; • после мероприятий стабильно повышается количество желающих изучать японский язык на курсах в АГУ following the events, the number of people wishing to study Japanese at ASU courses has been steadily increasing
Летняя школа русского языка для японских студентов Summer school of Russian language for Japanese students	• в летней школе приняло участие несколько десятков японских студентов и более 100 астраханских several dozen of Japanese students and more than 100 Astrakhan students took part in the summer school; • разработано учебное пособие по русскому языку как иностранному для студентов из Японии a teaching aid on Russian as a foreign language has been developed for students from Japan;

	• разработаны и освоены новые туристические межрегиональные маршруты для японцев new interregional tourist routes for the Japanese have been developed and developed
Сотрудничество с Японской федерацией по гейтболу Cooperation with the Japan Gateball Federation	• создан клуб по игре в гейтбол/gateball club was created; • проводятся мастер-классы для пенсионеров и детей из детских домов master classes are held for pensioners and children from orphanages; • выиграно несколько грантов по развитию социальных видов спорта в регионе several grants have been won for the development of social sports in the region; • в сотрудничестве с Министерством спорта Астраханской области (АО) проводятся мероприятия по организации игр в гейтбол для людей с ОВЗ in cooperation with the Ministry of Sports of the Astrakhan Region (AO), events are being held to organize gateball games for people with disabilities
Сотрудничество с АНО «Японский центр» Cooperation with ANO "Japanese Center"	• возможность постоянного отслеживания новейших тенденций и обработки опыта управления в японских организациях ability to continuously monitor the latest trends and process management experience in Japanese organizations; • реальное применение полученных знаний на практике в процессе управления малыми инновационными предприятиями при университете real application of the acquired knowledge in practice in managing small innovative enterprises at the university
Сотрудничество с представительством «Россотрудничества» в Японии Cooperation with the representative office of Rossotrudnichestvo in Japan	• подготовлены и переведены на японский язык презентационные материалы о регионе и вузе presentation materials about the region and the university have been prepared and translated into Japanese; • заключен договор о сотрудничестве с Университетом Яманаси a cooperation agreement was signed with the University of Yamanashi; • расширена база взаимодействия представителей туристической сферы Японии и АО the base of interaction between representatives of the Japanese tourism sector and JSC has been expanded
Сотрудничество с японскими IT-компаниями Cooperation with Japanese IT companies	• повышена вовлеченность студентов в производственные процессы иностранных компаний students are involved in production processes of foreign companies; • студентам предоставлена возможность проявить лидерские качества и выступать коммуникантами в международных проектах students are given the opportunity to demonstrate leadership qualities and act as communicators in international projects

Источник: составлено авторами.

Compiled by the author.

К моменту налаживания постоянных связей с японскими организациями, и в частности с японскими вузами, в АГУ устоялась адхократическая культура управления⁸. Сотрудники отделов и преподаватели кафедр не были ограничены какими-либо рамками в реализации образовательных и творческих проектов с иностранными партнерами. В случае сотрудничества с Университетом Канагава подобный подход дал больше инициативы преподавателям кафедры восточных языков, которые стали основными участниками коммуникации со стороны АГУ. В то же время Университет Канагава, хотя и является частным университетом и имеет большую свободу и гибкость в реализации международных связей, все же, как и любой

⁸ Адхократическая структура университета представляет новаторскую структуру с незначительной формализацией поведенческих шаблонов, специализированными рабочими заданиями, построенными на экспертном обучении, для которой характерно объединение специалистов в функциональные подразделения по административно-производственным принципам и дальнейшим их распределением по небольшим проектным командам.

японский университет, имеет классическую (жесткую) иерархическую культуру управленческих связей, где основной структурной единицей, аккумулирующей международные контакты, выступает международный отдел.

Однако, как оказалось позже, после подписания общего меморандума о сотрудничестве и соглашения об обмене студентами, различные совместные проекты курировались иными подразделениями. Когда речь шла об академическом обмене студентами (с обеих сторон), коммуникантом выступал международный отдел, который решал вопросы согласования учебных планов, сроков обучения, оказывал визовую поддержку и решал все организационные вопросы. В случае приема официальных делегаций на уровне ректората, коммуникации выстраивались с представителями секретариата ректората японского вуза. При проведении научных конференций с приглашением преподавателей АГУ главную инициативу брал на себя факультет-организатор, где коммуникантом становился ведущий профессор – инициатор конференции или его помощники. Схемы реализации данных мероприятий внутри Университета Канагава были отработаны и применялись в сотрудничестве с партнерами других зарубежных стран.

