



АРТЮХОВА Н. О.,  
ОЛЕФІРЕНКО О. М.

# МАРКЕТИНГ І МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНЬ

Конспект лекцій



Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет  
Навчально-науковий інститут бізнесу,  
економіки та менеджменту

# МАРКЕТИНГ І МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНЬ

Конспект лекцій  
для студентів спеціальності 075 «Маркетинг»  
усіх форм навчання

Затверджено  
на засіданні кафедри маркетингу  
як конспект лекцій із дисципліни  
«Маркетинг і менеджмент знань».  
Протокол № 16 від 16.06.2021.



Суми  
Сумський державний університет  
2021

Маркетинг і менеджмент знань : конспект лекцій / укладачі: Н. О. Артюхова, О. М. Олєфіренко. – Суми : Сумський державний університет, 2021. – 208 с.

Кафедра маркетингу ННІ БіЕМ

## ЗМІСТ

	С.
ВСТУП.....	4
ТЕМА 1 ЗНАННЯ ЯК ОБ'ЄКТ ПРОСУВАННЯ Й УПРАВЛІННЯ.....	11
ТЕМА 2 ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ.....	49
ТЕМА 3 МАРКЕТИНГ ЗНАНЬ.....	88
ТЕМА 4 ОБМІН ЗНАННЯМИ ТА ВЗАЄМНЕ НАВЧАННЯ.....	131
ТЕМА 5 УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ.....	159
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	193

## ВСТУП

Знання як об'єкт «продажу» споживачеві є специфічним продуктом, до якого варто застосовувати свої правила просування. Нематеріальна природа знань трансформується в матеріальні об'єкти як результат ухвалення технічних, організаційних та інших рішень. На етапі трансформації знань потрібно запропонувати алгоритм їх успішного просування, обґрунтування практичної значущості й корисності для споживачів. Маркетинг знань у такому разі відіграє важливу роль у послідовному процесі від генерації знань до управління ними.

Реалізація всіх етапів маркетингу та управління знаннями вимагає чіткого уявлення взаємозв'язку між розробником продукції (генератором знань, постачальником освітніх і наукових послуг) та споживачем кінцевого продукту. Розробник продукції повинен створювати не продукцію «саму по собі» (що, на його думку, буде мати попит на ринку), а продукцію у відповідь на запит споживача. Тобто розробник і споживач (якщо їх дії синхронізовані й підпорядковані досягненню однієї мети) одночасно беруть участь у процесах генерації ідей (idea), перевірки її функціональної здатності (investigation), практичної реалізації ідеї (implementation) і застосуванні одержаного рішення на виробництві (industry). Фактично після завершення фінального етапу ми отримуємо інновацію – упроваджений продукт, що має конкурентні переваги перед аналогами. У прагматичному розумінні інновація – це не лише нова ідея, а вже реалізований на основі такої ідеї практичний кейс із підтвердженою успішністю.

Конспект лекцій складається з теоретичного блоку, що охоплює п'ять тем. Його структура зазначена далі.

*Тема 1 Знання як об'єкт просування й управління.*

Інформаційна ієрархія та місце знання в ній. Категорії «інформація» й «знання»: опис та характеристики. Основні методи створення нового знання. Інформаційний аудит і власне аудит знань: основні характеристики. Карти знань.

*Тема 2 Економіка знань.*

Основні визначення й характеристики економіки знань. Роль держави в становленні економіки знань. Основні тенденції розвитку економіки знань. Економіка знань та інноваційний розвиток.

*Тема 3 Маркетинг знань.*

Інтелектуальний капітал: характеристики й структура. Маркетинг інтелектуального капіталу, маркетинг знань та освіти. Освітні послуги: основні визначення, характеристики. Маркетинг освітніх послуг.

*Тема 4 Обмін знаннями та взаємне навчання.*

Обмін знаннями: основні визначення. Мотивація до поширення та обміну знаннями. Способи розширення мережі обміну знаннями в організації. Обмін знаннями в закладі вищої освіти: особливості реалізації.

*Тема 5 Управління знаннями.*

Управління знаннями на рівні підприємства. Модель процесу створення знання організацією. Підходи й стратегії ефективного формування та використання знань на підприємстві.

Структуру курсу можна репрезентувати як схему, наведену на рисунку 1.

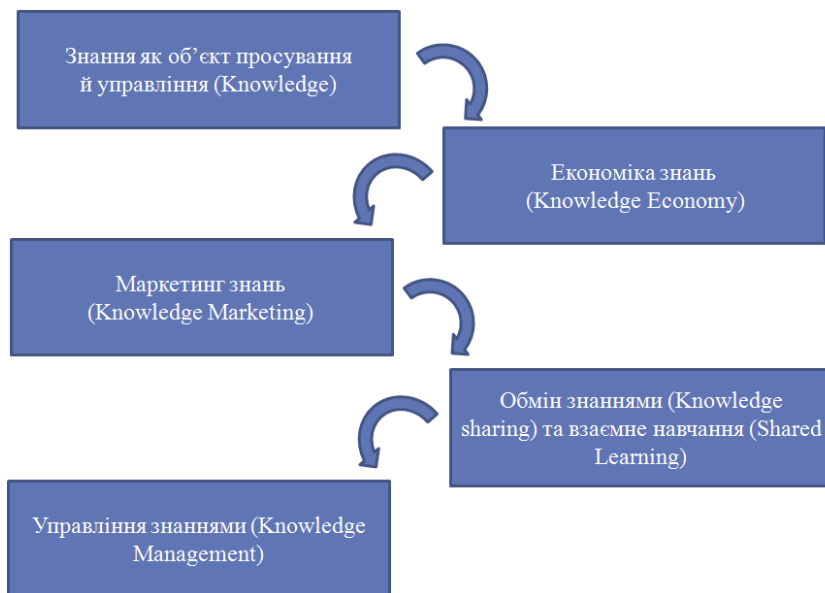


Рисунок 1 – Структура курсу

### *Основні результати навчання*

1 Опанування методів опису знання як об'єкта управління, аудиту знань і розроблення карти знань, розуміння мотивації створення знання, визначення методів та джерел інформації для створення знання, опис інфраструктури створення знання.

2 Опанування основ маркетингу знань, маркетингу освіти та освітніх послуг, маркетингу робочої сили й робочих місць, маркетингу інтелектуальних продуктів і послуг.

3 Розуміння сутності інтелектуального капіталу підприємства й закладу вищої освіти, основ маркетингу організаційного капіталу.

4 Опанування основних понять менеджменту знань, визначення оптимальних підходів до реалізації менеджменту, набуття навичок застосування технологій організації менеджменту знань.

У рамках курсу передбачене навчання через:

- 1) лекції-дискусії;
- 2) проблемні лекції;
- 3) аналіз конкретних ситуацій (case-study);
- 4) метод ілюстрацій;
- 5) мозковий штурм;
- 6) обмін думками (think-pair-share);
- 7) проблемно-пошуковий метод.

Лекції охоплюють надання студентам матеріалу, що стосується засвоєння основних етапів генерації знань і їх подальшого впровадження (рис. 1). Їх проводять у різних формах та доповнюють практичними заняттями, що дають можливість застосувати здобуті теоретичні знання на практиці. Заняття у формі аналізу конкретних ситуацій дозволяють практично закріпити теоретичні аспекти. Самопідготовка до лекцій та практичних занять можлива як індивідуально, так і в невеликих групах для виконання пошуково-аналітичних та інформаційно-аналітичних завдань, що будуть обговореними разом з іншими групами, а потім проаналізованими й продемонстрованими під час навчальної дискусії.

Для спрощення сприйняття змісту конспекту та зручності ознайомлення з ним в основному тексті запозичені з літературних джерел матеріали не мають посилань, а перед кожною темою наведений перелік джерел, використаних під час систематизації даних.

Крім результатів навчання, показником успішності вивчення курсу є набуття слухачем низки «м'яких навичок» (soft skills) як складової досягнення восьми ключових навичок, визначених Радою Європейського Союзу (рис. 2) [1].





Рисунок 2 – Вісім ключових навичок, визначених Радою Європейського Союзу [2]

До «м'яких навичок» належать такі [2]:

- оцінювання й аналіз інформації;
- критичне мислення;
- квантитативне, аналітичне та стратегічне мислення;
- допитливість та увага;
- креативність загалом;
- емоційний інтелект;
- новаторство й творчі здібності;
- особиста відповідальність;
- комплексне багаторівневе вирішення проблем;
- формування власної думки та ухвалення рішень;
- клієнтоорієнтованість;
- навички ведення перемовин;
- гнучкість розуму;

- комунікабельність;
- уміння управляти людьми;
- уміння встановлювати контакт з аудиторією;
- стресостійкість;
- емпатія;
- «мистецтво» риторики;
- етичні засади взаємодії стейкхолдерів;
- уміння враховувати міжкультурні відмінності під час спілкування.

Загальними компетентностями, що формують «м'які навички», є [3]:

- здатність навчатися й самонавчатися;
- здатність бути критичним і самокритичним;
- здатність до планування та розподілу часу;
- здатність діяти на підставі етичних міркувань;
- здатність генерувати ідеї (креативність);
- здатність виявляти, ставити й вирішувати проблеми;
- здатність ухвалювати обґрунтовані рішення;
- здатність працювати в команді;
- уміння мотивувати людей і досягати спільних цілей;
- здатність до фахового спілкування з непрофесіоналами в галузі;
- здатність до абстрактного й аналітичного мислення;
- здатність до конструктивної взаємодії з іншими людьми незалежно від їх походження та особливостей культури, повага до різноманітності, навіть під час вирішення складних питань;
- здатність до розроблення та управління проектами;
- можливість брати на себе ініціативу та зміцнювати дух підприємництва й допитливості;
- здатність оцінювати та підтримувати якість роботи;

- здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології;
- відповідальне ставлення до обов’язків і завдань;
- здатність адаптуватися, діяти в нових ситуаціях та витримувати психологічний тиск.

## ТЕМА 1

### ЗНАННЯ ЯК ОБ'ЄКТ ПРОСУВАННЯ Й УПРАВЛІННЯ

Під час формування теми впорядковано дані [4–17].

У сучасних наукових концепціях по-різному трактують співвідношення таких категорій, як «дані», «інформація» та «знання». Трагування залежить від галузі й мети дослідження.

Відомості є нижчим рівнем ієрархії. Це частина знань, критерій істинності яких суб'єктивний у різних учасників пізнавального процесу.

Під даними розуміють неврегульовані спостереження, числа, слова, звуки, зображення. Це набір дискретних, об'єктивних фактів, сукупність різних об'єктивних чинників, усе зареєстроване, описане й сприйняте людиною. Дані перебувають унизу ієрархії та є матеріалом для оброблення, із якого можна одержати щось цінне. Самі по собі дані не мають ніякої користі.

Людина фіксує дані не лише органами чуття, а й за допомогою різних пристроїв. Коли дані зафіксовані, організовані, упорядковані, згруповані та категоризуються, вони стають інформацією.

Інформація – це сукупність даних про ті чи інші аспекти реального світу, упорядковані з конкретною метою, що додає їм сенсу, відомості в певному контексті. На цьому рівні базові цеглини фактів (даних) утворюють зв'язку. Дані стають інформацією, коли їх контекстуалізують, класифікують, розраховують і концентрують. На відміну від даних, інформація є корисною, тому що описує процеси та явища, дозволяє відповісти на базові запитання: «хто?», «що?», «коли?», «скільки?». Інформації недостатньо для вирішення будь-яких проблем.

Знання трактують як інформацію, готову до продуктивного застосування, дієву, змістовну, корисну для виконання завдання. Вони є сукупністю оформленого досвіду, цінностей, контекстуальних відомостей, експертного розуміння, що становлять основу для оцінювання й інтеграції нових досвіду та інформації. Це відфільтрована інформація, оброблена так, що виникає можливість робити висновки.

Іноді «знання» й «інформацію» репрезентують як абсолютно тотожні поняття.

Інформаційна ієрархія може відрізнятися певними деталями.

#### *Варіант 1*

Ієрархія «відомості – дані – інформація – знання».

Зустрічається не часто, тому що поняття «відомості» та «дані» здебільшого об'єднують під загальною назвою «дані».

#### *Варіант 2*

Ієрархія «дані – інформація – знання».

На рисунках 3–5 зображені різновиди алгоритмів трансформації даних у знання.

#### *Варіант 3*

Модель DIKW (data, information, knowledge, wisdom – дані, інформація, знання, мудрість) – інформаційна ієрархія, у якій кожний наступний рівень додає певні властивості до попереднього (рис. 6), а саме:

- основу становить рівень даних;
- інформація додає контекст;
- знання додає «як» (механізм використання);
- мудрість додає «коли» (умови використання).



Рисунок 3 – Ієрархія «дані – інформація – знання» (алгоритм 1)



Рисунок 4 – Ієрархія «дані – інформація – знання» (алгоритм 2)

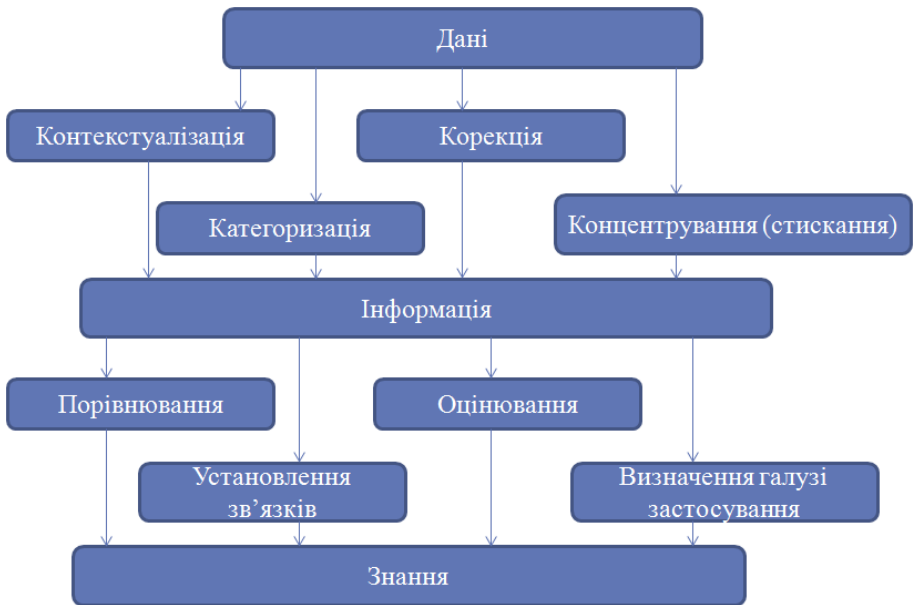


Рисунок 5 – Ієрархія «дані – інформація – знання» (алгоритм 3)

Модель демонструє способи одержання цінності в процесі оброблення даних. Вона є не технологією, а теоретичною основою для розуміння того, які етапи необхідно пройти для одержання користі від наявних даних.

