

С.М. Ілляшенко

Сумський державний університет, Україна;

Вища школа економіко-гуманітарна, м. Бельсько-Бяла, Польща

Н.С. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна

Сумський державний університет, Україна

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ УНІВЕРСИТЕТУ В КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ¹

© С.М. Ілляшенко, Н.С. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, 2018

Виконана систематизація видів знань університету за джерелами отримання і напрямками використання, розкрита їх сутність та зміст. Розроблена схема взаємодії потоків знань в системі інноваційного розвитку університету, уточнено місце і роль потенціалу інноваційного розвитку і інтелектуального капіталу університету у процесі продукування і використання знань. Окреслено рівні, завдання і критерії управління знаннями. Запропоновано оригінальну організаційну структуру управління знаннями на рівні випускової кафедри університету. Отриманні результати поглиблюють теоретико-методологічні засади менеджменту знань сучасного університету в контексті його інноваційного розвитку, створюють передумови формування засад механізму управління знаннями університету.

Ключові слова: продукування знань, використання знань, менеджмент знань в університеті, рівні управління знаннями в університеті, організаційна структура управління знаннями.

UNIVERSITY KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ITS INNOVATIVE DEVELOPMENT CONCEPT

© S. Illiashenko, N. Illiashenko, Y. Shipulina, 2018

Knowledge is the basis of innovations that are implemented in almost all types of human activities. In these conditions, there is an intensive development of the knowledge market, the elements of the infrastructure of which are universities that produce and disseminate scientific and educational knowledge, which form the basis of food, technological, managerial social and other innovations. The purpose of the article is to systematize the types of knowledge produced and distributed by the university, as well as to develop an approach to the formation of a system of purposeful knowledge management in the process of developing and implementing its strategies for innovation development.

According to the results of systematic analysis and generalization of literary sources, as well as practices of domestic and foreign universities in the management of the processes of production and use of knowledge the types of knowledge of the University are systematized in the work, disclosed their essence and content. The sources of knowledge acquisition are described in detail. It is shown which types of knowledge are obtained from each source. The directions of use of knowledge are considered.

All kinds of knowledge are proposed to be considered from two positions: as a certain set of intellectual resources (intellectual capital) that expand the possibilities of innovative development of the university on the basis of their implementation in the innovation of different types; as ability to realize the potential of innovative development of the university, that is, knowledge of possible directions and ways of its effective implementation. The scheme of interaction of knowledge flows in the system of innovative development of

¹Робота виконана за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих на виконання науково-дослідних тем: «Механізм управління знаннями в системі інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів» (№ ДР 0117U002255); «Механізм управління формуванням стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств» (№ ДР 0117U003928)

the university is developed, the place and role of the potential of innovative development and intellectual capital of the university are specified in the process of production and use of knowledge. Levels, tasks and criteria of knowledge management are outlined.

It is proved that the management of production (obtaining) and using (commercialization) of knowledge should be performed on two levels: the university as a whole, departments, as its basic units. The task and criteria of the management of knowledge at the level of the university as a whole and the level of its basic subdivisions of the departments are specified. It is shown that knowledge management should be carried out mainly at the department level, which knows the specifics of scientific and educational activities in certain areas. The organizational structure of knowledge management at the graduation department is proposed, which combines the design-matrix and "pulsating" structure, which is characterized by high flexibility and adaptability, provides the opportunity to efficiently focus resources on the most important projects of production and use of knowledge, promotes growth and implementation of the intellectual and creative potential of the department, formation of innovative-oriented corporate culture.

The obtained results deepen theoretical and methodological principles of knowledge management of the modern university in the context of its innovative development create the preconditions for forming the principles of the mechanism of knowledge management of the university.

Key words: knowledge production, knowledge application, knowledge management at university, knowledge management levels at university, organizational structure of knowledge management.

Постановка проблеми.

