

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК ДЖЕРЕЛО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Анотація. У статті розглянуто основні аспекти та особливості управління знаннями у вищому навчальному закладі, проаналізовано вплив стратегічного управління знаннями на конкурентоспроможність університету на ринку освітніх послуг.

Ключові слова: стратегічне управління знаннями, маркетингова орієнтація вищого навчального закладу, конкурентоспроможність університету.

Вступ. На сучасному етапі розвитку суспільства, який у провідних країнах вже характеризується як економіка знань, знання стають найбільш важливим активом підприємства, організації. І хоча знання завжди були «однією з основних функцій у суспільному житті» і можуть розглядатись як «антропологічна константа» [12, с. 143], лише в останні десятиліття у великій кількості досліджень засвідчено, що «в економіці, в якій єдиною визначеністю є невизначеність, єдиним надійним джерелом тривалих конкурентних переваг є знання» [11]. Відповідно, сьогодні успішні організації, підприємства управляють знанням як ключовим ресурсом, який значною мірою впливає на їхні результати та ринкові позиції. Концепція управління знаннями, яка виникла у другій половині 1980-х років у бізнес-секторі, широко досліджена в роботах іноземних і вітчизняних науковців. У той же час, мало дослідженим залишається управління знаннями у вищих навчальних закладах, незважаючи на особливу роль університетів у суспільстві та в економіці знань, які стають одними з основних чинників «добробуту нації в новій глобальній економіці» [8, с. 17—18]. Крім того, сама сфера вищої освіти представляє собою сьогодні глобальне конкурентне середовище, що зумовлює необхідність для університетів постійно вдосконалювати свою діяльність і шукати джерела стійких конкурентних переваг. З огляду на це, питання ефективного управління знаннями в наукомістких організаціях, якими є університети, стає надзвичайно актуальним і потребує більш глибокого та комплексного вивчення.

Постановка задачі. Мета даного дослідження — систематизувати описані в літературі погляди науковців на використання концепції управління знаннями у сфері вищої освіти; вивчити наявний досвід створення і застосування систем управління знаннями в діяльності університетів для підвищення їх конкурентоспроможності.

Результати. Університети традиційно розглядались як основні продуценти та постачальники знань у суспільстві. Однак, на відміну від минулих століть, коли університети існували дещо ізольовано, сьогодні їм все більше відводиться роль основних «генераторів економіки знань та, відповідно, економічного і соціального майбутнього» [13, с. 1]. З одного боку, у суспільстві знань основна конкурентна перевага країни пов'язана з можливістю розвитку її інтелектуального потенціалу, що значною мірою визначається системою і якістю освіти, її відповідністю вимо-

гам часу. Однією із таких вимог є не лише передача знань студентам, а й залучення студентів до процесу створення нових знань, навчання їх самостійно ставити питання та вирішувати їх, шукати, аналізувати інформацію, працювати в команді. З іншого боку, все важливішою стає дослідницька функція університетів. У Європі, Японії і США близько 80 % усіх компаній мають високий рівень залежності від зовнішніх джерел знань і технологій, і важливе місце у цьому процесі займають дослідницькі університети. У провідних країнах університетські дослідження стали набагато більше орієнтованими на потреби зовнішнього середовища і інтегрованими в економічний цикл інновацій та зростання, ніж це було раніше. І такий процес є взаємовигідним: через співпрацю з університетами підприємства посилюють свій інноваційний процес, а університети все більше усвідомлюють економічний потенціал своїх досліджень. У зв'язку з цим сьогодні, поряд із викладанням і дослідженнями, виділяють третю функцію університетів — послуги суспільству в процесі передачі знань, включаючи виконання досліджень на замовлення підприємств, а також створення можливостей (пропонування відповідних програм і моделей навчання) для реалізації концепції навчання протягом життя для постійної актуалізації і розширення своїх знань всіма бажаними в будь-який період свого життя.

Іншою важливою тенденцією, що стосується сфери вищої освіти, є посилення конкуренції, переведення її на глобальний рівень, і, як наслідок, усе більше проникнення окремих принципів ринковоорієнтованого управління в університетське середовище, що передбачає «систематичний збір інформації про дійсних і потенційних споживачів та конкурентів; систематичний аналіз інформації з метою формування знання ринку; систематичне використання таких знань» [6] для досягнення цілей.

