

DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-2-3

EDN: JRHVGL

JEL Classification: M12, D22

## Поглощающая способность университета: нормативные и воспринимаемые оценки

С.В. Орехова<sup>1</sup>, О.М. Никитина<sup>2</sup>, Н.Ю. Ярошевич<sup>1</sup><sup>1</sup>Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ<sup>2</sup>Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

**Аннотация.** Управление знаниями в университетах представляет двуединый процесс: постоянное обучение, развитие научно-педагогических работников и одновременная передача знаний студентам. Коллективные возможности и мотивация работников к усвоению и эффективному применению знаний определяют так называемую поглощающую способность университета. Вместе с тем воспринимаемые работниками характеристики и уровень поглощающей способности могут отличаться от оценок, основанных на нормативных показателях деятельности университета. Статья посвящена разработке и апробации двуединого методического инструментария нормативной и воспринимаемой оценок уровня поглощающей способности университета. Методология исследования основана на фундаментально-теоретическом направлении управления знаниями (knowledge management), которое включает концепцию поглощающей способности организации. Методы исследования – компаративный анализ показателей деятельности университетов и экономическая статистика. Информационная база представлена данными анкетирования 187 научно-педагогических работников Уральского федерального университета (УрФУ) и Мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования РФ за 2022–2023 гг. В результате контент-анализа выделены параметры оценки: текущий уровень знаний работников и потенциал усвоения знаний в организации. В первой части методики разработан алгоритм сопоставления темпов роста нормативных показателей деятельности исследуемого университета и вузов-аналогов. Вторая часть методики включает оценку уровня поглощающей способности через призму суждений о нем научно-педагогических работников. Результаты апробации методического инструментария на примере УрФУ иллюстрируют расхождение между нормативными и воспринимаемыми оценками, на основании чего предложены решения по корректировке модели управления человеческими ресурсами университета.

**Ключевые слова:** управление знаниями; поглощающая способность; университет; высшее образование; научно-педагогические работники; мотивация труда; воспринимаемые оценки; нормативные оценки.

**Информация о статье:** поступила 5 декабря 2023 г.; доработана 17 января 2024 г.; одобрена 1 февраля 2024 г.

**Ссылка для цитирования:** Орехова С.В., Никитина О.М., Ярошевич Н.Ю. (2024). Поглощающая способность университета: нормативные и воспринимаемые оценки // *Управленец*. Т. 15, № 2. С. 31–47. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-2-3. EDN: JRHVGL.

## University absorptive capacity: Normative and perceived assessments

Svetlana V. Orekhova<sup>1</sup>, O.M. Nikitina<sup>2</sup>, Natalya Yu. Yaroshevich<sup>1</sup><sup>1</sup>Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia<sup>2</sup>Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia

**Abstract.** Knowledge management in universities is a dual process combining continuous learning and development of academic staff with the simultaneous transfer of knowledge to students. Collective capabilities and motivation of university employees to absorb and effectively apply knowledge underlie the so-called university absorptive capacity. However, characteristics perceived by workers and the level of absorptive capacity may contrast with the assessments based on university performance standards. The paper proposes and tests a dual method for judging on university absorptive capacity based on normative and perceived assessments. Methodologically, the study rests on knowledge management, the fundamental theoretical framework that covers the concept of absorptive capacity of an organization. Among the research methods are comparative analysis of university performance indicators and economic statistics. Empirical evidence includes data from the survey of 187 academic staff members of Ural Federal University (Ekaterinburg, Russia) and the Monitoring of Efficiency of Higher Educational Institutions in the RF in 2022–2023. Having performed content analysis, we identified the following evaluation parameters: the current level of employees' knowledge and the potential for knowledge absorption in the organization. The first part of the methodology presents an algorithm for comparing the growth rates of normative performance indicators of the university in question with those of analogous universities. The second part deals with assessing absorptive capacity based on academic staff's perceptions. The testing results indicate that there is a discrepancy between the normative and perceived assessments, which allowed us to propose a set of measures for adjusting the HR management model in a university.

**Keywords:** knowledge management; absorptive capacity; university; higher education; academic staff; work motivation; perceived assessments; normative assessments.

**Article info:** received December 5, 2023; received in revised form January 17, 2024; accepted February 1, 2024

**For citation:** Orekhova S.V., Nikitina O.M., Yaroshevich N.Yu. (2024). University absorptive capacity: Normative and perceived assessments. *Upravlenets / The Manager*, vol. 15, no. 2, pp. 31–47. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-2-3. EDN: JRHVGL.

## ВВЕДЕНИЕ

В конце XX в. знание было признано одним из ключевых ресурсов организации, определяющих ее устойчивые конкурентные преимущества. Исследование феномена знаний породило целый пул направлений научной мысли, сформировавшихся в конце 80-х гг. [Wiig, 1986] в фундаментальную концепцию управления знаниями (knowledge management).

Необходимость оценки размера знаний в организации и эффективности системы управления знаниями в целом привели к поиску дополнительных метрик и категорий в knowledge management. В попытке устранить проблемы реификации<sup>1</sup> исследователи начали детальнее рассматривать процедуры трансфера знаний, что привело к развитию концепции поглощающей способности организации (absorptive capacity).

Идеологи концепции поглощающей способности У. Коэн и Д. Левинталь идентифицируют ее как фундаментальный процесс обучения организации: способность идентифицировать, ассимилировать и использовать знания из окружающей среды [Cohen, Levinthal, 1989]. Ранее эмпирическим путем (см., например, [Tilton, 1971; Mowery, 1983]) было доказано, что внутренние НИОКР в отличие от внешних знаний играли второстепенную роль в эффективности деятельности организации.

В работе [Minbaeva et al., 2003] поглощающая способность трактуется как характеристика организации, которая содержит два элемента, позволяющие ей достичь высоких результатов труда: 1) уже имеющиеся знания, в частности умения сотрудников, их образование, и приобретенные в процессе работы навыки; 2) активность прикладываемых усилий каждого сотрудника в решении тех или иных рабочих задач.

Для университета – организации, обладающей специфической бизнес-моделью, – вопрос стратегического управления знаниями является принципиальным. Оценка уровня поглощающей способности как меры эффективности управления знаниями предполагает разработку специальных методических подходов. Именно этому посвящено наше исследование.

В первой части исследования проведены систематизация и критический анализ имеющихся методик оценки уровня поглощающей способности организации. Обозначены преимущества и ограничения имеющихся алгоритмов оценивания. Во второй части предложен авторский двуединый подход к оценке уровня поглощающей способности, учитывающий специфику бизнес-модели университета. В третьей части внимание акцентируется на решении проблем измерения и эмпирической апробации предложенной методики оценки уровня поглощающей способности университета. Финальная часть исследования посвящена интерпретации полученных результатов и выводам.

<sup>1</sup> Под реификацией (reification) понимается процесс, в ходе которого нивелируется авторство идей и теорий.

## ИЗМЕРЕНИЕ УРОВНЯ ПОГЛОЩАЮЩЕЙ СПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩЕСТВУЮЩИЕ ПОДХОДЫ

В отличие от относительного консенсуса по поводу теоретического содержания поглощающей способности методический каркас оценки этого феномена активно формируется.

У. Коэн и Д. Левинталь считали ключевым критерием уровня поглощающей способности расходы на НИОКР. Тем самым они создали традицию измерения эффективности системы управления знаниями через косвенные метрики, отражающие процесс НИОКР в организации: интенсивность исследований [Mowery, Oxley, Silverman, 1996; Meeus, Oerlemans, Hage, 2001; Tsai, 2001] или количество патентов [Mowery, Oxley, Silverman, 1996; Ahuja, Katila, 2001].

Д. Мовери с соавторами, например, выделяют следующие четыре параметра оценки: 1) компетенции работников; 2) доля сотрудников, участвующих в процессах исследовательской деятельности; 3) количество обученных выпускников инженерных высших учебных заведений; 4) уровень инновационной активности в организации [Mowery, Oxley, Silverman, 1996]. Л. Ким применяет две группы метрик: 1) знания, которыми уже обладает компания; 2) интенсивность деятельности по привлечению и использованию знаний [Kim, 1998]. При этом интенсивность и скорость получения знаний автор связывает с количеством усилий организации по их приобретению (этот подход также коррелирует с методикой [Minbaeva et al., 2003]).

В статье [Варламова, 2012] предлагается учитывать три группы факторов, определяющих поглощающую способность организации: ее опыт диверсификации деятельности, понимание смежных рынков; наличие работников, способных распознавать ценность и усваивать новые внешние знания; наличие механизмов и процедур, обеспечивающих распознавание возможностей внешней среды. В результате автор предлагает оценивать поглощающую способность организации как функцию показателей, представленных в табл. 1.

В работе [Молодчик, 2021], посвященной управлению знаниевым потенциалом, выделено четыре группы ресурсов и соответствующих им индикаторов измерения знаний (табл. 2).

Все эти показатели иллюстрируют результаты присвоения знаний или необходимые для этого ресурсы. Таким образом, есть целый пул исследований, которые используют *нормативный подход* к оценке уровня знаний (поглощающей способности).