В останні десятиріччя спостерігається зростання ролі знань як фактору інноваційного розвитку. Знання покладено в основу інновацій, що впроваджуються практично у всіх видах людської діяльності. В цих умовах відбувається інтенсивний розвиток ринку знань елементами інфраструктури якого є університети, які продукують і поширюють науково-освітні знання, що становлять основу продуктових, технологічних, управлінських соціальних та ін. інновацій. Відповідно, актуалізується проблема підвищення ефективності управління знаннями в університетах, зокрема, процесами їх продукування, накопичення, систематизації та поширення (комерціалізації) тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретико-методичні аспекти управління знаннями в системі інноваційного розвитку організацій, у тому числі науково-освітніх, досліджувалися у попередніх працях авторів [6, 17]. У роботі одного з авторів [5] показано, що знання є важливим елементом підсистем інтелектуального капіталу університету, вони покладені в основу розроблення і впровадження стратегій інноваційного розвитку університету.

Інноваційні технології управління персоналом університетів з позицій активізації їх переходу на шлях інноваційного розвитку досліджено в роботах Бакуліної Н. [1], Загорія А.М.[3], Камінського Б.А. [8],Кратта О.А. [9], Лук'янця В.Д.[10], Почтовюка А.Б. [12] та ін. У них показано, що ці технології базуються на активному застосуванні інформації і знань, а також комп'ютерних інформаційних технологій управління.

Методологічні та теоретико-методичні підходи до управління знаннями (менеджменту та маркетингу знань) в університетах, удосконалення їх діяльності на ринку науково-освітніх послуг досліджувалися такими науковцями як Голдобін Н.Д.[2],Матвіїв М.Я.[11], Сербиновский Б.Ю.[13], Якшин А.С.[16].

Проте малодослідженими залишилися питання систематизації знань університетів з позицій їх продукування (отримання) і поширення (комерціалізації). Практично не дослідженими залишилися також підходи до застосування у практиці управління знаннями університету (в контексті його переходу на шлях інноваційного розвитку) сучасних організаційних форм, які як свідчить практика, дозволяють різко активізувати процеси зростання і реалізації креативного потенціалу персоналу університету, студентів, аспірантів, докторантів тощо. А це стримує формування дієвих механізмів управління знаннями університетів в контексті їх переходу на інноваційний шлях розвитку.

Постановка цілей.

Таким чином, метою даного дослідження є систематизація видів знань, що продукуються і поширюються університетом, а також розроблення підходу до формування системи цілеспрямованого управління знаннями у процесі розроблення і реалізації його стратегій інноваційного розвитку.

Викладення основного матеріалу.

Системний аналіз і узагальнення літературних джерел (див. вище), а також практики діяльності вітчизняних і зарубіжних університетів щодо управління процесами продукування і використання знань дозволив виконати їх авторську систематизацію (рис. 1).

Розглянемо детальніше подані на рис. 1 джерела отримання знань.

За допомогою *маркетингу знань* у загальному випадку вирішують дві основні задачі [4]:

- визначення перспективних напрямів появи нових і розвитку існуючих знань з метою орієнтації системи продукування знань на найбільш перспективні їх види;
- формування і стимулювання попиту на конкретні види знань та їх просування на ринку з метою поширення та комерціалізації.

Для їх виконання за допомогою інструментів маркетингу отримують знання наступних видів:

- стан та тенденції розвитку ринку праці (попит на фахівців, галузі і місця працевлаштування, вимоги роботодавців, заробітна плата, перспективи просування та ін.);
- перспективні напрями фундаментальних і прикладних досліджень (галузі діяльності/науки, відповідність національним і міжнародним пріоритетам (програмам, грантам тощо), вимоги до дослідників і очікуваних результатів, перспективи використання можливих результатів і т.п.);
- суб'єкти науково-освітньої діяльності, що працюють на обраних (перспективних) цільових ринках науково-освітніх послуг (спеціальності і спеціалізації підготовки, напрями наукових досліджень (держбюджетна, грантова, госпдоговірна, ініціативна діяльність), репутація серед абітурієнтів, студентів, роботодавців, економічних контрагентів та контактних аудиторій, міжнародні зв'язки та участь у міжнародних науково-освітніх програмах та проектах, корпоративна культура, фінансовий стан тощо);
- найбільш ефективні інструменти маркетингу знань (товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики) та їх застосування у власній діяльності та діяльності інших суб'єктів ринку науково-освітніх послуг.

