

# КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА

Том 12 ● Hoмер 10 ● октябрь 2018 ISSN 1994-6929

Journal of Creative Economy



# Сообщество практиков: создание и распространение знаний

Бабак Л.Н. <sup>1</sup>, Хегай Е.В. <sup>1</sup>, Мухсян Т.В. <sup>1</sup>

1 Дальневосточный федеральный университет, Владивосток, Россия

#### аннотация:

В работе представлены результаты исследования научно-исследовательских лабораторий ДВФУ как формальных сообществ практиков. Основным методом для проведения эмпирического исследования был выбран кейс-стади. Проведенное исследование показало, что научно-исследовательские лаборатории полностью соответствуют формальным сообществам практиков по блокам «Характеристика персонала научно-исследовательских лабораторий», «Выгоды, обеспечиваемые научно-исследовательскими лабораториями» и частично соответствуют по блокам «Характеристика научно-исследовательских лабораторий и их процессов», «Характеристика системы коммуникаций научно-исследовательских лабораторий».

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: сообщества практиков, научно-исследовательские лаборатории, ДВФУ, знания.

# Community of practice: knowledge creation and dissemination

Babak L.N. 1, Khegay E.V. 1, Mukhsyan T.V. 1

<sup>1</sup> Far Eastern Federal University, Russia

#### Введение

ВХХІ веке знания считаются основным ресурсом, определяющим успешность развития любого хозяйствующего субъекта. Одной из ключевых проблем, которые сейчас пытаются решить академики и практики всего мира, является построение эффективной системы управления знаниями, способной одновременно повысить скорость распространения неявных знаний и снизить зависимость организаций от работников интеллектуального труда [1, 3, 6] (Andreeva, Gutnikova, 2010; Filatkina, 2017; Drucker, 1992).

Для построения такой системы могут быть использованы сообщества практиков, представляющие собой неформальные группы людей, добровольно объединившихся на основе взаимных интересов с целью совместной реализации ключевых процессов управления знаниями [10, 13, 16] (Hildreth, Kimble, 2002; Kimble, Hildreth, 2004; Wenger, Snyder, 2000).

Анализ литературы по теме «Сообщество практиков» позволил выявить недостаток научных трудов, описывающих сообщества практиков в высших учебных заведениях.

Таким образом, цель данной работы – рассмотреть научно-исследовательские лаборатории Дальневосточного федерального университета (ДВФУ) в качестве формальных сообществ практиков и разработать рекомендации.

Для достижения данной цели были сформированы следующие задачи:

- изучить концептуальные представления ученых о сообществах практиков;
- проанализировать возможности формирования сообществ практиков в высших учебных заведениях;
- исследовать научно-исследовательские лаборатории ДВФУ как формальные сообщества практиков и разработать рекомендации.

Объектом исследования являются научно-исследовательские лаборатории ДВФУ. Предметом исследования – научно-исследовательские лаборатории ДВФУ как формальные сообщества практиков.

Теоретическую основу исследования составили 16 научных статей, опубликованных за период 1990-2017 гг. и отобранных из следующих баз данных: SSRN, e-LIBRARY, Scopus, Elsevier, Cyberleninka, Znanium.

Методологическую основу исследования составили анализ литературы, статистических данных, отчетной документации ДВФУ и его структурных подразделений, а также полуструктурированное интервью и кейс-стади.

Результаты исследования могут быть использованы руководством ДВФУ и его структурных подразделений для определения тех научно-исследовательских лабораторий, которые в наибольшей степени соответствуют характеристикам сообществ практиков и чей опыт необходимо использовать в первую очередь для распространения данных объединений и повышения эффективности управления организационными

#### **ABSTRACT:**

The paper presents the results of a study of FEFU research laboratories as formal communities of practice. The case study was chosen as the main method for conducting empirical research. The conducted research has shown that the research laboratories fully comply with the formal communities of practice in the blocks "Characteristics of the staff of research laboratories", "Benefits provided by research laboratories" and partially correspond to the blocks "Characteristics of research laboratories and their processes", "Characteristics of the communication system of research laboratories".