Мудрість – верхівка піраміди. На цьому етапі оброблення даних до знання додається розуміння. Інформація відповідає на запитання «що?», знання – «як?», а мудрість – «навіщо?». Розуміння дозволяє вийти за межі конкретного явища або процесу, щоб використовувати його для більш масштабних цілей. Із кожним рівнем дані стають більш структурованими й придатними для використання.

Модель DIKW – одна з можливих, що допомагає з хаосу даних виокремити щось цінне. Кількісні та якісні змінні у великому обсязі відкривають широкі можливості, але самі по собі

не є цінними. Щоб використовувати їх у власних цілях, необхідно розуміти, що з ними робити. «Голі» дані нічого не свідчать про клієнтів, користувачів, їх поведінку і взаємодію з організацією й різними сервісами. Лише пройшовши всі етапи та досягнувши вершини піраміди, можна застосувати дані про користувачів для створення інноваційного продукту, що буде затребуваним.



Рисунок 6 – «Пірамідальна» модель DIKW

Рассел Акофф, який досліджував теорії систем і менеджмент, не репрезентував зазначену модель як піраміду. Він сприймав її як континуум, перші три етапи якого належать до сфери минулого. Дані, інформація й знання дозволяють описати актуальні процеси й зв'язки, але лише мудрість дає можливість прогнозувати. Отже, для створення інновацій не обійтися без останнього етапу оброблення даних (рис. 7).



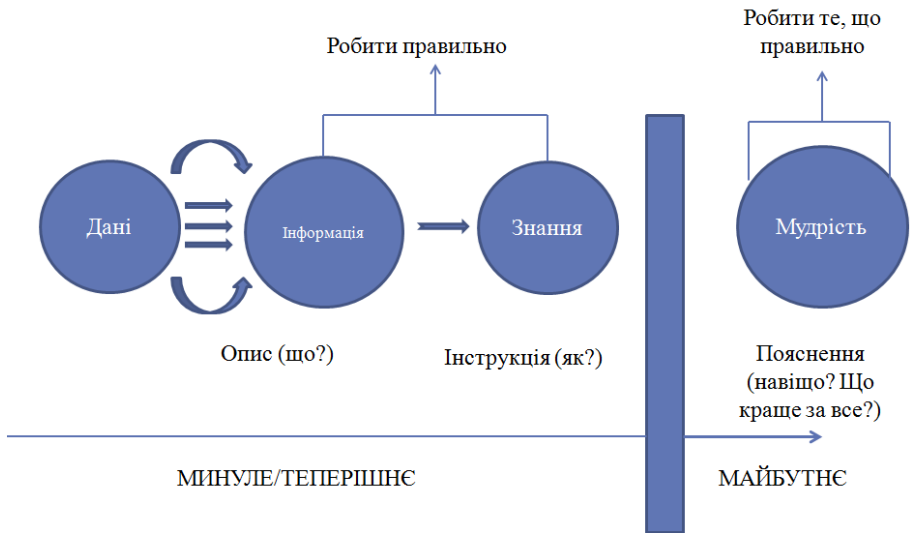


Рисунок 7 – «Континуальна» модель DIKW

Зміст феномену інформації становить єдність двох порівняно самостійних аспектів:

- комунікаційного, пов'язаного з процедурою передавання повідомлення, трансляції відомостей (дослідження комунікацій, комунікаційних технологій, інформаційних мереж тощо);

- змістового, пов'язаного з передаванням продуктів інтелектуальної діяльності та їх засвоєнням, спрямованим на підвищення обізнаності або зниження невизначеності одержувачів.

У сучасній літературі виділяють два підходи до визначення сутності інформації: атрибутивний, за якого її кваліфікують як невід'ємну ознаку будь-якого матеріального об'єкту й оцінюють як показник упорядкованості структур і взаємодій; функціональний, прихильники якого пов'язують інформацію з функціонуванням та розвитком систем, що

самоорганізуються. Отже, сучасні технології збирання, накопичення, зберігання й передавання інформації є лише складовою загального інформаційного процесу, що залишиться незавершеним, якщо одержаний інтелектуальний продукт не буде засвоєним споживачем.

Обертаючись у ринковій економіці як товар (інформаційний продукт, послуга) або ресурс, використовуваний упродовж господарської діяльності, інформація має певні особливості, а саме:

- є нематеріальним благом (ідеальним компонентом буття) та не зводиться до фізичних об'єктів, що є її носіями;

- характеризується невичерпністю, не зменшується в процесі використання й не споживається в традиційному розумінні цього терміна;

- не локалізована в просторі, легко поширюється, тиражується (за сучасного рівня технологій) і змінює форми фіксації;

- не зникає під час споживання, але для одержання корисного ефекту від останнього потребує певних інтелектуальних навичок;

- майже не підлягає фізичному зношуванню, але може морально застарівати;

- не передбачено монополії на володіння й використання інформації за винятком тієї її частини, що є об'єктом інтелектуальної власності.

Унікальність інформації зумовлена закладеними в ній дихотоміями:

- поширеності та рідкості;

- невичерпності й скінченності;

– незважаючи на те, що в умовах ринкової економіки інформація може бути об'єктом власності та обміну, саме право власності на інформацію не лише не суперечить можливості її максимального поширення, а й передбачає останню як джерело зростання доходу власника.

Щодо інформації можна виконувати різні інформаційні процеси, серед яких: створення, приймання, комбінування, зберігання, передавання, копіювання, оброблення, пошук, сприйняття, формалізація, поділ на частини, вимірювання, використання, поширення, спрощення, знищення, запам'ятовування, перетворення, збирання.

### ***Властивості інформації***

1 *Об'єктивність*. Інформація в будь-якому своєму прояві об'єктивна, тобто відображає реальність. Об'єктивна інформація існує незалежно від людської свідомості, методів її фіксації, чиєсь думки або відносин між об'єктами й персоналіями.

2 *Достовірність*. Інформація достовірна, якщо вона відображає справжній стан справ. Достовірна інформація допомагає ухвалити правильне рішення. Причини недостовірності інформації:

– навмисне спотворення (дезінформація) або ненавмисне викривлення суб'єктивної властивості;

– спотворення внаслідок дії перешкод («зіпсований телефон») і недостатньо точних засобів фіксації.

3 *Повнота*. Інформацію можна вважати повною, якщо її достатньо для розуміння й ухвалення рішень. Неповна інформація може призвести до помилкового висновку або рішення.

4 *Точність* – ступінь близькості інформації до реального стану об'єкта, процесу, явища тощо.

5 *Актуальність* – важливість для сьогодення, злободенність, нагальність. Лише вчасно одержана інформація може бути корисною.

6 *Корисність (цінність)*. Інформація може бути оціненою щодо потреб її конкретних споживачів за тими завданнями, що можна виконати за її допомогою.

7 *Зрозумілість*. Якщо цінну та своєчасну інформацію висловити незрозуміло, то вона, найімовірніше, стане марною. Інформація буде зрозумілою, якщо вона, як мінімум, виражена зрозумілою для одержувача мовою.

8 *Доступність*. Інформація повинна відповідати рівню сприйняття одержувача. Наприклад, одні й ті самі питання по-різному розглядають у підручниках для школи та університету.

9 *Стислість*. Інформація сприймається значно краще, якщо вона репрезентована не докладно та багатослівно, а з допустимим ступенем лаконічності, без зайвих деталей. Стислість інформації незамінна в довідниках, енциклопедіях, інструкціях.

10 *Логічність, компактність, зручна форма подання*. Зазначені властивості інформації полегшують її розуміння й засвоєння.

Отже, аналізуючи інформацію та знання як нову продуктивну силу, варто зазначити, що вони є не лише сукупністю відомостей, даних, а й новими можливостями, утіленими в людині, яка володіє ними, засвоїла їх, примноживши так свої знання.

## ***Класифікація інформації***

*За ступенем наукової новизни:*

– нова – відображає новизну запропонованого рішення теоретичного або практичного завдання;

– релевантна – раніше наявна в аналогах (наприклад, методичних вказівках).

*За тривалістю періоду, упродовж якого інформація зберігає свою актуальність і є використовуваною для ухвалення рішень:*

– теоретична (науково-технічна) – результати фундаментальних чи прикладних наукових досліджень у різних галузях, широко застосовувані у виробництві й управлінні;

– стратегічна – зберігає актуальність упродовж тривалих періодів (10–15 років): довготривалі плани та прогнози, дані про повільно змінювані об'єкти, проектно-конструкторська документація;

– тактична (кон'юнктурна) – інформація з періодом актуальності 2–3 роки й коротшим;

– оперативна – актуальна в межах одного циклу оперативного управління.

На відміну від капіталу, природних, технічних і людських ресурсів організації, знання, що становлять основу інтелектуального капіталу, мають низку специфічних характеристик. Ці характеристики пов'язані з властивостями знань:

– цінність знань пов'язана з їх достатністю для вирішення конкретної проблеми, у той час як вартість інших ресурсів залежить від того, наскільки вони доступні;

– цінність знань не залежить від тривалості їх використання: вони втрачають цінність лише через появу нових знань, що задовольняють потребу на вищому рівні;

– комбінування знань може привести до появи нових ресурсів для організації;

– знання майже не потребують витрат на їх зберігання, подібно до людських ресурсів ефективність їх використання залежить від мотивації;

– у структурі собівартості знання, утіленого в наукомістких товарах і послугах, домінує тенденція до накопичення витрат на початковій стадії життєвого циклу;

– потоки знань в організації складно обліковувати, тому що між обсягами знань на вході й виході немає істотної економічної відповідності.

Виділяють такі базові характеристики знання:

– змістовий компонент (ідея та контекст його застосування);

– актуальність (знання обов'язково повинне бути «живим», тобто зберігати свою корисність для суб'єкта впродовж певного часу);

– одні й ті самі знання можна виражати в нескінченній різноманітності структурованої інформації (різними мовами, математичними формулами та виразами, жестами, мімікою);

– здатність до відчуження (оприлюднення);

– повторюваність результату в разі використання знання іншими людьми. Знання подібно до інших суспільних (публічних) благ, будучи створеним, доступне всім без винятку;

– знання як інформаційний продукт після його споживання не зникає як звичайний матеріальний продукт.

Ознаками знання, що відрізняють його від даних, є:

- узагальнений характер;
- доведеність (обґрунтованість);
- потенційна корисність;
- особистісний характер (переконаність).

Знання відрізняється від інформації:

- наявністю доказів;
- істинністю;
- суб'єктивною впевненістю.

У структурі знання виділяють знання зовнішні, внутрішні й власне функціональну структуру знання.

Зовнішні знання:

- знання клієнта;
- маркетингові звіти;
- рейтинги;
- ціни;
- динаміка фондових індексів тощо.

Внутрішні знання:

- знання про ключові бізнес-процеси;
- знання про виробництво та послуги;
- знання про побудову відносин;
- кращі рішення (відповідні поточним потребам користувачів);
- знання співробітників (інтелектуальний капітал);
- «пам'ять» організації (досвід);
- інтелектуальні активи (бази знань – зразки найкращих практик).

Функціональна структура наукового економічного знання охоплює:

- теоретичне знання;

– емпіричне знання (сукупність фактів, тлумачених у рамках відповідної теорії й складових її емпіричного базису);

– парадигмальне знання, що містить у собі загальні стандартні уявлення про предметну сферу та принципи її вивчення;

– інструментальне знання й технологічні навички дослідницької роботи;

– інструментальне знання та технологічні навички прикладного, зокрема інтерпретаційного, характеру.

– корпоративні знання.

Корпоративні знання відіграють важливу роль у взаємовідносинах підприємства з ринком і внутрішньому середовищі підприємства з його завданнями.

Варто також зазначити інші підходи до класифікації знань.

Особистісні професійні знання:

– пізнавальні знання («знаю, що»);

– прикладна майстерність («знаю, як»);

– системне уявлення («знаю, чому»);

– особистісна мотивація («хочу знати, чому»).

Організаційні знання охоплюють принципи, факти, навички, правила й методи, що забезпечують кадровий потенціал і ділову активність певної організації. У структурі організаційних знань виокремлюють теоретичні, практичні, стратегічні, комерційні, виробничі та інші знання.

До організаційних знань, наприклад, належать:

– стратегічні доктрини;

– програми;

– стандарти;

– правила;

– інструкції.



У сучасній науковій літературі також розрізняють:

- декларативні знання, пов'язані з описом та інформацією, що вможливають давання відповіді на запитання «що робити?»;
- процедурні знання, застосовувані для здійснення нових дій, що зумовлюють давання відповіді на запитання «як діяти?»;
- епізодичні знання, використовувані на основі подібності ситуацій, аналогічності проблем, подій, передумов;
- евристичні знання, що належать до практичних правил, розроблених на основі власного досвіду;
- метазнання, пов'язані з розумінням способів і методів пошуку й перероблення інформації та ухвалення рішень.

Серед сучасних знань необхідно розрізнати: кодифіковані знання, що можна виокремити, систематизувати, зафіксувати, скопіювати, передати, забезпечити їм правову охорону; некодифіковані знання, які не можна повністю зафіксувати, важко виокремити, захистити й проконтролювати їх використання.

Кодифіковане знання може бути репрезентованим як усні або письмові тексти, бази даних, картотеки, символна або графічна інформація тощо. Для збереження та передавання такого знання використовують різноманітні матеріальні носії (паперові, аудіо-, відео-, електронні). Важливо зазначити, що кодифікація знань виконує такі функції:

- креативну (творчу), спрямовану на виявлення теоретичних і методологічних недоліків, слабких місць у логіці аргументації тощо;
- комунікативну, орієнтовану на поширення знань, полегшення доступу до них суспільства;
- культурну, що передбачає накопичення та збереження інтелектуальних скарбів людства;

– економічну, тобто надання знанням форми, у якій вони можуть стати об'єктом інтелектуальної власності, товаром, капіталом.

Згідно з результатами аналізу в сучасній економічній літературі виокремлюють різні підходи до класифікації знань. Зокрема, певні дослідники розрізняють формалізовані (записані на певному носії: папері, відео-, аудіо-, електронному) та неформалізовані (ті, що зберігаються в людській пам'яті) знання.

Науковець К. Вінг структурує знання відповідно до чотирьох концептуальних рівнів, виокремлюючи: знання щодо мети (світогляд, цілі, систему понять); систематичні знання (знання систем, схем, методів); практичні знання (пов'язані з умінням ухвалювати рішення); автоматичні знання, застосовувані без логічного міркування.

За рівнем системності розрізняють: інтуїтивні знання (асоціації, судження, гіпотези); понятійні знання (тезауруси, фрейми, семантичні мережі); систематизовані знання (правила, теореми, закони).

Для розуміння глибини й ґрунтовності вивчення питання класифікації знань нижче наведені інші приклади.

Австрійський та американський економіст Ф. Махлуп запропонував таку класифікацію знань:

- 1) практичне знання;
- 2) інтелектуальне знання (зокрема, наукове, гуманітарне та культурне);
- 3) побутове знання (новини, світські хроніки тощо);
- 4) духовне знання;
- 5) небажане знання.

