

УДК 339.92:334.726  
DOI 10.17513/fr.43966

## ОБМЕН ЗНАНИЯМИ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Надточий Ю.Б. ORCID ID 0000-0001-8880-4131

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва,  
Российская Федерация, e-mail: Yflnjxbq-7e@yandex.ru*

Развитие международного сотрудничества в области науки, образования, культуры, бизнеса имеет большое значение для любой страны, в том числе для России. Цель работы заключается в изучении культуры знаний как одного из элементов организационной культуры, выявлении и анализе ее преимуществ, а также в разработке рекомендаций по управлению культурой знаний для реализации партнерства в рамках развития международного сотрудничества организаций в области науки и техники. В процессе реализации заявленной цели проанализированы различные труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам создания внутри организации культуры знаний как элемента общей организационной культуры, что стало теоретической основой исследования. Использованы общенаучные методы познания, такие как анализ, сравнение и обобщение. Эмпирической базой исследования стали примеры организаций, организационная культура которых поддерживает межорганизационный обмен знаниями. Особое внимание в работе уделено вопросам обмена знаниями на основе сформированной культуры знаний. Результаты проведенного исследования позволили сформулировать рекомендации по обмену знаниями для развития международного сотрудничества в разных сферах. В заключительном разделе сделан вывод о перспективе развития культуры знаний в современных организациях, помогающей не только реализации одной из мировых тенденций – обмену знаниями в области науки и образования, но и оказывающей содействие в повышении и укреплении конкурентоспособности российской науки.

**Ключевые слова:** управление знаниями, культура знаний, организационная культура, межорганизационное сотрудничество, международное сотрудничество

## KNOWLEDGE EXCHANGE AS A PARTNERSHIP TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND TECHNICAL COOPERATION

Nadtochiy Yu.B. ORCID ID 0000-0001-8880-4131

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
“Financial University under the Government of the Russian Federation”,  
Moscow, Russian Federation, e-mail: Yflnjxbq-7e@yandex.ru*

The development of international cooperation in the fields of science, education, culture, and business is of great importance for any country, including Russia. The purpose of the work is to study the culture of knowledge as one of the elements of organizational culture, to identify and analyze its advantages, as well as to develop recommendations on managing the culture of knowledge for the implementation of partnerships within the framework of the development of international cooperation between organizations in the field of science and technology.. In the process of realizing the stated goal, various works by domestic and foreign authors devoted to the creation of a culture of knowledge within an organization as an element of a common organizational culture were analyzed, which became the theoretical basis of the study. General scientific methods of cognition such as analysis, comparison and generalization are used. The empirical basis of the study was examples of organizations whose organizational culture supports inter-organizational knowledge exchange. Special attention is paid to the issues of knowledge exchange based on the formed culture of knowledge. The results of the study made it possible to formulate recommendations on knowledge exchange for the development of international cooperation in various fields. In the final section, a conclusion is drawn about the prospect of developing a culture of knowledge in modern organizations, which helps not only to realize one of the world trends – the exchange of knowledge in the field of science and education, but also helps to increase and strengthen the competitiveness of Russian science.

**Keywords:** knowledge management, culture of knowledge, organizational culture, inter-organizational cooperation, international cooperation

### Введение

Как показывает опыт, в современном мире для повышения конкурентоспособности отечественных организаций (да и любой организации) необходим обмен знаниями как основа развития и поддержания между-

народного сотрудничества. В связи с этим одной из современных мировых тенденций признается тенденция международного обмена знаниями совершенно в разных областях. Очень ценится обмен знаниями между организациями в мировом простран-

стве в области науки и техники. Обмен знаниями в статье рассматривается как один из инструментов реализации международного партнерства наряду с такими инструментами, как коммерциализация и трансфер технологий, фонды и программы сотрудничества и пр. Для обмена знаниями в рамках такого международного межорганизационного сотрудничества должна быть сформирована соответствующая культура знаний. Культура знаний может рассматриваться с разных позиций (смыслов). В узком смысле это может быть один из элементов существующей организационной культуры (наряду с такими элементами, как культура обучения, культура поведения, культура коммуникаций и пр.), а в широком – как общая культура обращения со знаниями.

Под культурой знаний в данном исследовании предлагается понимать систему определенных навыков (компетенций), способствующих правильному обращению человека (работника) со знаниями.