Здебільшого *університет купує* наступні види знань:

- освітні, що втілені у: підручники, навчальні посібники, методичні розробки, комп'ютерні програмні продукти тощо;
- наукові, що втілені у: монографії і журнали, комп'ютерні програмні продукти, доступ до баз реферування та індексування наукових видань, доступ до сучасного лабораторного обладнання, наприклад, обчислювальних комплексів (суперкомп'ютерів), технології, ноу-хау та інші об'єкти інтелектуальної власності.

Джерела отримання знань

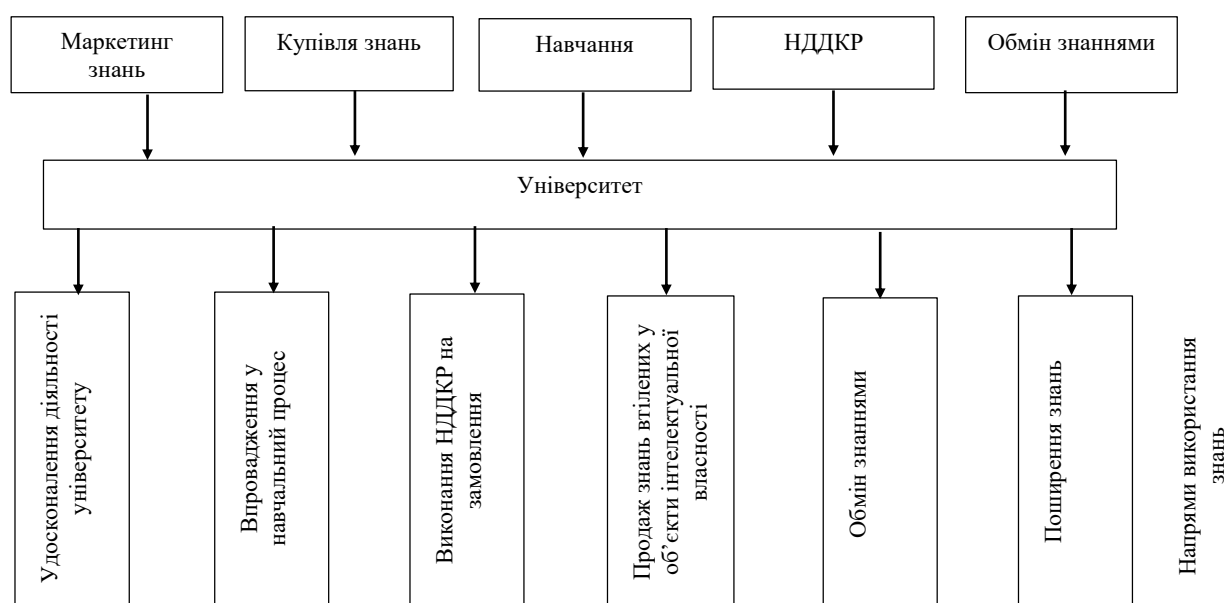


Рис. 1. Систематизація видів знань університету за джерелами отримання і напрямками використання

Навчання дозволяє отримати (поглибити чи розвинути) знання, що стосуються підвищення кваліфікації персоналу, підготовки і перепідготовки кадрів (власними силами чи на стороні), зокрема: шляхом навчання в аспірантурі чи докторантурі, проходженням курсів підвищення кваліфікації та стажувань, самопідготовки, у процесі ведення навчального процесу та виконання наукових досліджень тощо.

У ході виконання *НДДКР* (держбюджетних, грантових, госпдоговірних, ініціативних тощо) відбувається продукування нових (поглиблення існуючих) фундаментальних чи прикладних знань, які знаходять втілення у дисертаціях, монографіях, наукових статтях, доповідях на наукових чи науково-прикладних конференціях, об'єктах інтелектуальної власності і т.п.

Обмін знаннями відбувається у ході наукових, науково-практичних конференцій, семінарів (доповіді і їх обговорення), через публікації у наукових виданнях відкритого доступу тощо.

Далі розглянемо основні напрями використання знань університетами.

Нові знання можуть бути використаними у *власній діяльності університету*: для оптимізації його структури, функцій підрозділів, формування сприятливої організаційної культури, модифікації напрямів та видів освітньої, наукової, профорієнтаційної, міжнародної, маркетингової та ін. видів діяльності тощо.