В случае АГУ адхократический подход позволял стихийно образовывать команды под разнообразные задачи.⁹

В свою очередь, одной из особенностей Университета Канагава была внутренняя ротация кадров среди рядового персонала, что характерно для большинства азиатских организаций.¹⁰ Учитывая, что контактные лица со стороны АГУ практически не менялись, им ежегодно приходилось знакомиться и общаться с новыми сотрудниками, ответственными за международную коммуникацию. Это подтолкнуло университет к скрупулезной разработке шаблонов взаимодействия и моделей бизнес-процессов, в которых объяснялись все шаги и особенности того или иного проекта. Подобный опыт помогал лучше структурировать информацию о процессах внутри, а также применять полученные знания при сотрудничестве с вузами других стран.

Говоря о доверии как важном факторе формирования партнерских отношений, отметим, что до этого момента в России бытовало представление, что японцы очень осторожные партнеры. Действительно, хотя в настоящий момент японские организации становятся более открытыми к международному взаимодействию, еще не так давно было практически невозможно добиться результативной коммуникации с японской стороной без рекомендаций от третьей стороны (в данном кейсе это компания «Ньютек Лингва» и университет МИСиС). Вместе с тем когда сотрудничество приобрело официальную форму, на практике взаимодействие с японской стороной оказалось гораздо проще, поскольку мотивация российских вузов и японских наукоемких предприятий в поиске партнеров строилась на образовательном и экономико-промышленном обоюдном интересе. Кроме того, по мере развития взаимодействия маркером доверия для новых партнеров становилось сотрудничество с текущими японскими вузами и организациями-партнерами.

⁹ Например, в случае реализации проекта «Каспийская школа русского языка и культуры для японских студентов» команда включала в себя международный отдел (визовая поддержка), преподавателей кафедры восточных языков (курирование программы и ведение основной коммуникации с японской стороной), факультета довузовской подготовки (преподавателей русского как иностранного), специалистов различных студенческих инициатив и профильных структур (Лаборатории здорового питания или Школы креативных индустрий для организации культурной составляющей программы). Таким образом, один экспортный образовательный продукт позволял широко распространить практику передачи знания внутри всего университета.

¹⁰ В большинстве японских организаций широко распространена система ротации персонала хаититэнкан (яп. 配置転換). Считается, что такой подход помогает обеспечить гибкость трудового потенциала и повышает уровень квалификации сотрудников.

Для налаживания взаимодействия также была проведена существенная работа по изучению менталитета японских коллег и специфики межкультурной коммуникации: проводился мониторинг особенностей деловой одежды, жестов, приветствий, культуры страны в целом, ее истории и т. д.

Немалую роль в формировании и развитии доверия с японскими партнерами сыграло общение с ними на одном языке в прямом смысле этого слова. Было бы логичным предположить, что в условиях глобализации и интеграции образовательных процессов, которые происходили с приходом 2000-х гг., основным языком коммуникации должен был стать английский. Однако начало коммуникации АГУ с японскими организациями совпало с профессиональным становлением преподавателей кафедры восточных языков, которые использовали данную возможность для развития своих коммуникативных навыков на японском языке. Данный формат был адаптирован для обмена информацией на всех уровнях, включая обмен официальными письмами на японском языке на уровне ректоров, с прилагаемым русским переводом или оригиналом текста. Некоторые внешние наблюдатели других организационных структур вуза высказывали недоумение и критику в адрес общения в подобном формате: с одной стороны, это усложняло процесс коммуникации, замыкая ее на ограниченном круге лиц, владеющих японским языком, однако с другой – те сотрудники, в чьи компетенции входила переписка, выступали своего рода буфером между японской стороной и российской, поскольку они могли не только перевести информацию с одного языка на другой, но и интерпретировать путем добавления дополнительных разъяснений или полностью адаптируя ее под реалии как национальной, так и организационной культуры обеих стран.

