

УДК 338.2:378.1  
ГРНТИ 06.81.23

## **РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В СОВРЕМЕННОМ ВУЗЕ**

**Горяинова Т.П.<sup>1</sup>, Курач А.Е.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов  
*Кафедра управления и планирования социально-экономических процессов*

<sup>2</sup>Псковский государственный университет  
*Кафедра менеджмента организации и управления инновациями*

В статье раскрыт механизм формирования стратегии управления знаниями в высшем учебном заведении. Выделены основные стратегические альтернативы, а также сформированы критерии, на основании которых осуществляется их выбор.

**Ключевые слова:** *управление знаниями, стратегия, вуз, механизм формирования стратегии, стратегический анализ, стратегическая альтернатива*

В настоящее время деятельность российских высших учебных заведений подвержена ряду тенденций, к числу наиболее ярких из которых можно отнести:

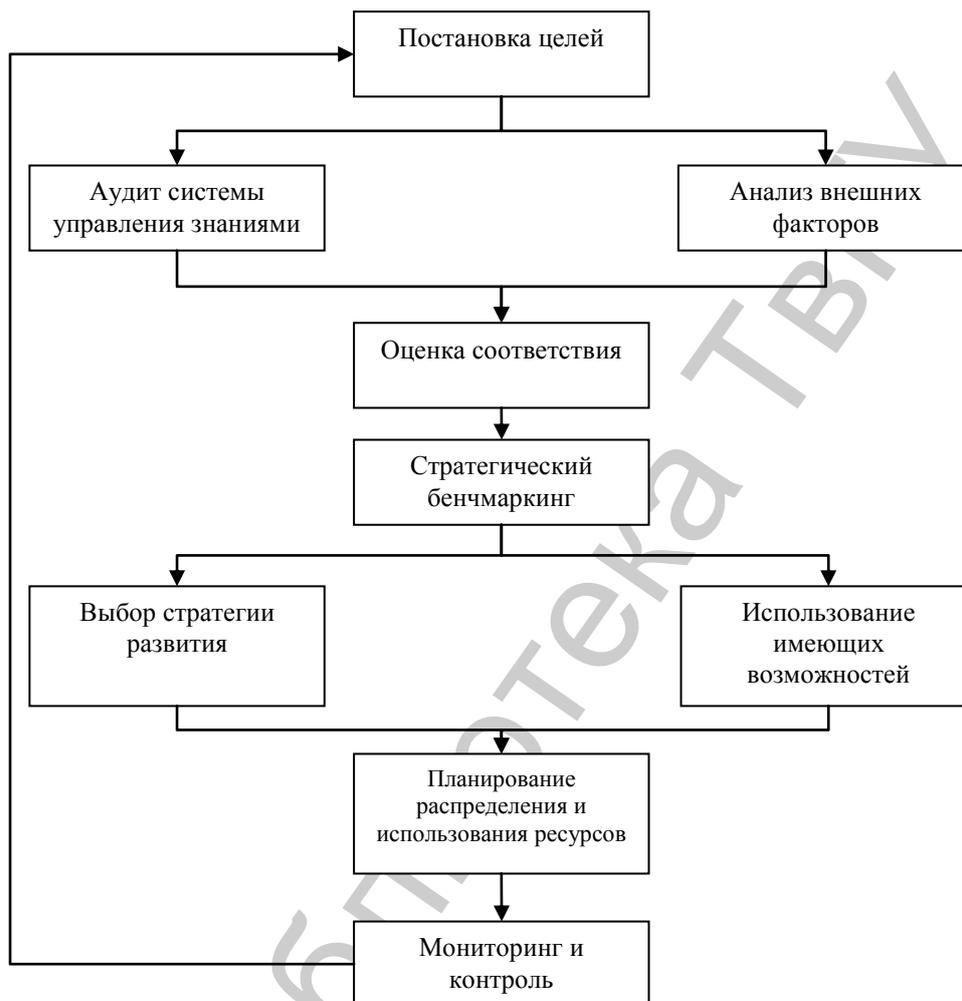
– постепенный отход от модели дисциплинарного учебного заведения. Современный вуз должен являться инновационной организацией, ориентированной на потребности научно-образовательного рынка;

– переход от восприятия вуза как простой совокупности индивидов (преподавателей и исследователей) к его пониманию как сплоченного коллектива единомышленников, являющегося ядром вуза и основным источником генерации новых знаний;

– постепенный переход от академической организации деятельности вуза, ориентированной исключительно на подготовку индивидуальных студентов к модели организации-партнера по обучению современных компаний;

– изменение модели поведения от приспособления к изменяющимся факторам окружения к активному взаимодействию с формированием собственной позиции [8, с. 27].