**KEYWORDS:** practitioners communities, research laboratory, Far Eastern Federal University, knowledge.

JEL Classification: I20, I26, D80 Received: 24.09.2018 / Published: 31.10.2018

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers For correspondence: Babak L.N. (lightsome@yandex.ru)

#### CITATION:

Babak L.N., Khegay E.V., Mukhsyan T.V. (2018) Soobschestvo praktikov: sozdanie i rasprostranenie znaniy [Community of practice: knowledge creation and dissemination]. Kreativnaya ekonomika. 12. (10). – 1587-1598. doi: 10.18334/ce.12.10.39484

знаниями. Кроме того, полученные результаты могут являться теоретической основой для дальнейших исследований сообществ практиков и системы управления знаниями.

# 1. Концептуальные представления ученых о сообществах практиков и возможностях их формирования в высших учебных заведениях

Согласно исследованиям Р. Drucker, С. Kimble, Т.Е. Андреевой, Л. Младковой, К. Hartung, J. Lave и многих других ученых, в XXI веке знания считаются основным ресурсом, определяющим успешность развития любого хозяйствующего субъекта [1, 6, 9, 13, 14, 15] (Andreeva, Gutnikova, 2010; Drucker, 1992; Hartung, Oliveira, 2013; Kimble, Hildreth, 2004; Lave, Wenger, 1990; Mladkova, 2015).

Одной из ключевых проблем, которые сейчас пытаются решить академики и практики всего мира, является построение эффективной системы управления знаниями, которая, в первую очередь, должна стимулировать людей на создание и распространение неявных знаний [1, 3, 11] (Andreeva, Gutnikova, 2010; Filatkina, 2017; Hildreth, Wright, Kimble, 1999).

Для построения такой системы топ-менеджеры инновационно-ориентированных компаний создают различные структурные подразделения, такие как: проектный офис, межфункциональные команды, аналитический отдел и др. Во многих случаях подобные подразделения успешно справляются с возлагаемыми на них задачами [16] (Wenger, Snyder, 2000).

Однако тенденции XXI века, связанные с ускорением научно-технического прогресса, усилением глобализации, ростом конкуренции и т.д. потребовали от ученых и практиков мира поиска новых механизмов управления знаниями, способных одновременно повысить скорость распространения неявных знаний и снизить влияние работников интеллектуального труда на деятельность организаций [6, 7, 12] (Drucker, 1992; Dumitru, Enăchescu, 2015; Keikotlhaile et al., 2015).

Одним из таких механизмов стали сообщества практиков, концепция которых была разработана в 1991 г. J. Lave и E. Wenger, специализирующихся на исследовании ситуационного обучения. Начиная с 2000-х годов сообщества практиков стали рассматриваться учеными как способ управления знаниями, формируемыми и распростра-

#### ОБ АВТОРАХ:

**Бабак Лариса Николаевна,** кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента Школы экономики и менеджмента (lightsome@yandex.ru)

**Хегай Елена Валентиновна,** кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Школы экономики и менеджмента (alenkahegay1405@mail.ru)

**Мухсян Тамара Викторовна,** магистрант 2 курса направления подготовки «Менеджмент» –профиль «Международный менеджмент» (kaxcr@inbox.ru)

#### ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Бабак Л.Н., Хегай Е.В., Мухсян Т.В. Сообщество практиков: создание и распространение знаний // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 10. – С. 1587–1598. doi: 10.18334/ce.12.10.39484

няемыми в коммерческой среде. С этого же периода интерес к сообществам практиков стал стремительно расширяться, появилось много научных трудов, согласно которым сообщества практиков могут образовываться практически во всех сферах и на всех уровнях [3, 4, 14, 16] (Filatkina, 2017; Abigail, 2016; Lave, Wenger, 1990; Wenger, Snyder, 2000).

В настоящее время понятие «сообщество практиков» рассматривается учеными с разных позиций. В данной работе под сообществом практиков понималась неформальная группа людей, добровольно объединившихся на основе взаимных интересов с целью совместной реализации ключевых процессов управления знаниями, к которым относятся создание, хранение/извлечение, передача и применение знаний [3] (Filatkina, 2017).