Передача коммуникации на высшие уровни управления осуществлялась путем взаимодействия коммуникантов, которыми на тот момент были преподаватели японского языка, напрямую с проректором по международной деятельности, а через него – с ректором АГУ. Впоследствии растущее количество постоянно действующих проектов, связанных с японскими партнерами, позволило организовать самостоятельную структурную единицу – Департамент российско-азиатского сотрудничества (РАС), который далее осуществлял деятельность по сотрудничеству с корейскими и китайскими партнерами. Руководители данного структурного подразделения могли осуществлять набор новых молодых сотрудников из числа студентов, изучавших японский язык. Их преимуществом было не только знание японского языка, но и многолетний (начиная с первого курса) опыт взаимодействия с приглашенными японскими преподавателями и японскими студентами по обмену в рамках аудиторного образовательного процесса и при организации дополнительных образовательных и культурных проектов и мероприятий. Кроме того, все они в обязательном порядке проходили полугодовые стажировки в японских университетах-партнерах. Подобный опыт обмена знаниями также закреплялся в процессе участия в мероприятиях студенческих инициатив, прежде всего в рамках проектов социализации АГУ.

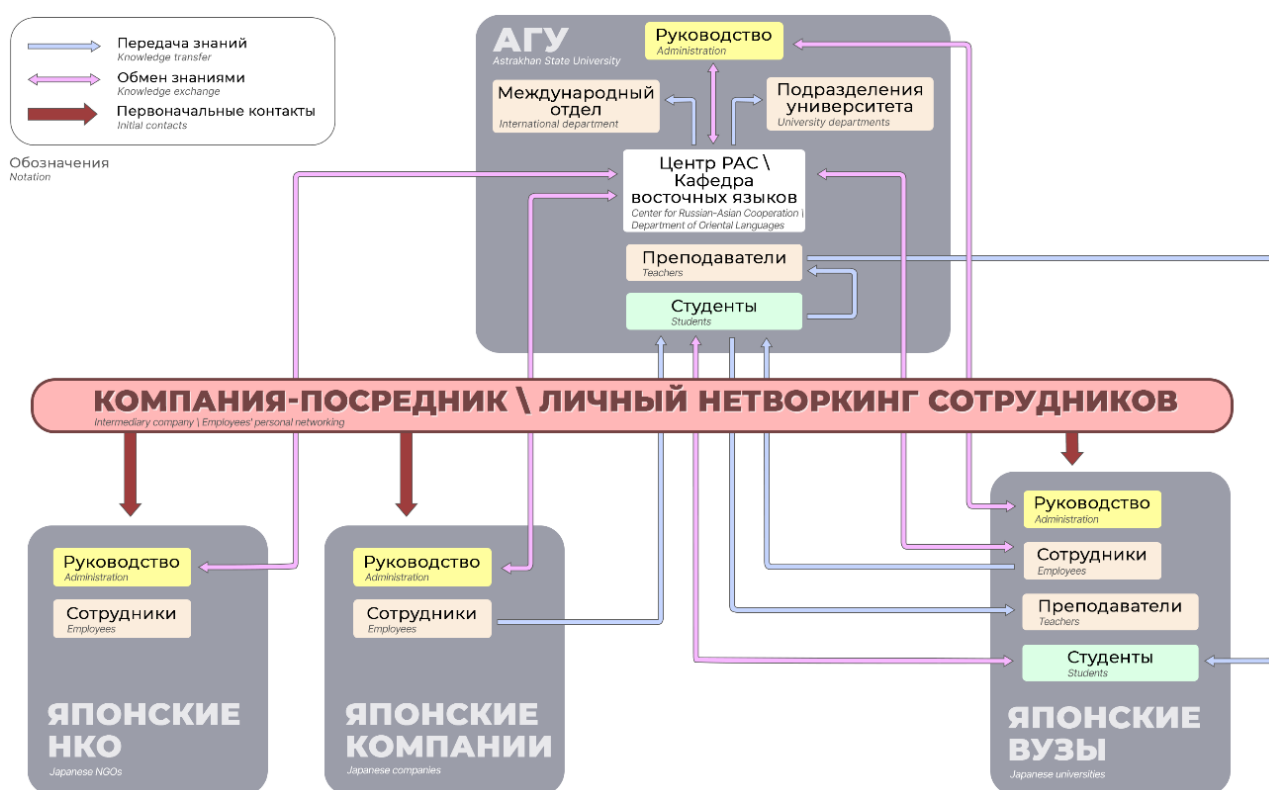
Обсуждение

На региональном уровне уже на протяжении долгого периода вузы России проводят мероприятия, направленные на обмен знаниями, включая реализацию программ обмена сотрудниками и студентами, международные и российские гранты, стажировки и т. д. Управление знаниями стало ключевым вопросом в университетах в связи с изменениями в культуре знаний. Вузы перестали быть изолированными организациями и активно занимаются преподаванием, исследованиями, коммерциализацией (образовательных, научных продуктов и систем).

За неполные 10 лет Астраханский государственный университет смог успешно выстроить систему подготовки квалифицированных кадров со знанием японского языка, наладить крепкие связи с японскими образовательными и общественными организациями. На регио-

нальном уровне представители деловой среды и Администрация области обращались к вузу с просьбой об организации деловых стажировок в Японии, преподаватели востребованы, в том числе, как переводчики на деловых встречах межрегионального уровня, а студенты направлялись на международные спортивные соревнования в качестве языковых волонтеров (Зимняя Олимпиада в Сочи в 2014 г., Чемпионат мира по футболу в 2018 г.); посещение вуза стало обязательным пунктом в программах визита в регион представителей любой японской компании. Можно сказать, что созданная система управления обменом знаниями позволила занять АГУ ключевую позицию в регионе по связям с Японией не только в рамках своей непосредственной компетенции в сфере образования. Он также являлся экспертом в налаживании и осуществлении коммуникации с японскими представителями во многих сферах. Кроме того, успешное сотрудничество АГУ с данными партнерами имело мультипликативный эффект в отношении других вузов: партнерство позволило повысить узнаваемость и престиж вуза не только на внутрироссийском образовательном рынке, но также среди вузов других стран: американских университетов, в том числе штата Массачусетс (гг. Бостон и Вустер), вузов Европы (Франция, Италия и др.) и Азии (Южная Корея, Китай).