Однако в работе [Lane, Koka, Pathak, 2006] отмечается, что такой подход не иллюстрирует динамические характеристики феномена поглощающей способности. Эти характеристики учитываются в случае, когда поглощающую способность рассматривают как фактор (медиатор), влияющий на другие показатели деятельности организации. Основным инструментом

Таблица 1 – Критерии и показатели оценки поглощающей способности организации  
Table 1 – Absorptive capacity: criteria and assessment indicators

Критерии	Показатели
Способность выявления ценности для организации новых внешних знаний	Компетенции интеллектуальных работников, состоящие в распознавании ценности для организации новых внешних знаний; наличие и состав подразделений НИОКР; численность сотрудников подразделений НИОКР; доля затрат на НИОКР в общем объеме отгруженной продукции (работ, услуг); численность целенаправленно принятых на работу руководителей и ключевых специалистов (в единицу времени, например год); количество приобретенных новых технологий (в единицу времени, например год); затраты на приобретение объектов интеллектуальной собственности
Способность усвоения новых внешних знаний в организации	Компетенции интеллектуальных работников по усвоению новых внешних знаний в организации; наличие и уровень развития корпоративных систем управления знаниями
Способность распространения новых внешних знаний в организации	Компетенции интеллектуальных работников по распространению новых внешних знаний в организации; скорость и симметричность распространения знаний в организации; наличие и уровень развития корпоративных систем управления знаниями
Способность коммерциализации новых внешних знаний в организации	Скорость коммерциализации новых внешних знаний (внедрения приобретенных технологий, патентов); показатели эффективности коммерциализации новых внешних знаний; наличие и уровень развития корпоративных систем управления знаниями

Примечание. Источник: [Варламова, 2012, с. 108].

Таблица 2 – Показатели измерения знаниевых ресурсов  
Table 2 – Indicators for measuring knowledge resources

Ресурсы	Показатели
Человеческие	Издержки на одного работника; квалификация совета директоров (наличие степени MBA); наличие корпоративного университета
Организационные	Наличие ERP-систем; наличие системы управления знаниями; качество сайта
Инновационные	Доля расходов на НИОКР в активах предприятия; доля нематериальных активов в активах предприятия; количество патентов
Отношенческие	Расходы на рекламу; количество филиалов; вхождение в ассоциации; цитирование в поисковых системах; наличие иностранного капитала

Примечание. Источник: [Молодчик, 2021, с. 297–298].

исследования в таких работах является эконометрическое моделирование, а базой для построения моделей служат как количественные данные (объективные показатели), так и данные опросов (чаще всего это опросы сотрудников или руководителей организаций). Поскольку именно этот подход к оценке в настоящее время доминирует в управленческой науке, рассмотрим его детальнее.

В статье [Jansen, Van Den Bosch, Volberda, 2005] представлен анализ кейса крупного европейского банка. Авторы разделяют четыре составляющих по-

глощающей способности на два блока: приобретение и усвоение знаний отвечают за ее потенциальный уровень, а трансформация и использование – за текущий (реальный) уровень. Такая типология взята из классической работы по данной проблематике [Zahra, George, 2002]. По семибальной шкале Лейкерта сотрудники выбирали ответы на вопросы стандартизированной анкеты. Опрос 462 сотрудников банка иллюстрирует, почему ряд подразделений способны приобретать и усваивать новые внешние знания, но не могут их коммерциализировать.

На основе показателей, предложенных в работах [Jansen, Van Den Bosch, Volberda, 2005; Flor et al., 2013], в статье [Naqshbandia, Jasimuddin, 2022] проверялась гипотеза о том, что поглощающая способность выступает «посредником» между уровнем показателя «управленческие связи» и уровнем входящих и исходящих открытых инноваций в организации. Управленческие связи измерялись посредством анализа взаимодействий менеджеров среднего и высшего звена 530 компаний Франции, Малайзии и ОАЭ с менеджерами других фирм (покупателей, поставщиков и конкурентов), с чиновниками (налоговые, отраслевые органы власти и др.) и с учеными. Результаты свидетельствуют, что управленческие связи положительно влияют на входящие открытые инновации во всех трех странах, а на исходящие открытые инновации – только во Франции и ОАЭ. Посредническая роль поглощающей способности доказана в случае компаний Франции и ОАЭ.

Похожий опрос для оценки уровня поглощающей способности предложен в исследовании [Flatten

et al., 2011]. Авторы предлагают опираться на шесть базовых групп вопросов:

1) в нашей фирме идеи, концепции и информация беспрепятственно передаются между отделами;

2) в нашей фирме существует быстрый поток информации;

3) наши сотрудники обладают способностью структурировать и использовать собранные знания о рынке;

4) наши сотрудники привыкли усваивать новые знания о рынке, а также использовать их для целей организации;

5) наше руководство поддерживает реализацию маркетинговых стратегий, основанных на приобретенных знаниях рынка;

6) наша фирма регулярно пересматривает технологии и процедуры и адаптирует их в соответствии с новыми знаниями рынка.

На базе этих вопросов в работе [Gölgecia, Kuivalainen, 2020] исследуется роль поглощающей способности и согласованности управления цепочками поставок и маркетинга в воздействии социального капитала на устойчивость этих цепочек. Используются парные данные респондентов из 265 турецких фирм. Авторы приходят к выводу, что уровень поглощающей способности определяет связь «социальный капитал – устойчивость цепи поставок», а связи «социальный капитал – поглощающая способность» и «поглощающая способность – устойчивость цепи поставок» усиливаются в случае высокой согласованности управления цепями поставок.

В исследовании [Santoro, Bresciani, Papa, 2018] акцентируется внимание на проблеме приобретения и объединения разнородных источников знаний при создании альянсов. С помощью выборки из 187 фирм в Италии осуществляется эконометрическое моделирование, чтобы определить, влияют ли формальные и неформальные коллаборации фирм на их инновационную эффективность, и какова в этом роль поглощающей способности. Результаты подтверждают гипотезу, что разнородность знаний в альянсе влияет на инновационную эффективность, в то же время роль поглощающей способности как посредника между параметрами уровня коллаборации и инновационной эффективностью альянсов не доказывается.

Статья [Müller, Buliga, Voigt, 2020] содержит анализ данных 221 немецкого промышленного предприятия, проведенный посредством моделирования на базе структурных уравнений с разделением малых/средних и крупных предприятий. Во-первых, авторы приходят к выводу, что приобретение, усвоение, трансформация и использование знаний из внешней среды позволяют компаниям применять инновационные стратегии как в области НИОКР, так и в производстве продукции. Во-вторых, выяснено, что уровень поглощающей способности определяет возможность

выбора инновационных стратегий, которые в свою очередь влияют на трансформацию существующей бизнес-модели. Так же, как и в предыдущих работах, уровень поглощающей способности измеряется посредством опроса руководителей предприятий, структурированного по четырем составляющим: приобретение, усвоение, трансформация и присвоение знаний.

Еще одна ветвь исследований – управление талантами в организации (talent management). Считается, что талантливые сотрудники выступают репозиториями способностей (в том числе поглощающих), которые позволяют достичь организации определенных успехов [Swales, Downs, Orr, 2014].

В работе [Латуха, Селивановских, Мицкевич, 2019] предлагается теоретическая модель, которая связывает практики управления талантами с основными параметрами поглощающей способности: приобретением и усвоением знаний (потенциальная поглощающая способность), трансформацией и использованием знаний (текущая поглощающая способность). С помощью множественного линейного регрессионного анализа данных, полученных в результате опроса сотрудников 60 российских компаний, проверяется ряд гипотез о наличии и характере этой взаимосвязи. Установлено, что в российских организациях практики управления талантами играют ключевую роль в развитии поглощающей способности.

В исследовании [Latukha, Veselova, 2019] анализируется взаимосвязь между управлением талантами, поглощающей способностью и устойчивостью результатов в Китае и России (на выборке из 120 организаций). Авторы приходят к выводу, что хорошо развитая система управления человеческими ресурсами положительно влияет на поглощающие способности, а также увеличивает результаты деятельности как китайских, так и российских организаций. При этом для компаний Китая связь между поглощающей способностью и результатами деятельности сильнее.

В статье [Веселова, Рибберинк, Веселова, 2020] были опрошены 185 менеджеров, занимающих топовые HR-позиции в голландских компаниях. Результаты подтвердили взаимосвязь между управлением талантами и результатами деятельности организации, где поглощающая способность также играет роль медиатора.

В практике исследований уровня поглощающей способности имеются также работы, посвященные непосредственно университетам. В статье [Днепровская, Шевцова, 2023] система менеджмента знаний рассматривается как механизм стратегического развития университета. Авторы проводят обзор исследований системы менеджмента знаний в нескольких университетах: Университете имени короля Абдул-Азиза в Саудовской Аравии [Adeinat, Abdulfatah, 2019], Университете Ка Фоскари [Zanin, Massaro, Bagnoli, 2014]



и Университете Бари [Lombardi et al., 2019] в Италии, Уханьском технологическом университете [Wu et al., 2016] и Северо-Западном политехническом университете [Zhou, 2019] в КНР, Делийском университете в Индии [Jain, Gupta, 2019], МЭСИ в России [Тихомиров, Днепровская, 2022]. В рассмотренных кейсах эффективность внедрения системы менеджмента знаний измеряется показателями производительности университета.