Класифікація організаційних знань за Ф. Блеклером:

- 1) інтелектуальне знання, що залежить від навичок абстрактного мислення й пізнавальних здібностей (знання «що»);
- 2) утілене знання, орієнтоване на дію та здебільшого лише частково явища (знання «як»);
- 3) відображене в культурі знання, що стосується процесу досягнення загального розуміння;
- 4) убудоване знання, навне в системних процедурах;
- 5) закодоване знання, що передають через знаки та символи.

Окремої уваги заслуговує класифікація організаційного знання Н. Тонако та Х. Такеучі – модель SECI (socialization – externalization – combination – internalization), або спіраль знань (рис. 8).

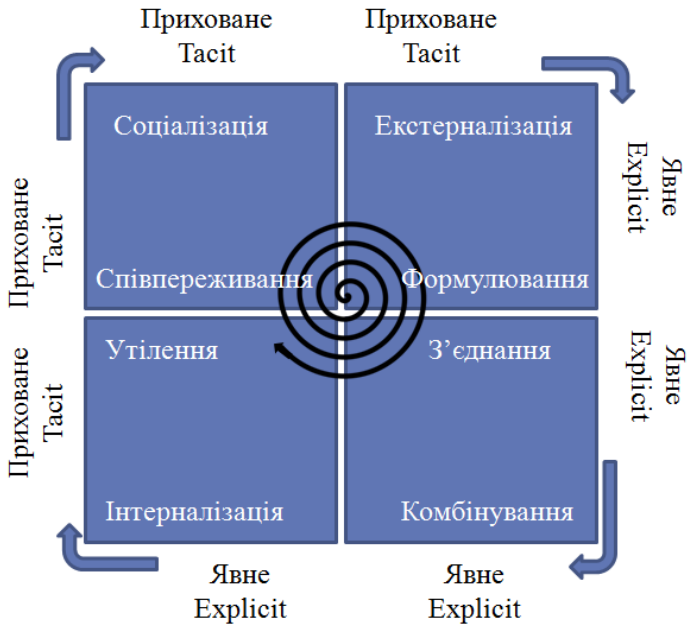


Рисунок 8 – Спіраль знань

1 Явне (систематизоване, explicit) знання може бути вираженим як слова й числа. Легко передавати його та обмінюватися ним у вигляді точних даних, наукових формул, баз даних, інструкцій, упорядкованих процедур або універсальних принципів.

2 Приховане (несистематизоване й неформалізоване, tacit) знання складно виявити та виразити. Воно є особистим, обумовленим конкретним контекстом, тому його формалізація й передавання іншим людям потребують неабияких зусиль. До таких знань належать: осяяння, інтуїція, передчуття, культура мислення, досвід, майстерність, навички. Приховані знання накопичуються в розумі фахівців, розвиваючись у часі через досвід, професійну діяльність, навчання. Частково їх передають у спадок.

Спіраль знань формується поміж процесами:

– соціалізації (невербального передавання прихованого знання від одного члена організації до іншого, наприклад за допомогою спостереження однієї людини за іншою);

– комбінування (передавання явних кодифікованих знань від однієї людини до іншої за допомогою книг, газет, лекцій, комп'ютерних технологій);

– екстерналізації (перетворення неявних знань на явні способом оригінального використання мови, різних метафор та аналогій);

– інтерналізації (перетворення явних знань на неявні, приховані, наприклад у результаті практичного виконання певної діяльності).

У цій моделі істотним є те, що важливе значення має неформалізоване знання (інтуїція, розуміння, здогади, емоції тощо). Вважають, що ці знання дають можливість організації

виконувати багато важливих завдань, а отже, поширена тенденція до формалізації не повинна домінувати над існуванням цих знань у їх початковій формі.

Досліджуючи специфіку інтелектуальної економіки, важливо розрізняти процеси генерації та об'єктивізації знань.

*Генерація знань* – це процес створення нового знання способом перероблення інформації. Джерелом генерації нового знання є інтелектуальна активність, заснована на знаннях свідомо діяльність людини, здатної накопичувати, засвоювати й творчо опрацьовувати інформацію.

*Об'єктивізація знань* – це процес перетворення суб'єктивного знання на об'єктивне, пов'язане з різними матеріальними носіями (технічним обладнанням, документацією, патентами, базами даних, програмами, книгами тощо).

Знання як продукт має також властивість дискретності.

*Дискретність знань* передбачає, що конкретне знання або є, або його немає. Не може бути знання наполовину чи на одну третину. Властивість дискретності знання викликає сумнів, що в застосуванні до нього ринковий механізм може бути таким самим ефективним, як у разі традиційних продуктів.

У постіндустріальному суспільстві знання, інформація є не просто втіленими в засоби виробництва субстанціями, а безпосередньою продуктивною силою, стратегічним ресурсом, імпульсом приведення в дію надзвичайно потужних систем.

Для використання знань у процесі виробництва товарів і послуг фірми повинні одержати необхідні знання із зовнішніх та внутрішніх джерел.

Внутрішні джерела:

- провідні фахівці організації;
- внутрішнє навчання й освіта;

- стратегія бізнесу;
- практичний досвід та аналіз роботи після впровадження нових розробок;
- постійне документування процесів, роботи команд;
- пропозиції працівників;
- корпоративні інформаційні бюлетені.

До зовнішніх джерел знань належать:

- 1) публікації (книги, журнали, матеріали конференцій, галузеві звіти тощо);
- 2) консультаційні послуги;
- 3) конференції;
- 4) курси, семінари, симпозіуми;
- 5) інтелектуальний потенціал суміжних організацій;
- 6) зворотний потік інформації від агентів ринку:
  - від споживачів (скарги, пропозиції, вимоги);
  - від постачальників;
- 7) нові співробітники;
- 8) наукові дослідження;
- 9) співробітництво, партнерство тощо;
- 10) моніторинг середовища й аналіз подій і тенденцій;
- 11) матеріали досліджень у мережі Інтернет;
- 12) засоби масової інформації.

Фірми можуть здобувати знання за допомогою їх купівлі або оренди.

Знання можна купити способами:

- найму працівників;
- купівлі іншої фірми;
- придбання програмного продукту (бази даних).

Оренда знань передбачає:

- запрошення консультантів;

– одержання допомоги від клієнтів, постачальників, наукових установ тощо;

– залучення інших організацій на субконтрактній основі.

Результатами використання знань як фактору виробництва фірми можуть бути:

– створення принципово нових продуктів і послуг або характеристик уже наявної продукції, що приводить до підвищення доходів;

– оптимізація (модернізація) технологічного процесу, що знижує витрати;

– розроблення (оптимізація) управлінських і маркетингових технологій, завдяки якому можуть як збільшитися доходи, так і знизитися витрати.

Зазначені особливості знань обумовлюють істотні відмінності економіки знань від стандартної ринкової економіки за закономірностями й механізмами. Важлива обставина: економіка знань – нероздільна тріада ринків: ринку знань, ринку послуг і ринку праці. Їх не можна розглядати окремо, тому що вони тісно взаємодіють один з одним. Це зумовлює багато особливостей, що потрібно враховувати під час ухвалення рішень у цій галузі.

Ефективне впровадження й застосування способів, що забезпечують успішність процесів управління знаннями, пов'язане з мотивуванням співробітників організації.

Результатами діяльності мотивованого до створення знань працівника є:

– закріплення цінностей культури знань;

– розвиток творчості;

– підтримка інновацій;

– пошук і придбання знань;

- опанування нових знань;
- добровільний обмін та поширення знань.

У процесі створення знань потрібно:

– визначити, які ключові знання мають вирішальне значення для успіху організації;

- придбати необхідні недостатні для організації знання;
- організувати процес створення нових знань.

Завдання мотивації полягає в тому, щоб:

– забезпечити умови для новаторства, ініціативності, творчості, генерації ідей, обміну думками, досвідом;

- створення стало обов'язком кожного співробітника.

Щоб стимулювати розвиток і появу нових знань, варто потурбуватися про належні умови для обміну думками, генерації та обговорення нових ідей, групової роботи, обміну досвідом. Певні компанії влаштовують ярмарки знань, запрошуючи різні групи поділитися ідеями. Ярмарки дозволяють ознайомитися з новими досягненнями, вибрати й придбати нові знання, установити нові контакти. Одним із широко застосовуваних способів одержання знань є навчання співробітників організації.

Для генерації нових знань розроблені різні методи, яких на сьогодні описано понад 50, а з урахуванням варіантів і модифікацій – понад 300. Методи можуть бути поділені на такі групи: евристичні, логічні, морфологічні, функціональні та діяльні.

Евристичні методи базуються на висуненні та перевірці ідей, гіпотез без доказів коректності кожної ідеї. До них належать:

– мозковий штурм (brainstorming) А. Осборна, його варіанти й модифікації (зворотний, тіньовий, подвійний,



потрійний, індивідуальний, конференція ідей, дискусія 66, нарада піратів, метод 635 тощо);

- методи експертного оцінювання, зокрема метод Делфі, метод сценаріїв;

- «синектика» У. Гордона;

- методи сфокусованих об'єктів Ч. Вайтинг і записника Дж. Хефеле;

- метод гірлянд, випадковостей та асоціацій;

- стратегія семиразового пошуку Г. Буша;

- узагальнений евристичний алгоритм А. Половинкіна;

- метод систематичної евристики І. Мюллера й П. Коха.

Логічні методи використовують логіку аналізу технічного об'єкта, закономірності його будови й розвитку. До них можна класифікувати:

- метод списків контрольних питань, рекомендацій Д. Пойя, А. Осборна, Р. Кроуфорда, Е. Крика, Т. Ейлоарта, Е. Метчетта, М. Тринг, Е. Лейтуейт, Х. Ясухіто, Г. Альтшуллера;

- систему «Карус» В. Моляко;

- алгоритм виконання винахідницьких завдань Г. Альтшуллера;

- метод Бартіні;

- комплексний метод пошуку нових технічних рішень Б. Голдовського та Ю. Шеломкова;

- методи прогнозування в науці, техніці й економіці та ін.

Функціональні методи базуються на репрезентуванні об'єкта як системи, що реалізує певні функції й містить певні елементи, пов'язані відповідними зв'язками. За допомогою цих методів визначають варіанти побудови систем, що реалізують потрібні функції.

До групи методів створення нового знання на основі функціонального підходу належать:

- функціонально-вартісний аналіз Л. Майлза;
- програма проектування за Е. Фанг;
- функціонально-фізичний метод пошукового конструювання Р. Коллера;
- методичне конструювання Б. Роденакера;
- процес конструювання за В. Байтцом;
- алгоритмічний вибірковий метод конструювання за каталогами К. Ротом;
- фундаментальний метод проектування Е. Метчета;
- метод ступеневого підходу до виконання завдання А. Фрейзера;
- метод поелементного відпрацювання конструкції Ю. Соболева;
- енергоінформаційний метод М. Зарипова тощо.

Морфологічні (класифікаційні, структурні) методи ґрунтуються на репрезентуванні системи як сукупності взаємопов'язаних елементів. Метою цих методів є одержання нової якості системи завдяки взаємозв'язкам, що входять до системи елементів. До цієї групи методів можна класифікувати:

- морфологічний аналіз Ф. Цвікі, що охоплює окремі способи морфологічного дослідження (методи систематичного покриття поля, заперечення й конструювання, морфологічного «ящика»);
- методи десяткових матриць пошуку Р. Повелейко, фантограм Г. Альтшуллера, комбінаторики Ю. Чепелі;
- метод матриць відкриття А. Моля;
- метод понять Ф. Ханзена тощо.

Діяльнісні методи базуються на використанні визначеної кількості методичних приписів, реалізація яких у будь-якій предметній сфері дозволяє одержувати максимальний ефект. До цих методів, наприклад, належать ділові ігри (дослідні, виробничі, творчі).

Кожний із зазначених методів має свій алгоритм реалізації. Зокрема, на рисунках 9–12 наведено алгоритми декількох із них.

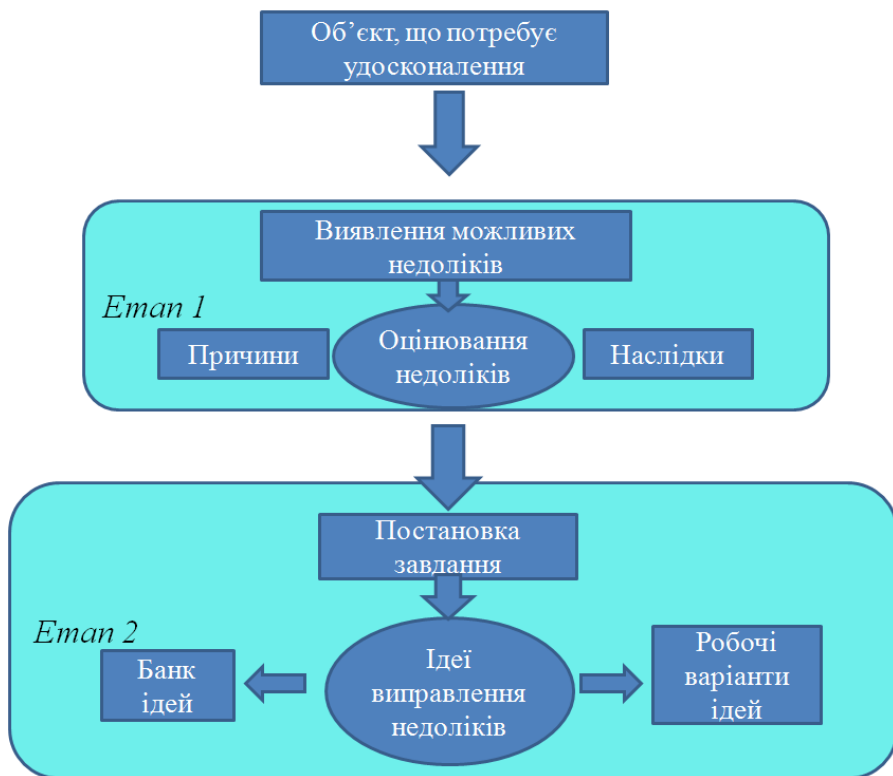


Рисунок 9 – Зворотний мозковий штурм

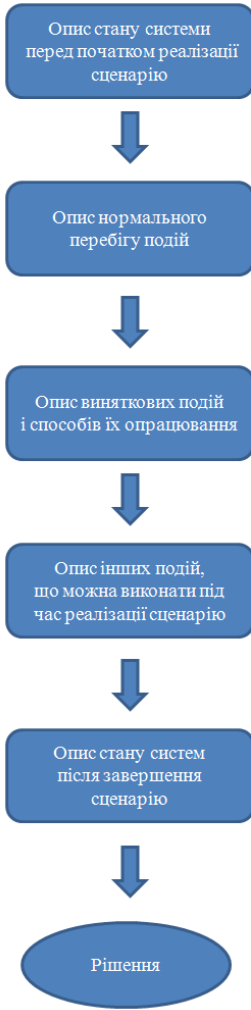


Рисунок 10 –  
Метод сценаріїв

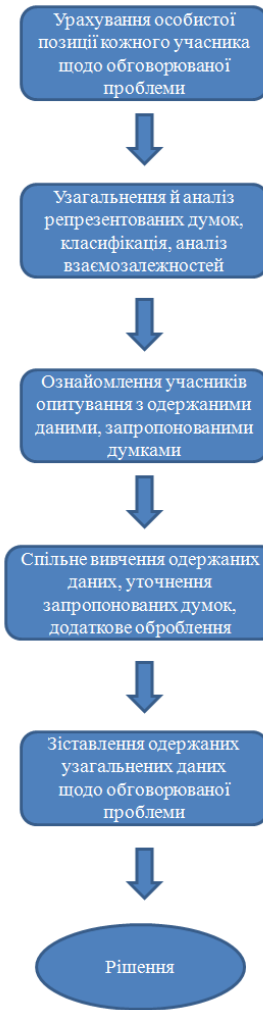


Рисунок 11 –  
Метод Делфі

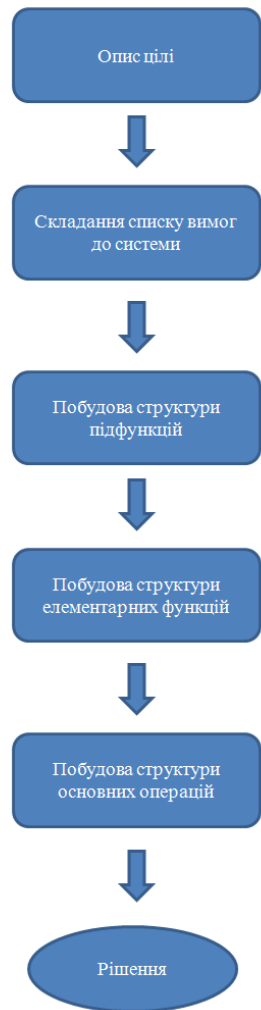


Рисунок 12 –  
Функціонально-  
фізичний метод  
пошукового  
конструювання  
Р. Коллера

Процес управління знаннями ставить перед фахівцями завдання локалізації організаційних знань. Під локалізацією розуміють визначення наявних знань в організації, їх кодифікацію й давання можливості використання для досягнення стратегічних цілей.

