

УДК 378.1:005.94

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ УПРАВЛІННЯ  
ЗНАННЯМИ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Криворучко Владислав Олександрович, аспірант**

**Університет державної фіскальної служби України**

Vladyslav Kryvoruchko, PhD-student, University of State Fiscal Service

vladkrivoruchko1996@gmail.com

**Руденко Микола Вікторович, д.е.н., доцент**

**Університет банківської справи**

Mykola Rudenko, Doctor of Science, Banking University, mykola\_rudenko@ukr.net

**Анотація.** У статті обґрунтовано важливість впровадження систем управління знаннями в закладах вищої освіти. Розкрито сутність організації, що здатна до самонавчання. Проведено структурний аналіз системи управління знаннями та її складових елементів. Визначено, на яких фундаментальних елементах повинна бути побудована система управління знаннями в закладі вищої освіти. Обґрунто-

вано основні проблеми, які здатні привести до невдачі в процесі впровадження системи управління знаннями в закладі вищої освіти.

**Ключові слова:** управління знаннями, заклад вищої освіти, економіка знань, освіта, менеджмент, управління бізнес-процесами.

Бізнес модель сучасної економіки базується на створенні та реалізації продукту інтелектуальної праці та зростанні вартості професій, пов'язаних із створенням нових знань. Господарство прагне максимально оптимізувати та автоматизувати усі виробничі процеси, частка сфери послуг у структурі ВВП країн зростає, а освіта поступово перетворюється на ключову галузь економіки. Зростання частки «знанневого» капіталу в забезпеченні конкурентоздатності організацій на ринку стимулює їх фундаментально перебудувати внутрішній менеджмент за допомогою систем управління знаннями.

Формування знань як окремого економічного ресурсу стимулювало розвиток парадигми «управління знаннями». Таку парадигму прийнято пов'язувати з концепцією організації, що самонавчається. В такій організації чітко формалізовані процеси генерування, накопичення та використання нових знань працівниками. Заклади вищої освіти набувають все більшої автономності, перетворюючись на самостійних гравців ринку, отримуючи дохід від надання освітніх та наукових послуг, тобто здатні капіталізувати власні знання. Відповідно, виникає потреба в управлінні такими знаннями в закладі вищої освіти з метою підвищення якості освіти та отримання нових конкурентних переваг на ринку.

На думку науковці [1-2] управління знаннями в широкому розумінні – це система взаємопов'язаних процесів та інструментів щодо створення, систематизації, аналізу, збереження, трансферу та актуалізації знань, а також забезпечення доступу до них всередині організації, спрямованих на створення додаткової цінності, відповідно до стратегії організації. Вважаємо, що впровадження систем управління знаннями в закладах вищої освіти повинно базуватись на синергії таких складових (об'єктів):

- люди (комунікація між власниками знань, а саме студентами, викладачами, керівництвом ЗВО, роботодавцями і т.д.; обмін знаннями, організація та проведення навчання студентів, реалізація програм підвищення кваліфікації для викладачів; залучення роботодавців до розробки навчальних програм);
- бізнес-процеси (дизайн процесів управління знаннями, управління мотивацією та залучення людей до управління знаннями, моніторинг якості освіти всередині ЗВО);
- інфраструктура (створення технологічної інфраструктури для збереження досвіду та забезпечення комунікації; бази даних, електронні каталоги, бібліотеки, наукометричні бази, репозиторії знань).

Система управління знаннями повинна реалізовуватись на основі певної стратегії, що базується на існуючих загально-організаційних цілях, організаційній структурі, ієрархії бізнес-процесів та внутрішній системі мотивації. На основі стратегії формуються цілі управління знаннями, формалізуються бізнес-процеси, визначаються власники таких процесів або «працівники знань», створюється система мотивації як для працівників знань, що керують даною системою, так і для осіб, на яких спрямована дана система управління – працівники організації [3].

Враховуючи вищенаведені етапи, система управління знаннями повинна включати в себе джерела отримання знань як із зовнішнього, так і внутрішнього сере-

довищ, а також формалізовані та неформалізовані джерела знань. Автори [4-5] до таких джерел відносять наступні:

- науково-дослідна та дослідницько-конструкторська робота (НДДКР);
- освітня діяльність (навчання, підвищення кваліфікації, стажування, практика, консультування, коучинг, самонавчання);
- маркетинг (розробка нових продуктів, формування маркетингових стратегій, бенчмаркетинг, маркетинг інновацій, маркетинг знань тощо);
- придбання знань (купівля патентів, ліцензій, ноу-хау, стартапів та права на їх використання).