Общая схема обмена знаниями, выстроенная Астраханским государственным университетом, представлена на рисунке.



Источник: составлено авторами.

Source: compiled by the authors.

Рисунок. Схема обмена знаниями, выстроенная в рамках взаимодействия с зарубежными партнерами

Figure. Knowledge exchange scheme built within the framework of interaction with foreign partners

Таким образом, обмен знаниями между партнерами происходил на разных уровнях:

- широко на уровне сотрудничества с руководителями высшего звена и среднего звена (некоммерческие организации (НКО) и вузы);

- знания передавались от преподавателей к студентам на внутривузовском и межорганизационном уровнях (преподаватели вузов-партнеров обучали российских студентов, а российские преподаватели – японских), а также от сотрудников компаний-партнеров к студентам АГУ;
- между студентами АГУ и вузами-партнерами в ходе участия в научных мероприятиях и культурных, реализуемых при поддержке НКО;
- между преподавателями вузов (проводились онлайн-конференции, практиковалось посещение занятий коллег из двух университетов).

В дальнейшем в рамках активной партнерской деятельности в процесс обмена знаниями вовлекалась широкая общественность посредством проведения открытых лекций и мастер-классов с участием экспертов и мастеров различного уровня.

Проделанный анализ и систематизация материалов данного кейса позволили выделить ключевые условия и элементы стратегии создания организационного знания в вузе через взаимодействие с партнерами, среди которых:

- усилия по формированию доверия между партнерами (переписка на языке партнера, изучение институциональных, культурных и коммуникативных особенностей);
- гибкая структура и минимизация бюрократии (использование адхократического подхода при взаимодействии с японскими партнерами с участием всего двух промежуточных звеньев – ректорат и Департамент российско-азиатского сотрудничества);
- активный нетворкинг сотрудников и студентов по привлечению новых партнеров (расширение типов организаций-партнеров – от Администрации региона до частных японских предпринимателей);
- вовлечение компании-посредника в выстраивание партнерских отношений (что является важным условием при формировании взаимоотношений со многими азиатскими странами и странами Тихоокеанского региона);
- оперативная обработка и внедрение приобретенных у партнеров знаний с адаптацией под внутренние культурные и институциональные условия;
- учет внешнеэкономической и внешнеполитической ситуации (осознание актуальности подготовки специалистов технических специальностей со знанием японского языка для нужд экономик двух стран).