**Цель исследования** заключается в изучении культуры знаний как одного из элементов организационной культуры, выявлении и анализе ее преимуществ, а также в разработке рекомендаций по управлению культурой знаний для реализации партнерства в рамках развития международного сотрудничества организаций в области науки и техники.

Основной акцент в работе сделан на исследовании организационной культуры, которая не только создает условия (благоприятную среду) для обмена знаниями на международном уровне, но и закладывает определенный фундамент для формирования культуры обмена знаниями между организациями разных стран, что, безусловно, способствует развитию партнерских отношений.

## **Материалы и методы исследования**

Результаты уже проведенных отечественных и зарубежных исследований в области организационной культуры, создания и управления культурой знаний стали теоретической основой работы. Использовались материалы как научных трудов, уже ставших классическими [1; 2 и др.], так и материалы современных изысканий [3 и др.]. Основными методами исследования стали общенаучные методы познания, такие как анализ, синтез, а также обобщение и сравнение. Также автор опирался на некоторые примеры существующих организаций, которые активно развивают и поддерживают культуру знаний.

## **Результаты исследования и их обсуждение**

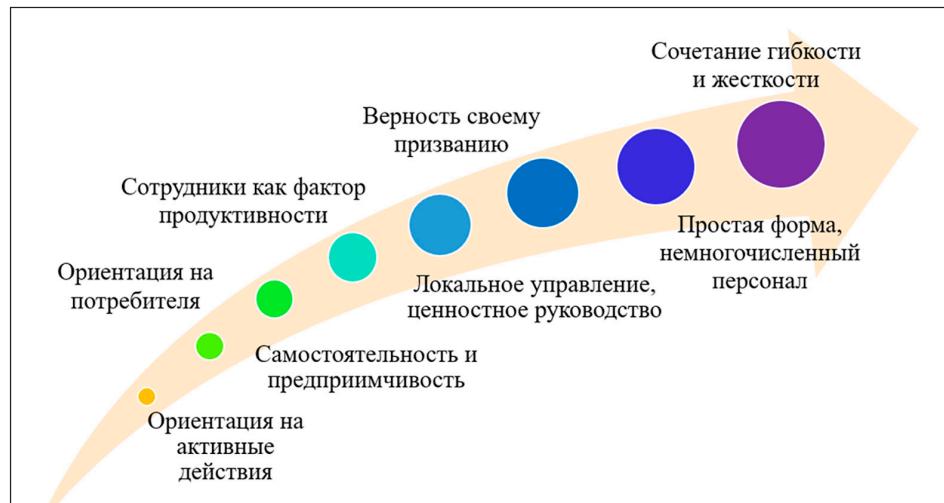
Общепризнано, что организационная культура является одним из инструментов управления организацией, способствующим повышению ее конкурентоспособности. В настоящее время трудно переоценить влияние организационной культуры на успех любой организации, в том числе на успех в создании и укреплении партнерских отношений посредством обмена знаниями между организациями.

Изученные особенности организационной культуры, которые представлены ниже, позволяют заложить основы для формирования культуры знаний (в том числе культуры обмена знаниями), способствующей развитию международных партнерских отношений.

Широко известны уровни организационной культуры, предложенные Эдгаром Шейном [4, с. 17–30]. Уровни культуры по Э. Шейну можно представить в виде матрешки из трех элементов (рис. 1).



*Рис. 1. Уровни культуры по Э. Шейну*



*Рис. 2. Признаки образцовых, новаторских компаний по Т. Питерсу и Р. Уотерману  
Примечание: составлен автором на основе источника [1, с. 35–50]*

По аналогии с любым жизненным циклом (компании, продукта, технологии и пр.) у организационной культуры есть свой жизненный цикл, и в классическом виде он выглядит следующим образом: зарождение (формирование культуры), взросление/развитие/становление, зрелость, устаревание, старость (нужны изменения).

Также эти уровни и стадии может проходить в своем развитии и культура знаний как элемент организационной культуры компании, и сами знания (личностные и организационные) – некоторые знания, входящие в базу знаний организации. Конечно же, при этом следует учитывать, что у каждой организации как своя уникальная, неповторимая организационная культура [5], так и специфические своеобразные стадии жизненного цикла, своеобразные уровни эволюции этой культуры (по длительности, по содержанию, по особенностям и пр.).