Данные тенденции обязательно должны быть приняты во внимание при разработке стратегии управления знаниями в вузе, которую предлагается представить в виде принципиальной схемы, представленной на рисунке 1.



Р и с . 1. Принципиальная схема разработки стратегии управления знаниями

Начинать процесс разработки стратегии управления знаниями в вузе стоит с постановки целей. Важно определить то будущее качественное состояние системы управления знаниями, к которому следует стремиться. В этой связи, важно представить четкие индикаторы, которые позволяли бы оценивать уровень достижения желаемого результата. Стоит отметить, что такими индикаторами могут быть целевые значения показателей, используемые в следующем модуле принципиальной схемы разработки стратегии управления знаниями в вузе – аудите системы управления знаниями.

В данном случае под аудитом следует понимать оценку интеллектуального потенциала вуза как основной его ресурсной составляющей и сопоставление его фактических параметров с параметрами, необходимыми для достижения поставленных целей в

развитии системы управления знаниями. В этой связи, очевидно, что такая оценка должна быть всесторонней. Однако не стоит забывать про эффективность данного процесса: кроме всестороннего охвата, она должна быть предельно рациональной. Обеспечить рациональность при оценке интеллектуального потенциала вуза позволяет использование принципов Т. Стюарта [10, с. 153]. Они заключаются в следующем:

– не рекомендуется усложнять задачу оценки: для достаточно качественной и объективной оценки интеллектуального потенциала требуется, как правило, не более трех показателей по каждому из трех его составляющих  $k_1$ ,  $k_2$ ,  $k_3$  и один интегральный показатель по каждой из составляющих;

– следует измерять только то, что имеет стратегическое значение для деятельности объекта исследования и влияет на его конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Разработанную систему оценочных критериев представим в виде таблицы.

Т а б л и ц а 1  
Показатели оценки интеллектуального потенциала  
высшего учебного заведения

Составляющая потенциала	Показатель	Предназначение
Человеческая (людская?)	Доля ППС, участвующая в исследовательских, консалтинговых и других подобных проектах; принимающая участие в научных конференциях и семинарах	Характеризует способность вуза генерировать новые знания
	Доля ППС, участвующая в разработке новых образовательных программ и учебных курсов	Характеризует способность вуза к обновлению собственных образовательных программ
	Процент работников вуза, активно использующих современные информационные технологии	Характеризует способность к эффективному обмену знаниями
	Степень удовлетворенности сотрудников вуза своей работой (в долях единицы)	Характеризует способность вуза к удержанию ключевых генераторов и носителей знаний
Структурная	Процент доходов вуза, направляемых на совершенствование образовательной инфраструктуры	Характеризует способность вуза к созданию собственной базы знаний

Составляющая потенциала	Показатель	Предназначение
	Процент доходов вуза, инвестируемых в информационные технологии и обучение сотрудников их использованию	Характеризует способность к эффективному обмену знаниями
	Процент продаж, приходящийся на новые (не достигшие определенного возраста) образовательные программы и курсы вуза	Характеризует способность к осуществлению инноваций
Внешняя	Процент доходов от исследовательских и консалтинговых проектов, а также обучения корпоративных клиентов	Характеризует способность к взаимодействию с внешним окружением
	Доля образовательных программ и научно-исследовательских проектов, реализуемых совместно с другими вузами	Характеризует способность вуза создавать новые знания, используя внешние источники
	Доля корпоративных клиентов, согласившихся продолжать долгосрочное сотрудничество с вузом	Отражает стабильность отношений с клиентами

Важно понимать, что данный перечень не является полным, он отобран в соответствии с рекомендациями Т. Стюарта и для каждого конкретного вуза он может быть отличным с учетом его специфики.