Заключение

Данный дискурс на тему выработки эффективных стратегий в сфере управления знаниями на основе опыта взаимодействия Астраханского государственного университета с партнерами из Японии может помочь открыть новые возможности по выстраиванию партнерских отношений другим российским вузам с партнерами из Индии, Китая, Ирана и других стран, что особенно актуально в условиях современных глобальных тенденций, накладывающих ограничения на различные области деятельности, в том числе, хотя и имплицитно, на сферу образования.

Дальнейшие направления исследований и практической деятельности в области управления знаниями в высшем образовании, по мнению авторов статьи, должны быть сфокусированы:

- на эффективности командной работы, в том числе управленческих команд, в рамках реализации стратегии управления обменом знаниями в высшем образовании;
- изучении возможности разработки различных типов стратегий управления обменом знаниями в зависимости от целей, типов партнеров и возможностей университетов;
- формировании команд (или отдельных специалистов) внутри университета, отвечающих за вопросы изучения проблем и особенностей стран вузов-партнеров.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. – New York: Oxford University Press, 1995. – 384 p. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>.
2. Nonaka I. The knowledge-creating company // Harvard Business Review. – 1991. – Vol. 69. – № 6. – P. 96–104. EDN: BKOHLV.
3. Takeuchi H. Small and better: the consumer-driven advantage in Japanese production design // Design Management Journal. – 1991. – Vol. 2. – Iss. 1. – P. 62–69. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.1991.tb00066.x>.
4. Nonaka I., von Krogh G. Perspective – tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory // Organization Science. – 2009. – Vol. 20. – № 3. – P. 635–652. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>.
5. Knight J. Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales // Journal of Studies in International Education. – 2004. – Vol. 8. – № 1. – P. 5–31. DOI: [10.1177/1028315303260832](https://doi.org/10.1177/1028315303260832). EDN: JNYUCB.
6. Brown P., Tannock S. Education, meritocracy and the global war for talent // Journal of Education Policy. – 2009. – Vol. 24. – № 4. – P. 377–392. DOI: <https://doi.org/10.1080/02680930802669938>.
7. de Wit H. Strategies for the internationalisation of higher education. A comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America. – Amsterdam: European Association for International Education, 1995. URL: https://www.researchgate.net/publication/234724517_Strategies_for_the_Internationalisation_of_Higher_Education_A_Comparative_Study_of_Australia_Canada_Europe_and_the_United_States_of_America (дата обращения 12.11.2024).
8. De Wit H. Internationalization of higher education: the need for a more ethical and qualitative approach // Journal of International Students. – 2020. – Vol. 10. – № 1. – P. 1–4. DOI: <https://doi.org/10.32674/jis.v10i1.1893>. EDN: HNBPSB.
9. Altbach P., De Wit H. Trump and the coming revolution in higher education internationalization // International Higher Education. – 2017. – Vol. 89. – P. 3–5. DOI: <https://doi.org/10.6017/ihe.2017.89.9831>.
10. 1.37 billion students now home as COVID-19 school closures expand ministers scale up multimedia approaches to ensure learning continuity // UNESCO. – 2020. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/137-billion-students-now-home-covid-19-school-closures-expand-ministers-scale-multimedia-approaches> (дата обращения 09.03.2024).
11. Bennet A., Bennet D. The partnership between organizational learning and knowledge management. // Handbook on Knowledge Management 1. International Handbooks on Information Systems. Vol. 1. Ed. by C.W. Holsapple. – Berlin, Heidelberg: Springer, 2004. – P. 439–455. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-540-24746-3_23.
12. Gandhi S. Knowledge management and reference services // The Journal of Academic Librarianship. – 2004. – Vol. 30. – Iss. 5. – P. 368–381. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2004.06.003>.
13. Davenport T.H., Prusak L. Working knowledge: how organizations manage what they know // Ubiquity. – 1998. – 16 p. DOI: [10.1145/348772.348775](https://doi.org/10.1145/348772.348775).
14. Jasimuddin S.M. A holistic view of knowledge management strategy // Journal of Knowledge Management. – 2008. – Vol. 12. – № 2. – P. 57–66. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270810859514>.
15. Haldin-Herrgard T. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations // Journal of intellectual capital. – 2000. – Vol. 1. – № 4. – P. 357–365. DOI: <https://doi.org/10.1108/14691930010359252>. EDN: EBLANX.
16. Hansen M., Nohria N., Tierney T. What's your strategy for managing knowledge? // Harvard Business Review. – 1999. – Vol. 77. – № 2. – P. 106–116. URL: <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge> (дата обращения 10.03.2024). EDN: CXYTDX.
17. De-Graft Johnson Dei. Developing an integrated framework for knowledge management practices in organizations // Mousaion: South African Journal of Information Studies. – 2019. – Vol. 37. – № 3. – P. 20. DOI: <https://doi.org/10.25159/2663-659x/6324>.
18. Hudzik J., Stohl M. Comprehensive and strategic internationalization of U.S. higher education // The SAGE Handbook of International Higher Education. Eds. D. Deardorff, H. de Wit, J. Heyl, T. Adams. – Newbury Park: SAGE Publ., 2012. – P. 61–78. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781452218397.n4>.
19. Виссема Й. Университет третьего поколения. – М.: Олимп-Бизнес, 2016. – 480 с.
20. Otto J.M. The impact of evolving transatlantic relations on international partnerships in higher education // Journal of Comparative & International Higher Education. – 2021. – Vol. 13. – № 5. – P. 164–176. DOI: [10.32674/jcihe.v13i5.3657](https://doi.org/10.32674/jcihe.v13i5.3657). EDN: ACNRYC.
21. Kanwal S., Arif M., Nunes M. B. Knowledge management practice in South Asian higher education institutions // IFLA Journal. – 2019. – Vol. 45 (4). – P. 309–321. DOI: <https://doi.org/10.1177/0340035219876958>.
22. Bamber C., Elezi E. Knowledge management evaluation in British higher education partnerships // Journal of Information & Knowledge Management. – 2020. – Vol. 19. – № 2. – P. 2050005. DOI: <https://doi.org/10.1142/S0219649220500057>. EDN: EBFXDW.