Томас Питерс и Роберт Уотерман выявили и подробно описали восемь основных признаков компаний с образцовым управлением, а соответственно, и с грамотной организационной культурой, сопутствующей успеху такой компании (рис. 2) [1, с. 35–50].

Основываясь на исследованиях Ч. О’Реили, Дж. Чатман, К. Джен, Д. Колдуэлла [2, с. 487], Стивен Роббинс предлагает семь ключевых характеристик, отражающих сущность организационной культуры [6, с. 565]:

- инновации и готовность рисковать;
- скрупулезность/точность работников;
- ориентация на конечный результат;
- ориентация на людей/работников;
- ориентация на командную работу;
- настрой по шкале «агрессивность – дружелюбие»;

– стабильность и достижение высоких результатов.

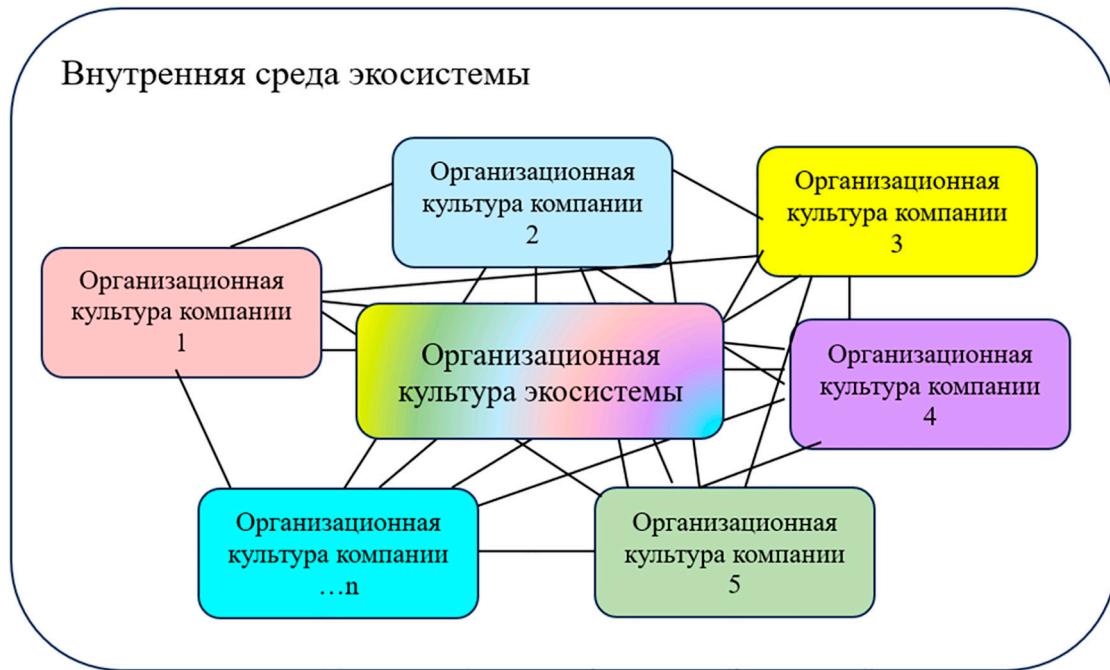
В компании McKinsey корпоративная культура понимается как связь между поведением и организационной эффективностью [7, с. 48].

В основе организационной культуры лежат определенные ценности. По мнению ученого в области психологии поведения, писателя и консультанта Робина Стюарта-Котце, основные ценности компании определяют поведение отдельных людей и групп и должны разъяснять, что приемлемо, а что неприемлемо в компании. Игнорировать ценности – значит ставить под сомнение всю организационную культуру компании [8, с. 169–177]. Соответственно, большое значение приобретают и ценности, которыми руководствуются сотрудники организации при международном обмене знаниями.

Любая компания должна уметь адаптироваться к постоянно изменяющемуся окружению, особенно сейчас, во времена активного развития бизнес-экосистем, и организационная культура компании связана с постоянными изменениями.

Не погружаясь в историю появления понятия «бизнес-экосистема», представим обзор существующих определений бизнес-экосистемы.