Таблиця – Ризики та антиризикові інструменти в процесі впровадження управління знаннями в ЗВО

Ризики впровадження системи управління знаннями	Антиризикові заходи	Умови для реалізації заходів
Відсутність базового розуміння сутності управління знаннями, процесного підходу до управління організацією та нерозвиненої методологічної бази для впровадження такої системи.	Залучення зовнішніх експертів з управління знаннями / управління бізнес-процесами. Організація зовнішніх тренінгів, купівля онлайн-курсів з менеджменту.	Потреба в додаткових фінансових ресурсах для залучення експертів та купівлі освітніх продуктів;
Супротив з боку викладацького складу та персоналу ЗВО змінам в незацікавленість викладачів в роботі з основними процесами управління знаннями, безініціативність в прийнятті управлінських рішень.	Потреба в залученні керівництва ЗВО для проведення пояснювальних сесій та переконання в необхідності управління знаннями в ЗВО. Організація та проведення наукових конференцій на тему економіки знань та ролі освіти в економіці. Розробка системи мотивації для викладачів, націленої на управління знаннями.	Зацікавленість керівництва ЗВО в управлінні знаннями.
Відсутність комунікації між закладом вищої освіти, роботодавцями та публічними структурами.	Залучення ЗВО до зовнішніх проєктів, що передбачають співпрацю з роботодавцями. Організація заходів на тему співпраці освіти та бізнесу на базі ЗВО із залученням представників бізнес-структур.	Потреба в додаткових фінансових та людських ресурсах.

Джерело: побудовано автором

З використання літературних джерел [5-6] сформуємо основні групи бізнес-процесів управління знаннями, які включають:

- 1) процеси отримання знань (отримання та обробка знань; формування репозитарію знань);
- 2) процеси аналізу знань (оцінка знань за кількісними та якісними критеріями; оцінка знань за вартісними критеріями; оцінка знань за напрямками застосування);
- 3) процеси використання знань (організація та проведення навчання як внутрішнього так і зовнішнього; організація роботи з репозитарієм знань, тобто залучення працівників до роботи з репозитарієм; процеси трансферу (обміну) знаннями в організації);

4) процеси аудиту знань (оцінка якості організації навчання; оцінка якості знань працівників; сортування знань в репозиторії за визначеними критеріями; знищення невикористовуваних знань).

Водночас, впровадження системи управління знаннями може бути призупинене через ряд ризиків, викликаних як внутрішніми так і зовнішніми факторами. Основні ризики наведено в таблиці.

Отже, впровадження системи управління знаннями в ЗВО дозволить перетворити університет на організацію, що самонавчається. Такий тип організації здатний отримувати, створювати, аналізувати, зберігати, капіталізувати та застосовувати нові знання на практиці, змінюючи власну поведінку залежно від знань. В організації, що самонавчається діяльність спрямована на розвиток інтелектуального потенціалу працівників, імплементуються інструменти самонавчання, підвищення кваліфікації, обміну знаннями під впливом динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища. В рамках закладу вищої освіти – це здатність створювати динамічні та адаптивні системи навчання залежно від потреб роботодавців, їх вимог до набору компетенцій майбутнього фахівця, а також загальнонаціональної та глобальної стратегії розвитку економіки, науки та освіти.

#### Список використаних джерел

1. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию / У. Букович, Р. Уилльямс. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2002. – 504 с.
2. Skyrme D. The State of Notion: Knowledge Management in Practice / D. Skyrme // California Management Review. – 2000. – Vol. 40, № 3. – PP. 375-389.
3. Криворучко В. О. Інфляція знань у концепції сучасного підприємства / М. В. Руденко, В. О. Криворучко // Інвестиції: практика та досвід. – №17. – 2017. – С. 40-43.
4. Grubler A. Sources and Consequences of Knowledge Depreciation. Historical Case Studies of Energy Technology Innovation / A. Grubler, G. Nemet // The Global Energy Assessment. Cambridge University Press. – 2012. – Cambridge, Chapter 24, UK.
5. Illiashenko S. M. Knowledge management as a basis for innovative development of the company / S.M. Illiashenko, Y.S. Shypulina, N.S. Illiashenko // Actual Problems of Economics. – 2015. – № 6 (168). – P. 173-181.
6. Руденко М. В. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства / М. В. Руденко, В. О. Криворучко // Економіка та держава. – 2016. – № 4. – С. 74-78.