23. Elrehail H., Emeagwali O.L., Alsaad A., Alzghoul A. The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: the contingent role of knowledge sharing // *Telematics and Informatics*. – 2018. – Vol. 35. – Iss. 1. – P. 55–67. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018>.
24. Fullwood R., Rowley J., McLean J. Exploring the factors that influence knowledge sharing between academics // *Journal of Further and Higher Education*. – 2019. – Vol. 43. – Iss. 8. – P. 1051–1063. DOI: <https://doi.org/10.1080/0309877X.2018.1448928>.
25. Lee J. The effects of knowledge sharing on individual creativity in higher education institutions: Socio-technical view // *Administrative Sciences*. – 2018. – Vol. 8. – Iss. 2. – P. 21. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci8020021>.
26. Nasir Koranteng Asiedu, Mercy Abah, De-Graft Johnson Dei. Understanding knowledge management strategies in institutions of higher learning and the corporate world: a systematic review // *Cogent Business & Management*. – 2022. – Vol. 9. – Iss. 1. – Article: 2108218. DOI: 10.1080/23311975.2022.2108218 EDN: HMBEGS.
27. Elezi E. Role of knowledge management in developing higher education partnerships: Towards a conceptual framework // *Systems Research and Behavioral Science*. – 2021. – Vol. 38. – Iss. 1. – P. 279–293. DOI: <https://doi.org/10.1002/sres.2782>. EDN: YCGETN.
28. Woolcott G., Leonard S., Scott A., Keast R., Chamberlain D. Partnered research and emergent variation: Developing a set of characteristics for identifying complexity in higher education partnerships // *Journal of Higher Education Policy and Management*. – 2020. – Vol. 43. – Iss. 1. – P. 91–109. DOI: <https://doi.org/10.1080/1360080X.2020.1733734>. EDN: RIJHVJ.