Бизнес-экосистема – совокупность компаний (полезных сервисов) из разных отраслей. В бизнес-экосистеме компании совместно используют возможности вокруг инноваций: посредством совместной работы и на конкурентной основе для внедрения и поддержки новых продуктов и удовлетворения потребностей клиентов [9, с. 76].



*Рис. 3. Схема структуры организационной культуры бизнес-экосистемы  
Примечание: составлен автором по результатам данного исследования*

Бизнес-экосистема – это группа в значительной степени независимых экономических игроков, создающих продукты или услуги, которые в совокупности представляют собой согласованное решение [10].

В Сбере под экосистемой понимается совокупность компаний, а также их продуктов и сервисов с принципами, устанавливаемыми банком в сфере его технологических платформ, и взаимодействующих друг с другом для формирования лучших сервисов и продуктов для клиентов<sup>1</sup>.

В настоящее время очень многих исследователей интересуют вопросы, связанные не просто с дальнейшим развитием экосистем, а с их устойчивым развитием, основанным на определенных экопреимуществах [11].

Организационные культуры разных компаний, входящих в состав бизнес-экосистемы, должны быть интегрированы в общую организационную культуру, но при этом не должны потерять свою специфику (верхние видимые элементы для всех, остальное – специфика, например сленг «айтишников» в IT-компании и др.).

Понимание организационной/корпоративной культуры в экосистеме Сбера предполагает определенную модель, по кото-

рой сотрудники компании взаимодействуют друг с другом и с клиентами<sup>2</sup>.

Организационная культура бизнес-экосистемы представляет собой совокупность всех организационных культур компаний, входящих в эту систему, объединенных общими ценностями, но обладающих при этом своей спецификой (рис. 3).

Конечной целью организационной культуры бизнес-экосистемы является эффективная работа всех сотрудников этой системы.

Для создания эффективной организационной культуры в компании, в бизнес-экосистеме необходимо:

- наличие качественно организованной обратной связи;
- четкие формулировки, понятные сотрудникам;
- соблюдение всех правил всеми сотрудниками (включая руководство);
- создание атмосферы доверия и приватности;
- воспитание и развитие приверженности компании.

Эффективность воздействия культуры на человека в организации определяется ее соотношением со стратегией и управлением [12, с. 34–35].

<sup>1</sup> Новые инструменты для развития кибербезопасности экосистемы Сбера // ПАО Сбербанк. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.sberbank.ru/ru/person/kibibrary/articles/instrumenty\\_dlya\\_razvitiya\\_kiberbezopasnosti\\_ekosistemy\\_sbera](https://www.sberbank.ru/ru/person/kibibrary/articles/instrumenty_dlya_razvitiya_kiberbezopasnosti_ekosistemy_sbera) (дата обращения: 20.09.2025).

<sup>2</sup> Корпоративная культура: что это такое и зачем внедрять ее в компании (уроки бизнеса) // ПАО Сбербанк. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business/pro\\_business/pro\\_korporativnyiy\\_kultury](https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/pro_korporativnyiy_kultury) (дата обращения: 20.09.2025).



*Рис. 4. Способы приумножения объема знаний в компании  
Примечание: составлен автором на основе источника [13, с. 106]*

Энни Брукинг рассматривает возможность сотрудничества двух компаний в производстве одного продукта в зависимости от организационной культуры этих компаний. По аналогии можно рассмотреть такое же сотрудничество между всеми компаниями, входящими в бизнес-экосистему. Совет один: не должно быть противоречий между организационными культурами компаний. В связи с этим предлагается провести исследование с целью выявления того, насколько совпадают организационные культуры компаний, и на основе этого уже планировать дальнейшую совместную деятельность [13, с. 109].

По мнению Э. Брукинг, развитие корпоративной базы знаний можно осуществлять разными способами (рис. 4) [13, с. 106].

В мировой практике существуют различные разработки по обмену знаниями в разных условиях деятельности компаний [14; 15], предложения по приобретению и сохранению организационного знания [16]: создание международных альянсов, обмен учеными, стажировки и пр.

Большинство авторов современных трудов в области создания организационных знаний, формирования культуры знаний в основном опираются на постулаты классических исследований [17–19].