Сообщества практиков обладают следующими характеристиками:

- домен область знания или сфера интересов, разделяемые и поддерживаемые всеми участниками объединения;
- сообщество доверительная атмосфера и сильное чувство идентичности в коллективе;
- практика инструменты и процедуры, разрабатываемые участниками объединения и применяемые ими для решения общих проблем [12, 16] (Keikotlhaile et al., 2015; Wenger, Snyder, 2000).

Для успешного функционирования и развития сообществ практиков необходима поддержка руководства компании, а также поддержка набора виртуальных и не виртуальных ресурсов, таких как: место для встреч, хранилище идей и результатах деятельности, список участников и их интересов, средства коммуникации между участниками, общепризнанные способы создания и распространения знаний [5, 8, 16] (Bourdon, Kimble, 2008; Fallah, 2012; Wenger, Snyder, 2000).

В качестве способов реализации ключевых процессов управления знаниями члены сообществ практиков чаще всего применяют коучинг, систему наставничества, обучающие курсы, проведение конференций/форумов, формирование баз данных, рабочие планерки, личные встречи, стажировки, взаимодействие посредством сотовой связи, мессенджеров, электронной почты. Выбор каждого из указанных способов зависит от того, какой конкретно процесс управления знаниями реализуется участниками сообщества практиков в тот или иной период времени [9] (Hartung, Oliveira, 2013).

Отметим, что, по мнению исследователей, сообщества практиков могут обеспечивать широкий диапазон как краткосрочных, так и долгосрочных выгод для компании, в которой они функционируют. К числу потенциальных выгод относятся следующие: помощь в реализации стратегии, развитие новых направлений бизнеса, предоставление площадки для решения проблем, передача опыта, развитие профессиональных навыков, удержание талантов.

Кроме того, сообщества практиков несут большое количество преимуществ для самих участников объединения. В том числе помощь в решении проблем, повышение

профессиональной репутации, развитие чувства профессиональной идентичности, а также предоставление возможности внести свой вклад в развитие команды [4, 12, 16] (Abigail, 2016; Keikotlhaile et al., 2015; Wenger, Snyder, 2000).

При анализе возможностей формирования сообществ практиков в высших учебных заведениях было выяснено, что управление организационными знаниями является важной задачей для большинства инновационно ориентированных вузов мира. Также для них актуальным является поиск механизмов, способных повысить эффективность управления организационными знаниями. К числу таких механизмов вполне могут быть отнесены сообщества практиков.

Так как большинство высших учебных заведений, расположенных на территории Российской Федерации, являются бюрократизированными структурами, то сообщества практиков, функционирующие в данных университетах, являются формальными объединениями. Другими словами, данные сообщества практиков включены в организационную структуру университетов [3, 15] (Filatkina, 2017; Mladkova, 2015).

После анализа организационной структуры российских вузов, расположенных на территории Дальневосточного федерального округа, было замечено, что она включает в себя научно-исследовательские лаборатории, цели функционирования которых имеют схожесть с целями формальных сообществ практиков.

Таким образом, в результате теоретического исследования был сформирован исследовательский вопрос: являются ли научно-исследовательские лаборатории ДВФУ формальными сообществами практиков?

### 2. Методология исследования

Для проведения эмпирического исследования был выбран качественный метод «кейс-стади», т.к. предмет исследования носит абстрактный характер и не имеет количественной оценки.

Фундамент кейсов составили результаты полуструктурированного интервью, вопросы для которого были сформированы на основании научных трудов С. Kimble, L. Mladkova, K. Hartung, E. Wenger и некоторых других ученых.

В рамках исследования были рассмотрены 4 научно-исследовательские лаборатории ДВФУ.