Таким чином, хоча продуктивність університету і його здатність ефективно виконувати свою місію залежать від багатьох чинників, значною мірою за сучасних умов на них впливає те, наскільки ефективну інформаційну систему, яка забезпечує управління знаннями в межах установи, в тому числі і знаннями про ринкові чинники, ВНЗ може створити. Інтеграція управління знаннями та ринкової орієнтації може стати базою для покращання конкурентних позицій університету на локальному, національному та глобальному рівнях.

Тема управління знаннями у вищому навчальному закладі є особливо цікавою саме через особливості університету як інституції. У жодній іншій організації процес виробництва і надання послуг не відбувається виключно навколо знань, як це є в університеті [15, с. 3]: знання є основним його продуктом і, одночасно, важливим засобом виробництва, оскільки нові знання створюються на основі існуючих, і відтворюються через їхню передачу та практичне застосування [5, с. 13]. Знання грає надзвичайно важливу роль у всіх функціональних сферах — у дослідженнях, у викладанні, в університетському управлінні. Це означає, що, з одного боку, університети завжди так чи інакше управляли знаннями — створювали, накопичували, зберігали, поширювали, передавали їх від викладачів до студентів у процесі викладання, використовували у наукових дослідженнях для продукування нових знань. Однак, сучасне управління знаннями також передбачає «формалізацію і доступ до практичного досвіду, знань і експертних даних, які створюють нові можливості і сприяють вдосконаленню діяльності, що стимулює інновації ...» [1, с. 59], підвищує «цінність через обмін знаннями і використання їх у всій організації» [7, с. xiv] для «отримання вигід від знань, які надають стратегічні переваги цій організації» [4, с. 24]. Проте, як свідчать результати багатьох досліджень,

університети, в тому числі у провідних країнах, усе ще недостатньо використовують переваги сучасних підходів в управлінні знаннями [3], хоча очевидно, що їм не бракує ані досвіду, ані спроможностей чи вмінь у сфері обробки знань. У різних функціональних сферах діяльності університету управління знаннями реалізується по-різному, і більшою мірою воно розвинуто у сферах викладання і досліджень.

У сфері викладання університети сьогодні широко використовують ІТ-інструменти, які дозволяють як зберігати навчальну інформацію, так і покращувати процес передачі знань студентам [15, с. 10] (слайди, роздатковий матеріал, тексти, завдання, рекомендації тощо). Також активно розвивається електронне, або онлайн-навчання, яке можна вважати однією із найважливіших практик управління знаннями, що пропонує «знання точно в строк», надаючи його в будь-який час і в будь-якому місці. Крім того, процеси розробки дисциплін, навчальних планів та управління навчальними програмами можуть бути посилені завдяки впровадженню таких інструментів управління знаннями як створення репозиторіїв інформації, яка стосується навчального процесу, порталів педагогічних і оцінювальних технологій тощо [9, с. 32]).

У сфері університетських досліджень управління знаннями давно існує у формі проведення конференцій, публікації наукових статей, за допомогою яких інформація зберігається, обмінюється, поширюється і може бути використана знову [15, с. 8—9]. Останніми роками все більше використовуються бази даних в Інтернеті для збереження публікацій в електронному вигляді, видаються електронні наукові журнали, проводяться наукові Інтернет-конференції, які не лише підтримують процес управління знаннями у сфері досліджень, а й значно підвищують швидкість і зручність доступу до результатів досліджень. Для підтримки дослідницького процесу в університеті також можуть бути створені репозиторії наукових інтересів університету, результатів досліджень; портали для підтримки управління дослідженнями [9, с. 32]. Важливим є управління знаннями й у сфері кооперації між університетами та підприємствами — через відповідні ІТ-платформи університети можуть відкрити доступ до своїх знань зацікавленим підприємствам, що прискорить і полегшить виникнення коопераційних зв'язків у сферах, які представляють інтерес для обох сторін [15, с. 10—11].

В управлінні відносинами зі студентами та випускниками корисними можуть бути портал послуг для студентів (інформація про правила вступу до ВНЗ, консультування студентів тощо); портал послуг з питань кар'єри для студентів і персоналу; портал для випускників для розвитку взаємовигідних зв'язків між ними і університетом [9, с. 32]. Управління знаннями у сфері адміністративних послуг можуть забезпечити відповідні портали (наприклад, «фінансові послуги», «персонал», «закупівлі» тощо [9, с. 33]) для обміну інформацією між підрозділами університету, що здатне підвищити ефективність роботи адміністрації.