За зберігання знань в організації відповідає так звана організаційна пам'ять, тобто всілякі джерела та місця зберігання знань в організації.

Можна виділити такі типи організаційної пам'яті, як:

- культура;
- процеси;
- структура;
- середовище;
- зовнішні архіви;
- індивіди.

Культура – це міфи й історії, герої та символи організації.

Процеси – це всі бізнес-процеси організації, на основі яких вона функціонує й розвивається. Під структурою розуміють організаційну схему ієрархії та взаємодії всередині організації, схему здійснення контролю.

Середовище – це офісний простір, а зовнішні архіви – доступна закодована інформація.

Ідентифікувати знаходження, класифікувати знання з певною ознакою, виявити проблеми створення й використання знань дозволяє аудит знань.

У традиційному розумінні аудит – це вивчення, аналіз, контроль фінансового стану підприємств, організацій, фірм, їх доходів і витрат, прибутку й розроблення порад щодо покращання діяльності.

Аналогічні завдання можна виконати в результаті проведення аудиту знань, лише предметом дослідження в такому разі будуть знання співробітників підприємства. Аудит знань є досить складною й трудомісткою процедурою діагностики, мета якої – ідентифікувати знання для їх використання в процесі господарської діяльності, щоб підвищити конкурентні переваги. Аудит знань за часом може бути тривалим, тому що ідентифікація знань – не стандартна процедура, а творчий процес, що передбачає насамперед роботу з людьми.

Аудит знань можна проводити для покращання бізнес-процесів підприємства: як внутрішніх (наприклад, підвищення кваліфікації фахівців, ефективності співпраці між підрозділами й окремими співробітниками, удосконалення комунікаційних механізмів в організації), так і зовнішніх (наприклад, збільшення обсягів продажів).

Під час проведення аудиту знань необхідно відповісти на низку запитань:

- як репрезентовані знання організації та які потреби організації в знаннях;
- де знаходяться ресурси знань, хто з фахівців і якими знаннями володіє, хто які знання використовує;
- які знаннєві прогалини існують, де інформація дублюється, а де її недостатньо;
- як рухаються потоки знань в організації та які бар'єри й комунікаційні перешкоди зустрічаються на шляху руху знань;
- як поточне використання ресурсів знань впливає на підвищення ефективності бізнесу, досягнення поставлених цілей і певних конкурентних переваг?

Навіщо організації потрібний аудит знань? Це досить складна й трудомістка діагностика, що може тривати від кількох тижнів до багатьох місяців. Найбільш типові цілі:

- поглибити знання організації, зробивши їх відчутними, вимірними для більш широкого використання – внутрішньої роботи або продажу;

- визначити способи тіснішого співпрацювання між підрозділами компанії;

- оцінити індивідуальні компетенції або ефективність підвищення кваліфікації фахівців;

- проаналізувати ефективність різних проєктів тощо.

Аудит знань корисний і необхідний:

- як попередній етап під час вироблення компанією своєї стратегії в галузі управління знаннями;

- якщо фахівцям підприємства складно працювати з інформацією, наприклад багато часу йде на пошук потрібних даних або експерта;

- у разі дублювання інформації й знань під час їх збирання: різні підрозділи підприємства часто не знають, що ресурс уже наявний;

- якщо виникають питання та сумніви щодо цінності тієї чи іншої ініціативи, пов'язаної з використанням інформаційних систем, інвестиційних програм або інших бізнес-проєктів;

- якщо результати досліджень і розробки впроваджують не так швидко, як заплановано;

- у разі реорганізації компанії, злиття, поглинання, а також продажу частини бізнесу тощо.

Отже, аудит знань надає інформацію для ухвалення рішень майже на всіх рівнях:

- стратегічному – для вироблення більш ефективних способів використання активів знань;
- людському – для визначення інтенсивності обміну знаннями, інформаційних перевантажень або недозавантаженості;
- організаційному – для оцінювання типів управлінських рішень, питань щодо власників знань;
- структурному – для інтеграції внутрішніх і зовнішніх джерел корисної інформації;
- системному – для розроблення рішень, орієнтованих на користувачів (типів баз даних, ефективних комунікацій, стратегій пошуку тощо).

Аудит знань буває двох видів:

- інформаційним;
- власне аудитом знань.

Основним джерелом матеріалів для інформаційного аудиту є засоби масової інформації (масмедіа), а як підсумковий документ зазвичай фігурує медіапортрет – образ досліджуваного об'єкта в інформаційному просторі, що характеризується якістю присутності в медіаконтенті.

Необхідно зазначити, що під інформаційним аудитом варто розуміти комплексне оцінювання комунікаційної (інформаційної) політики компанії за певний період.

Основними функціями комунікаційного аудиту є такі:

- оцінкова (оцінювання публічного іміджу компанії, її комунікаційної активності);
- управлінсько-стратегічна (на основі зібраних даних розробляють стратегію іміджевого й конкурентного



позиціонування компанії, коригують управління діловою репутацією, брендують товари та послуги);

– інформаційна (керівний склад компанії, топменеджмент одержують репрезентативну інформацію про поточну ситуацію);

– прогнозна (прогнозують розвиток компанії в коротко-, середньо- й довгостроковій перспективі, планують превентивні заходи з антикризового управління тощо).

Метою інформаційного аудиту є оцінювання комунікаційної активності компанії для розроблення та ухвалення управлінських рішень, спрямованих на формування, коригування й підтримання позитивного іміджу компанії, збереження та покращання її репутації, підвищення вартості на ринку.

#### *Завдання інформаційного аудиту*

1 Оцінювання ефективності роботи з окремими каналами масової комунікації (PR-акціями, адресним розсиланням, Інтернетом, рекламою, внутрішньокорпоративною комунікацією тощо).

2 Оцінювання активності компанії в інформаційному полі (індекс цитування, кількісний аналіз негативних і позитивних згадувань тощо).

3 Виявлення та аналіз реального іміджу компанії (зокрема, репутаційних складових: популярності, ставлення, впливу).

4 Оцінювання ефективності роботи зі ЗМІ (охоплення аудиторії, частоти контактів, якості їх роботи).

5 Аналіз та оцінювання реального досягнення поставлених цілей і завдань (у рамках розробленої раніше програми іміджевого позиціонування, маркетингових завдань компанії тощо).

Аудит знань відрізняється від інформаційного аудиту тим, що перший передбачає опис неявних знань (роботу з людьми, опитування експертів, «інтерв'ювання на виході» тощо), а другий – явних: документів, файлів тощо.

Зважаючи на те, що знання тією чи іншою мірою можна оцінити, у процесі аудиту також визначають їх цінність, тобто вони стають більш відчутними.

Якщо організація націлена на одержання віддачі від використання знань, їх капіталізацію, то їй необхідно проводити власне аудит знань.

Важливим завданням аудиту знань є виявлення неявних даних, знаходження способів їх формалізації. З огляду на це процедуру аудиту знань можна поділити на такі етапи:

- підготовчий;
- проведення аудиту;
- розроблення рекомендацій;
- розроблення стратегії управління знаннями.

На підготовчому етапі оцінюють організаційну культуру щодо використання знанневого ресурсу, ставлять цілі й завдання аудиту. Другий етап – проведення аудиту – найскладніший і найбільш трудомісткий, тому що охоплює визначення наявних ресурсів знань, розроблення інвентарю знань, аналіз потоків знань і знань для фахівців, результатів, складання звіту за підсумками аудиту.

Результати аудиту знань часто досить відчутні як в організаційному плані, так і в матеріальному вираженні. Явні й вимірні вигоди організації можуть, зокрема, бути такими:

- забезпечення наукової та практичної очевидності того, що становить потенціал корпоративних знань і наскільки його можна збільшити;

- визначення організаційного клімату й готовності до змін;
- вироблення в подальшому більш адекватної стратегії підприємства в галузі управління знаннями, відповідної бізнес-методології та стандартів;
- ідентифікація прихованих і «дрімаючих» знань (переважно пов'язаних із людьми) для їх більш ефективного використання (це стосується як знань фахівців самої компанії, так і знань її клієнтів та партнерів);
- репрезентування типів інтелектуального капіталу організації й способів його вимірювання;
- визначення «зникаючих» знань через вихід співробітників на пенсію;
- установа потенційних або фактично вже сформованих в організації спільнот практиків, у яких створюються знання, і надання їх роботі формального статусу;
- оформлення активів знань та розроблення методик оцінювання їх вартості.

Необхідно зазначити, що на відміну від фінансового аудит знань не є формалізованою й регламентною процедурою. Його проведення потребує творчого підходу, орієнтованого на роботу з людьми.

На етапі аналізу результатів проведеного аудиту розробляють карти знань. Карта знань являє собою візуалізацію явних і неявних знань, одержаних у результаті аудиту. Карти знань можуть мати різний рівень деталізації. Загальний рівень деталізації дає уявлення про необхідність певного виду знань для ефективної роботи. Більш детальні карти дозволяють одержати інформацію про неявні знання співробітників, виявити так звані прогалини в знаннях.

Під картою знань (knowledge map) розуміють графічне зображення того, де й у кого знаходяться знання в організації. На ній позначають ідеї та поняття, галузі й підгалузі знання, співробітників, відділи, відділення організації та інші організації.

Виділяють чотири типи карт знань: процесоорієнтовані, концептуальні, карти компетенцій і карти соціальних мереж:

- процесоорієнтовані охоплюють знання й джерела знань, що підтримують основні бізнес-процеси організації;

- концептуальні відображають різні методи ієрархічної класифікації змісту у вигляді понять і семантичних відносин між ними;

- карти компетенцій демонструють навички фахівця, його просування по службі й професійний профіль;

- карти соціальних мереж містять у собі мережі знань і моделі комунікацій в організації серед різних спільнот практиків, партнерів організації та інших соціальних одиниць.

Кarti знань як візуалізовані результати аудиту є унікальними для кожної конкретної організації, тому немає суворих правил їх побудови. Приклад карти знань для освітньої організації щодо розроблення системи забезпечення якості знань репрезентований на рисунку 13.

Ринок знань є досить складним утворенням і має специфічні риси, пов'язані насамперед з уже розглянутими особливостями знань та інформації як економічної категорії. Спочатку зазначимо, що знання можуть бути і суспільним благом, і приватним.

Приватне благо – це товар (послуга), яким користується або один індивід, або фірма без надання іншим особам і фірмам.

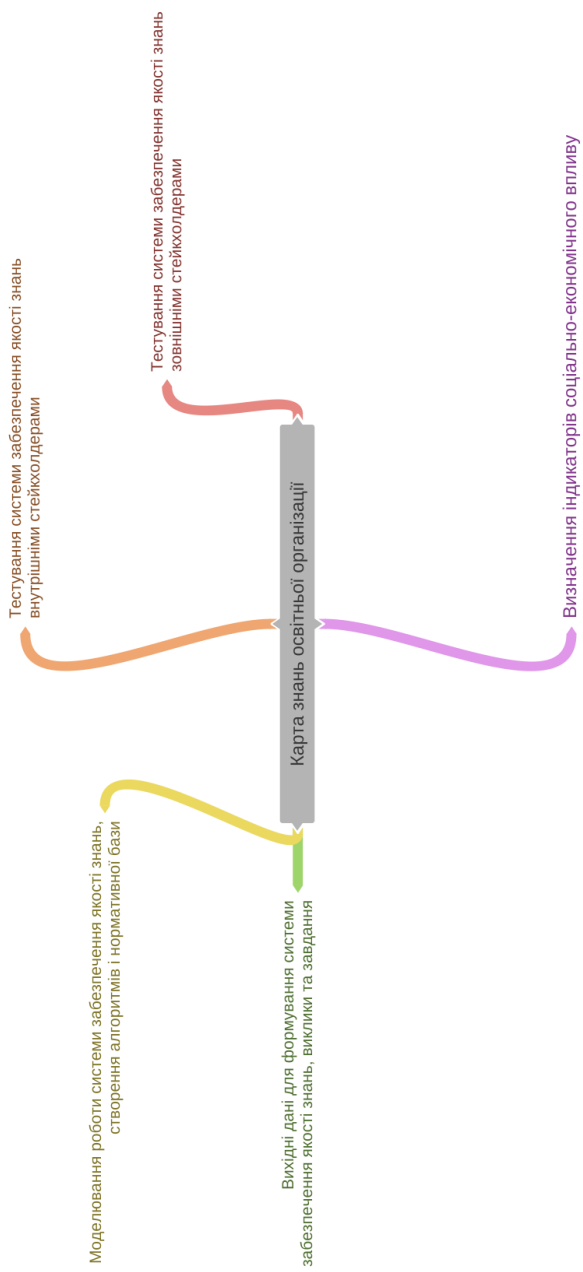


Рисунок 13 – Приклад карти знань освітньої організації

Поширення знань як суспільних благ (безкоштовну середню освіту, бюджетні місця у ЗВО, фундаментальні наукові дослідження тощо) здебільшого фінансує держава або некомерційні організації. Розглядаючи знання, поширювані як приватні блага, варто поділити їх на формалізовані й неформалізовані. Також необхідно враховувати, що ринок знань функціонує не лише як відокремлене ціле, а і як частина традиційних ринків товарів та послуг (очевидно, що просування принципово нового товару в матеріальній формі на ринку супроводжується просуванням закладеного в ньому нового знання).