Іншим напрямом використання нових видів знань університету є їх *впровадження у навчальний процес* шляхом: удосконалення існуючих і впровадження нових спеціальностей і спеціалізацій підготовки фахівців різних освітньо-кваліфікаційних рівнів (за рахунок держбюджетних коштів та на комерційній основі); розроблення і впровадження довготермінових і короткотермінових курсів підвищення кваліфікації і перепідготовки фахівців (на комерційній основі) тощо. Нові актуальні науково-освітні знання дозволяють розширити можливості ліцензування та акредитації нових спеціальностей і спеціалізацій підготовки студентів, слухачів, PhD і т.п.

Нові актуальні наукові та науково-прикладні знання також дозволяють сформулювати якісні запити на фінансування фундаментальних та прикладних *НДДКР*: держбюджетних, грантових (як вітчизняних так і зарубіжних), госпдоговірних, ініціативних тощо.

Знання можуть бути втіленими у *об'єкти інтелектуальної власності*, які юридично захищають, а потім реалізують на комерційній основі.

Ефективними способами використання знань є їх оприлюднення і обговорення на наукових та науково-практичних конференціях (*обмін знаннями*), а також їх публікація у дисертаціях, звітах про *НДДКР*, наукових монографіях та статтях, матеріалах наукових та науково-практичних конференцій, патентах, авторських свідоцтвах тощо (*поширення*).

Усі розглянуті види знань (див. рис. 1) слід розглядати з двох позицій: як певну сукупність інтелектуальних ресурсів (інтелектуальний капітал), які розширяють можливості інноваційного розвитку університету на основі їх втілення у інновації різних видів; як здатність реалізувати потенціал інноваційного розвитку (ІПР) університету, тобто знання щодо можливих напрямів і способів його ефективної реалізації.

Слід зазначити, що знання продукує і використовує переважно персонал університету. Знання є елементами підсистем інтелектуального капіталу університету: людського капіталу (ЛК), організаційного капіталу (ОК), інтерфейсного капіталу (ІК). Вони входять до їх ресурсної і здатнісної частин [5]. В свою чергу, згідно [4], інтелектуальний капітал є частиною підсистем ІПР університету, зокрема інноваційного потенціалу (ІП), проте окремі його елементи входять до ринкового потенціалу (РП) і виробничо-збутового потенціалу (ВЗП). Узагальнення викладеного дало підстави запропонувати узагальнену схему взаємодії зазначених видів знань університету у процесі розроблення і реалізації стратегій його інноваційного розвитку (рис. 2).

Подана на рис. 2 схема може бути покладена в основу формування механізму управління знаннями університету. Аналіз діяльності вітчизняних і зарубіжних університетів свідчить, що управління продукуванням (отриманням) і використанням (комерціалізацією) знань доцільно виконувати на двох рівнях: університету в цілому, кафедр, як його базових підрозділів.

На рівні університету доцільним є управління продукуванням і використанням знань щодо вибору і реалізації перспективних напрямів його інноваційного розвитку, зокрема: напрямів науково-освітньої діяльності, розвитку і використання лабораторної бази тощо. Тобто тих напрямів, які потребують залучення ресурсної бази університету в цілому. Основним критерієм успішності управління знаннями університету є наявність сприятливої організаційної культури інноваційного

типу (інноваційної культури), яка дозволяє повною мірою реалізувати креативний потенціал персоналу.