Так, цель работы [Adeinat, Abdulfatah, 2019] заключалась в оценке влияния университетской организационной культуры на процессы управления знаниями (поглощающей способности). Метод исследования – выявление типа организационной культуры и дальнейшее моделирование структурными уравнениями для установления взаимосвязи между процессом управления знаниями и культурой. Информационная база исследования – опрос 335 преподавателей Университета имени короля Абдул-Азиза в Саудовской Аравии. По семибалльной шкале Лейкерта сотрудники отмечали уровень согласия с вопросами, модифицированными из стандартизированного опросника (см. [Jansen, Van Den Bosch, Volberda, 2005; Flor et al., 2013]), используемого во всех исследованиях подобного типа. Результаты кейса показывают наличие адхократической организационной культуры, которая характеризуется акцентами на индивидуальную инициативу и широкие права и возможности работников. Доказано, что культура организации значительно влияет на процесс создания знаний, за которым следует трансфер знаний внутри университета.

Китайские ученые [Wu et al., 2016] предлагают опрос студентов исследовательского университета. На основе ответов анкеты были выявлены скрытые барьеры и особенности самообучения и усвоения знаний студентами посредством регрессионного, корреляционного и кластерного анализа. По сравнению с традиционным подходом к оценке управления знаниями эта статья сосредотачивает внимание на студентах как своеобразном «результате знаний»

преподавателей и направлена на повышение качества высшего образования. В работе [Jain, Gupta, 2019] применяется аналогичный подход.

Работники современных университетов выполняют как минимум четыре функции: преподавание, исследовательская деятельность, экспертиза и администрирование [Гозалова, Рыжова, Скачкова, 2022]. При использовании нормативного подхода производительность университета может быть измерена через количество образовательных программ и включенных в них учебных курсов [Днепровская, Шевцова, 2023, с. 27].

Однако чаще за основу оценки берутся показатели научной деятельности. Академическую активность легче измерить, и именно она является критерием карьерного роста (в том числе межфирменной мобильности) [Skeels, Fairbanks, 1968–1969].

Изучение имеющихся практик оценки уровня поглощающей способности иллюстрирует наличие двух основных подходов: нормативного и воспринимаемого (табл. 3). На основании этой типологии предложим возможные метрики для каждой из групп с учетом специфики бизнес-модели университета. Кроме того, считаем методически верным использовать подход [Jansen, Van Den Bosch, Volberda, 2005], который направлен на выявление текущего и потенциального уровней поглощающей способности организации.

Следует отметить, что при изучении университетов практически не учитываются особенности их бизнес-моделей. Часто алгоритм исследования представляет шаблон (анкету), описанный выше. Также существует путаница в понимании управления знаниями как ресурсом (знаниями работников) и как продуктом университета (знаниями студентов).

Кроме того, необходимо констатировать, что на российских данных тема поглощающей способности организаций в целом и университетов в частности практически не исследуется. Поэтому любые эмпирические свидетельства, основанные на данных российских университетов, будут представлять научный ин-

Таблица 3 – Подходы к оценке уровня поглощающей способности университета: нормативные и воспринимаемые оценки  
Table 3 – University absorptive capacity evaluation approaches: normative and perceived assessments

Критерии сравнения	Нормативные оценки	Воспринимаемые оценки
Основная идея подхода	Оценить результаты системы управления знаниями	Оценить факторы, влияющие на результаты системы управления знаниями
Характер используемых метрик	Статический подход: существующие значения показателя. Объективная оценка (количественные данные)	Динамический подход: оценка способностей организации Субъективная оценка (качественные данные опросов)
Используемые методы	Коэффициентный анализ, анализ показателей деятельности организации	Экономическая статистика, эконометрическое моделирование
Возможные метрики для университета	Показатели научной деятельности, показатели международной деятельности, характеристики работников	Опрос стейкхолдеров (преподавателей, руководителей, внешних заинтересованных сторон), посвященный оценке ими развития систем присвоения и коммерциализации знаний в университете

терес и развивать имеющиеся теоретические научные представления по этому вопросу.

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ УРОВНЯ ПОГЛОЩАЮЩЕЙ СПОСОБНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА

### I. Нормативные оценки

Нормативный подход применительно к анализу уровня поглощающей способности университета предполагает установление идеальных показателей, выбор которых зависит от целевых параметров и планов, заданных государством. Целью таких разработок чаще всего выступает «совершенствование системы» – первичными являются рекомендации на базе анализа, а не сам по себе анализ, сосредотачивающий внимание исследователя на причинно-следственных связях.

Остановимся подробнее на возможных метриках нормативного подхода к оценке уровня поглощающей способности университета (табл. 4).

Вся информация для этой части исследования может быть получена путем обработки данных, представленных в Мониторинге эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования (далее – Мониторинг)<sup>1</sup> – нормативно-статистическом документе, отражающем широкий перечень показателей университетов.

Однако имеющиеся в Мониторинге показатели следует сравнивать между собой более корректно, чем предлагают его авторы. Во-первых, в документе главным критерием эффективности вуза выступает годо-

<sup>1</sup> Характеристика системы высшего образования. УрФО. Свердловская область. [https://monitoring.miccedu.ru/iam/2023/\\_vpo/material.php?type=2&id=10804](https://monitoring.miccedu.ru/iam/2023/_vpo/material.php?type=2&id=10804).

вой «срез» показателей, которые при прочих равных условиях по плану должны постоянно улучшаться.

Во-вторых, в Мониторинге предложено сравнивать показатели каждого университета с медианными значениями:<sup>2</sup> а) всех вузов Российской Федерации; б) всех вузов субъекта Российской Федерации; в) всех вузов одинаковой ведомственной принадлежности. Частично согласиться можно только с расчетами «в», поскольку ведомственная принадлежность обуславливает выбор стратегии развития и целевые ориентиры деятельности вуза. Сопоставления «а» и «б», напротив, существенным образом искажают получаемые выводы, так как не учитывают принципиальное различие в статусе вузов (федеральные, государственные, национально-исследовательские, частные и пр.). Кроме того, расчет медианных значений в Мониторинге включает исследуемый вуз, что также завышает (или занижает) получаемые оценки.

В-третьих, показатели Мониторинга не приведены к единому знаменателю. Существует путаница в расчете показателей: 1) единых для вузов (например, количество аспирантов или число диссертационных советов); 2) рассчитываемых на 100 чел. профессорско-преподавательского состава (далее – ППС) или 3) на 100 чел. научно-педагогических работников (далее – НПР)<sup>3</sup>. В результате представленные данные вузов иногда разнятся в тысячи раз и не могут быть правильно интерпретированы.

<sup>2</sup> Медиана – возможное значение признака, которое делит ранжированную совокупность (вариационный ряд выборки) на две равные части: 50 % «нижних» единиц ряда данных будут иметь значение признака не больше, чем медиана, а «верхние» 50 % – значения признака не меньше, чем медиана.

<sup>3</sup> НПР включают ППС и научных работников университета.

Таблица 4 – Возможные показатели нормативной оценки уровня поглощающей способности университета  
Table 4 – University absorptive capacity: potential normative assessment indicators

Группа показателей	Показатели коммерческой организации	Показатели университета
1. Параметры, характеризующие текущий уровень знаний у работников	Компетенции сотрудников	Доля сотрудников, имеющих ученую степень
	Специфический опыт деятельности	Специфический трудовой стаж
2. Параметры НИОКР, характеризующие потенциал усвоения знаний	Интенсивность исследований; доля сотрудников, участвующих в НИОКР; количество патентов	Количество публикаций; участие сотрудников в конференциях; количество защит диссертаций работниками университета; количество выданных внешних грантов; количество патентов и свидетельств; доходы от НИОКР
	Расходы на НИОКР; затраты на приобретение объектов интеллектуальной собственности; численность сотрудников подразделений НИОКР	Количество и затраты на выданные внутренние гранты; количество защит диссертаций в диссертационных советах университета; затраты на приобретение объектов интеллектуальной собственности; количество аспирантов и докторантов; затраты на научные журналы и проведение научных мероприятий; численность сотрудников научных лабораторий (научных работников)
	Качество НИОКР (трансформация и коммерциализация знания)	Уровень цитирований публикаций НПР университета; численность иностранных профессоров и студентов

Все сказанное требует пересчета показателей и пересмотра методики оценки уровня поглощающей способности на основе нормативного подхода. Предлагаемый авторский инструментарий имеет три принципиальных отличия.

Уровень поглощающей способности может быть измерен как разница между темпами роста показателей университета и его реальных конкурентов (вузов-аналогов)<sup>1</sup>. Такой расчет позволит оценить динамические изменения уровня поглощающей способности исследуемого вуза и его реальную рыночную конкурентную позицию в сфере управления знаниями.

Показатели приводятся к единому знаменателю – численности НПР, чтобы обеспечить сопоставимость оценок всех показателей.

Данные исследуемого университета сравниваются с медианными значениями:

- государственных вузов субъекта РФ (региона), имеющих единую ведомственную принадлежность (в данном случае – Министерство науки и высшего образования РФ);
- федеральных вузов Российской Федерации (ведомственная принадлежность у всех университетов одна – Министерство науки и высшего образования

<sup>1</sup> В нашем исследовании берутся темпы роста 2022–2023 гг. в целях сопоставления результатов с воспринимаемыми оценками, рассчитываемыми далее.

РФ), к которым также принадлежит исследуемый вуз. На сегодня статус федеральных носят десять российских университетов<sup>2</sup>.