Для оценки каждой из вышеприведенных составляющих предлагается использовать показатель  $I_j$ , где  $j$  – номер составляющей. Рассчитывать его предлагается следующим образом:

$$I_j = \sum_{i=1}^n k_i \cdot p_i, \quad (1)$$

где  $n$  – количество факторов в анализируемой составляющей,

$k_i$  – значение каждого из факторов в анализируемой составляющей,

$p_i$  – весовой коэффициент каждого из факторов.

При этом область значений  $k_i$  является конечным множеством и определяется как  $k_i = \{0...1\}$ , а  $\sum_{i=1}^n p_i = 1$ , что обеспечивается процедурой нормирования при помощи экспертного метода. Для проведения этой процедуры следует воспользоваться таблицей 2 (см. ниже).

Таблица 2

Исходные данные для расчета коэффициентов

Фактор	Оценочное значение фактора	Весовой коэффициент	Вывод о состоянии фактора
$I$	$k_I$	$p_I$	$Вывод_I$
...	...	...	...
$i-1$	$k_{i-1}$	$p_{i-1}$	$Вывод_{i-1}$
$i$	$k_i$	$p_i$	$Вывод_i$

Данная таблица нужна не только для представления исходных данных, но и для того, чтобы еще на начальном этапе определить «проблемные» зоны с целью последующей их корректировки и улучшения их состояния [6, с. 36].

После расчета показателя, характеризующего состояние каждой из составляющих интеллектуального потенциала вуза, следует рассчитать интегральный показатель. Он рассчитывается как среднее арифметическое индивидуальных показателей по каждой из составляющих.

$$I_{\text{int}} = \frac{\sum_{j=1}^n I_j}{n}. \quad (2)$$

При этом  $I_{\text{int}} = \{0...1\}$ , что позволяет четко определить качественное состояние интеллектуального потенциала высшего учебного заведения. Очевидно, что для вузов с высоким интеллектуальным потенциалом справедливо  $I_{\text{int}} \rightarrow 1$ .

Параллельно с аудитом системы управления знаниями в вузе проводят анализ его окружения. Внешняя среда вуза исследуется в данном случае с целью идентификации явлений и факторов, способных в дальнейшем оказать влияние на уровень интеллектуального потенциала вуза. На этом этапе следует осознавать стратегическую значимость проводимого исследования, что должно выразиться в конечном итоге в четкой формулировке угроз и возможностей, которые так или иначе могут оказать влияние на развитие и реализацию вузами стратегии управления знаниями [11, с. 8]. Наиболее пригодным для этого этапа инструментарием является PEST или PESTLE анализ для идентификации факторов, на которые вуз воздействовать никоим образом не может, и анализ пяти сил Майкла Портера (с поправкой на отсутствие поставщиков и учетом практически непреодолимых в настоящее время барьеров для появления новых «игроков») для факторов, на которые вуз влиять в состоянии.

На следующем этапе разработки стратегии управления знаниями в вузе производится оценка соответствия интеллектуального

потенциала. Для этого можно воспользоваться как интегральным показателем, так и таблицами, заполненными в рамках экспертной работы. Но в любом случае акценты в таком анализе должны быть поставлены на развитие или сохранение интеллектуального потенциала вуза.

Ключевыми вопросам в ходе проведения данного сопоставления должны являться следующие: достаточно силен ли вуз, хватит ли у него ресурсов, чтобы реализовать возможности, предоставляемые внешней средой, и преодолеть ее же угрозы. Как результат: могут потребоваться изменения во многих аспектах деятельности вуза, например, в структуре, системе подбора и подготовки персонала, обмена знаниями, разработке образовательных программ и т.д.

На следующем этапе следует провести стратегический бенчмаркинг интеллектуального потенциала высшего учебного заведения. Он представляет собой сравнение текущего значения интегрального показателя  $I_{int}$ , характеризующего интеллектуальный потенциал вуза с наивысшим его значением по целевому рынку. Очевидно, что для определения максимального значения интеллектуального потенциала необходимо провести анализ его значений, по крайней мере, основных и наиболее признанных высших учебных заведений на целевом рынке образовательных услуг.