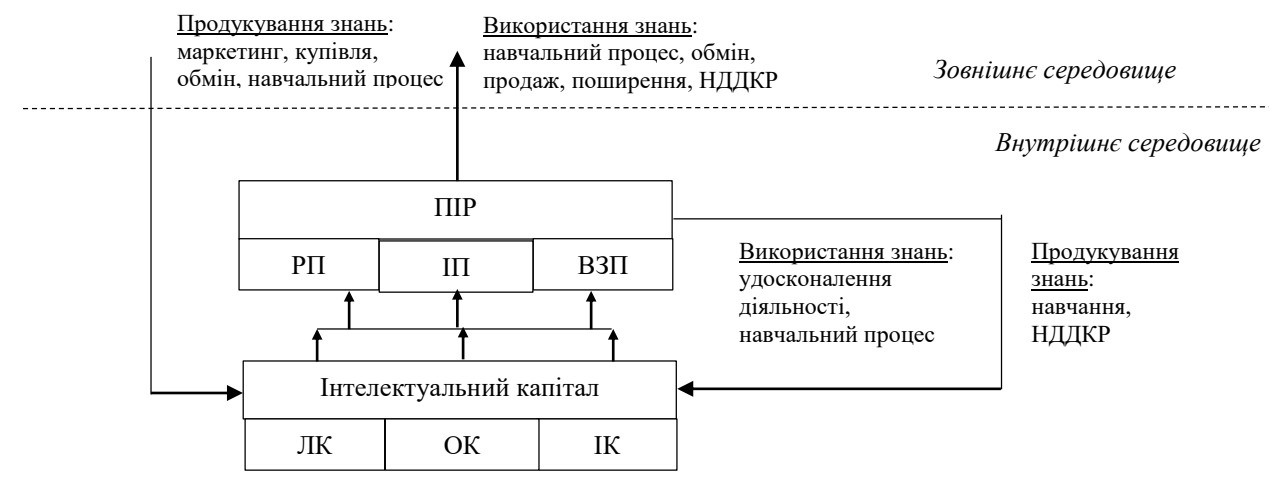


Рис. 2. Схема взаємодії потоків знань в системі інноваційного розвитку університету

Проте практика діяльності успішних університетів свідчить, що у переважній більшості управління знаннями повинно здійснюватися на рівні його базових підрозділів – кафедр, які краще знають специфіку науково-освітньої діяльності у розрізі конкретних напрямів наукових досліджень, конкретних спеціальностей і спеціалізацій. Основним критерієм успішності управління знаннями на рівні кафедр є результати: реалізовані наукові проекти, професійна успішність випускників, науково-освітні досягнення викладачів, співробітників і студентів, репутація персоналу у економічних контрагентів (абітурієнтів і студентів, працедавців, замовників, колег тощо) і контактних аудиторій (населення, ЗМІ, органів влади і т.п.).

Аналіз показує, що у переважній більшості вітчизняні університети мають жорстку централізовану систему управління знаннями, яка не в змозі оперативного реагувати на зміни зовнішнього мікро- і макросередовища. Дріб'язкова регламентація діяльності, прагнення безпосередньо керувати діяльністю базових підрозділів, наприклад, через введення інституту «відповідальних» за різні аспекти діяльності, не дозволяють реалізувати потенціал їх персоналу, дестимулюють його креативну діяльність, зводять її лише до дотримання ряду нормативних показників. У середньому випускова кафедра кілька сотень різних робіт [6], відповідно, кількість «відповідальних» може перевищувати в десятки разів штат кафедри, що є абсурдним. В цих умовах доцільним є формування на рівні кафедр проектно-матричної організаційної структури у поєднанні з "пульсуючою" [14]. Відповідно до цього викладачі, співробітники та аспіранти кафедри, окрім основної роботи, обирають для себе проекти (види діяльності) які є цікавими для них. Керівниками проектів стають ті з них, кому це найбільш цікаво і хто має відповідну схильність. Кількість виконавців конкретного проекту періодично змінюється (відповідно команда проекту "пульсує"), залежно від потреб. Наприклад, зростає перед початком наукової конференції, чи перед проведенням іншого заходу. Після закінчення проект переходить в режим очікування. Учасники весь час "мігрують" між проектами, залежно від їх інтересів та потреб проекту. В одному проекті вони є керівниками, в іншому – виконавцями, а в інших не присутні взагалі. Завідувач кафедри при такому підході лише здійснює загальну координацію відповідно до стратегічного бачення.

Практика кафедри на якій працюють - маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумського державного університету (МУІД СумДУ) - свідчить, що обраний варіант організаційної структури є раціональним, він дозволяє ефективно здійснювати різнопланові види діяльності з продуктування і використання (поширення, комерціалізації) знань (табл. 1).