Як свідчать результати досліджень, найпроблемнішою сферою з огляду на рівень застосування систем управління знаннями залишається управління університетом. При прийнятті стратегічних рішень не всі університети задаються питанням, які знання вони потребують для кращого досягнення стратегічних цілей у турбулентному середовищі, та недостатньо використовують системи управління знаннями для підтримки стратегічного розвитку [3, с. 549]. Крім того, знання, якими володіють на основі багаторічного досвіду представники вищого керівництва університету та адміністративний персонал, часто безповоротно втрачаються, коли та чи та особа залишає організацію [15, с. 9].

Проте, в багатьох західних країнах усе більше університетів вже застосовують відповідні системи менеджменту знань у сфері управління установою, які включають, наприклад, ведення добре структурованої бази даних, у яку заносяться всі рішення, прийняті документи або нотатки до різних тем; розміщення у внутрішній електронній мережі розширеної телефонної книги університету із зазначенням сфери компетенцій кожного співробітника тощо. У провідних університетах для управління знаннями у сфері стратегічного планування все частіше створюють: відділ управління знаннями (в окремих університетах також створено посаду віце-канцлера або проректора з управління знаннями); портал внутрішньої інформації (такої, як каталог стратегічних планів, звіти для зовнішньої аудиторії, презентації керівників тощо), портал зовнішньої інформації (бенчмаркінгові дослідження, моніторинг зовнішнього середовища, дані про конкурентів, публікації з питань вищої освіти тощо); щомісячний «огляд ринку»; репозиторій даних про результати і показники діяльності [9, с. 33].

Оскільки управління знаннями включає в себе класичні функції менеджменту, складовою стратегічного планування в університеті має стати розробка знаннєвої стратегії. Знаннєва стратегія має визначати стратегічні цілі розвитку, заходи для їх досягнення та критерії оцінювання результатів у питаннях формування компетенцій університету та його співробітників, формування внутрішніх і зовнішніх структур університету для управління знаннями. При цьому, при розробці й реалізації знаннєвої стратегії має йти не лише про застосування окремих інструментів управління знаннями, хоча всі вони важливі, а, в першу чергу, про позиціонування університету на глобальному ринку освітніх послуг і наукових досліджень [14]. Крім того, для покращення стратегічного управління знаннями в університеті знання необхідно розглядати не лише як результат досліджень і викладання, а розглядати їх створення як щоденну дію, що є надзвичайно важливим для адаптації університету до мінливого середовища та для його успіху [3, с. 560].

Для визначення ефективності управління знаннями застосовують різні підходи. Найвідомішими є використання збалансованої системи показників (англ. *Balanced Scorecard* — *BSC*), які «вимірюють» нематеріальні активи підприємства, в тому числі знання [14; 10], а також «Звіт про інтелектуальний капітал» (англ. *Intellectual Capital Statement*, скорочено: *InCaS*)¹. У процесі підготовки такого Звіту організація розробляє стратегію управління знаннями, визначає пріоритети в сфері управління знаннями та критично оцінює свої зусилля для розвитку знаннєвих ресурсів і результати цих дій (наприклад, задоволеність співробітників і клієнтів, обсяги продажу нових продуктів, рівень організації менеджменту тощо) [2, с. 7—8]. Хоча «Звіт про інтелектуальний капітал» призначений, у першу чергу, для підприємств, у Німеччині і Австрії цей інструмент, який німецькою мовою називається «Знаннєвий баланс» (нім. *Wissensbilanz*), широко використовується університетами для цілісного представлення нематеріальних активів установи та оцінювання всіх видів діяльності, які пов'язані зі створенням, накопиченням, поширенням, передачею, застосуванням знань. Більше того, в Австрії всі університети з 2002 р. законодавчо зобов'язані щороку складати такий Звіт.

Важливість стратегічного управління знаннями пояснюється тим, що воно виступає сьогодні ключовим фактором у досягненні організацією конкурентних переваг. Так, два університети, які за формальними ознаками можуть бути схожими, можуть займати кардинально різні позиції в університетських рейтингах, «і різни-

¹ Детальніше — див.: <http://www.incas-europe.eu/>

ця часто полягає у тій нематеріальній цінності, яку додає ефективне управління знаннями» [10]. Впроваджуючи системи управління знаннями, університети мають можливості покращити системи збору і надання цінної інформації для управління цінного апарату, прискорити процеси прийняття рішень, покращити стратегічне планування, знизити час розробки нових продуктів (дисциплін, навчальних програм), надати значну підтримку дослідницькому процесу, покращити академічні та адміністративні послуги для студентів, підвищити успішність і задоволеність студентів, утримувати висококваліфікованих співробітників, розвивати зв'язки з випускниками, знизити витрати [9, с. 30, 33].