Оценка интеллектуальных потенциалов сторонних вузов проводится по схеме аналогичной применявшейся в ходе оценки собственного интеллектуального потенциала. Однако важно помнить, что зачастую многая информация о конкурентах является закрытой или неполной. В этой связи важно осознавать данную неполноту информации и делать соответствующие поправки в оценках.

Результатом стратегического бенчмаркинга будет являться выявление двух альтернатив:

– оценка интеллектуального потенциала вуза соответствует максимальному значению (отклонение в пределах 5–10%) или превышает его. В данном случае у высшего учебного заведения нет очевидной необходимости дополнительно развивать интеллектуальный потенциал. Как следствие, главной задачей в данном случае должно стать использование существующих возможностей;

– оценка интеллектуального потенциала вуза существенно ниже максимального значения (отклонение более 10%). В этом случае следует наращивать потенциал на основе выбора соответствующей стратегической альтернативы.

Использование существующих возможностей должно предполагать сохранение ранее принятой в вузе стратегической линии в отношении управления знаниями. Что же касается второго варианта, когда интеллектуальный потенциал вуза не соответствует лучшим значениям на целевом рынке, здесь стоит уделить особое внимание

анализу наиболее слабых составляющих и на его основании выбрать одну из альтернатив [1, с. 61]. С учетом специфики деятельности высшего учебного заведения можно говорить о следующих альтернативах.

1. Стратегия, направленная на создание новых знаний.

Основными видами деятельности по созданию новых знаний в вузе являются научные исследования и консалтинговая деятельность.

В свете вышесказанного основной проблемой в рамках научной работы является выбор тематики и направлений научных исследований. Стоит отметить, что в данном виде деятельности зачастую сложнее сформулировать сами вопросы, чем найти на них ответы. Правильная постановка вопросов и выбор направления исследования способствуют:

- расширению знаний общества в области фундаментальных проблем;
- увязке современных исследований с деятельностью предприятий;
- вносят вклад в становление новых областей научных знаний.

Однако в рамках создания новых знаний возникает ряд проблем, наиболее значимой из которых является поддержание всесторонней сбалансированности научно-исследовательских проектов и программ. В этой связи, фундаментальным является требование поддержания баланса между дисциплинарными и междисциплинарными исследованиями для проникновения в суть сложных проблем. Кроме того, исследования должны быть посвящены практическим проблемам, то есть быть теоретическими, но при этом применимыми и полезными на практике. Но это не должно означать отказ от фундаментальных исследований. Фундаментальные исследования также необходимы, так как они могут помочь в осмыслении и формулировании проблем [7, с. 13].

Консультирование позволяет обосновывать практическую применимость концепций и теорий менеджмента, выявлять основные тенденции и закономерности развития современных организаций, разрабатывать учебные ситуации (для так называемого метода «кейс-стади»), базирующиеся на реальных ситуациях.

2. Стратегия, направленная на интенсификацию обмена и повышение эффективности использования знаний.

Данная стратегия должна подразумевать не только активное сотрудничество научно-педагогических работников внутри вуза, но и взаимодействие вузов между собой и с компаниями. Участие научно-педагогических работников в совместных образовательных и научно-исследовательских проектах позволяет наладить интенсивный обмен знаниями, опытом и технологиями обучения между преподавателями, руководителями и исполнителями всех уровней.

Партнерские отношения такого характера отношения позволяют с одной стороны использовать синергетический эффект от совместной деятельности, а с другой стороны, позволяют обеспечить соответствие потребностей клиентов объединенным возможностям партнеров, предоставляющих образовательные услуги.

3. Стратегия по формированию и поддержанию внутриорганизационной базы знаний.

Существующий потенциал взаимодействия в системе образования в настоящее время может быть значительно усилен внедрением современных информационных и коммуникационных технологий в образовательный и научно-исследовательский процесс.

Вместе с тем, серьезной проблемой является тот факт, что образовательные технологии зачастую изменяются быстрее, чем на них могут реагировать высшие учебные заведения. К тому же традиционно считается, что сотрудники вузов не относятся к наиболее предприимчивой группе населения.

В этой связи важно обратить внимание на создание внутриорганизационной базы знаний вуза. Она должна представлять собой единую систему, в которой каждый из сотрудников найдет именно то, что он ищет в едином информационном пространстве вуза.