Зважаючи на специфіку властивостей і способів передавання неформалізованого знання, його поширюють здебільшого неринковими способами. Далі розглянемо ринок формалізованих знань.

Ринок формалізованих знань структурно може бути репрезентованим такими секторами, як:

- наука (НДДКР, НДР);
- освіта;
- засоби масової інформації;
- зберігання інформації (архіви, бібліотеки, інформаційні мережі);
- бізнес (великі корпорації, малі інноваційні підприємства тощо).

Зазначені сектори є одночасно як виробниками знання, що формують пропозицію на ринку, так і споживачами цього ресурсу, які визначають попит. Споживачами також є домашні господарства й державні установи. Крім того, для ринку формалізованих знань характерне функціонування специфічних

посередників між виробниками та споживачами знань, до яких належать:

- заклади освіти;
- патентні бюро;
- юридичні фірми, що допомагають оформити права на ту чи іншу інтелектуальну власність;
- інкубатори, технопарки, технополіси;
- венчурні фонди й венчурні фірми;
- виставкові центри, музеї, бібліотеки, центри трансферу технологій;
- центри перепідготовки кадрів;
- консалтингові фірми.

Характеризуючи учасників обміну на ринку знань, можна виділити кілька особливостей, що відрізняють цей ринок від традиційних товарних і ресурсних.

Особливістю споживання на цьому ринку є, по-перше, те, що покупець за певних умов бере участь у створенні знання. Типовим прикладом може бути робота консалтингової компанії, що, проводячи діагностику й розробляючи рекомендації щодо управління фірмою, здійснює свою діяльність із безпосередньою участю співробітників фірми. По-друге, щоб придбати ті чи інші знання, потенційний покупець спочатку повинен здобути необхідний рівень контекстуальних знань. Наприклад, упровадження нових технологій потребує відповідної підготовки колективу, який повинен їх опанувати.

Структуру ринку, на якому реалізують знання як приватне благо, формують відповідно до специфічних якостей цього товару, таких як дискретність і невичерпність. Ці специфічні якості знання як товару дозволяють їх власникові перебувати в монопольному становищі на ринку завдяки тому, що спочатку

нове знання (ідея, відкриття, винахід) має високу вартість, але виробництво його копій є маловитратним. Наприклад, якщо винайдена й розроблена принципово нова машина, кожний наступний її екземпляр буде мати таку саму собівартість за умови незмінності технології виготовлення. Проте копії креслень і технічної документації (у яких формалізовано нове знання) можуть бути скопійованими й поширеними натисканням декількох клавіш комп'ютерної клавіатури. Отже, творець нового знання або власник нової інформації (наприклад, статистичних даних) є продавцем унікального товару, поширення якого майже нічого не коштує та не призводить до його зменшення. Відповідно для отримання максимального прибутку виробник нового знання повинен продавати (поширювати) свій товар за ціною, вищою, ніж граничні витрати на його виробництво, водночас охороняючи своє монопольне становище. На відміну від традиційного виробництва, за якого монополіст витісняє конкурентів способом досягнення мінімальних середніх витрат на одиницю продукції, виробник знання захоплює ринок у результаті використання найефективнішого інтелектуального ресурсу. Це пов'язано з тим, що на ринку знань та інформації конкурують не за найдешевший продукт, а за новий. Для того щоб нове знання й інформація залишалися новими (тобто відомими не всім), а їх власник зберігав монопольне становище та отримував монопольний прибуток, застосовують механізми захисту інтелектуальної власності.

Продавець нових знань, як і монополіст на будь-якому іншому ринку, у процесі ціноутворення може дискримінувати ціну. Можливість застосування цінової дискримінації пов'язана не лише з монопольним становищем продавця, а й із тим, що уявлення про необхідність (корисність) конкретного знання



залежить від кваліфікації споживача, здатності використати таке знання на практиці для своєї вигоди. Відповідно для кожної категорії покупців може бути встановленою різна ціна. Водночас, якщо для матеріального виробництва дискримінацію цін сприймають як негативне явище, то в умовах ринку знань та інформації таке ціноутворення насамперед забезпечує найбільш повне задоволення всього спектра потреб споживачів.

## ТЕМА 2 ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ

Під час формування теми впорядковано дані [18–37].

Як відомо, в епоху індустріального розвитку продукцію створювали із сировини, комплектувальних, енергії завдяки роботі працівників, тому саме на цих складових базувалася новостворена вартість. Сьогодні вартість обумовлена не стільки фізичними ресурсами, скільки знаннями, закладеними в нових продуктах, технологіях, навичках, відносинах зі споживачами. У ХХІ столітті знання стали основним засобом досягнення високих соціально-економічних результатів. Традиційні фактори (земля, праця та капітал) у сучасній економіці є дієвими лише за умови ефективного використання знань. До знань у такому контексті належать не лише ті, що викладають в університетах, а й підходи та ідеї щодо того, як повинно бути організованим виробництво, зробленим продукт, на які продукти є прихований попит тощо.

Раніше найзначущішим багатством країн, народів, територій та організацій вважали фізичний капітал, що охоплював родючі землі, корисні копалини, заводи, фабрики, обладнання. У сучасному суспільстві основою багатства стають знання. Саме вони багато в чому обумовлюють конкурентоспроможність організацій, країн, регіонів, є ключовим ресурсом розвитку.

Істотним стає не лише створення нових знань, а і їх передавання, тиражування, трансформація й використання. У нових умовах починають по-новому діяти комерційні підприємства, державні та громадські установи й організації, тобто всі учасники процесу створення, трансформації та використання знань.

Здатність національної економіки абсорбувати знання й продуктивно їх використовувати буде все більше визначати економічну силу нації та її добробут. Відкритість суспільства для імпорту різноманітних знань, ідей та інформації, здатність економіки продуктивно їх використовувати – ось те, від чого залежить успішний соціально-економічний розвиток.

Важливим стратегічним напрямом удосконалення національної економіки є перехід до економіки знань, що створює основу для стійкого зростання та якісних змін структурних характеристик народногосподарського комплексу, його міжнародної конкурентоспроможності й ефективної діяльності.

Категорію «економіка знань» (knowledge economy) уперше у 1962 р. використав Фріц Махлуп під час дослідження прискореного розвитку, виробництва та поширення знань, що почалися в США, для характеризування нового агрегованого виду економічної діяльності – сектора економіки знань. До його складу за Ф. Махлупом належать:

- освіта;
- наукові дослідження й розробки;
- засоби масової інформації;
- інформаційна техніка та послуги.

У сфері науки й освіти активно генеруються та накопичуються знання, а їх здобутки можуть поширюватися засобами масової інформації, через інформаційні послуги.

Економіка знань – це:

- соціально-економічна система, що ґрунтується на одержанні знань (поняття тотожне інформаційній економіці);
- економіка, розвиток якої стимулюють знаннями, що стають основою для матеріального виробництва завдяки

постійному розробленню й упровадженню інновацій, що базуються на інформаційних ресурсах, продуктах, послугах, технологіях та комунікаціях;

– тип економіки, у якому знання відіграють вирішальну роль, а їх створення й використання стає джерелом зростання, фактором, що обумовлює конкурентоспроможність компаній, регіонів і країн;

– економічні відносини в галузі одержання знань.

В історичному аспекті послідовність стадій сприйняття економікою наукових знань така: традиційна економіка – інноваційна економіка – економіка знань (рис. 14). Перша стадія відповідає докапіталістичним товариствам, друга – капіталістичному типу суспільства, третя формується вже сьогодні та відповідає соціально орієнтованому типу економіки.

Загалом у новій постіндустріальній економіці знання будуть (рис. 15):

– безпосереднім продуктом діяльності;

– предметом безпосереднього кінцевого споживання;

– виробничим ресурсом, використовуваним у процесі виробництва продукції;

– предметом і засобом розподілу та/або ринкових трансакцій;

– засобом тезаврації;

– знаряддям або інструментом управління;

– засобом консолідації суспільства й відтворення громадянських інститутів.

Економіка знань – це економіка, тісно пов'язана з постіндустріальною економікою, у якій основною рушійною силою прогресу є знання, зосереджені в людському капіталі та інформаційному довкіллі.



Рисунок 14 – Від традиційної економіки до економіки знань

У сучасній економічній літературі також вживають визначення, запропоноване фахівцями Світового банку, згідно з яким під економікою знань варто розуміти економіку, що створює, поширює й використовує знання для прискорення власного зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Це принципово нове утворення повинне прийти на зміну економіці винищення й експлуатації природи, економіці сліпого бажання людини отримати максимум прибутку. Основою економіки знань є не споживацький мотив людини, а її прагнення задовольнити свої потреби так, щоб не завдати шкоди природі, водночас сприяючи її відтворенню. Економіка знань покликана задовольняти потреби вищого рівня: самореалізацію, духовне зростання особистості та ін.



Рисунок 15 – Основні функції знання в економіці знань під час переходу від традиційної економіки до економіки знань

Основні характеристики економіки знань:

- дематеріалізація ринку й виникнення нових форм економічного обміну;
- знання стають одним з основних факторів виробництва та одним із його основних продуктів;

- бурхливий розвиток знань, що все більше проявляють себе як безпосередня продуктивна сила;
- часткове позбавлення економіки обмеженості ресурсів;
- створення зразків інформації, яку можна розмножувати до нескінченності, що перетворює інформаційну економіку на економіку загального достатку й добробуту;
- інформація перетворюється на ключовий ресурс, а електронні інформаційні технології формують основу її технологічного укладу;
- втрата багатством свого суто матеріального значення;
- зростання капіталізації ринкової вартості компаній, що здійснюють проривні дослідження й розробки в новітніх галузях науки та техніки;
- перетворення інформації, ноу-хау, комп'ютерних технологій на основний стратегічний ресурс;
- обумовлення добробуту країни рівнем кваліфікації її робочої сили, а також можливостями адаптуватися й застосовувати новітні технології;
- капіталізація витрат на людину як один із напрямів системи державних пріоритетів у розвитку науки та техніки;
- оптимальне використання ноу-хау як визначального фактору конкурентоспроможності країни;
- інтелектуальні й творчі здібності людини стають підґрунтям для багатства як для індивідів, так і для організацій та країн;
- питома вага зайнятих інтелектуальною працею зростає;
- збільшується кількість зайнятих у третинному (наука, освіта, мистецтво, державне управління й послуги) секторі економіки та відповідно зменшується кількість зайнятих у

первинному (сільське господарство й добувна промисловість) і вторинному (переробна промисловість) секторах;

– у межах організацій усю діяльність реорганізують так, щоб відбувався постійний обмін знаннями між працівниками.

Ряд експертів вважає, що економіка знань істотно відрізняється від економіки індустріального й постіндустріального суспільства. На їхню думку, найважливіша її відмінність полягає в тому, що накопичення багатства раніше було пов'язаним із матеріальними витратами, а в умовах економіки знань накопичення національного багатства більше залежить від наукомістких активів (виробничого досвіду, ноу-хау та знань).

Учені виділяють такі відмінні якості економіки знань:

– продуктивність усе більше залежить від використання досягнень науки й техніки, а також якості інформації та менеджменту;

– у розвинених капіталістичних країнах увага виробників і споживачів зміщується від матеріального виробництва до інформаційної діяльності;

– економіка знань має риси інформаційності й інноваційності, проте основною залишається знаньмісткість;

– знання є самостійним могутнім фактором виробництва, який неможливо замінити іншими;

– глибока трансформація виробничого процесу (від стандартизованого масового до «кастомізації»), тобто його гнучко перебудовують відповідно до нових вимог споживача виробництва (з вертикально інтегрованої організації на горизонтальні мережеві взаємини та взаємозв'язки між підрозділами);

– економіка глобалізується, у результаті чого капітал, виробництво, менеджмент, ринки, праця, інформація й технології



все більше стають організованими незалежно від національних кордонів;

– технологічні зміни, в основі яких лежать інформаційні технології, що перетворюють матеріальну основу сучасного світу, набувають усе революційнішого характеру;

– сучасна економіка має вищий рівень ризиків, пов'язаних із тим, що зростання темпу змін у ній призводить не лише до швидшого знецінення матеріальних факторів виробництва, а й до зниження вартості певних нематеріальних (патентів, ноу-хау). Інвестиції в ці фактори виробництва можуть не встигнути окупитися, що спричинить зазнання збитків;

– зростання значення так званих зовнішніх ефектів: вища освіта сприяє згуртуванню нації, укріпленню соціальної єдності та довіри до соціальних інститутів, активізації населення, правильному розумінню питань гендерної, етнічної, релігійної й соціальної різноманітності.

Основна й відмітна риса економіки знань – прискорений розвиток і використання нематеріальних активів та нематеріального середовища господарської діяльності.

Виробництво, розподіл і використання знань становлять основу економіки знань, а її інфраструктурою є всесвітня інформаційна «павутина».

У цьому полягає зміна парадигми економічного розвитку, що істотно зменшує матеріально-ресурсні й просторові межі темпів зростання.

Передумови формування економіки знань:

– перетворення знання на найважливіший фактор виробництва поряд із природними ресурсами, працею та капіталом;

– збільшення частки сфери послуг і випереджальне зростання знаньмістких послуг для бізнесу;

– посилення значення людського капіталу й інвестицій в освіту та підготовку кадрів;

– розвиток і широкомасштабне застосування нових інформаційно-комунікаційних технологій;

– перетворення інновацій на основне джерело економічного зростання й конкурентоспроможності підприємств, регіонів та національних економік.

Послідовність зміни епох економіки репрезентована на рисунку 16.



Рисунок 16 – Послідовність зміни епох економіки

Категорії «економіка знань» та «економіка, що базується на знаннях» є різними за змістом: в економіці знань знання – продукт, а поширюється вона на знаннємісткі сектори, тоді як в економіці, що базується на знаннях, знання – засіб виробництва (знаряддя праці), використовуваний для створення економічних переваг, що поширюється на всі сектори економіки. Проте з часом термін «економіка знань» почали вживати для характеризування економіки нового типу, у якій знання відіграють вирішальну роль, фактично ототожнюючи її з категорією «економіка, що базується на знаннях».

Знання мають здатність безконтрольно розмножуватися й поширюватися, тому що обмін ідеями приводить до примноження знань кожного індивідуума. У кінцевому підсумку система освіти формує економіку знань. Останнім часом на суспільний розвиток впливають два фактори: розвиток ринкових відносин та знання, що формують суспільство знань, тобто таке суспільство, у якому кожний виробляє або споживає їх. Поєднання понять «ринкова економіка» й «економіка знань» приводить до осмислення необхідності формування нових понять. Їх відсутність починає становити серйозну проблему. Наприклад, якщо перед юристами постають питання щодо охорони інтелектуальної власності або знання стає фактором виробництва, виникає необхідність в оцінюванні нематеріальних активів, їх ринкової вартості.