Алгоритм исследования представлен в табл. 5.

Предложенный алгоритм позволяет последовательно оценить уровень поглощающей способности в сравнении с университетами-аналогами на базе общедоступных статистических данных.

## II. Воспринимаемые оценки

На первый взгляд именно количественные оценки с помощью конкретных измеряемых показателей могут служить основанием для объективной картины качества управленческих процессов. Однако в менеджменте принципиально важными характеристиками выступают именно субъективные оценки лиц, принимающих решения. Так называемые воспринимаемые оценки результативности, институтов, организационной культуры, кадровой политики и прочих параметров деятельности организации, как отмечают ученые (например, [Delaney, Huselid, 1996; Bae et al., 2003]), определяют ценности, которые влияют на структуру стимулов и мотивацию работников к тем или иным действиям.

Методика анализа уровня поглощающей способности университета на основе воспринимаемых оценок включает этапы, описанные в табл. 6.

<sup>2</sup> Указ Президента РФ от 21.10.2009 № 1172.

Таблица 5 – Методика эмпирического оценивания уровня поглощающей способности университета: нормативный подход

Table 5 – Method for empirical assessment of university absorptive capacity: a normative approach

Этап	Содержание
1. Определение исследовательской задачи	Определение уровня поглощающей способности исследуемого университета с помощью корректного использования нормативных показателей
2. Сбор данных о деятельности исследуемого университета из Мониторинга	1. Сбор статистических данных по показателям деятельности университета за 2022–2023 гг. 2. Сбор статистических данных по показателям деятельности государственных университетов субъекта РФ, находящихся в ведомственной принадлежности Министерства науки и высшего образования РФ, за 2022–2023 гг. 3. Сбор статистических данных по показателям деятельности федеральных университетов РФ за 2022–2023 гг.
3. Расчеты и обработка данных из Мониторинга	1. Приведение всех показателей по каждому университету в расчете на численность НПР. 2. Расчет медианных значений каждого показателя за 2022 г. и 2023 г. по государственным университетам региона, находящимся в ведомственной принадлежности Министерства науки и высшего образования РФ. 3. Расчет медианных значений каждого показателя за 2022 г. и 2023 г. по федеральным университетам РФ. 4. Расчет темпов роста за 2022–2023 гг. по каждому показателю исследуемого университета. 5. Расчет темпов роста за 2022–2023 гг. по каждому показателю медианного значения государственных университетов региона, находящихся в ведомственной принадлежности Министерства науки и высшего образования РФ. 6. Расчет темпов роста за 2022–2023 гг. по каждому показателю медианного значения федеральных университетов РФ
4. Интерпретация результатов	1. Выводы об уровне поглощающей способности исследуемого университета в сравнении с государственными университетами региона, находящимися в ведомственной принадлежности Министерства науки и высшего образования РФ. 2. Выводы об уровне поглощающей способности исследуемого университета в сравнении с федеральными университетами РФ

Таблица 6 – Методика анализа уровня поглощающей способности университета на основе воспринимаемых научно-педагогическими работниками оценок  
Table 6 – Method for university absorptive capacity analysis based on academic staff's perceived assessments

Этап	Содержание этапа
1. Определение исследовательской задачи	Определение уровня поглощающей способности с помощью опроса НПР университета
2. Составление формы анкеты	1. Отбор факторов, отражающих компоненты поглощающей способности университета. 2. Подготовка опросного листа, отвечающего перечню отобранных компонентов поглощающей способности университета. 3. Разработка электронной версии анкеты
3. Проведение опроса НПР университета	1. Получение заполненных анкет. 2. Проверка анкет, отбор годных
4. Статистическая обработка результатов опроса	1. Статистика респондентов. 2. Формирование балльных оценок по каждому компоненту поглощающей способности университета. 3. Статистическая обработка данных
5. Интерпретация результатов	1. Вывод об уровне поглощающей способности университета на основе воспринимаемых оценок его НПР. 2. Сопоставление полученных результатов воспринимаемых оценок с нормативными оценками уровня поглощающей способности университета

Метод исследования – кейс-стади Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (УрФУ). Университет является крупнейшим на территории Большого Урала.

Конечной целью эмпирической части статьи является выявление различий в нормативных и воспринимаемых оценках исследуемого вуза.

### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Согласно подходу, основанному на нормативных оценках, осуществим перерасчет и приведем к единому знаменателю имеющиеся в Мониторинге показатели. Рассчитаем медианные значения каждого показателя за 2022 г. и 2023 г.: а) всех государственных университетов Свердловской области, находящихся в ведомственной принадлежности Министерства науки и высшего образования РФ (кроме УрФУ); б) всех федеральных университетов РФ (кроме УрФУ). В табл. 1–2 приложения представим результаты расчетов темпов роста за 2022–2023 гг. по каждому показателю.

Результаты нормативных оценок уровня поглощающей способности университета (см. рисунок) позволяют установить следующее.

В целом обобщение показателей в виде профиля позволяет наблюдать более высокий уровень поглощающей способности в УрФУ в сравнении с региональными вузами, но существенные различия в выборе стратегической траектории управления знаниями по сравнению с другими федеральными университетами.

Разбивка и оценка значений показателей текущего и потенциального уровней поглощающей способности УрФУ представлены в табл. 7.

Показатели, характеризующие текущий уровень знаний – долю остепененности НПР (показатели 2, 11), иллюстрируют довольно слабые возможности по их

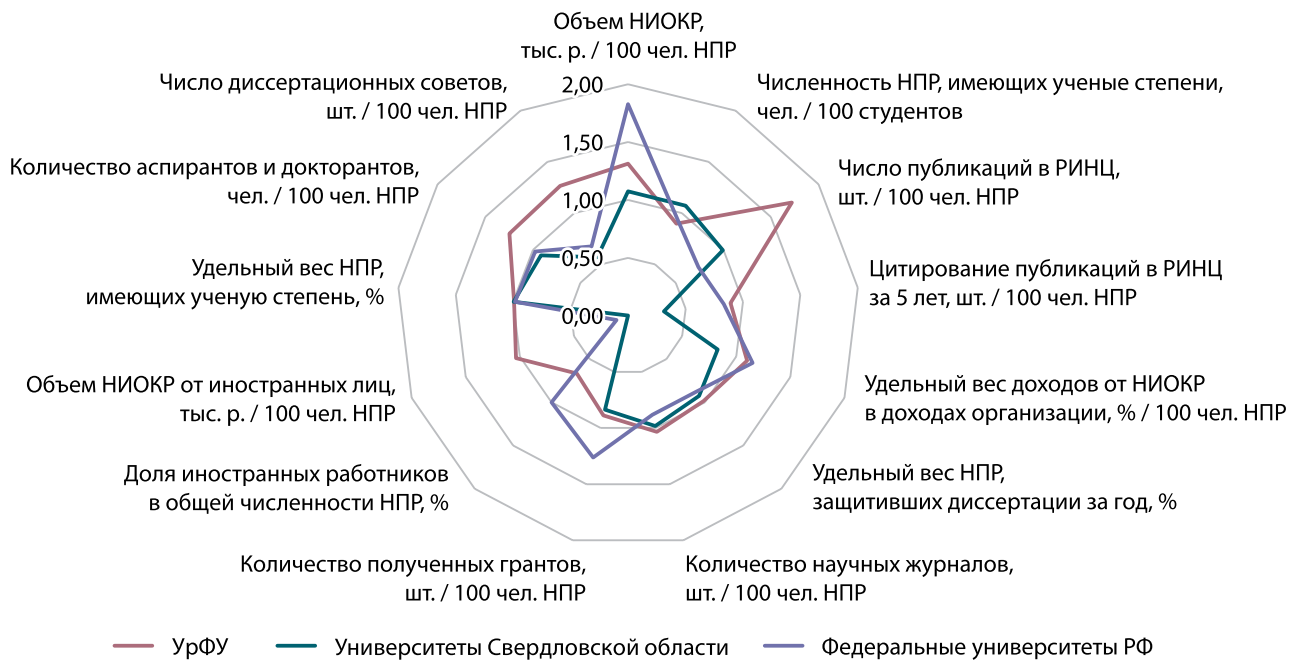
усвоению (эти показатели ниже даже региональных значений). Этим, возможно, объясняется тот факт, что УрФУ обладает более низкими в сравнении с другими федеральными университетами способностями к трансферу и коммерциализации внешних знаний (показатели 1, 5, 8–10). В то же время университет активно развивает научную инфраструктуру, что позволяет при прочих равных условиях улучшить показатели, имеющие в настоящее время низкие значения.

Для анализа воспринимаемых оценок уровня поглощающей способности были собраны данные путем структурированного опроса научно-педагогических работников УрФУ в период с 15 сентября по 15 октября 2023 г. путем рассылки электронной формы опроса (через платформу Google form).

При доверительной вероятности в 85 %, доверительном интервале в 7 % и при генеральной совокупности в 2 593 респондента (численность НПР) требуемый размер выборки должен быть не менее 155. Для респондентов уточнялось, что оценку следует проводить за последние два года (2022–2023 гг.), что обеспечит сопоставимость с предыдущей частью исследования. В результате получено 250 анкет, часть из них признаны негодными. Статистический анализ данных, проверка на нормальность, линейность и гомоскедастичность позволили отобрать для дальнейшей обработки 187 наблюдений.