Такая стратегия позволит вузу способствовать росту характеристик взаимодействия между подразделениями, повысить эффективность коллективной работы, а также обеспечить быструю адаптацию для новых сотрудников, снижение издержек и рост производительности труда.

На следующем этапе проводят планирование распределения и использования ресурсов. Это делается с целью эффективного использования существующих ресурсов, а также резервов вуза. В ходе данного планирования разрабатывают нормативы и плановые показатели, определяющие параметры и эффективность расходования ресурсов.

Завершается процесс разработки стратегии управления знаниями в вузе этапом контроля и мониторинга. В ходе контроля оценивается эффективность использования ресурсов, вложенных в программы по реализации стратегии. Вместе с тем, контроль обеспечивает обратную связь в ходе разработки и реализации стратегии, что впоследствии позволяет оперативно изменять и корректировать стратегию управления знаниями с целью предотвращения значительных потерь.

После завершения этапа контроля важно дать оценку системе управления, чтобы выявить целесообразность и потребность в ее совершенствовании. Для этого проводят мониторинг системы управления знаниями. Он включает в себя помимо сбора и анализа информации о состоянии интеллектуального потенциала вуза еще и сравнение нормативных значений контрольных показателей с фактическими значениями.

На этом этапе процесс разработки стратегии управления знаниями можно считать завершенным. Однако стоит отметить, что сформулированная стратегия начинает устаревать с момента своего принятия и обнародования. Таким образом, данный процесс должен повторяться с определенной периодичностью, чтобы стратегия вуза соответствовала основным тенденциям и изменениям на рынке научно-образовательных услуг.

### Список литературы

1. Аренков И.А., Баум П.Ф., Томилов В.В. Инновационный потенциал фирмы: Стратегия развития. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 122 с.
2. Архипов В.М., Верховская О.Р. Стратегический менеджмент в децентрализованных фирмах: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003. – 89 с.
3. Брукинг Э. Интеллектуальный потенциал: ключ к успеху в новом тысячелетии / Пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.
4. Добров, Г.М. Научно-технический потенциал: структура, динамика, эффективность / Г.М. Добров, В.Е. Тонкаль, А.А. Савельев и др. – Киев: Наукова думка, 1987. – 347 с
5. Друкер Питер. Рынок: как выйти в лидеры. Теория и практика. (Предпринимательство и инновации. Практика и принципы). – М., 1996. – 352 с.
6. Кочетков С. Оценка инновационного потенциала промышленных предприятий // Экономист. – 2006. - № 5. – с. 34-38.
7. Огье М., Тис Д., Научные исследования, публикации и образование в области менеджмента, Российский журнал менеджмента, №4, 2004, с. 3-18.
8. Питер Лоранж. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей. – М.: «Олимп-Бизнес», 2004. – 400с.
9. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.
10. Томас Стюарт. Богатство от ума: Деловой бестселлер. / Пер. с англ. В.А. Ноздриной. - Минск.: Парадокс, 1998. - 352с.
11. Day G., Wensley R. Assessing advantage: a framework for diagnosing a competitive superiority// Marketing strategy. – 1988. - #52, p. 1-20.

## DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY IN CONTEMPORARY UNIVERSITY

T.P. Goryainova<sup>1</sup>, A.E. Kurach<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Saint-Petersburg State University of Economics and Finance, Saint-Petersburg  
*Department of management and planning of social-economic processes*

<sup>2</sup> Pskov State University, Pskov  
*Department of management of organizations and innovations*

The article reveals the way of a knowledge management strategy development in higher education institutions. The basic strategic alternatives, as well as design criteria under which their choice is made are picked out

**Keywords:** *knowledge management, strategy, higher education institution, the mechanism of the of strategy formation, strategic analysis, strategic alternatives*

### *Об авторах:*

ГОРЯИНОВА Татьяна Павловна – старший преподаватель кафедры управления и планирования социально-экономических процессов Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, e-mail: [tat-moreva@mail.ru](mailto:tat-moreva@mail.ru)

КУРАЧ Андрей Евгеньевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента организации и управления инновациями Псковского государственного университета, e-mail: [andrei.kurach@gmail.com](mailto:andrei.kurach@gmail.com)