Прогрес у галузі інновацій у сучасну епоху базується на системі взаємозв'язків між елементами, що виробляють різні типи знань потоками, які керують ними. Зважаючи на це, усе більш важливим стає інформаційне середовище, що забезпечує накопичення, оброблення й розповсюдження інформації, адекватної щодо здобутих знань. Основоположним елементом

такого інформаційного середовища є інформаційна інфраструктура держави.

Отже, економіку знань можна трактувати двома способами (мати два погляди на структуру), як це зображено на рисунку 17.

Суспільству, що базується на знаннях, властиві нові явища та процеси в усіх сферах його діяльності, серед яких основоположними є перетворення в структурах зайнятості, бізнесу, власності, капіталу, економіки, соціуму, влади. Зазначені трансформації зумовлюють необхідність визначення нових пріоритетів, напрямів і заходів реалізації соціальної ролі держави.

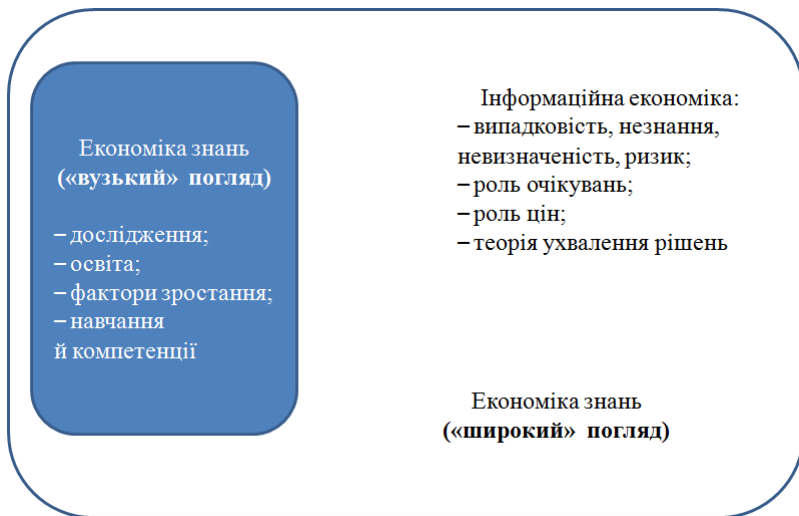


Рисунок 17 – Погляди на сутність економіки знань

*Основні напрями державної політики в галузі формування й розвитку економіки знань*

1 Інституційні умови економічного розвитку:

- усунення тарифних і митних обмежень;
- ухвалення суворих антикорупційних заходів;
- ефективна діяльність уряду;

- створення умов для розвитку малого бізнесу;
- ухвалення антимонопольних заходів;
- свобода преси;
- політична стабільність.

## 2 Національна інноваційна система:

- розвиток науки;
- стимулювання наукомістких виробництв;
- створення технополісів і технопарків;
- удосконалення законодавства у сфері інтелектуальної власності;
- реалізація пріоритетних національних програм.

## 3 Людські ресурси:

- розвиток освіти;
- ефективна міграційна політика;
- створення системи перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів.

4 Інформаційні та комунікаційні технології: стимулювання розвитку й застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Виділяють чотири опори економіки знань:

1) інституційну структуру. Вона передбачає створення відповідних економічних стимулів та інституційного режиму, що підтримують поширення й ефективне використання локальних і глобальних знань в усіх секторах економіки, які сприяють розвитку підприємництва, а також стимулюють економічну та соціальну трансформацію, що є результатом революції знань;

2) інноваційну систему. У її рамках створюються ефективні організаційні форми та ділове оточення, які підтримують інновації й підприємництво, охоплюють фірми, наукові та дослідницькі центри, університети, «мозкові центри»

(think tanks), а також інші установи, що діють в інтересах розвитку глобальних знань і водночас, пристосовуючись до місцевих потреб, використовують знання для виробництва нових продуктів, послуг та розроблення способів проведення ділових операцій;

3) освіту й навчання. Вони сприяють формуванню суспільства кваліфікованих, динамічних і творчих людей із можливостями якісної освіти й навчання впродовж життя, відповідають інтересам справи раціонального поєднання державного та приватного фінансування;

4) інформаційна інфраструктура. Формування динамічної інфраструктури й конкурентоспроможного та інноваційного інформаційного сектору надає різноманітні ефективні й конкурентоздатні послуги та інструменти, призначені для всіх секторів суспільства. Інформаційна структура охоплює не лише високі технології, такі як Інтернет і мобільний зв'язок, а й радіо, телевізори, різні медіа, комп'ютери та інші засоби для зберігання, проведення операцій і використання інформації, а також низку комунікаційних послуг.

Отже, основні тенденції розвитку економіки знань такі.

1 Зростання, розвиток і домінування в структурі зайнятості працівників, діяльність яких безпосередньо пов'язана з продукуванням, передаванням та використанням знань як основного ресурсу їх професійної діяльності. Це представники інтелектуальної праці, а саме:

- працівники знань (knowledge workers);
- професіонали знань (knowledge professionals);
- адміністратори знань (knowledge executives).

Працівники знань – це працівники, основним засобом праці яких є специфічні знання, використовувані в професійній діяльності. Змістом їх праці є такі характеристики, як

професійність, індивідуалізованість і персоніфікованість процесу інтелектуальної праці та її результату, творчість, здатність працювати в команді. Варто виділити такі особливості працівників знань:

- на відміну від усіх інших учасників трудового процесу вони самі неподільно володіють власними засобами виробництва: інтелектом, пам'яттю, знаннями, ініціативою, особистим досвідом, що належать їм нерозривно та є неявними, «прихованими»;

- незалежно від кваліфікації вони є «гвинтиками» певного виробничого процесу, здатними ефективно працювати лише в колективі;

- порівняна автономія, що забезпечується їх власністю на знання як ресурс професійної діяльності.

Професіонали знань – це фахівці, діяльність яких безпосередньо пов'язана з продукуванням, передаванням (обміном), накопиченням і використанням знань (учені, викладачі, консультанти). Для цієї групи зайнятих знання є не лише ресурсом, а й об'єктом, предметом і результатом професійної діяльності. Професіонали знань – їх інтегратори. Інтеграція знань – це комплексний багатостадійний процес руху знань, результатом якого є їх утілення в:

- продукти й послуги;
- інновації;
- нові знання.

Основними функціями професіоналів знань як їх інтеграторів є такі:

- учені продукують нові знання;
- викладачі передають нові знання в процесі навчання;
- консультанти сприяють поширенню та впровадженню в практику нових знань.

Водночас усі професіонали знань здійснюють накопичення, обмін, зберігання знань на основі їх кодифікації та об'єктивзації, а викладачі й консультанти, як науковці, можуть бути творцями нових знань.

Адміністратори знань – це фахівці, які управляють знаннями. Варто наголосити, що працівники й професіонали знань є адміністраторами власних знань, тому що керують своїм пізнавальним процесом, навчанням, опануванням, накопиченням і використанням знань. Але є й професійні адміністратори знань, для яких управління знаннями – професійна діяльність, спрямована на створення техніко-технологічних, організаційно-економічних, мотиваційних умов і чинників ефективного функціонування ланцюжка знань, накопичення й реалізації потенціалу інтеграторів знань. Завданнями управління знаннями є:

- генерація знань – індивідуальне або організаційне навчання;
- формалізація знань – розроблення принципів, правил і процедур;
- збереження знань – визначення відповідного типу носіїв для збереження, що дозволяють розподіляти знання;
- дифузія знань – розподіл знань у межах організації;
- координація й контроль знань – забезпечення того, що організаційне знання є точним і постійно використовуваним.

Зрушення в структурі зайнятості зумовлюють необхідність формування та здійснення нової політики зайнятості:

- важливого значення набуває формування національної освітньої інфраструктури ринку праці, спрямованої на створення умов для участі працівників у певних формах безперервної освіти, забезпечення необхідного рівня їх навчання, перенавчання



та самонавчання, підвищення їх кваліфікації, опанування нових професій;

– державна допомога працівникам повинна охоплювати заходи компенсування в різних формах їх витрат на навчання, зокрема ефективним може бути державне страхування певних індивідуальних чи організаційних освітніх програм;

– не менш важливими є державні заходи зі стимулювання й страхування інвестицій роботодавців у підвищення освітнього рівня працівників. Національна освітня інфраструктура, державна допомога, державне страхування освітніх програм та інвестицій – ті соціальні стабілізатори, що сприяють подоланню суперечностей, зумовлених розбіжностями в структурах попиту на працю й пропозиції праці в умовах економіки знань.

Докорінної зміни потребує система підготовки професіоналів та адміністраторів знань:

– у ЗВО недостатньо розвинена системна цілеспрямована підготовка майбутніх науковців і викладачів вищої школи. Магістри повинні здобувати системні знання й набувати навичок наукової та викладацької діяльності, тому що саме ці фахівці знань забезпечують створення, накопичення й ефективне використання знань як основного ресурсу економічного розвитку;

– підготовка фахівців знань, які надають знаннємісткі послуги (консультантів), узагалі залишається поза увагою держави. Необхідним є впровадження магістерських програм для підготовки фахівців із консультування щодо проблем інноваційної, науково-технічної діяльності тощо;

– важливим є оновлення системи підготовки управлінців різних рангів, які повинні бути адміністраторами знань, тобто забезпечувати ефективне використання знанневих ресурсів суспільства;

– сучасний стан підготовки та реалізації в суспільних інтересах потенціалу фахівців знань в Україні можна охарактеризувати як «розтрату умів», що проявляється в таких негативних явищах, як еміграція професіоналів знань, їх праця не за фахом і кваліфікацією, безробіття. Потрібна спеціальна державна програма підготовки, працевлаштування й соціального захисту фахівців знань.

2 Інтелектуалізація бізнесу, формування та розвиток інтелектуального підприємництва, суб'єктом якого є підприємці знань (knowledge entrepreneurs). Бізнес у будь-якій галузі економіки є двовекторним, тобто поєднанням інтелектуальних і підприємницьких характеристик. Особливістю інтелектуального бізнесу є те, що:

- фундамент його успіху – інтелектуальна діяльність;
- основний чинник – знання й досвід підприємців;
- продукт – інтелектуальний продукт.

Сутнісною рисою інтелектуального бізнесу є інновативність – здатність підприємців знань чітко та адекватно реагувати на найменші зміни на ринку способом випускання нової або вдосконалення наявної продукції, упровадження нових технологій виробництва й збуту, реструктуризації, покращання системи управління та застосування новітніх маркетингових стратегій.

Інтелектуалізація бізнесу зумовлює формування нових організаційних форм підприємництва, набуття фірмами рис інтелектуальних навчальних організацій, здатних створювати, набувати й поширювати знання, змінювати свою поведінку відповідно до нової інформації, оригінальних ідей і сучасних систем мислення.

Визначна роль інтелектуального бізнесу й підприємців знань у розробленні засад економіки знань потребує нової політики держави щодо розвитку підприємництва. Соціальна політика держави повинна сприяти формуванню та розвитку «підприємницького суспільства», у якому інтелектуальне підприємництво є системним явищем, охоплює всі галузі й сфери економіки. Підприємницьке суспільство базується на інноваціях, тобто потребує від бізнесу постійного навчання, а від держави – створення необхідних умов для розвитку інтелектуального підприємництва.

З Істотні зміни в структурі власності, зокрема за її об'єктним і суб'єктним критеріями. За об'єктним критерієм значної ролі набуває інтелектуальна власність – особливий вид власності, об'єктами якої є творіння людського розуму й інтелекту. Знання – це об'єкт інтелектуальної власності, зміст якого – система економічних відносин щодо привласнення цього специфічного об'єкта.

За суб'єктним критерієм інтелектуальна власність в економіці знань є власністю на знання (суб'єктивні, кодифіковані, об'єктивовані):

- працівників знань;
- професіоналів знань;
- підприємців знань та організацій інтелектуального бізнесу;
- некомерційних недержавних організацій;
- держави.

Сучасна модель системного інтегрованого інноваційного процесу, урізноманітнення інтелектуальних продуктів зумовлюють необхідність державного сприяння розвитку відносин інтелектуальної власності, удосконалення їх правового

регулювання й захисту в аспектах розширення об'єктів та суб'єктів, специфікації й додавання часткових прав інтелектуальної власності, формування повних і часткових власників знань, створення правового поля для реалізації інтелектуальної власності.

4 Зміна структури суспільного капіталу, у складі якого починає домінувати інтелектуальний капітал – капіталізовані знання, що забезпечують зростання вартості. Перетворення знання на капітал означає, що володіння ним дозволяє одержувати від його використання регулярний дохід. Інтелектуальний капітал можна розглядати як вартість людських знань, що є:

– запасом здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій людини, що сприяють підвищенню продуктивності й впливають на зростання доходів;

– людським капіталом – вартістю інвестицій, тобто витрат на формування, розвиток і використання здібностей та знань людини для створення доданої вартості.

Доцільність визначення розвитку людського капіталу як пріоритету соціальної політики держави можна пояснити так:

– завданням соціальної держави є створення умов і сприяння розвитку тих галузей, що є джерелами накопичення людського капіталу. Отже, освіту, науку, охорону здоров'я, культуру й мистецтво, інформаційне обслуговування потрібно визнати пріоритетними об'єктами соціальної політики держави, орієнтованої на забезпечення умов накопичення людського капіталу;

– не менш важливим завданням соціальної держави є сприяння ефективній реалізації людського капіталу, подолання ситуації «розтрати умів»;

– держава повинна створити умови та стимули для таких інституційних інвесторів у людський капітал, як індивідууми (родини), бізнес, некомерційні недержавні організації. В оцінюванні населення України освітні послуги не є капіталоутворювальними, тому що витрати (коштів, часу, зусиль тощо) на їх одержання фактично не є інвестиціями, що забезпечують прийнятний рівень доходу та його зростання в майбутньому.

5 Істотні зміни в соціумі й владі, що безпосередньо впливають на зміст і напрями реалізації соціальної ролі держави:

– змінюється суспільна стратифікація. У суспільстві знань провідна роль належить власникам основного ресурсу – знань;

– виникає нова еліта, яка є інтелектуальною. Велику роль у цьому процесі відіграє освіта. Вона повинна стати тим «соціальним ліфтом», що забезпечує людині, яка її здобуває, досягнення більш високого статусу в соціальній ієрархії суспільства. Але потрібно пам'ятати, що цей «соціальний ліфт» може мати зворотний напрямок руху: людина без соціально адекватного рівня освіти падатиме в «соціальний колодязь» через зниження її соціально-економічного статусу. Крім того, стратоутворювальна функція освіти полягає також у тому, що вона може сприяти певним змінам у соціальній будові, соціальній мобільності особистості, руйнуванню (чи встановленню) соціальних бар'єрів між людьми, інтеграції (чи поглибленню розмежування) різних соціальних верств. Цей аспект змісту стратоутворювальної функції освіти особливо яскраво демонструють зміни в соціальній ієрархії, зумовлені становленням економіки знань;

– починає функціонувати нова система економічної й політичної влади – меритократія, за якої вищі соціальні групи

формується не за правом народження, майновим положенням чи клановим принципом, а за заслугами, інтелектуальним потенціалом і здатністю створювати нове знання;

– в умовах новітніх інформаційно-комунікаційних технологій змінюється механізм влади.