## 3. Анализ результатов исследования

Анализ кейсов проводился по четырем блокам:

- характеристика процессов научно-исследовательских лабораторий ДВФУ;
- характеристика персонала научно-исследовательских лабораторий ДВФУ;
- характеристика системы коммуникаций научно-исследовательских лабораторий ДВФУ;
- описание выгод, обеспечиваемых научно-исследовательскими лабораториями ДВФУ.

Опишем результаты данного анализа.

### Характеристика процессов научно-исследовательских лабораторий ДВФУ

Все Лаборатории были созданы в период с 2013 по 2016 г. как способ реализации программы развития ДВФУ. Инициаторами создания Лабораторий выступили либо директора структурных подразделений (Школ) ДВФУ, либо заведующие тех кафедр, чьи исследования максимально способствовали достижению запланированных показателей вуза.

Несмотря на то, что Лаборатории были созданы для достижения разных целей, в их Уставах прописано несколько общих задач:

- повышение качества исследований, проводимых преподавателями и учеными ДВФУ;
- привлечение к научно-исследовательской деятельности ДВФУ высококвалифицированных ученых, перспективных аспирантов и студентов;
- поиск новых способов решения проблем, поднимаемых научным и деловым сообществами в настоящее время;
- формирование положительного имиджа ДВФУ и его системы образования.

В связи с тем, что деятельность Лабораторий помогает достижению приоритетных направлений ДВФУ, все они на данный момент являются составной частью организационной структуры вуза. Формализация деятельности Лабораторий способствует тому, что на их сотрудников, с одной стороны, распространяется программа повышения конкурентоспособности (ППКС), а с другой, принятая в университете система предоставления отчетности и оценки результатов деятельности.

Таким образом, в настоящее время руководство ДВФУ и профильных Школ играет для Лабораторий следующие роли: координатор, контролер, эксперт в научной сфере, спонсор, помощник в реализации рекламной политики. По мнению респондентов, из всех ролей, которые в настоящее время руководство ДВФУ и профильных Школ исполняет для исследованных Лабораторий, действительно нужной и правильно реализуемой является только роль «Эксперт в научной сфере».

Отметим, что все другие роли респонденты также считают нужными. Однако, по их мнению, роли координатора и контроллера носят чрезмерный характер и мешают сотрудникам Лабораторий в полной мере воплотить все свои идеи и добиться максимальных результатов.

Роли спонсора и помощника в реализации рекламной политики, наоборот, являются незначительными, что вынуждает сотрудников Лабораторий прилагать дополнительные усилия, необходимые на поиск альтернативных вариантов получения финансирования и размещения рекламной информации.

Несмотря на то, что все исследованные Лаборатории являются структурными подразделениями профильных Школ, весь процесс постановки задач, не касающихся достижения общеуниверситетских или общешкольных показателей, они осуществляют самостоятельно.

К числу данных задач относятся выбор сотрудниками Лаборатории направления исследования, его объекта, предмета и методологии; закупка материалов и оборудования; выбор партнеров и инвесторов; определение журналов и мероприятий для представления результатов исследований; принятие и исключение участников Лаборатории; разработка показателей деятельности; осуществление внутреннего контроля; выбор конкурсов на получение грантов и другое.

Как правило, процесс постановки задач осуществляется сотрудниками Лабораторий коллегиально, при участии как минимум представителей основной команды. Тем не менее в двух из четырех исследованных Лабораторий основная роль в постановке задач и в принятии решений преимущественно принадлежит их руководителям.

О результатах своей деятельности все исследованные Лаборатории отчитываются примерно одинаковым образом. Как уже было отмечено, основной контроль над деятельностью Лабораторий осуществляет руководство профильных Школ, которое, собирая всех сотрудников Лабораторий или только их руководителей на планерках, заслушивает их отчеты о результатах научно-исследовательской и грантовой деятельности.

Эти отчеты сотрудники каждой Лаборатории готовят заранее по утвержденной форме. В том случае, если эти отчеты удовлетворяют требованиям руководства профильных Школ, сотрудники Лабораторий получают премии или другую форму поддержки, представляемую из средств ППКС своей Школы.