Для обеспечения характеристик несмещенности выборки и достоверности результатов анкета предлагалась преподавателям различных кафедр и направлений подготовки. Таким образом, структура выборки соответствует структуре подразделений университета. Выборка по наличию у НПР ученой степени (метрика «позиция») не контролировалась, однако собранные анкеты в целом соответствуют нормативному





**Профиль темпов роста показателей уровня поглощающей способности УрФУ, государственных университетов Свердловской области и федеральных университетов РФ в 2022–2023 гг.: нормативные оценки**  
**Absorptive capacity growth indicators of UrFU, state universities of Sverdlovsk oblast and Russia's federal universities in 2022–2023: normative assessments**

Таблица 7 – Уровень поглощающей способности УрФУ: нормативные оценки  
 Table 7 – UrFU absorptive capacity: normative assessments

Характеристика	Номер и название показателя согласно рисунку	Значение показателей УрФУ в сравнении с аналогами
<i>Текущий уровень поглощающей способности, в том числе:</i>		
Текущий уровень присвоения, распространения и использования знаний работниками	2. Численность НПР, имеющих ученые степени, в расчете на 100 студентов. 11. Удельный вес НПР, имеющих ученую степень	Низкий
Текущий уровень передачи знаний работниками	4. Цитирование публикаций в РИНЦ за 5 лет. 6. Удельный вес НПР, защитивших диссертации за год	Средний
<i>Потенциальный уровень поглощающей способности, в том числе:</i>		
Наличие организационных рутин (способности) к получению НПР внешних знаний за счет координации с внешней средой	1. Объем НИОКР. 5. Удельный вес доходов от НИОКР в доходах организации. 8. Количество полученных грантов. 9. Доля иностранных работников в общей численности НПР. 10. Объем НИОКР от иностранных лиц	Средний
Наличие организационных рутин (способности) к распространению знаний за счет механизмов внутренней координации	7. Количество научных журналов. 12. Количество аспирантов и докторантов. 13. Число диссертационных советов	Высокий
Наличие организационных рутин (способности) к трансферу и использованию знаний НПР	3. Число публикаций в РИНЦ	Высокий

значению показателя «доля НПР с ученой степенью» (согласно Мониторингу 2023 г. – 66,1 %).

Профиль респондента представлен в табл. 8.

При составлении вопросов учитывались существующие подходы, описанные ранее в теоретическом разделе статьи. Вместе с тем в формулировках вопросов учтена специфика университета. Суждения носят

четкий, конкретный характер и позволяют респондентам снизить уровень субъективности в оценках.

Воспринимаемая оценка уровня поглощающей способности проводилась с использованием пятибалльной шкалы Ликерта (1 балл – никогда, 5 баллов – всегда). При работе со шкалой респондент оценивает степень своего согласия с каждым суждением. Сумма

Таблица 8 – Характеристики респондентов  
Table 8 – Respondents' profile

Характеристика	Категория	Количество респондентов, чел.	Доля респондентов, %
Позиция	Ассистент	15	8
	Старший преподаватель	34	18
	Доцент	105	56
	Профессор и заведующий кафедрой	33	18
Направление	Математические и естественные науки	15	8
	Технические науки	84	45
	Науки об обществе	64	34
	Гуманитарные науки	24	13
Стаж работы общий, лет	0–5	11	6
	6–10	43	23
	11–15	66	35
	Больше 15	67	36
Стаж работы в данном университете, лет	0–5	9	5
	6–10	39	21
	11–15	79	42
	Больше 15	60	32
Совмещение с административной должностью	Да	73	39
	Нет	114	61
<i>Итого</i>		187	100

оценок каждого суждения позволяет выявить установку респондента по какому-либо вопросу (табл. 9).

Результаты опроса позволяют установить средние значения воспринимаемых оценок текущего и потенциального уровней поглощающей способности УрФУ (табл. 10).

Результаты воспринимаемых оценок НПР нетривиальны и серьезным образом отличаются от нормативных значений уровня поглощающей способности исследуемого университета.

Во-первых, в УрФУ наблюдаются выраженные признаки внутреннего рынка труда: работники оценива-

ют свой статус и способности высоко (вопросы 1–2) и считают, что вовлечены в процессы распространения знаний очень активно (вопросы 5–6). В то же самое время НПР отмечают низкие возможности сотрудничества вне стен университета (вопрос 3).

Во-вторых, парадоксально соотношение воспринимаемых оценок «вклада» самого работника и «вклада» университета в процесс наращивания знаний: работники считают, что они активно делятся знаниями посредством публикаций и выступлений на конференциях (при этом в суждении не уточняется количество и качество научной информации, вопросы 5–6).

Таблица 9 – Структура опроса и сводные данные воспринимаемой оценки НПР уровня поглощающей способности УрФУ  
Table 9 – Survey structure and aggregate data of academic staff's perceived assessments of UrFU absorptive capacity

№	Вопрос	Пояснение вопроса	Средний балл
<i>Текущий уровень поглощающей способности</i>			
1	В настоящее время мне достаточно знаний и квалификации, чтобы считать себя востребованным на рынке образовательных услуг	Текущий уровень присвоения, распространения и использования знаний работниками	4,2
2	Я выполняю работу, преимущественно используя собственные, индивидуальные знания		4,5
3	Я сотрудничаю с коллегами из других университетов на основе своих личных контактов		2,8
4	Я неформально делюсь с коллегами знаниями, наработками, результатами исследований	Текущий уровень передачи знаний работниками	2,4
5	Я делюсь с коллегами результатами исследований, выступая на конференциях		3,5
6	Я делюсь с коллегами результатами исследований с помощью своих публикаций		4,7

Окончание таблицы 9  
Table 9 (concluded)

№	Вопрос	Пояснение вопроса	Средний балл
<i>Потенциальный уровень поглощающей способности</i>			
7	Университет меня мотивирует участвовать во внешних конференциях, научных и практических семинарах с помощью трудового контракта	Наличие организационных рутин (способности) к получению НПР внешних знаний за счет координации с внешней средой	2,7
8	Университет меня мотивирует проявлять научную мобильность (ездить на конференции, стажироваться, повышать квалификацию)		1,3
9	Университет организует конференции, семинары и другие научно-практические мероприятия для получения новых знаний		3,4
10	Университет быстро реагирует на изменения внешней среды и перестраивает политику в части научных требований к работникам		2,8
11	Университет быстро реагирует на рыночные изменения и меняет структуру образовательных программ		3,3
12	Университет регулярно обучает сотрудников, чтобы убедиться, что они понимают все процессы и имеющиеся стимулы к научной деятельности	Наличие организационных рутин (способности) к распространению знаний за счет механизмов внутренней координации	1,6
13	Работники всех структур университета имеют равный доступ к инфраструктуре, обеспечивающей научную деятельность (внутриуниверситетские конференции, диссертационные советы, научные журналы)		2,1
14	Работники всех структур университета имеют равные стимулы к осуществлению научной деятельности		3,6
15	Университет предлагает сотрудникам различные методы развития и поддержания актуальности знаний	Наличие организационных рутин (способности) к трансферу и использованию знаний НПР	3,2
16	В университете существуют формальные институты передачи знаний от более опытных к менее опытным сотрудникам (наставничество, аспирантура и др.)		4,2

Таблица 10 – Средние значения воспринимаемых оценок НПР уровня поглощающей способности УрФУ  
Table 10 – Mean values of academic staff's perceived assessments of UrFU absorptive capacity

Характеристика	№ вопросов в анкете	Средний балл
Текущий уровень поглощающей способности, в том числе:	1–6	3,68
текущий уровень присвоения, распространения и использования знаний работниками	1–3	3,83
текущий уровень передачи знаний работниками	4–6	3,53
Потенциальный уровень поглощающей способности, в том числе:	7–16	2,82
наличие организационных рутин (способности) к получению НПР внешних знаний за счет координации с внешней средой	7–11	3,36
наличие организационных рутин (способности) к распространению знаний за счет механизмов внутренней координации	12–14	2,43
наличие организационных рутин (способности) к трансферу и использованию знаний НПР	15–16	3,7

При этом их оценка стимулов (вклада) со стороны университета существенно ниже, особенно в части вопросов научной мобильности.

В-третьих, респонденты видят дифференциацию в системе управления знаниями в разных структурах университета. Ответы на вопросы 12–13 демонстрируют низкие оценки, то есть свидетельствуют, что структуры университета сегментированы, а работники плохо информированы о возможностях внутрифирменного развития.

В-четвертых, наблюдается выраженная дифференциация оценок между внутренней мотивацией работников к созданию и передаче знаний (выражаемой через вопросы о неформальных действиях НПР)

и стимулами, предоставляемыми университетом с помощью выстраивания формальной инфраструктуры. Фактически НПР признают, что в УрФУ имеется инфраструктура, но мотивация пользоваться ею недостаточна, а внутренние институты развития не выстроены как следует.

Подводя итог, с большой долей условности сопоставим нормативные и воспринимаемые оценки уровня поглощающей способности исследуемого университета (табл. 11).