Современные авторы также рассматривают научное и техническое сотрудничество как на уровне образовательных организаций (университетов), так и на уровне компаний разной градации (малый, средний, большой бизнес), а также предлагают создание совместных цифровых предприятий и хабов [20; 21], при этом пристальное внимание уделяется вопросам, связанным с рисками международной научной мобильности [22].

В национальном стандарте Российской Федерации рассматриваются положения концепции знаний организации (рис. 5), предлагаются меры по созданию и поддержанию успешной культуры знаний в современной организации: 1) непрерывность (неизменность), 2) компетенции, 3) ответственность (заинтересованность)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> ГОСТ Р 57133-2016. Менеджмент организационной культуры и знания. Руководство по наилучшей практике = Organizational culture and knowledge management. A guide to good practice (Текст) = Organizational culture and knowledge management. A guide to good practice: национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 10 октября 2016 г. № 1351-ст: введен впервые: дата введения 2017-06-01 / разраб. ООО НИИ экономики связи и информатики «Интерэком», «НИИ Корпоративного и проектного управления». М.: Стандартинформ, 2016. 75 с.



*Рис. 5. Положения успешной концепции знаний в компании*  
Примечание: составлен автором на основе ГОСТ Р 57133-2016.



*Рис. 6. Элементы культуры знаний*  
Примечание: составлен автором по результатам данного исследования

На основе изучения теоретических и эмпирических данных уже проведенных исследований составлена общая схема культуры знаний в организации (рис. 6), которая способствует созданию условий для обмена знаниями между организациями на международном уровне.

Если немного подробнее рассматривать элементы культуры знаний организации, представленные на рис. 6, то можно обозначить следующие их составляющие компоненты.

**Инфраструктура:** платформа компании, библиотека с материалами (в том числе электронная), лаборатория/лаборатории для проведения личных исследований с помощью оборудования компании в интересах компании, корпоративный чат для обмена мнениями, опытом и пр.

**Условия:** организация обучения, свободное время для проведения исследований в интересах компании, для исследований и разработок, закрепление знаний, проверка знаний, контроль, проведение квалификационных экзаменов (при необходимости), доступ к базе знаний компании (разные уровни доступа и пр.), условия для проявления творческой активности, инновационности и пр. Адаптация к существующим условиям по управлению знаниями, к принятой культуре знаний в компании.

**Атмосфера для обмена знаниями:** атмосфера доверия в коллективе, следование принятым/привозглашенным в компании ценностям, поиск новых ценностей и принципов, атмосфера поддержки готовности к риску, к изменениям, к избавлению от страхов, институт наставничества и пр.

**Мотивация:** как мотивация всего персонала к приобретению знаний, к обмену знаниями, опытом и пр., так и создание системы мотивации в компании, способствующей развитию и поддержанию культуры знаний.

**Культура поведения работников:** личное отношение каждого работника к знаниям в компании, к их обереганию, конфиденциальности, к приобретению и пр., как в самой компании к этому относятся, позиция руководства, его личный пример и пр. Отношение к ценностям, соблюдение, следование этим ценностям или их игнорирование, несогласие с ними.

**Управление знаниями:** помимо классических функций управления (планирование, организация, контроль, корректировка) управление знаниями должно включать и функцию постоянной диагностики и обновления.

Во введении уже говорилось о том, что культура знаний в организации может рассматриваться в широком смысле (не только как элемент организационной культуры), соответственно, охватывать всю культу-