Висновки. Незважаючи на всю важливість і високий ступінь значущості управління знаннями, далеко не всі університети в своїй практичній діяльності приділяють належну увагу даному питанню. У той же час, у сучасному світі система освіти має швидко пристосовуватись до змін у навколишньому середовищі, у тому числі до нових потреб людей, суспільства, економіки. Це вимагає і нової моделі управління нематеріальними активами. Очевидно, що для розвитку конкурентних переваг університети, як і будь-який інший суб'єкт господарювання, повинні по-новому підійти до управління своїми знаннями. Відповідне вимогам часу управління знаннями у ВНЗ має забезпечити підвищення його конкурентоспроможності на основі ефективного використання інтелектуального капіталу та інформаційних ресурсів, а також більш широку інтеграцію інтелектуальної складової в процес надання освітніх послуг. У сучасному дослідницькому університеті управління знаннями має стати важливим аспектом у всіх сферах: у наукових дослідженнях, у викладанні та в управлінні. Подальші дослідження можуть бути присвячені вимірюванню впливу окремих інструментів управління знаннями на конкурентоспроможність університету в різних функціональних сферах його діяльності.

Література

1. Мильнер Б.З. Концепция управления знаниями в современных организациях // Российский журнал менеджмента. — № 1. — 2003. — С. 57—76.
2. A Guideline for Intellectual Capital Statements — A Key to Knowledge Management. — Copenhagen: Danish Agency for Trade and Industry. — 111 p.
3. Blackman D., Kennedy M. Knowledge management and effective university governance // Journal of Knowledge Management. — Vol. 13. — No. 6. — 2009. — P. 547—563.
4. Dalkir K. Knowledge Management in Theory and Practice. — Burlington, USA; Oxford, UK: Elsevier Inc., 2005. — 356 p.
5. Fangmann H. Converged Services — Rahmenbedingungen für ein modernes Wissensmanagement an Hochschulen // DFN-Arbeitstagung über Kommunikationsnetze. — Vol. 55GI. — 2004. — S. 13—16.
6. Hunt S.D., Morgan R.M. The comparative advantage theory of competition // Journal of Marketing. — Vol. 59(2). — 1995. — P. 1—16.
7. Information Alchemy: The Art and Science of Knowledge Management // Educause Leadership Strategies No.3, Bernbom, G. (ed.). — Jossey-Bass: San Francisco, 2001.
8. Johnstone D.B., D'Ambrosio M., Yakoboski P.J. Higher Education in a Global Society. — Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2010. (окремі розділи доступні з: <http://books.google.com.ua>).
9. Kidwell J.J., Vander Linde K.M., Johnson S.L. Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education // Educause Quarterly. — No. 4. — 2000. — P. 28—33.
10. Milam J.H., Jr. Knowledge Management for Higher Education. — ERIC Digest. Washington DC: ERIC Clearinghouse on Higher Education, 2001. — <http://www.ericdigests.org/2003-1/higher.htm>

11. *Nonaka I.* The Knowledge Creating Company // Harvard Business Review. — Vol. 6 (8). — 1991. — P. 96—104.
12. *Stehr N.* Societal Transformations, Globalisation and the Knowledge Society // Int. J. Knowledge and Learning. — Vol. 3. — No. 2/3. — 2007. — P. 139—153.
13. *Temple P.* (Editor). Universities in the Knowledge Economy. Higher Education Organisation and Global Change. — London, New York: Routledge, 2011. — 264 p.
14. Universität der Zukunft. Eine Vision Handlungs- und Ordnungsprinzipien für Universitätsinstitutionen in Deutschland. Eine Studie der TUM-Tech GmbH im Auftrag der Degussa AG. — München: TUM-Tech GmbH, 2003. — 219 S.
15. *Wilkesmann U., Würmseer G.* Wissensmanagement an Universitäten // Discussion papers des Zentrums für Weiterbildung Universität Dortmund. — Universität Dortmund, 2007. — 17 S.

Стаття надійшла до редакції 00.00.2012 р.