Также сотрудники исследованных Лабораторий отчитываются перед своими грантодателями и иными спонсорами. В данном случае отчетность осуществляется по техническому заданию, которое сотрудники разрабатывают и прикладывают к заявкам на грантовые конкурсы.

#### Характеристика персонала научно-исследовательских лабораторий ДВФУ

Официально в состав исследованных Лабораторий входят от восьми до сорока человек, которых условно можно разделить на три категории: основная команда, временные коллективы и случайные участники.

Основная команда. К данной категории относятся лишь те сотрудники Лабораторий, которые принимают участие абсолютно во всех процессах, важных для эффективного функционирования своего структурного подразделения. Количество людей, относящихся к этой категории, в каждой Лаборатории разнится и зависит от принятого в Лаборатории стиля управления и принципов распределения обязанностей.

Временные коллективы. К данной категории относятся те сотрудники исследованных Лабораторий, которые привлекаются исключительно для проведения каких-либо проектов/мероприятий, реализации определенных работ.

Случайные участники. К данной категории относятся все те участники, которые привлекаются исследуемыми Лабораториями для выполнения каких-то вспомогатель-

ных работ, не требующих особых знаний и умений. Во всех Лабораториях эту роль выполняют студенты. В каждой Лаборатории число случайных участников разнится и зависит от того, насколько загружена основная команда и временные коллективы в тот или иной период времени.

Несмотря на то, что во всех исследованных Лабораториях часть сотрудников получает за свою деятельность материальное вознаграждение, выплачиваемое из Фонда оплаты труда ДВФУ, основным мотивом данных сотрудников является не получение дополнительного дохода, а возможность реализовать свои идеи в научной сфере и стать частью определенного научного коллектива, деятельность которого вызывает интерес.

Внешние эксперты, не входящие в официальный состав Лабораторий и не осуществляющих трудовую деятельность в ДВФУ, привлекаются тремя из четырех исследованных Лабораторий. Данные Лаборатории привлекают внешних экспертов для разных целей, таких как: реализация совместных проектов, совместное курирование работ аспирантов, совместное проведение исследований и научных мероприятий, а также совместное создание научных трудов.

В качестве спонсоров каждая Лаборатория стремится выбирать те фонды, которые разделяют ее интересы и готовы вкладывать деньги в развиваемое Лабораторией направление.

# Характеристика системы коммуникаций, принятая в научно-исследовательских лабораториях ДВФУ

В результате исследования системы коммуникаций, принятой во всех исследованных Лабораториях, было выяснено, что в трех из четырех Лабораторий принята межличностная коммуникационная система, предполагающая построение взаимодействия между небольшой группой людей, в рамках которой каждый может оказывать влияние друг на друга.

В четвертой лаборатории превалирует интерактивная коммуникационная система, предполагающая, что основная часть коммуникаций между сотрудниками осуществляется через дистанционные каналы общения, прежде всего телефон и электронную почту. Превалирование данной коммуникационной системы в Лаборатории обусловлено тем, что ее участникам крайне редко удается оказаться всем вместе в одно время и в одном месте.

В целом, в исследованных Лабораториях весь коммуникационный процесс осуществляется с четырьмя целями:

- создание новых знаний;
- обмен текущей информацией;
- обсуждение вопросов, требующих оперативного решения;
- распространение собственного опыта, обучение.

Исходя из данных целей, сотрудники исследованных Лабораторий осуществляют выбор инструментов для построения коммуникационного процесса. Так, для создания новых знаний сотрудники исследованных Лабораторий чаще всего применяют

личные встречи и рабочие планерки. В тех Лабораториях, где часто привлекают для работы внешних экспертов, также применяется общение по Скайпу.

При обмене текущей информацией сотрудники Лабораторий предпочитают использовать сотовую связь, электронную почту и мэссенджеры. В тех Лабораториях, где основную часть составляют женщины, для обмена текущей информацией также применяются неформальные беседы.

Для взаимодействия с целью обсуждения вопросов, требующих оперативного решения, сотрудники исследованных Лабораторий чаще всего предпочитают использовать сотовую связь, электронную почту, а также различные мессенджеры.