Результаты сравнительного анализа уровня поглощающей способности УрФУ методами нормативных и воспринимаемых оценок неоднозначны. Они доказывают, что работники существенно ниже

Таблица 11 – Сравнение нормативных и воспринимаемых оценок уровня поглощающей способности УрФУ  
 Table 11 – Comparison of normative and perceived assessments of UrFU absorptive capacity

Характеристика	Нормативные оценки	Воспринимаемые оценки
Текущий уровень поглощающей способности, в том числе:		
текущий уровень присвоения, распространения и использования знаний работниками	Низкий	Средний (выше среднего)
текущий уровень передачи знаний работниками	Средний	Средний
Потенциальный уровень поглощающей способности, в том числе:		
наличие организационных рутин (способности) к получению НПП внешних знаний за счет координации с внешней средой	Средний	Средний
наличие организационных рутин (способности) к распространению знаний за счет механизмов внутренней координации	Высокий	Низкий
наличие организационных рутин (способности) к трансферу и использованию знаний НПП	Высокий	Средний

оценивают качество системы управления знаниями в университете, но довольно высоко оценивают свою роль в развитии этой системы. Такие расхождения в анализе могут быть объяснены различными обстоятельствами.

С одной стороны, нормативный подход (с большой долей условности) демонстрирует фактическое состояние дел по конкретным показателям, в то же время вопросы контекстуализации, рутинизации и поведения в оценках никак не затрагиваются. Соответственно, при использовании нормативного подхода довольно легко попасть в так называемую ловушку метрик, в которой происходит фиксация на измеримых показателях результативности в ущерб неявному знанию, организационным и социальным ценностям и сложной профессиональной деятельности в организациях [Вольчик, Маслюкова, 2018, с. 158].

С другой стороны, тот факт, что работники весьма высоко оценивают свой текущий уровень знаний, говорит о том, что они не чувствуют себя «ущемленными» на рынке труда. Скорее, наоборот, при низких фактических показателях острепенности работники со степенями ценятся в университете.

Наконец, в-третьих, разница в оценках может быть вызвана слабой эффективностью внутренних бизнес-процессов, направленных на активное использование научной инфраструктуры работниками университета.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ключевым источником устойчивых конкурентных преимуществ университета является его поглощающая способность – способность приобретать, усваивать и трансформировать знания из внешней среды. В то же время специфика деятельности университета, обусловленная множественностью целевых функций и квазирыночными чертами образовательных услуг, приводит к особой модели внутреннего рынка труда. Эта модель управления человеческими ресурсами направлена на удержание и развитие работников в долгосрочной перспективе.

Главная дилемма внутреннего рынка труда заключается в том, что его характеристики одновременно могут представлять как проблему, так и возможности для деятельности университета. С одной стороны, отрыв в оценке результатов труда от внешней экспертной среды ведет к снижению качества оказываемых услуг труда. Формируются локальные дисциплины и области науки, которые традиционно развиваются только в данном вузе. С другой стороны, в ситуации, когда рынок высшего образования имеет институциональные провалы (специфика законодательства, малое количество университетов в стране, ограниченная мобильность, местные требования к преподавателям и пр.), модель внутреннего рынка труда является безальтернативной [Орехова, Никитина, 2023].

При эффективном управлении знаниями в университетах недостатки внутреннего рынка труда нивелируются за счет специфических институтов, которые увязывают стандарты качества между академическим сообществом и работниками конкретного университета. В первую очередь эти стандарты должны касаться исследовательской составляющей труда научно-педагогических работников. Таким образом, повышение уровня поглощающей способности в модели внутреннего рынка труда выступает одной из приоритетных управленческих задач организаций высшего образования и говорит о своевременности проведенного исследования. Поглощающая способность представляет особый интерес в том числе потому, что напрямую влияет на уровень инноваций [Hansen, 1999; Tsai, 2001], способствует оптимизации бизнес-процессов [Szulanski, 1996; Kostova, Roth, 2002], а также определяет темпы роста организации и ее результативность [Zahra, George, 2002; Lane, Koka, Pathak, 2006].

Кейс одного из сильнейших вузов РФ – Уральского федерального университета – иллюстрирует, что сегодня даже крупные федеральные университеты имеют пробелы в системе создания и трансфера знаний. Измерение уровня поглощающей способности в УрФУ свидетельствует о низкой мотивации научно-



педагогических работников университета (текущий уровень поглощающей способности), которая в свою очередь снижает возможный рост потенциального уровня поглощающей способности.

Результаты сравнения нормативных и воспринимаемых оценок дают основания для анализа того, как были достигнуты нормативные значения показателей и почему эти значения высокие/низкие. Предлагаемый методический инструментарий, кроме того, позволяет выявить проблемы в текущем и потенциальном уровнях поглощающей способности университета, дает возможность проанализировать реальный уровень мотивации работников к созданию, усвоению и передаче знаний.

Внутренний рынок труда как модель управления человеческими ресурсами будет развиваться эффективно только при соблюдении обязательного условия – разработке институционального механизма, на-

правленного на формирование системы управления знаниями, основанной на активных внешних обменах в сети слабых связей и академической мобильности. Такая система позволит развить организационную культуру, ориентированную на приобретение и создание нового знания. Ядром этого механизма может выступать цена услуг труда и других элементов трудовых контрактов, ориентированных на признание результатов работника в сети слабых связей, а не на закрытые стандарты и позиции в иерархии университета.

Дальнейшие исследования будут направлены на эконометрические оценки влияния параметров внутреннего рынка труда на уровень поглощающей способности университета, что позволит понять причинно-следственные связи между поведением научно-педагогических работников и развитием системы управления знаниями в вузах. ■

## Приложение Appendix

Таблица 1 – Темпы роста показателей УрФУ и медианного значения показателей университетов Свердловской области, находящихся в ведомственной принадлежности Министерства науки и высшего образования РФ\*, 2022–2023

Table 1 – Growth rates of UrFU indicators and the median value of Sverdlovsk oblast universities under the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, 2022–2023

Показатель	УрФУ			Медиана		
	2022	2023	Темп роста	2022	2023	Темп роста
1 Объем НИОКР, тыс. р. /100 чел. НПР	67055,64	88080,81	<b>1,31</b>	20297,18	21806,48	<b>1,07</b>
2 Численность НПР, имеющих ученые степени, чел. / 100 студентов	3,8	3,41	<b>0,9</b>	3,28	3,52	<b>1,07</b>
3 Число публикаций в РИНЦ, шт./100 чел. НПР	181,92	312,96	<b>1,72</b>	250,94	249,86	<b>1</b>
4 Цитирование публикаций в РИНЦ за 5 лет, шт. /100 чел. НПР	1037,51	925,23	<b>0,89</b>	1271,64	397,35	<b>0,31</b>
5 Удельный вес доходов от НИОКР в доходах организации, % / 100 чел. НПР	0,8	0,88	<b>1,1</b>	2,2	1,82	<b>0,83</b>
6 Удельный вес НПР, защитивших диссертации за год, %	1,28	1,26	<b>0,98</b>	1,49	1,38	<b>0,93</b>
7 Количество научных журналов, шт. /100 чел. НПР	0,86	0,89	<b>1,03</b>	0,58	0,57	<b>0,98</b>
8 Количество полученных грантов, шт. /100 чел. НПР	7,2	6,4	<b>0,89</b>	0,55	0,46	<b>0,84</b>
9 Доля иностранных работников в общей численности НПР, %	6%	4%	<b>0,67</b>	0	0	–
10 Объем НИОКР от иностранных лиц, тыс. р./100 чел. НПР	154,03	159,77	<b>1,04</b>	0	0	–
11 Удельный вес НПР, имеющих ученую степень, %	66,48	66,1	<b>0,99</b>	74,81	74,56	<b>1</b>
12 Количество аспирантов и докторантов, чел. / 100 чел. НПР	43,37	54,07	<b>1,25</b>	25,45	23,33	<b>0,92</b>
13 Число диссертационных советов, шт. /100 чел. НПР	1,28	1,62	<b>1,27</b>	1	0,57	<b>0,57</b>

Примечание. \*Перечень университетов: УрГЭУ – Уральский государственный экономический университет, УрГЮУ – Уральский государственный юридический университет имени В.Ф. Яковлева, УрГАХУ – Уральский государственный архитектурно-художественный университет, УрГГУ – Уральский государственный горный университет, УрГЛУ – Уральский государственный лесотехнический университет.