Уряд набуває рис електронного уряду (e-government), що супроводжується такими змінами, як:

– «розмивання» на базі мережних технологій меж між урядом і громадянським суспільством, постачання суспільних благ максимально наближають до споживачів;

– раціоналізація уряду відповідно до вимог економіки знань;

– зміни в громадянській позиції населення спрощують перехід від формальної моделі демократії до так званої цифрової, електронної або кібердемократії;

– зміни в кадровому складі уряду: оскільки електронне управління потребує високого рівня професіоналізму, в уряді повинні працювати професіонали й адміністратори знань.

Зазначені зрушення породжують нові соціальні суперечності, зокрема:

– між технологічним і культурним компонентами інтелектуалізації суспільства;

– між інтелектуалізацією суспільства, що потребує безперервного навчання й вільного доступу до знань, та елітарністю вищої освіти;

– між працівниками знань і роботодавцями, що проявляються в зростанні трансакційних витрат, пов'язаних з опортуністичною поведінкою кожної зі сторін;

– між інтелектуальною й фізичною працею, інтелектуальною елітою та іншими стратами суспільства знань,

національними й елітарними інтересами, суперечності меритократії тощо.

Завданням соціальної держави є проведення системних заходів із подолання суперечностей інтелектуалізації суспільства в умовах постіндустріальних перетворень.

б Новий зміст соціальної ролі держави зумовлений також змінами в структурі економіки, зокрема технологічної та галузевої.

Технологічна структура економіки – надійна основа для визначення напрямів спрямування інвестицій, забезпечення розвитку економіки способом прогресивних зрушень, послідовного підвищення науково-технічного рівня економіки, поступового збільшення складових інформаційної економіки, економіки знань. Одним із найбільш змістовних понять, що ілюструє зміну технології в часі, є «технологічний уклад». Це техніко-технологічний комплекс, що функціонує на основі технології й відображає історичний рівень розвитку індустріального та переходу до постіндустріального технологічного способу виробництва.

Перші чотири технологічні уклади обумовлені формою індустріальної технології, розвитку машинного виробництва. П'ятий є вищим індустріальним укладом, а шостий і сьомий – це відповідно перший та другий постіндустріальні уклади.

Історія розвитку технологічних укладів має характерні особливості:

– логіка їх розвитку така: поряд із першим укладом через десятиліття виникає другий, а потім третій і наступні. Це не означає заперечення чи усунення попереднього укладу, а свідчить про їх співіснування, взаємозв'язок та взаємодію, тобто

технологічна багатукладність є ознакою техніко-економічних систем;

– це не простий еволюційний процес збільшення кількості технологічних типів, а поєднання еволюційного розвитку з революційними, стрибкоподібними технологічними нововведеннями, які охоплюють різні галузі економіки, що веде до поширення нових технологій, які розвивають продуктивні сили країни, визначають утворення й становлення нового технологічного укладу;

– характерне поступально-циклічне зростання, за якого кількісні зміни перетворюються на якісні, що сприяє переходу від нових кількісних змін до нової якості.

У технологічному аспекті формування економіки знань є процесом становлення й розвитку шостого та сьомого технологічних укладів за умов домінантної ролі п'ятого.

Практика багатьох успішних економік світу показує, що в умовах виведення суспільства з кризового стану найважливішим чинником, здатним нейтралізувати дії ресурсних обмежень, є технологічний прорив – освоєння й поширення технологій останніх поколінь (п'ятого та шостого технологічних укладів), посилення уваги до експериментальної бази сьомого технологічного укладу.

Економіка знань – це економіка, у структурі якої пріоритетного значення набуває сфера послуг (третинний сектор економіки).

Формування економіки знань характеризується істотними змінами у фундаментальній та актуальній соціальних ролях держави. В умовах постіндустріальної трансформації фундаментальна соціальна роль держави полягає в сприяттні розвитку економіки знань, створенню необхідних засад



формування й функціонування суспільства знань, а її актуальна соціальна роль – здійснення соціальних інновацій, обумовлених структурними змінами зайнятості, бізнесу, власності, капіталу, економіки, соціуму, влади та орієнтованих на реалізацію основної соціальної ролі.

7 Індикатори економіки знань. У період становлення економіки знань особливого значення набуває кількісне та якісне оцінювання знань. У сфері вимірювання знань настає період оброблення накопиченої первинної інформації, що відображає одержані знання. Інформаційному середовищу в цій галузі властиві різні показники й моделі. Водночас виробництво знань характеризується здебільшого фізичними одиницями – кількістю опублікованих сторінок або статей в наукових виданнях, патентів, відкриттів, дослідних зразків, нових виробів тощо. Споживання знань може бути оціненим за показниками використання патентів і винаходів, кількістю посилок на публікації, звернень в Інтернет, задоволених запитів силами організацій інформаційного середовища та ін.

Водночас уніфікованої одиниці вимірювання знань поки не запропоновано, хоча уніфікація й стандартизація тривають. Сьогодні основний вимірник знання – кількість людей, яким будуть потрібні знання, а основний критерій використання знання – виробництво нового знання на базі використаного.

У діяльності з вимірювання знань останнім часом все більш популярні різні індекси. Інформаційне середовище в процесі науково-інформаційної діяльності може бути постачальником чималої кількості показників. Вони відображають виробництво та використання знань (обсяги інформаційної продукції й послуг, кількість задоволених інформаційних запитів, інтенсивність розроблення та

використання інформаційних технологій і програмних продуктів, показники використання Інтернету, терміни патентування результатів нових розробок та винаходів у галузі високих технологій, обмін результатами винахідницької діяльності тощо). Крім того, на їх базі можуть бути одержаними індекси, що дозволятимуть оцінити окремі характеристики розвитку інноваційного сектору країни, зокрема відображатимуть рівні розвитку сфер підвищеного попиту на знання.

Розвиненість економіки знань вимірюють на основі спостережень та оцінок. Для характеризувannya економіки знань розроблена методологія Всесвітнього банку. Для того щоб визначити ступінь глибини проблем на шляху до формування економіки знань, необхідно провести різні вимірювання. Оскільки, знання в економіці знань – товар, але товар особливий, то індикатори, потрібні для вивчення економіки знань, повинні репрезентувати виробництво, поширення, обмін і застосування знань в економіці. Отже, необхідно розробити методологію оцінювання того, як варто розвивати ці напрями, й у яких пропорціях потрібно просторово розвивати економіку знань. Пропорції між напрямками повинні давати можливість порівнювати стан економіки знань у різні моменти часу та прогнозувати її розвиток.

Найвідомішим із комплексних підходів до вимірювання економіки знань є запропонований у 2004 р. Світовим банком у рамках спеціальної програми «Знання для розвитку» (Knowledge for Development Program, K4D). Експерти Інституту Світового банку розробили методологію оцінювання економіки знань (Knowledge Assessment Methodology, КАМ), в основу якої покладено тезу, що перехід до становлення економіки знань потребує розроблення довгострокових стратегій. Зазначена

методологія реалізована як розрахункова методика. Розрахунки виконують щорічно, щоб індекс економіки знань міг бути використаним державами для аналізу проблемних моментів у їх політиці й вимірювання готовності країни до переходу на модель розвитку, що базується на знаннях. Індекс як комплексний (інтегральний) показник охоплює 109 структурних і якісних показників, об'єднаних у чотири основні групи, складові економіки знань, на розвитку яких повинні ґрунтуватися довгострокові стратегії.

1 Економічні стимули та інституційний режим (індекс економічного й інституційного режиму, *The Economic Incentive and Institutional Regime*) – умови, у яких розвиваються економіка та суспільство загалом, економічне й правове середовище, якість регулювання, розвиток бізнесу та приватної ініціативи, здатність суспільства і його інститутів до ефективного використання наявного й створення нового знання.

2 Освічені та кваліфіковані працівники (індекс освіти, *Education and Human Resources*), які можуть безперервно модернізувати й адаптувати свої навички, щоб ефективно створювати та використовувати знання. Група визначає рівень освіченості населення й наявність у нього стійких навичок створення, поширення та використання знань, показники грамотності дорослого населення, відношення зареєстрованих учнів (студентів і школярів) до кількості осіб відповідного віку тощо.

3 Ефективна інноваційна система (індекс інновацій, *The Innovation System*), що складається з компаній, науково-дослідних центрів, університетів, консалтингових компаній та інших організацій, які сприймають та адаптують глобальне

знання до місцевих потреб, а також створюють нові знання й завдяки йому – нові технології.

4 Сучасна інформаційна інфраструктура, (індекс інформаційних і комунікаційних технологій – ІКТ, Information and Communication Technology – ICT) – рівень розвитку інформаційної й комунікаційної інфраструктури, що забезпечує ефективне передавання, розповсюдження та оброблення інформації й знань.

Для проведення аналізу за методологією КАМ використовують так зване базове табло, що містить 14 індикаторів: два індикатори рівня економічного розвитку (середньорічний темп приросту ВВП та індекс людського потенціалу) і 12 індикаторів, поділених на чотири групи (по три індикатори в кожній) відповідно до складових економіки знань.

За кожною складовою економіки знань будують субіндекси (економічного й інституційного режимів, освіти, інновацій, інформаційної інфраструктури), що є середніми арифметичними з трьох значень індикаторів.

Індекс економіки знань розраховують як середньоарифметичне чотирьох субіндексів, що він охоплює. Зазначений показник характеризує рівень розвитку країни (або регіону) щодо економіки знань, допомагає визначити слабкі та сильні сторони, а також заходи, що необхідно вжити для підвищення ефективності економіки.

Для економіки знань важливий і потрібний як процес створення знань, так і процес їх поширення. Зважаючи на це, значущим є погоджений розвиток як середовища «генерації знань», так і інформаційного середовища, що забезпечує накопичення, оброблення та організацію використання знань, відображених на різних видах інформаційних носіїв. Водночас

необхідно забезпечити ефективні й зрозумілі механізми взаємодії центрів виробництва знань та різних елементів інформаційної інфраструктури.

Основна мета споживання знань – виробництво нового знання на основі використаного для виконання поточних завдань, розвитку матеріального виробництва й соціальної сфери, тобто створення умов для розширеного відтворення знань. Ефективність споживання знань значно залежить від рівня взаємодії ринку знань та ринку матеріальної продукції й послуг, на який істотно впливає рівень розвитку інформаційної інфраструктури, інформаційних ресурсів, якості інформаційних продуктів і послуг, розроблення й використання сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій.

Економіка знань являє собою нероздільну тріаду ринків:

- ринку знань;
- ринку послуг;
- ринку праці.

Їх не можна розглядати окремо, тому що вони тісно взаємодіють один з одним. Це зумовлює багато особливостей і повинно бути усвідомленим людьми, які ухвалюють рішення в цій галузі.

Один із перших методологічних підходів – концепція «розсіяного знання», сформульована Нобелівським лауреатом з економіки Ф. Хайском.

Центральна позиція цієї концепції – уявлення про ринок як особливий інформаційний пристрій, що виявляє, використовує й координує знання мільйонів незалежних один від одного людей.

Конкурентний ринок дозволяє мінімізувати неминучу асиметрію цієї інформації, а також забезпечити синтез гранично

конкретного знання (практичних навичок і вмінь, майстерності, професійних прийомів та звичок) із гранично абстрактним.

Згустки абстрактної інформації – ціни – дозволяють кожному економічному агенту оцінити свої специфічні знання.

Ринок не створює знань, а тиражує вже готові відкриття; але в такому разі питання про мотивацію виробників знань залишається невирішеним. Якщо для успішного виходу на ринок конкурент повинен опанувати невідому раніше технологію або інше нововведення, то він робить це не завдяки функціонуванню ринкового механізму, а лише завдяки знанням, здобутим, умовно кажучи, у ЗВО.

Ринок стимулює не всі відкриття, пригнічуючи особливо неутилітарні форми знання, про які не можна стверджувати, що вони не потрібні. За певних умов вони вигідні, але з позицій не індивіда, а суспільства, не в короткостроковій, а в довгостроковій перспективі. Зважаючи на це, варто визнати, що сучасний ринок є формою не «відкриття», а найчастіше «закриття» знань. Він функціонує як редуційна, тотально спрощувальна система, спрямована на скорочення й вибракування всього високоскладного, що може бути джерелом перспективних новацій.

Економіка знань нерозривно пов'язана з постійним циклом інноваційного розвитку. Здатність створювати нові знання, технології, процеси, можливості доступу до нових знань та їх ефективного комерційного використання, – усе це основні елементи конкурентоспроможності як на національному, так і на глобальному рівні. Інновації є основною формою перетворення знань на добробут та ключовою характеристикою економіки знань.

Загальний зміст інноваційної економіки й економіки знань очевидний: і та, і інша як інструмент досягнення своїх цілей використовує інтелектуальну робочу силу. Водночас цілі цих економічних систем різні: перша спрямована на збільшення прибутку й накопичення капіталу покупця інтелектуального ресурсу, друга – на творче застосування та розвиток інтелектуальних здібностей людини.

У першій системі інтелект, знання є лише засобом для зростання зовнішнього, більше того – відчуженого від них, капіталу; у другій системі вони є не лише засобом, а й метою розвитку здібностей людини. Інакше кажучи, знання в економіці знань – самоціль (єдність засобів і цілі згідно з діалектичним методом).

Можна виокремити кілька принципових особливостей і тенденцій розвитку інноваційних процесів у сучасній економіці:

- дослідження й розробки не є єдиним джерелом знання для інновацій. Вивчення ринку, досвід конкурентів і партнерів тощо не менше часто використовують як джерела інноваційної інформації;

- інновації не є прерогативою винятково наукомістких секторів економіки. Інноваційна активність важлива. Сьогодні її здійснюють в усіх галузях промисловості, сферах послуг і державного сектору економіки, зокрема органах державного управління;

- лінійна модель інноваційного процесу (від фундаментальних досліджень до комерційної реалізації) неправильна. Сучасне розуміння інновацій впливає з інтерактивної й системної моделі інноваційних процесів, у якій ключову роль відіграють інноваційні системи (регіональні, національні та міжнародні), у рамках яких створюють

поширюють використовують нове наукове й технологічне знання та підтримують інноваційні процеси;

- швидкість розроблення інновацій зростає, і його стимулювання є важливим для забезпечення конкурентоспроможності;

- інноваційні процеси стають усе більш глобальними;

- спираючись на широкий спектр технологій, підприємства все частіше змушені одержувати нові знання ззовні. Зростає кількість технологічних альянсів, угод із науковими організаціями, мереж і кластерів інноваційно активних підприємств.

Для того щоб створити новий товар або продукт, конкурентоспроможний на світовому ринку, необхідно знати світові досягнення в галузі освіти цього нового продукту. Потрібна для інноваційної діяльності інформація наявна у світових інформаційних ресурсах: бібліотечній мережі, періодичних виданнях, неопублікованих матеріалах, професійних базах, системах патентної інформації.