Информация об авторах

Александр Павлович Лунев, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента, советник при ректорате Астраханского государственного университета им. В.Н. Татищева, Россия, 414056, г. Астрахань, ул. Татищева, 20А; aleksandr Lunev8058@gmail.com

Юлия Николаевна Томашевская, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента Астраханского государственного университета им. В.Н. Татищева, Россия, 414056, г. Астрахань, ул. Татищева, 20А; ylia_tom@mail.ru

Алина Валерьевна Савинова, кандидат филологических наук, доцент кафедры восточных языков Астраханского государственного университета им. В.Н. Татищева, Россия, 414056, г. Астрахань, ул. Татищева, 20А; alina.savina@gmail.com

Поступила в редакцию: 25.04.2025

Поступила после рецензирования: 14.07.2025

Принята к публикации: 25.09.2025

REFERENCES

1. Nonaka I., Takeuchi H. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford University Press, 1995. 384 p. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>.
2. Nonaka I. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 1991, vol. 69, no. 6, pp. 96–104. EDN: BKOHLV.
3. Takeuchi H. Small and better: the consumer-driven advantage in Japanese production design. *Design Management Journal*, 1991, vol. 2, Iss. 1, pp. 62–69. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.1991.tb00066.x>.
4. Nonaka I., Von Krogh G. Perspective – tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 2009, vol. 20, no. 3, pp. 635–652. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>.
5. Knight J. Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 2004, vol. 8, no. 1, pp. 5–31. DOI: 10.1177/1028315303260832. EDN: JNYUCB.
6. Brown P., Tannock S. Education, meritocracy and the global war for talent. *Journal of Education Policy*, 2009, vol. 24, no. 4, pp. 377–392. DOI: <https://doi.org/10.1080/02680930802669938>.
7. De Wit H. *Strategies for the internationalisation of higher education. A comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*. Amsterdam, European Association for International Education, 1995. Available at: https://www.researchgate.net/publication/234724517_Strategies_for_the_Internationalisation_of_Higher_Education_A_Comparative_Study_of_Australia_Canada_Europe_and_the_United_States_of_America (accessed 12 November 2024).
8. De Wit H. Internationalization of higher education: the need for a more ethical and qualitative approach. *Journal of International Students*, 2020, vol. 10, no. 1, pp. 1–4. DOI: <https://doi.org/10.32674/jis.v10i1.1893>. EDN: HHBPSB.
9. Altbach P., De Wit H. Trump and the coming revolution in higher education internationalization. *International Higher Education*, 2017, vol. 89, pp. 3–5. DOI: <https://doi.org/10.6017/ihe.2017.89.9831>.