Співробітники приймаючи участь у різних проектах набувають досвіду виконання різнопланових видів науково-освітньої діяльності, що підвищує їх кваліфікацію, розширює кругозір, дозволяє розвинути і реалізувати їх креативний потенціал. Окрім того, формується певна організаційна культура, яка сприяє згуртованості колективу, об'єднанню зусиль співробітників для формування сприятливого іміджу і забезпечення розвитку кафедри. Активне використання всіма співробітниками

комп'ютерних інформаційних технологій, їх активна діяльність в інтернет також формують веб-культуру [18], яка розглядається як складова організаційної (корпоративної) культури (інноваційного типу [15]) випускової кафедри, яка визначає специфіку діяльності у віртуальному просторі і є важливою конкурентною перевагою в умовах формування економіки знань.

Таблиця 1 - Показники основних видів робіт які виконує кафедра МУД СумДУ

Види робіт	Характеристики та показники
Навчальний процес (розроблення і коригування навчальних планів, проведення занять тощо)	Стаціонарне, заочне, дистанційне навчання. Екзаменаріум, E-learning тощо
Видання навчально-методичних матеріалів	За час існування кафедри (з 2002 р.) її співробітниками видано близько 30 підручників і навчальних посібників, біля 100 конспектів лекцій і методичних вказівок
Підготовка наукових кадрів	Аспірантура і докторантура за 3 науковими спеціальностями
Наукова діяльність	Держбюджетна, госпдоговірна, ініціативна, грантова тематика (вітчизняні і зарубіжні гранти)
Видавнича діяльність	Журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій», індексується у Web of Science, Index Copernicus та ін. (друкована і електронна версії)
Профорієнтаційна діяльність	Конкурс «Знайди себе в маркетингу», спільне навчання з елементами практики, проведення занять у школах, коледжах тощо. Співпраця з роботодавцями, просування кафедри у соціальних мережах, ведення сайту кафедри
Публікаційна діяльність (наукові публікації)	Близько 100 статей (у т.ч. у журналах, що індексуються у Web of Science та Scopus), більше 100 тез доповідей, кілька монографій (у т.ч. виданих за кордоном) щорічно
Проведення Міжнародної конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу»	Щорічно, за підсумками конференції видається збірка матеріалів і колективна монографія
Участь у конференціях за межами СумДУ	Кілька десятків щорічно, у т.ч. за кордоном
Академічна мобільність, стажування і викладання за кордоном	До 5-10 поїздок співробітників кафедри щорічно
Підготовка студентів до участі у Всеукраїнських та Міжнародних конкурсах наукових робіт, Студентських олімпіадах, Конкурсах дипломних робіт тощо	Близько 10 перемог щорічно
Міжнародна академічна мобільність студентів	Програми «Подвійний диплом», «Включений семестр», стажування тощо – щорічно
Написання і захисти дисертаційних робіт	За час існування кафедри (з 2002 р.) її співробітниками захищено 4 докторських та 27 кандидатських дисертацій

Висновки.

Узагальнюючи викладене необхідно зазначити, що авторами виконана систематизація видів знань університету за джерелами отримання і напрямками використання, розкрита їх сутність та зміст. Розроблена схема взаємодії потоків знань в системі інноваційного розвитку університету, уточнено місце і роль потенціалу інноваційного розвитку і інтелектуального капіталу університету у процесі продукування (отримання) і використання (комерціалізації) знань.

Уточнено завдання і критерії ефективності управління знаннями на рівні університету в цілому і рівні його базових підрозділів кафедр. Показано, що управління знаннями повинно здійснюватися переважно на рівні кафедр, які краще знають специфіку науково-освітньої діяльності у певних напрямках. Запропоновано організаційну структуру управління знаннями на випусковій кафедрі, що поєднує проектно-матричну та "пульсуючу" структури, яка характеризується високою гнучкістю і адаптивністю, надає можливість оперативно зосереджувати ресурси на найважливіших проектах продукування і використання знань, сприяє зростанню і реалізації інтелектуально-креативного потенціалу кафедри, а формуванню інноваційно-орієнтованої корпоративної культури.

Отриманні результати поглиблюють теоретико-методологічні засади менеджменту знань сучасного університету в контексті його інноваційного розвитку, вони створюють передумови формування засад механізму управління знаннями університету.