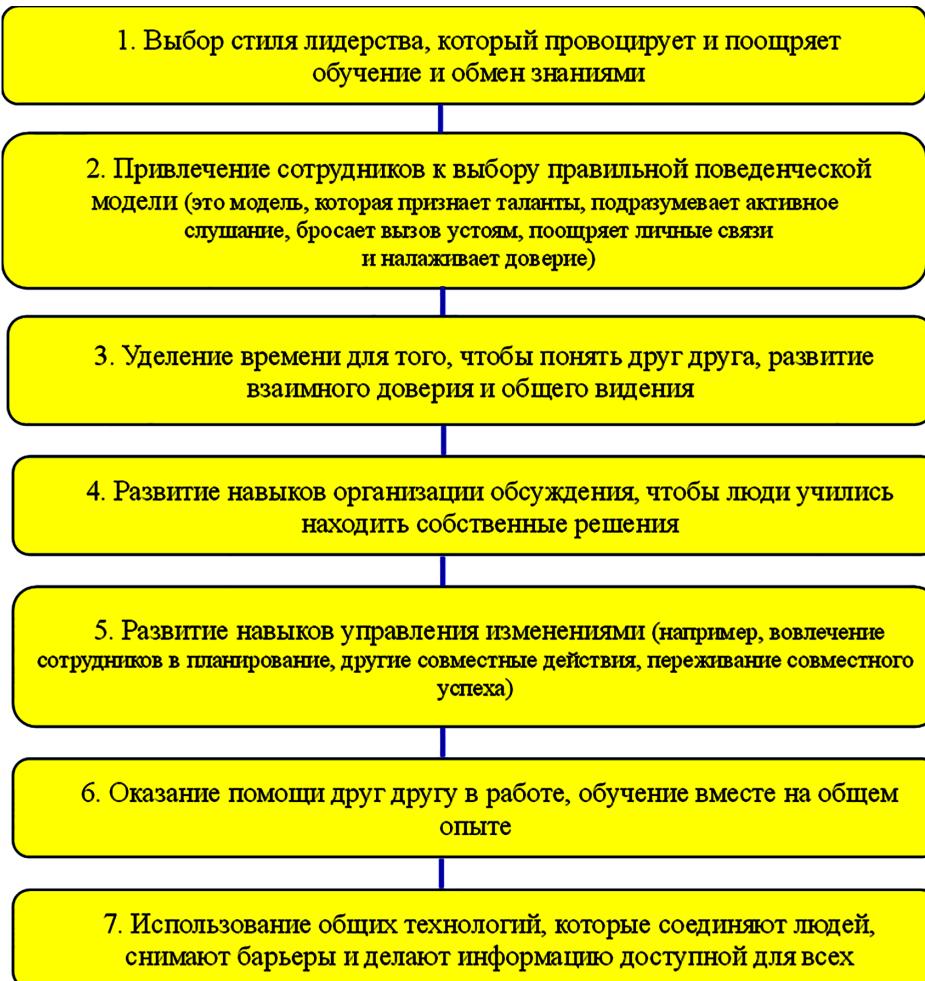
ру организации, то есть организация может быть полностью ориентирована на знания (здесь организация рассматривается как создатель знания).

На основании проведенных исследований и практического опыта Крис Коллисон и Джек Парселл предлагают набор определенных общих действий, которые помогут в любой компании созданию благоприятной и стимулирующей для свободного обмена знаниями среды (рис. 7) [23, с. 59–74]. Эти же рекомендации (немного в оптимизированном виде) можно применить и к обмену знаниями между организациями в мировом пространстве.

Стоит уделить внимание и одной из концепций, рассматривающих обмен инновационными разработками между современными организациями, в том числе на международном уровне. Это концепция (модель) открытых инноваций Генри Чесбро (Henry W. Chesbrough). Следуя модели открытых инноваций, организация, по мнению Г. Чесбро, коммерциализирует как свои собственные идеи, так и инновации других компаний, занимается поиском способов выведения своих собственных идей/инноваций на рынок, используя разнообразные пути, выходящие за рамки ее текущего бизнеса [24, с. 37]. В настоящее время организациям рекомендуется найти свой баланс между открытой и закрытой моделью.

Таким образом, становится очевидным, что именно организационная культура (и созданная на ее основе культура знаний) закладывает основы и устанавливает принципы/правила обмена знаниями, способствующего развитию международного научно-технического сотрудничества.

Прежде чем перейти к рекомендациям по развитию международного сотрудничества на основе межорганизационного обмена знаниями, обратимся к международной практике обмена знаниями. На основе изученных примеров обмена знаниями между компаниями разных стран [7; 16; 21] можно сделать следующие выводы, которые позволили далее сформулировать авторские рекомендации: компании часто получают возможность обменяться знаниями посредством 1) участия в международных научно-практических конференциях, конгрессах, форумах, а также в выставках, где можно представить свои разработки; 2) организации международного обмена результатами научных исследований, обмена технологиями, трансфера технологий; 3) содействия в проведении совместных исследований, совместной разработке технологий; 4) разработки и реализации программ обмена специалистами, взаимообучения; 5) создания общедоступной базы знаний и др.