Таблица 2 – Темпы роста показателей УрФУ и медианного значения показателей федеральных университетов РФ\*, 2022–2023

Table 2 – Growth rates of UrFU indicators and the median value of Russia's federal universities, 2022–2023

Показатель	УрФУ			Медиана		
	2022	2023	Темп роста	2022	2023	Темп роста
1 Объем НИОКР, тыс. р. / 100 чел. НПР	67055,64	88080,81	1,31	31619,65	57799,14	1,83
2 Численность НПР, имеющих ученые степени, чел. / 100 студентов	3,8	3,41	0,9	4,33	4,02	0,93
3 Число публикаций в РИНЦ, шт. / 100 чел. НПР	181,92	312,96	1,72	275,55	203,62	0,74
4 Цитирование публикаций в РИНЦ за 5 лет, шт. / 100 чел. НПР	1037,51	925,23	0,89	1030,51	858,89	0,83
5 Удельный вес доходов от НИОКР в доходах организации, % / 100 чел. НПР	0,8	0,88	1,1	0,86	0,99	1,15
6 Удельный вес НПР, защитивших диссертации за год, %	1,28	1,26	0,98	1,01	0,89	0,88
7 Количество научных журналов, шт. / 100 чел. НПР	0,86	0,89	1,03	0,85	0,75	0,88
8 Количество полученных грантов, шт. / 100 чел. НПР	7,2	6,4	0,89	4,48	5,66	1,26
9 Доля иностранных работников в общей численности НПР, %	0,06	0,04	0,67	0,01	0,01	1
10 Объем НИОКР от иностранных лиц, тыс. р. / 100 чел. НПР	154,03	159,77	1,04	727,88	76,86	0,11
11 Удельный вес НПР, имеющих ученую степень, %	66,48	66,1	0,99	71,38	70,31	0,99
12 Количество аспирантов и докторантов, чел. / 100 чел. НПР	43,37	54,07	1,25	56,68	55,22	0,97
13 Число диссертационных советов, шт. / 100 чел. НПР	1,28	1,62	1,27	0,93	0,63	0,68

Примечание. \*Перечень университетов: БФУ – Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта, КФУ – Казанский (Приволжский) федеральный университет, ДФУ – Дальневосточный федеральный университет, КрФУ – Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского, САФУ – Северный Арктический федеральный университет имени М.В. Ломоносова, СВФУ – Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова, СФУ – Сибирский федеральный университет, СКФУ – Северо-Кавказский федеральный университет, ЮФУ – Южный федеральный университет.

#### Источники

- Варламова З.Н. (2012). Поглощающая способность как детерминанта динамического потенциала фирмы // *Инновации*. № 2 (160). С. 105–109.
- Веселова А.С., Рибберинк Н., Веселова Л.С. (2020). Влияние инклюзивной стратегии управления талантами, степени интернационализации и инновационности на поглощающую способность компании и результаты ее деятельности // *Высшая школа экономики*. [https://www.hse.ru/data/2020/08/23/1591401530/submission\\_rus.pdf](https://www.hse.ru/data/2020/08/23/1591401530/submission_rus.pdf).
- Вольчик В.В., Маслюкова Е.В. (2018). Ловушка метрик, или Почему недооценивается неявное знание в процессе регулирования сферы образования и науки // *Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований)*. Т. 10, № 3. С. 158–179. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2018.10.3.158-179>
- Гозалова А.В., Рыжова В.С., Скачкова Л.С. (2022). «И швец, и жнец, и на дуде игрец...»: универсальны ли научно-педагогические работники? // *Управленец*. Т. 13, № 5. С. 85–101. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-5-6>
- Днепровская Н.В., Шевцова И.В. (2023). Система менеджмента знаний в стратегическом управлении университетом // *Бизнес-информатика*. Т. 17, № 2. С. 20–40. <https://doi.org/10.17323/2587-814X.2023.2.20.40>
- Латуха М.О., Селивановских Л.В., Мицкевич Е.А. (2019). Практики управления талантливыми сотрудниками и поглощающая способность российских компаний // *Российский журнал менеджмента*. № 17 (1). С. 5–28. <https://doi.org/10.21638/srbu18.2019.101>
- Молодчик М.А. (2021). Управление знаниевым потенциалом организации: методология и практика: дис. ... д-ра экон. наук. Пермь.
- Орехова С.В., Никитина О.М. (2023). Внутренний рынок труда университета: проблема, неизбежность или целесообразность? // *Экономика науки*. Т. 9, № 3. С. 15–26. <https://doi.org/10.22394/2410-132X-2023-9-3-15-26>
- Тихомиров В.П., Днепровская Н.В. (2022). Система менеджмента знаний как среда цифровой трансформации университета на примере МЭСИ // *Информационное общество*. № 5. С. 44–57. [https://doi.org/10.52605/16059921\\_2022\\_05\\_44](https://doi.org/10.52605/16059921_2022_05_44)
- Adeinat I.M., Abdulfatah F.H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: Case study in a public university. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol. 49, no. 1, pp. 35–53. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2018-0041>

- Ahuja G., Katila R. (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, vol. 22, issue 3, pp. 197–220. <https://doi.org/10.1002/smj.157>
- Bae J., Chen S.J., Wan T.W., Lawler J.J., Walumbwa F.O. (2003). Human resource strategy and firm performance in Pacific Rim countries. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, no. 8, pp. 1308–1332. <https://doi.org/10.1080/0958519032000145774>
- Cohen W., Levinthal D. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *Economic Journal*, vol. 99, issue 397, pp. 569–596. <https://doi.org/10.2307/2233763>
- Delaney J.T., Huselid M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, pp. 949–969. <https://doi.org/10.5465/256718>
- Flatten T.C., Engelen A., Zahra S.A., Brettel M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, vol. 29, no. 2, pp. 98–116. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.11.002>
- Flor M.L., Alfar J., Zarco H., Oltra M. (2013). Inbound open innovation, absorptive capacity and innovation performance. An empirical research on Spanish firms. In *Proceedings of the 35th DRUID celebration conference*.
- Gölgecia I., Kuivalainen O. (2020). Does social capital matter for supply chain resilience? The role of absorptive capacity and marketing-supply chain management alignment. *Industrial Marketing Management*, vol. 84, pp. 63–74. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.006>
- Hansen M.T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no. 1, pp. 82–111. <https://doi.org/10.2307/2667032>
- Jain N., Gupta V. (2019). The impact of knowledge management system on student performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol. 49, no. 1, pp. 115–135. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2018-0065>
- Jansen J.J., Den Bosch F.A. van, Volberda H.W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, vol. 48, no. 6, pp. 999–1015. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573106>
- Kim L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, vol. 9, no. 4, pp. 506–521. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.4.506>
- Kostova T., Roth K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 1, pp. 215–233. <https://doi.org/10.5465/3069293>
- Lane P.J., Koka B.R., Pathak S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *The Academy of Management Review*, vol. 31, no. 4, pp. 833–863. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527456>
- Latukha M., Veselova A. (2019). Talent management, absorptive capacity, and firm performance: Does it work in China and Russia? *Human Resource Management*, no. 58, pp. 503–519. <https://doi.org/10.1002/hrm.22113>
- Lombardi R., Massaro M., Dumay J., Nappo F. (2019). Entrepreneurial universities and strategy: The case of the University of Bari. *Management Decision*, vol. 57, no. 12, pp. 3387–3405. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0690>
- Meeus M.T.H., Oerlemans L.A.G., Hage J. (2001). Patterns of interactive learning in a high-tech region. *Organization Studies*, vol. 22, pp. 145–172. <https://doi.org/10.1177/017084060102200106>
- Minbaeva D., Pedersen T., Björkman I., Fey C.F., Park H.J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. *Journal of International Business Studies*, vol. 34, no. 6, pp. 586–599. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.840005>
- Mowery D.C. (1983). The relationship intrafirm and contractual forms of industrial research in American manufacturing, 1900–1940. *Explorations in Economic History*, vol. 20, pp. 351–374. [https://doi.org/10.1016/0014-4983\(83\)90024-4](https://doi.org/10.1016/0014-4983(83)90024-4)
- Mowery D.C., Oxley J.E., Silverman B.S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, vol. 17, issue S2, pp. 77–91. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171108>
- Müller J.M., Buliga O., Voigt K.-I. (2020). The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of Industry 4.0 business models – A comparison between SMEs and large enterprises. *European Management Journal*, no. 39, pp. 333–343. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.002>
- Naqshbandia M.M., Jasimuddin S.M. (2022). The linkage between open innovation, absorptive capacity and managerial ties: A cross-country perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, no. 7, 100167. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100167>
- Santoro G., Bresciani S., Papa A. (2018). Collaborative modes with Cultural and Creative Industries and innovation performance: The moderating role of heterogeneous sources of knowledge and absorptive capacity. *Technovation*, vol. 92–93, 102040. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.06.003>
- Skeels J.W., Fairbanks R.P. (1968–1969). Publish or perish: An analysis of the mobility of publishing and nonpublishing economists. *Southern Economic Journal*, vol. 35, no.1–4, pp. 17–25. <https://doi.org/10.2307/1056651>
- Swales S., Downs Y., Orr K. (2014). Conceptualizing inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, vol. 17, no. 5, pp. 529–544. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.954188>
- Szulanski G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 17, issue S2, pp. 27–43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Tilton J.E. (1971). *International diffusion of technology: The case of semiconductors*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Tsai W.P. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 5, pp. 996–1004. <https://doi.org/10.5465/3069443>
- Wiig K.M. (1986). *Management of knowledge: Perspectives of a new opportunity*. Conference on expert systems. ILO, Gotlieb Detweiler Institute, Zurich.

- Wu J., Tian J., Lu L., Weng C., Xiang J. (2016). Surveys on knowledge management and knowledge creation in a Chinese research university. *2016 IEEE International Conference on Software Quality, Reliability and Security Companion (QRS-C)*. Pp. 186–193.
- Zahra S.A., George G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, vol. 27, pp. 185–203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>
- Zanin F., Massaro M., Bagnoli C. (2014). Towards a competitive knowledge management strategy approach in the university setting: The case of ca'Foscari university of Venice. *Building a Competitive Public Sector with Knowledge Management Strategy*. IGI Global, pp. 362–382.
- Zhou Y. (2019). The knowledge management status and improvement strategy of continuing education in university. *International Journal of Intelligent Information and Management Science*, vol. 8, no. 5, pp. 111–115.