10. 1.37 billion students now home as COVID-19 school closures expand ministers scale up multimedia approaches to ensure learning continuity. *UNESCO*, 2020. Available at: <https://www.unesco.org/en/articles/137-billion-students-now-home-covid-19-school-closures-expand-ministers-scale-multimedia-approaches> (accessed 9 March 2024).
11. Bennet A., Bennet D. The partnership between organizational learning and knowledge management. *Handbook on Knowledge Management 1. International Handbooks on Information Systems. Vol. 1*. Ed. by C.W. Holsapple. Berlin, Heidelberg, Springer, 2004. pp. 439–455. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-540-24746-3_23.
12. Gandhi S. Knowledge management and reference services. *The Journal of Academic Librarianship*, 2004, vol. 30, Iss. 5, pp. 368–381. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2004.06.003>.
13. Davenport T.H., Prusak L. Working knowledge: how organizations manage what they know. *Ubiquity*, 1998, 16 p. DOI: 10.1145/348772.348775.
14. Jasimuddin S.M. A holistic view of knowledge management strategy. *Journal of Knowledge Management*, 2008, vol. 12, no. 2, pp. 57–66. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270810859514>.
15. Haldin-Herrgard T. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of intellectual capital*, 2000, vol. 1, no. 4, pp. 357–365. DOI: <https://doi.org/10.1108/14691930010359252>. EDN: EBLANX.
16. Hansen M., Nohria N., Tierney T. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 1999, vol. 77, no. 2, pp. 106–116. Available at: <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge> (accessed 10 March 2024). EDN: CXYTDX.
17. De-Graft Johnson Dei. Developing an integrated framework for knowledge management practices in organizations. *Mousaion: South African Journal of Information Studies*, 2019, vol. 37, no. 3, pp. 20. DOI: <https://doi.org/10.25159/2663-659x/6324>.
18. Hudzik J., Stohl M. Comprehensive and strategic internationalization of U.S. higher education. *The SAGE Handbook of International Higher Education*. Eds. D. Deardorff, H. de Wit, J. Heyl, T. Adams. Newbury Park, SAGE Publ., 2012. pp. 61–78. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781452218397.n4>.
19. Wissema J. *Third Generation University*. Moscow, Olimp-Business Publ., 2016. 480 p. (In Russ.)
20. Otto J.M. The impact of evolving transatlantic relations on international partnerships in higher education. *Journal of Comparative & International Higher Education*, 2021, vol. 13, no. 5, pp. 164–176. DOI: 10.32674/jcihe.v13i5.3657. EDN: ACNRYC.
21. Kanwal S., Arif M., Nunes M. B. Knowledge management practice in South Asian higher education institutions. *IFLA Journal*, 2019, vol. 45 (4), pp. 309–321. DOI: <https://doi.org/10.1177/0340035219876958>.
22. Bamber C., Elezi E. Knowledge management evaluation in British higher education partnerships. *Journal of Information & Knowledge Management*, 2020, vol. 19, no. 2, 2050005. DOI: <https://doi.org/10.1142/S0219649220500057>. EDN: EBFXDW.
23. Elrehail H., Emeagwali O.L., Alsaad A., Alzghoul A. The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: the contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 2018, vol. 35, Iss. 1, pp. 55–67. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018>.
24. Fullwood R., Rowley J., McLean J. Exploring the factors that influence knowledge sharing between academics. *Journal of Further and Higher Education*, 2019, vol. 43, Iss. 8, pp. 1051–1063. DOI: <https://doi.org/10.1080/0309877X.2018.1448928>.
25. Lee J. The effects of knowledge sharing on individual creativity in higher education institutions: Socio-technical view. *Administrative Sciences*, 2018, vol. 8, Iss. 2, pp. 21. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci8020021>.
26. Nasir Koranteng Asiedu, Mercy Abah, De-Graft Johnson Dei. Understanding knowledge management strategies in institutions of higher learning and the corporate world: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 2022, vol. 9, Iss. 1, Article: 2108218. DOI: 10.1080/23311975.2022.2108218. EDN: HMBEGS.
27. Elezi E. Role of knowledge management in developing higher education partnerships: Towards a conceptual framework. *Systems Research and Behavioral Science*, 2021, vol. 38, Iss. 1, pp. 279–293. DOI: <https://doi.org/10.1002/sres.2782>. EDN: YCGETN.
28. Woolcott G., Leonard S., Scott A., Keast R., Chamberlain D. Partnered research and emergent variation: developing a set of characteristics for identifying complexity in higher education partnerships. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2020, vol. 43, Iss. 1, pp. 91–109. DOI: <https://doi.org/10.1080/1360080X.2020.1733734>. EDN: RIJHVJ.

Information about the authors

Alexander P. Lunev, Dr. Sc., Professor, Astrakhan State University named after V.N. Tatishchev, 20A, Tatishchev street, Astrakhan, 414056, Russian Federation; aleksandr Lunev8058@gmail.com

Yulia N. Tomashevskaya, Dr. Sc., Professor, Astrakhan State University named after V.N. Tatishchev, 20A, Tatishchev street, Astrakhan, 414056, Russian Federation; yulia_tom@mail.ru

Alina V. Savinova, Cand. Sc., Associate Professor, Astrakhan State University named after V.N. Tatishchev, 20A, Tatishchev street, Astrakhan, 414056, Russian Federation; alina.savinova@gmail.com

Received: 25.04.2025

Revised: 14.07.2025

Accepted: 25.09.2025