*Рис. 7. Необходимые действия для создания благоприятной среды для обмена знаниями в компании*  
*Примечание: составлен автором на основе источника [18, с. 59–74]*

В качестве рекомендаций для развития международного сотрудничества на основе обмена знаниями по полученным результатам проведенного исследования предлагается уделить внимание в организации:

1) оптимизации организационной культуры компании (в том числе культуры знаний), нацеленной на обмен знаниями в рамках международного научно-технического сотрудничества;

2) созданию определенных условий (атмосферы) доверия, прозрачности, избавления от ненужных страхов при обмене знаниями, использованию различных форм обмена знаниями (от проведения и участия в международных конференциях до создания инфраструктуры, способствующей совместному использованию уникальных разработок в области науки и техники);

3) созданию международных научных клубов/союзов;

4) разработке (доработке) соответствующего нормативно-правового обеспечения;

5) созданию отдела/центра по международной мобильности кадров;

6) проработке вопросов, связанных с определенными рисками («утечка мозгов», разглашение конфиденциальной информации и пр.);

7) популяризации научно-технического образования и т.д.

### Заключение

В итоге отметим, что в организации благодаря сильной организационной культуре создается эффективная среда, которая способствует международному научно-техническому обмену знаниями. Обмен знаниями является одним из инструментов реализации межорганизационного партнерства, который позволяет ориентироваться на мировые передовые разработки, кооперировать усилия в области научно-технического развития разных международных организаций, объединять и координировать усилия различных организаций в области создания

инновационных решений, кооперировать результаты научной деятельности и проводить более глобальные междисциплинарные исследования и пр.

Сформированная в организации культура знаний предполагает наличие умений работать с получаемой информацией (умения критической, аналитической переработки полученной и получаемой информации), превращать ее в определенные знания и опыт и грамотно обмениваться информацией, знаниями в рамках межорганизационного взаимодействия, в том числе на международном уровне.