При распространении собственных знаний и опыта сотрудники исследованных Лабораторий в качестве инструментов применяют публикации собственных статей, монографий и учебных пособий, проведение и посещение научных мероприятий, командировки и стажировки, а также курирование студенческих работ и аспирантских диссертаций.

# Выгоды, которые обеспечивают научно-исследовательские лаборатории ДВФУ вузу, профильной Школе, своим сотрудникам

В результате анализа затранскрибированных текстов интервью было выяснено, что все исследованные Лаборатории обеспечивают примерно одинаковый пакет выгод ДВФУ и профильной Школе. К числу данных выгод относятся следующие:

- формирование значительного процента публикаций, заявок на гранты;
- привлечение внешнего финансирования в НИОКР;
- организация международных конференций, различных научных мероприятий;
- распространение собственного опыта среди студентов и сотрудников ДВФУ, профильной Школы;
- формирование положительного имиджа ДВФУ и его системы образования;
- повышение уровня исследований, проводимых учеными и студентами ДВФУ.

Своим сотрудникам каждая Лаборатория предоставляет специфический набор выгод, к которым могут относиться: обеспечение качественного развития; предоставление возможности заниматься любимым делом среди интересных и увлеченных профессионалов; получение дополнительного заработка; повышение уровня собственной квалификации; изучение новых способов решения профессиональных и научноисследовательских проблем.

В целом, можно сделать вывод, что каждая исследованная Лаборатория в той или иной степени помогает достичь общеуниверситетских и общешкольных показателей, отраженных в программе развития ДВФУ и его структурных подразделений, что, собственно, соответствует основной цели создания и поддержки данных Лабораторий [2].

# 4. Обсуждение результатов исследования

Анализ результатов исследования научно-исследовательских лабораторий ДВФУ как формальных сообществ практиков позволил сделать следующие выводы.

По блоку «Характеристика научно-исследовательских лабораторий и их процессов» исследованные лаборатории практически полностью соответствуют формальным сообществам практиков. Исключения касаются только процессов, связанных с определением сроков существования лаборатории, выбором форм предоставления отчетности и приоритетного направления исследования, а также финансирования деятельности лаборатории. Для устранения выявленных несоответствий рекомендуется снизить административную зависимость лабораторий от представителей вуза, а также повысить вовлеченность последних в процесс финансирования деятельности лабораторий.

По блоку «Характеристика персонала научно-исследовательских лабораторий» исследованные лаборатории полностью соответствуют формальным сообществам практиков.

По блоку «Характеристика системы коммуникаций научно-исследовательских лабораторий» исследованные лаборатории отличаются от формальных сообществ практиков только выбором средств для распространения знаний. Однако данное несоответствие обусловлено спецификой деятельности наукоемких организаций.

По блоку «Выгоды, обеспечиваемые научно-исследовательскими лабораториями» исследованные лаборатории полностью соответствуют формальным сообществам практиков.

#### Заключение

Как видно из всего вышеописанного, полученные результаты имеют как фундаментальную, так и прикладную значимость. Кроме того, результаты исследования имеют перспективу стать теоретической основой для проведения дальнейших исследований сообществ практиков и системы управления знаниями.

Тем не менее проведенное исследование имеет ограничение, связанное с недостаточной выборкой. Поэтому результаты данного исследования могут быть распространены только на научно-исследовательские лаборатории ДВФУ.

Таким образом, цель исследования достигнута и все поставленные задачи выполнены.

#### источники:

- 1. Андреева Т.Е., Гутникова Т.Ю. Управление знаниями. / хрестоматия. СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. 514 с.
- 2. Официальный сайт ДВФУ. [Электронный ресурс]. URL: http://dvfu.ru.
- 3. Филаткина И.Д., Филаткина М.Д. Сообщества практиков: сущность и роль в системе управления знаниями // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 11-7. с. 384-387. url: https://elibrary.ru.
- 4. Abigail L.K.M. // Health. 2016. p. 61-74. URL: https://ssrn.com.
- 5. Bourdon I., Kimble C. An analysis of key factors for the success of the communal