Напрями подальших досліджень.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення методичного забезпечення організаційно-економічного механізму управління знаннями у університеті на рівні його окремих базових підрозділів (випускових кафедр).

1. Бакуліна Н. Інноваційні технології в управлінні персоналом вищої школи. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2015. Вип. 20. С. 120-126.
2. Голдобин Н. Д. Маркетинг знань и инновационный педагогический процесс. *Ярославский педагогический вестник*. 2009. № 4. С. 130-134.
3. Загорій А. М. Особливості ефективного управління академічним персоналом ВНЗ. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 1 (23). С. 176-180.
4. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань : монографія. Суми : ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.
5. Ілляшенко С. М. Інтелектуальний капітал ВНЗ як запорука його інноваційного розвитку: сутність, структура, підходи до оцінки. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 145-154.
6. Ілляшенко С. М. Організаційно-функціональна взаємодія персоналу випускової кафедри: досвід СумДУ. *Організація діяльності випускової кафедри в умовах інтеграції освіти : збірник матеріалів круглого столу* (м. Київ, 25 вересня 2014 р.). Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2015. С. 38-39.
7. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Комарницька А. О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С.231-241.
8. Камінський Б. А. Управління персоналом вищих навчальних закладів : дис... канд. екон. наук : 08.06.01. Тернопіль / Тернопільський держ. економічний ун-т, 2006. 214 с.
9. Кратт О. А. Реформа менеджменту вищої школи: передумови, специфіка, парадигми. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. 2011. Випуск 39-1. 274 с.
10. Лук'янець В. Д. Упровадження інформаційних систем управління персоналом вищих навчальних закладів України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 6 (68). С. 91-94.
11. Матвій М. Я. Маркетинг знань: методологічний та організаційний аспекти : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2007. 448 с.
12. Почтовюк А. Б. Фактор конкурентоспроможності як шлях формування іміджу вищого навчального закладу. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2011. Випуск 5 (70). С. 156-158.
13. Сербиновский Б. Ю. Маркетинг экономики знаний и маркетинг знаний. Часть 1. *Научный журнал КубГАУ*. 2011. № 74 (10). URL: <http://ej.kubagro.ru/2011/10/pdf/36.pdf>.
14. Гофлер Э. Метаморфозы власти : монография. Москва : «Изд-во АСТ», 2004. 669 с.
15. Шипуліна Ю. С. Інноваційна культура як основа сприятливого середовища інноваційного розвитку організації: методичні засади оцінки. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 236-246.
16. Якшин А. С. Стратегия и тактика маркетинга знаний на рынке образовательных услуг. *Экономическая наука и образование. Экономические науки*. 2010. № 5 (66). С. 297-301.
17. Iliashenko S. M., Shypulina Y. S., Iliashenko N. S. Knowledge management as a basis for innovative development of the company. *Actual Problems of Economics*. 2015. № 6 (168). P. 173-181.
18. Iliashenko S. N. Web-culture as a factor of company's competitiveness enhancement. *Marketing and Management of Innovation*. 2014. № 3. P. 121-129.

1. Bakulina, N. (2015) Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni personalom vyshchoi shkoly [Innovative technologies in the management of high school staff]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy [Regional aspects of development of productive forces of Ukraine]*, 20, 120-126.
2. Goldobin, N. D. (2009) Marketing znani i innovatsionnyi pedagogicheskii protsess [Knowledge Marketing and Innovative Pedagogical Process], *Iaroslavskii pedagogicheskii vestnik [Yaroslavl Pedagogical Gazette]*, 4, 130-134.
3. Zagory, A. M (2011) Osoblyvosti efektyvnogo upravlinnia akademichnym personalom VNZ [Features of effective management of academic staff of higher educational institutions], *Ekonomichnyi visnyk Donbasu [Economic Bulletin Donbass]*, 1 (23), 176-180.
4. Iliashenko, S. M. (2016) *Innovatsiinyi rozvytok: marketynh i menedzhment znan [Innovation development: marketing and management of knowledge]*. Sumy: TOV «Disa plus».