### References

- Varlamova Z.N. (2012). Absorptive capacity as a determinant of the dynamic potential of a company. *Innovatsii / Innovation*, no. 2(160), pp. 105–109. (in Russ.)
- Veselova A.S., Ribberink N., Veselova L.S. (2020). The impact of an inclusive talent management strategy, degree of internationalization and innovativeness on a company's absorptive capacity and performance. [https://www.hse.ru/data/2020/08/23/1591401530/submission\\_rus.pdf](https://www.hse.ru/data/2020/08/23/1591401530/submission_rus.pdf). (in Russ.)
- Volchik V.V., Maslyukova E.V. (2018). The metrics trap, or why is tacit knowledge underestimated when regulation of science and education is handled. *Zhurnal institutsionalnykh issledovaniy / Journal of Institutional Studies*, vol. 10, no. 3, pp. 158–179. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2018.10.3.158-179>. (in Russ.)
- Gozalova A.V., Ryzhova V.S., Skachkova L.S. (2022). Whether academic and teaching staff are universal. *Upravlenets / The Manager*, vol. 13, no. 5, pp. 85–101. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-5-6>. (in Russ.)
- Dneprovskaya N.V., Shevtsova I.V. (2023). A knowledge management system in the strategic development of universities. *Biznes-informatika / Business Informatics*, vol. 17, no. 2, pp. 20–40. <https://doi.org/10.17323/2587-814X.2023.2.20.40>. (in Russ.)
- Latukha M.O., Selivanovskikh L.V., Mitskevich E.A. (2019). Talent management practices and absorptive capacity of Russian companies. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta / Russian Management Journal*, no. 17(1), pp. 5–28. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2019.101>. (in Russ.)
- Molodchik M.A. (2021). *Managing the knowledge potential of an organization: Methodology and practice*. Dr. econ. sci. diss. Perm. (in Russ.)
- Orekhova S.V., Nikitina O.M. (2023). Internal university labor market: Problem, inevitability or expediency? *Ekonomika nauki / Economics of Science*, vol. 9, no. 3, pp. 15–26. <https://doi.org/10.22394/2410-132X-2023-9-3-15-26>. (in Russ.)
- Tikhomirov V.P., Dneprovskaya N.V. (2022). Knowledge management system as a university digital transformation environment on the case of MESI. *Informatsionnoe obshchestvo / Information Society*, no. 5, pp. 44–57. [https://doi.org/10.52605/1605992\\_1\\_2022\\_05\\_44](https://doi.org/10.52605/1605992_1_2022_05_44). (in Russ.)
- Adeinat I.M., Abdulfatah F.H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: Case study in a public university. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol. 49, no. 1, pp. 35–53. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2018-0041>
- Ahuja G., Katila R. (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, vol. 22, issue 3, pp. 197–220. <https://doi.org/10.1002/smj.157>
- Bae J., Chen S.J., Wan T.W., Lawler J.J., Walumbwa F.O. (2003). Human resource strategy and firm performance in Pacific Rim countries. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, no. 8, pp. 1308–1332. <https://doi.org/10.1080/0958519032000145774>
- Cohen W., Levinthal D. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *Economic Journal*, vol. 99, issue 397, pp. 569–596. <https://doi.org/10.2307/2233763>
- Delaney J.T., Huselid M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, pp. 949–969. <https://doi.org/10.5465/256718>
- Flatten T.C., Engelen A., Zahra S.A., Brettel M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, vol. 29, no. 2, pp. 98–116. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.11.002>
- Flor M.L., Alfar J., Zarco H., Oltra M. (2013). Inbound open innovation, absorptive capacity and innovation performance. An empirical research on Spanish firms. In *Proceedings of the 35th DRUID celebration conference*.
- Gölgecia I., Kuivalainen O. (2020). Does social capital matter for supply chain resilience? The role of absorptive capacity and marketing-supply chain management alignment. *Industrial Marketing Management*, vol. 84, pp. 63–74. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.006>
- Hansen M.T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no. 1, pp. 82–111. <https://doi.org/10.2307/2667032>
- Jain N., Gupta V. (2019). The impact of knowledge management system on student performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol. 49, no. 1, pp. 115–135. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-07-2018-0065>
- Jansen J.J., Den Bosch F.A. van, Volberda H.W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents' matter? *Academy of Management Journal*, vol. 48, no. 6, pp. 999–1015. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573106>
- Kim L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, vol. 9, no. 4, pp. 506–521. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.4.506>



- Kostova T., Roth K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 1, pp. 215–233. <https://doi.org/10.5465/3069293>
- Lane P.J., Koka B.R., Pathak S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *The Academy of Management Review*, vol. 31, no. 4, pp. 833–863. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527456>
- Latukha M., Veselova A. (2019). Talent management, absorptive capacity, and firm performance: Does it work in China and Russia? *Human Resource Management*, no. 58, pp. 503–519. <https://doi.org/10.1002/hrm.22113>
- Lombardi R., Massaro M., Dumay J., Nappo F. (2019). Entrepreneurial universities and strategy: The case of the University of Bari. *Management Decision*, vol. 57, no. 12, pp. 3387–3405. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0690>
- Meeus M.T.H., Oerlemans L.A.G., Hage J. (2001). Patterns of interactive learning in a high-tech region. *Organization Studies*, vol. 22, pp. 145–172. <https://doi.org/10.1177/017084060102200106>
- Minbaeva D., Pedersen T., Björkman I., Fey C.F., Park H.J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. *Journal of International Business Studies*, vol. 34, no. 6, pp. 586–599. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.840005>
- Mowery D.C. (1983). The relationship intrafirm and contractual forms of industrial research in American manufacturing, 1900–1940. *Explorations in Economic History*, vol. 20, pp. 351–374. [https://doi.org/10.1016/0014-4983\(83\)90024-4](https://doi.org/10.1016/0014-4983(83)90024-4)
- Mowery D.C., Oxley J.E., Silverman B.S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, vol. 17, issue S2, pp. 77–91. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171108>
- Müller J.M., Buliga O., Voigt K.-I. (2020). The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of Industry 4.0 business models – A comparison between SMEs and large enterprises. *European Management Journal*, no. 39, pp. 333–343. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.002>
- Naqshbandia M.M., Jasimuddin S.M. (2022). The linkage between open innovation, absorptive capacity and managerial ties: A cross-country perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, no. 7, 100167. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100167>
- Santoro G., Bresciani S., Papa A. (2018). Collaborative modes with Cultural and Creative Industries and innovation performance: The moderating role of heterogeneous sources of knowledge and absorptive capacity. *Technovation*, vol. 92–93, 102040. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.06.003>
- Skeels J.W., Fairbanks R.P. (1968–1969). Publish or perish: An analysis of the mobility of publishing and nonpublishing economists. *Southern Economic Journal*, vol. 35, no.1–4, pp. 17–25. <https://doi.org/10.2307/1056651>
- Swales S., Downs Y., Orr K. (2014). Conceptualizing inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, vol. 17, no. 5, pp. 529–544. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.954188>
- Szulanski G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 17, issue S2, pp. 27–43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Tilton J.E. (1971). *International diffusion of technology: The case of semiconductors*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Tsai W.P. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 5, pp. 996–1004. <https://doi.org/10.5465/3069443>
- Wiig K.M. (1986). *Management of knowledge: Perspectives of a new opportunity*. Conference on expert systems. ILO, Gotlieb Detweiler Institute, Zurich.
- Wu J., Tian J., Lu L., Weng C., Xiang J. (2016). Surveys on knowledge management and knowledge creation in a Chinese research university. *2016 IEEE International Conference on Software Quality, Reliability and Security Companion (QRS-C)*. Pp. 186–193.
- Zahra S.A., George G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, vol. 27, pp. 185–203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>
- Zanin F., Massaro M., Bagnoli C. (2014). Towards a competitive knowledge management strategy approach in the university setting: The case of Ca' Foscari university of Venice. *Building a Competitive Public Sector with Knowledge Management Strategy*. IGI Global, pp. 362–382.
- Zhou Y. (2019). The knowledge management status and improvement strategy of continuing education in university. *International Journal of Intelligent Information and Management Science*, vol. 8, no. 5, pp. 111–115.

**Информация об авторах****Information about the authors****Орехова Светлана Владимировна**

Доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и предпринимательства. **Уральский государственный экономический университет**, г. Екатеринбург, РФ. E-mail: bentarask@list.ru

**Никитина Оксана Маратовна**

Старший преподаватель кафедры банковского и инвестиционно-менеджмента. **Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина**, г. Екатеринбург, РФ. E-mail: ksana2684@mail.ru

**Ярошевич Наталья Юрьевна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий. **Уральский государственный экономический университет**, г. Екатеринбург, РФ. E-mail: iarnat@mail.ru

**Svetlana V. Orekhova**

Dr. Sc. (Econ.), Professor of Management and Entrepreneurship Dept. **Ural State University of Economics**, Ekaterinburg, Russia. E-mail: bentarask@list.ru

**Oksana M. Nikitina**

Senior Lecturer of Banking and Investment Management Dept. **Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin**, Ekaterinburg, Russia. E-mail: ksana2684@mail.ru

**Natalya Yu. Yaroshevich**

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Enterprises Economics Dept. **Ural State University of Economics**, Ekaterinburg, Russia. E-mail: iarnat@mail.ru