- management of knowledge. Ps. [Электронный ресурс]. URL: https://ssrn.com.
- 6. Drucker P.F. // Harvard Business Review. 1992. p. 95-104. URL: https://scopus.com.
- 7. Dumitru D., Enăchescu V. // Procedia Social and Behavioral Sciences. 2015. № 187. p. 752-756. url: https://sciencedirect.com.
- 8. Fallah N. // Procedia Social and Behavioral Sciences. 2012. p. 1532-1536. URL: https:// sciencedirect.com.
- 9. Hartung K., Oliveira M. // REGE, São Paulo SP, Brasil. 2013. № 3. p. 407-422. URL: https://ssrn.com.
- 10. Hildreth P.M., Kimble C. // Information Research. 2002. № 1. p. 1-18. URL: https://ssrn.com.
- 11. Hildreth P.M., Wright P., Kimble C. Knowledge management: are we missing something?. Ps. [Электронный ресурс]. URL: https://ssrn.com.
- 12. Keikotlhaile R.T., Ekambaram A., Halvorsen S.B., Klakegg O.J. // Procedia Social and Behavioral Sciences. 2015. № 194. p. 105-114. URL: https://ssrn.com.
- 13. Kimble C., Hildreth P. Communities of Practice: Going One Step Too Far?. L\'aim. [Электронный ресурс]. URL: https://ssrn.com.
- 14. Lave J., Wenger E. Situated Learning: Legitimate Periperal Participation. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990.
- 15. Mladkova L. // Procedia Social and Behavioral Sciences. 2015. № 210. p. 440-448. URL: https://ssrn.com.
- 16. Wenger E., Snyder W.M. // Harvard Business Review. 2000. p. 139-147. URL: https://scopus.com.

#### REFERENCES:

- Abigail L.K.M. (2016). Do communities of practice enhance faculty development? Health. 2 61-74.
- Andreeva T.E., Gutnikova T.Yu. (2010). Upravlenie znaniyami [Knowledge management] SPb.: Izd-vo «Vysshaya shkola menedzhmenta». (in Russian).
- Bourdon I., Kimble C. An analysis of key factors for the success of the communal management of knowledgePs. Retrieved from https://ssrn.com
- Drucker P.F. (1992). The new society of organizations Harvard Business Review. 9 95-104.
- Dumitru D., Enăchescu V. (2015). Communities of practice as a mean for decentralization Procedia Social and Behavioral Sciences. (187). 752-756.
- Fallah N. (2012). Routines and their influence in the communities of practice (CoPs): the case of international institutions Procedia Social and Behavioral Sciences. 46 1532-1536.
- Filatkina I.D., Filatkina M.D. (2017). Soobschestva praktikov: suschnost i rol v sisteme upravleniya znaniyami [Communities of practice: essence and role in the knowledge management system]. Competitiveness in the global world: economy, science, technology. (11-7). 384-387. (in Russian).

- Hartung K., Oliveira M. (2013). Communities of practice: creating and sharing knowledge REGE, São Paulo SP, Brasil. 20 (3). 407-422.
- Hildreth P.M., Kimble C. (2002). The Duality of Knowledge Information Research. 8 (1). 1-18.
- Hildreth P.M., Wright P., Kimble C. Knowledge management: are we missing something? Ps. Retrieved from https://ssrn.com
- Keikotlhaile R.T., Ekambaram A., Halvorsen S.B., Klakegg O.J. (2015). Formalising the informal? Finding a balance between formal teams and communities of practice in a project-based organization Procedia Social and Behavioral Sciences. (194). 105-114.
- Kimble C., Hildreth P. Communities of Practice: Going One Step Too Far?L\'aim. Retrieved from https://ssrn.com
- Lave J., Wenger E. (1990). Situated Learning: Legitimate Periperal Participation Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Mladkova L. (2015). Dysfunctional Communities of Practice Thread for Organization Procedia Social and Behavioral Sciences. (210). 440-448.
- Wenger E., Snyder W.M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier Harvard Business Review. 139-147.