5. Illiashenko, S. M. (2011) Intelktualnyi kapital VNZ yak zaporuka yoho innovatsiinoho rozvytku: sutnist, struktura, pidkhody do otsinky [The intellectual capital of the university as a pledge of its innovative development: the essence, structure, approaches to the assessment], *Marketynh i menedzhment innovatsii [Marketing and management of innovation]*, 1, 145-154.
6. Illiashenko, S. M. (2015) Orhanizatsiino-funktsionalna vzaiemodiia personalu vypuskovoi kafedry: dosvid SumDU [Organizational-functional interaction of the staff of the graduation department: experience of SSU]. *Orhanizatsiia diialnosti vypuskovoi kafedry v umovakh intehtatsii osvity [Organization of the graduation department activity in the context of integration of education]*, Kyiv: Institute of Higher Education of the National Academy of Sciences of Ukraine, 38-39.
7. Illiashenko, S. M., Shipulina, Yu. S., Illiashenko, N. S., Komarnytska, A. O. (2017) Upravlinnia znanniamy v systemi innovatsiinoho rozvytku orhanizatsii [Knowledge management in the system of organization's innovative development], *Marketynh i menedzhment innovatsii [Marketing and management of innovation]*, 1, 231-241.
8. Kaminsky, B.A. (2006) *Upravlinnia personalom vyshchyykh navchalnykh zakladiv [Personnel management of higher educational institutions] (PhD Thesis)*, Ternopil: TSEU.
9. Kratt, O. A. (2011) Reforma menedzhmentu vyshchoi shkoly: peredumovy, spetsyfyka, paradyhmy [Reform of management of higher education: preconditions, specifics, paradigms], *Naukovi pratsi Donetskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya: ekonomichna [Scientific works of Donetsk National Technical University. Series: economical]*. 39-1, 274.
10. Lukyanets, V. D. (2014) Uprovadzhennia informatsiinykh system upravlinnia personalom vyshchyykh navchalnykh zakladiv Ukrainy [Implementation of Information Systems for Personnel Management of Higher Educational Institutions of Ukraine], *Naukovi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli [Scientific herald of Poltava University of Economics and Trade]*, 6 (68), 91-94.
11. Matveyev, M. Ya. (2007) *Marketynh znan: metodolohichni ta orhanizatsiyni aspekty [Marketing of knowledge: methodological and organizational aspects]*. Ternopil: Economic Thought/
12. Pochtovyuk, A. B. (2011) Faktor konkurentospromozhnosti yak shliakh formuvannia imidzhu vyshchoho navchalnoho zakladu [The factor of competitiveness as a way of forming the image of a higher educational establishment], *Visnyk KrNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho [Bulletin of the KrNU by Mikhail Ostrogradsky]*, 5 (70), 156-158.
13. Serbinovsky, B. Yu. (2011) *Marketing ekonomiki znani i marketing znani [Marketing of knowledge economy and knowledge marketing]*. Retrieved from <http://ej.kubagro.ru/2011/10/pdf/36.pdf>.
14. Tofler E. (2004) *Metamorfozy vlasti [Metamorphosis of power]*. Moscow: "AST publishing house".
15. Shipulina, Yu. S. (2013) Innovatsiina kultura yak osnova spriyatlyvoho seredovyshcha innovatsiinoho rozvytku orhanizatsii: metodychni zasady otsinky [Innovative culture as the basis of a favorable environment for organization innovative development: methodological bases of estimation], *Marketynh i menedzhment innovatsii [Marketing and management of innovation]*, 1, 236-246.
16. Yakshin, A. S. (2010) Strategii i taktika marketinga znani na rynku obrazovatelnykh uslug [Strategy and tactics of knowledge marketing in the market of educational services], *Ekonomicheskaiia nauka i obrazovanie. Ekonomicheskie nauki [Economic science and education. Economics]*, 5 (66), 297-301.
17. Illiashenko S. M., Shypulina Y. S., Illiashenko N. S. (2015) Knowledge management as a basis for innovative development of the company. *Actual Problems of Economics*, 6 (168), 173-181.
18. Illiashenko S. N. (2014) Web-culture as a factor of company's competitiveness enhancement. *Marketing and Management of Innovation*, 3, 121-129.