### Список литературы

1. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. 586 с. ISBN 978-5-9614-2716-5.
2. O'Reilly C. A., Chatman J., Caldwell D. F. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit // Academy of Management Journal. 1991. № 34 (3). P. 487–516. URL: <https://colab.ws/articles/10.2307%2F256404?ysclid=mkf75xpe1551031268> (дата обращения: 15.11.2025). DOI: 10.2307/256404.
3. Ильин И.В., Левина А.М., Ажеганова Е.Н. Обзор моделей управления знаниями // KANT. 2021. № 3 (40). С. 20–25. URL: <https://stavrolit.ru/kant/2225/2167/> (дата обращения: 15.11.2025). DOI: 10.24923/2222-243X.2021-40.4.
4. Schein E.H., Schein P.A. Organizational Culture and Leadership. 5th Edition. San Francisco: John Wiley and Sons. 2017. 416 p. ISBN 978-1-119-21204-1.
5. Donnelly L., Frush K., Shook J., Schein P. and Schein E. The Importance of Both the Technical and Social Domains in Creating a Culture That Accelerates Improvement in Healthcare // Health. 2020. № 12. P. 1575–1582. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=105950> (дата обращения: 15.11.2025). DOI: 10.4236/health.2020.1212114.
6. Robbins S.P., Judge T.A. Organizational behavior. 17th ed. Pearson, 2017. 744 p. ISBN 978-1-292-14630-0.
7. Бекье М. Путеводитель по слиянию // Вестник McKinsey. 2003. № 2 (4). С. 24–59. URL: [https://www.cfin.ru/investor/ma\\_journey.shtml](https://www.cfin.ru/investor/ma_journey.shtml) (дата обращения: 15.11.2025).
8. Стюарт-Котце Р. Результативность: Секреты эффективного поведения / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. 280 с. ISBN 978-5 9614-1886-6.
9. Moore J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition // Harvard Business Review. 1993. Vol. 71. Is. 3. P. 75–86. URL: <https://hbr.org/> (дата обращения: 15.11.2025).
10. Pidun U., Reeves M., Schüssler M. Do You Need a Business Ecosystem? // Boston Consulting Group. 2019. URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem> (дата обращения: 20.09.2025).
11. Zhang Y., Chen H. How Can Platform Leader Achieve Sustainable Development in Platform-Based Ecosystem? // Modern Economy. 2020. Vol. 11. P. 1476–1496. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=102612> (дата обращения: 15.11.2025). DOI: 10.4236/me.2020.118105.
12. Грайсберг Б., Ли Д., Прайс Д., Чэн Й.-Ц. Навигатор по корпоративной культуре. Как управлять восемью важнейшими элементами жизни организации // Harvard Business Review (Россия). 2018. № 3. С. 34–42. URL: <https://big-i.ru/management/korporativnyy-optyt/a25721/> (дата обращения: 15.11.2025).
13. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: Ключ к успеху в новом тысячелетии / пер. с англ. Н. Мишакова. СПб.: Питер, 2001. 286 с. ISBN 5-318-00249-8.
14. Bathelt H., Henn S. Knowledge exchanges, trust, and secretive geographies in merger and acquisition processes // Environment and Planning A: Economy and Space. 2021. Vol. 5 (6). P. 1435–1453. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0308518X211013360> (дата обращения: 15.11.2025). DOI: 10.1177/0308518X211013360.
15. Zhu Y.-W., Bathelt H., Zeng G. Learning in context: A structural equation modeling approach to analyze knowledge acquisition at trade fairs // Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie. 2020. № 64 (3). P. 165–179. URL: <https://utoronto.scholaris.ca/items/763284d6-3bc1-4939-8397-1b3bdd92e32d> (дата обращения: 15.11.2025). DOI: 10.1515/zfw-2020-0006.
16. Слесарев Е.С. Воздействие международных альянсов на процесс создания организационного знания // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 4. С. 3–8. URL: <https://www.mevriza.ru/articles/1999/4/798.html> (дата обращения: 15.11.2025).
17. Горина И.Г., Фоменко Н.М. К вопросу об управлении знаниями: теория, модели, методы // Вестник Российской экономической университета имени Г. В. Плеханова. 2023. № 6 (6). С. 174–182. URL: <https://vest.rea.ru/jour/article/view/1785/1160> (дата обращения: 15.11.2025). DOI: 10.21686/2413-2829-2023-6-174-182.
18. Скворцова О. В. Анализ моделей управления знаниями и методов их внедрения в образовательный процесс в высшей школе в контексте концепции экономики знаний // Социально-гуманитарные технологии. 2020. № 2 (14). С. 100–106. URL: <https://sgtjournal.ru/wp-content/uploads/2020/07/ЖУРНАЛ-№2142020.pdf> (дата обращения: 15.11.2025).
19. Беляк О.Ю., Калабина Е.Г. Есть ли различия в обмене знаниями между поколениями? Результаты полевого исследования // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12. № 9. С. 1977–1986. URL: <https://leconomic.ru/lib/123738> (дата обращения: 15.11.2025). DOI: 10.18334/lm.12.9.123738. EDN: QDHGUU.
20. Грузина Ю.М. Основные тренды развития научно-исследовательской кооперации молодежи российских и зарубежных организаций // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № s3. URL: <https://esj.today/PDF/38FAVN324.pdf> (дата обращения: 15.11.2025).
21. Костин К.Б., Костина П.Г., Фридман А.Р. Развитие международного технологического обмена между Российской Федерацией и Китайской Народной Республикой // Экономические отношения. 2023. Т. 13. № 2. С. 333–354. URL: <https://leconomic.ru/lib/117834?ysclid=mkfjv5ysxg25612926> (дата обращения: 15.11.2025). DOI: 10.18334/eo.13.2.117834.
22. Гершман М.А., Гохберг Л.М., Демьянова А.В. и др. Международная мобильность ученых: угроза или благо? Доклады к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. научн. конф. по проблемам развития экономики и общества (г. Москва, 2022 г.) / науч. ред. Л.М. Гохберг, Е.А. Стрельцова. М.: Изд. дом ВШЭ, 2022. 46 с. ISBN 978-5-7598-2655-2.
23. Коллисон К., Парсепл Дж. Учитеесь летать: практические уроки по управлению знаниями от лучших начинающих организаций / пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. 296 с. ISBN 5-903148-01-8.
24. Chesbrough H.W. The Era of Open Innovation // MIT Sloan Management Review. 2003. Vol. 44. Is. 3. P. 35–41. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-era-of-open-innovation/> (дата обращения: 15.11.2025).

**Конфликт интересов:** Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

**Conflict of interest:** The author declares that there is no conflict of interest.