Власник підприємства, фірми організовує інноваційну діяльність в інтересах створення конкурентоспроможного продукту, щоб розширити обсяг продажів на ринку товарів і послуг. Нові переваги товару, одержані в результаті впровадження інновацій, дозволяють компанії перемогти в конкурентній боротьбі й загалом спрямовані на покращання якості товарів на ринку.

Власник компанії створює відповідну структуру, підбирає фахівців із творчими здібностями та забезпечує умови для їх успішної роботи. Здебільшого в такій інноваційній структурі є лідер або лідери. Якими б обізнаними співробітниками вони не були, їх знання обмежені колом інформації, до якого ці фахівці



мали доступ у своїй професійній діяльності. Новий товар або продукт, покликаний створити інноваційну структуру, повинен бути новим на світовому ринку товарів. Отже, інноваційній структурі потрібний доступ до інформації, створеної всією світовою спільнотою, зокрема ідей, принципів або зразків такого товару.

Нова ідея формується насамперед у розумі одного індивідуума – представника інноваційної структури. Підготовчу роботу, що передуює створенню нової ідеї, виконують у колективі. Інші фахівці, зокрема залучені з інших підрозділів або навіть організацій, у процесі обговорення можуть сприяти появі цієї нової ідеї, але її генерує один фахівець.

Огляд економічної літератури показав, що залежно від об'єкта й предмета свого дослідження різні економісти розглядають категорію «інновація» по-різному. Загалом можна виділити чотири основних напрями в дослідженнях відповідно до того, що становить сутність інновації (рис. 18):

- результат;
- процес;
- зміна;
- засіб.

Інновацію інтерпретують як перетворення потенційного науково-технічного прогресу на реальний, утілюваний у нових продуктах і технологіях.

Інновація – це запровадження нового або значно покращеного продукту (товарів, послуг) або процесу, методу продажів або організаційного методу в діловій практиці, організації робочих місць або зовнішніх зв'язках.

Інновації сприяють:

1) економічному зростанню країни в довгостроковій перспективі;

2) створенню нових галузей економіки. За глибиною внесених змін інновації можуть бути радикальними (тобто такими, що пропонують кардинально новий продукт або послугу, спосіб вирішення проблеми тощо) та покращувальними (тобто такими, що вдосконалюють продукт, послугу тощо).

Розвитку нових галузей економіки сприяють радикальні інновації. Вони в довгостроковій перспективі приводять до того, що нові галузі не лише з'являються, а й поступово починають домінувати;

3) створенню єдиного ринкового простору. У сучасному суспільстві, що, так чи інакше, глобалізується, навіть одна інновація може сприяти створенню єдиного ринку (наприклад, мережа Інтернет), межі якого неможливо виміряти;

4) стимулюванню конкуренції та підвищенню конкурентоспроможності окремої фізичної особи, організації, країни. Фірма, що має конкурентну перевагу, за інших однакових умов, може одержати високий прибуток або навіть надприбуток завдяки природній монополії;

5) взаємопроникненню культур та економік різних країн. Інновації, застосовані в численних галузях діяльності суспільства, сприяють його інтеграції;

6) зміцненню обороноздатності країни, її економічної, продовольчої безпеки тощо;

7) розвитку й удосконаленню законодавчої бази у сфері захисту інтелектуальних прав на результати інтелектуальної діяльності та засоби індивідуалізації;

<b>Як результат</b>
Будь-яке вдосконалення, що забезпечує економію витрат або створює умови для такої економії
Кінцевий результат упровадження нововведення для зміни об'єкта управління й одержання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого ефекту
Нова або покращена продукція (товар, робота, послуга), спосіб (технологія) її виробництва або застосування, нововведення чи вдосконалення у сфері організації та/або економіки виробництва й/чи реалізації продукції, що забезпечує економічну вигоду, створює умови для такої вигоди або покращає споживалькі властивості продукції (товару, роботи, послуги)
Кінцевий результат творчої діяльності, утілений у новій або вдосконаленій продукції чи технології, практично впровадженій і здатній задовольнити визначені потреби
Підсумковий результат створення й засвоєння (упровадження) принципово нового або модифікованого засобу (нововведення), що задовольняє конкурентні потреби спільноти та має ряд ефектів (економічний, науково-технічний, соціальний, технологічний)
<b>Як процес</b>
Процес, у якому винахід або нова ідея одержує економічний зміст
Громадський, технічний, економічний процес, що приводить до створення кращих за своїми властивостями товарів (продуктів, послуг) і технологій способом практичного застосування нововведень
Комплексний процес створення, розповсюдження й використання нового практичного засобу для кращого задоволення визначеної потреби користувачів
<b>Як зміна</b>
Зміна (нові комбінації) виробничих факторів, мотивована підприємницьким духом, для впровадження та використання нових видів товарів, способів і методів виробництва, джерел сировини, освоєння нових ринків, форм організації виробництва (реорганізації для монополізації)
Будь-яка зміна у внутрішній структурі господарчого організму способом переходу з первинного в новий стан
Цілеспрямована зміна, свідомо внесена в процесі відтворення для кращого задоволення нагальної або формування нової громадської потреби
<b>Як засіб</b>
Особливий інструмент підприємців, за допомогою якого вони використовують зміни як шанс упровадити новий вид бізнесу або послуг

Рисунок 18 – Сутність інновації

8) одержанню комерційної вигоди. Фактично інновації є генератором прибутку. Інновації дають можливість фізичній або юридичній особі отримувати більш високий прибуток за допомогою створення якіснішої продукції, зниження собівартості виробництва, збільшення обсягів випуску продукції за одиницю часу тощо;

9) збільшенню частки ринку, розширенню кола потенційних покупців, «завоюванню» нових сегментів ринку, стабілізації й закріпленню положення на ринку;

10) зниженню витрат виробництва в результаті використання більш економічних технологій, що дозволяють скорочувати обсяги споживання води, енергії тощо;

11) підвищенню якості виробленої продукції;

12) зростанню кількості кваліфікованих кадрів, тому що, наприклад, для роботи на новому (інноваційному) обладнанні необхідно пройти курс підвищення кваліфікації;

13) задоволенню потреб споживачів. Майже кожна інновація тією чи іншою мірою сприяє забезпеченню добробуту (well being);

14) вирішенню глобальних проблем людства (наприклад, боротьби з особливо небезпечними вірусними захворюваннями).

15) підвищенню рівня життя населення:

– інноваційна діяльність за інших однакових умов приносить прибуток, що в кінцевому підсумку сприятливо позначається на доходах окремих фізичних осіб;

– упровадження споживчих інновацій, спрямованих на покращання умов життя, сприяє створенню комфортної обстановки життєдіяльності людини (прикладом таких інновацій можна вважати побутову техніку);

– винайдення нових засобів комунікацій (зокрема, мережі Інтернет) дозволяє не лише розширювати коло спілкування, а й удосконалюватися в професійному та культурному аспектах способами пошуку й аналізу великого обсягу інформації, навіть якщо фізична особа перебуває в значно віддаленій зоні від культурно-економічного центру;

16) розвитку людини як особистості. Створення будь-якої інновації приводить індивіда до усвідомлення своєї корисності для суспільства, сприяє підвищенню його самооцінки.

Відповідно до специфіки в розрізі галузей, видів діяльності, регіонів тощо для кожної конкретної інновації можна репрезентувати індивідуальний набір функцій, що вона виконує.

В умовах економіки знань особливого значення також набуває інтелектуальна рента. Рентні відносини є економічно вигідними й дозволяють власникові самостійно визначати об'єкти, на які він спрямовує творчі зусилля, інтенсивність творчого процесу, форми обміну інтелектуального продукту та отримання доходу за свій інтелектуальний капітал. Але для того щоб цей механізм запрацював, він повинен пройти низку етапів: виникнення ідеї; її перевірку через наукові й прикладні дослідження; пошук сфери використання інтелектуального продукту; експертизу конструкторського задуму; розроблення нової технології, дослідного зразка, нового виду товару; формулювання позитивного ставлення споживача до нового інтелектуального продукту. Щодо моделі економіки знань це означає, що економічне зростання країни значно залежить від частки продукції та технологічного устаткування, що містять у собі нові знання й найсучасніші управлінські рішення. Сьогодні найбільш характерними для економіки знань є такі нові форми конкуренції, як кластерні конструкції, поєднані з освітою,

венчурним фінансуванням, кадрами зі спеціалізованою підготовкою, інноваційним виробництвом та мережами для просування новації на ринки збуту.

Також варто звернути увагу на вплив економіки знань на освітню галузь. Основна вимога, яку економіка знань висуває до освіти, – це її індивідуалізація, тобто формування освітніх стратегій здобувачів освіти, що відповідають інтересам їх поточної діяльності.

Професійна діяльність індивіда може зазнавати багаторазових змін, обумовлених його участю в різних унікальних інноваційних процесах. Тому індивідуальну освітню стратегію він формує впродовж усього його професійного життя.

Зважаючи на це, можна виділити ще ряд вимог до освіти, важливих для формування індивідуальних освітніх стратегій:

- практикоорієнтованість;
- координацію з професійною діяльністю здобувача освіти;
- актуальність;
- спадкоємність, тобто облік раніше здобутої освіти;
- результативність, тобто наявність відчутного, потенціально оцінюваного результату.

Практикоорієнтованість і координація освіти з професійною діяльністю її здобувача дають стимули для інвестування фірм в освіту своїх співробітників. Цього досягають способом залучення фірм до освітнього процесу.

Ураховання вимог суспільства й ринку праці визначає актуальність освіти.

Спадкоємність освіти дозволяє створити еволюційнувальний упродовж життя людини набір знань, затребуваний під час здійснення інноваційного процесу в організації.

Результативність дає можливість розробити ефективну систему заохочення до здобуття освіти та підвищити особисту відповідальність і зацікавленість учня, тому що індивідуальний набір його знань може буде матеріалізованим у накопичених результатах здобутої освіти. Оцінювання таких результатів дає інформацію про індивіда на ринку праці.

Відповідно до цього можна виділити такі основні тенденції розвитку системи освіти в умовах економіки знань:

- посилення індивідуалізації вищої освіти в умовах її масовості;

- посилення інтеграції корпоративного й виробничого навчання з академічним, а також фундаментальною освітою.

Стратегія зростання, що базується на знаннях, не обмежується інвестиціями в людський капітал для підвищення освіти. Вона орієнтована на забезпечення відкритості для інновацій і знань у більш широкому сенсі й передбачає інвестування в елементи постійного капіталу, що містять знання, а також людей та інститути, спрямоване на покращання здатності акумулювати й використовувати знання.

Становлення економіки знань приводить до змін не лише виробництва, а й менеджменту. На місце бюрократії з властивими їй автократичним управлінням, ієрархією, суворим поділом функцій і відповідальності приходять так звана адхократія, що характеризується малими командами, управлінням на основі участі, постійним навчанням персоналу, гнучким розподілом функцій та відповідальності. Її основним змістом стає добровільна творча участь персоналу (і не лише персоналу, а й усіх контрагентів) у процесі постійного вдосконалення спільної роботи.

Велику роль в економіці знань відіграє довіра: якщо її рівень високий, економічний розвиток швидший. Без довіри

неможливе поширення знання. Якщо вчений має намір продати знання, він не може зробити цього частково, а змушений надати покупцеві всі дані на момент здійснення операції.

У суспільстві знань класичні ринкові відносини видозмінюються з огляду на те, що конкурентам потрібно довіряти один одному та об'єднуватися в стратегічні альянси, щоб доповнювати один одного й ефективно працювати в певній сфері знань. Це вимушені кроки. Отже, довіра є ключовою умовою того, що знання стануть фактором і джерелом зростання добробуту.



## ТЕМА 3 МАРКЕТИНГ ЗНАНЬ

Під час формування теми впорядковано дані [37–74].

Досвід підтверджує важливість позицій маркетингу знань, проведення якого необхідне на державному рівні, а саме:

- придбання й адаптації глобальних знань, а також розвитку сфери знань на місцевому рівні;
- інвестування в людський капітал для розширення можливостей засвоєння та застосування знань;
- інвестування в технології, що допомагають здобувати й засвоювати знання.

За умов революційних змін у виробничих та інформаційних технологіях формуються нові функції управління, завданнями яких є:

- акумулювання інтелектуального капіталу;
- виявлення й поширення наявних інформації та досвіду;
- створення передумов для розповсюдження й передавання знань.

У маркетингу освіти є два основні правила:

- на освіті заробляють усі: і той, хто навчає, і той, хто вчиться;
- ціна фахівця залежить від його вміння себе продати.

Освіта, а відповідно здобуті знання, нині є однією з найбільш швидко зростаючих і перспективних сфер економіки. У динамічно розвинених країнах темпи їх щорічного зростання сягають 10–15 %.

Перед тим, як перейти безпосередньо до питання маркетингу знань, варто розглянути знання загалом. Знання – нематеріальне благо, певні вкладення в сьогодення й майбутнє.

Це ресурс, на базі якого створюється, розвивається та успішно діє економіка знань. Ресурс – це капітал і потенціал розвитку.

Загалом потенціал будь-якої організації може бути сконцентрованим у:

- співробітниках, які працюють у компанії (знаннях та навичках співробітників, культури спілкування);

- особах, пов'язаних із компанією (способі встановлення взаємовідносин і спілкуванні з партнерами: клієнтами, постачальниками, інвесторами) та доступі до їх знань і навичок;

- структурах компанії: потенціалі машин, обладнання, матеріалів, засобів зв'язку й організаційних структур;

- використовуваних компанією громадських ресурсах: системі освіти, мережі Інтернет, довідки, що також містять у собі потенціал.

Невід'ємною часткою успішної економіки знань є інтелектуальний капітал.

Інтелектуальний капітал – це:

- специфічні ресурси: спеціальні знання, навички та вміння, здатність осіб до участі в процесі виробництва, сукупність утілених у них потенціальних можливостей приносити дохід або створювати певні інноваційні ресурси для подальшого виробництва якісно нових товарів, послуг і винайдення інших ноу-хау;

- сукупність реалізованих знань та вмінь для зростання вартості підприємств;

- здатність приносити вигоду, що ґрунтується на знаннях і духовності й значно перевищує вкладені в неї інвестиції;

- капітал, що забезпечує здатність підприємства виробляти нову вартість за допомогою вже накопичених у світі виробничих потужностей. Немає потреби створювати нових виробничих

потужностей для виготовлення будь-якої продукції, тому що у світі не використовують 40 % подібних виробничих потужностей.

Інтелектуальний капітал може набирати форм, наведених на рисунку 19.



Рисунок 19 – Форми інтелектуального капіталу

У структурі інтелектуального капіталу виділяють три складові (рис. 20):

– людський капітал – частину інтелектуального капіталу, що безпосередньо стосується людини: знання, навички, досвід, творчі здібності, креативний спосіб мислення, моральні цінності, культуру праці тощо;

– організаційний капітал: патенти, ліцензії, ноу-хау, програми, товарні знаки, промислові зразки, технічне й програмне забезпечення, організаційну структуру, корпоративну культуру тощо;

– споживчий, або інтерфейсний, капітал: зв'язки з економічними контрагентами (постачальниками, споживачами, посередниками, кредитно-фінансовими установами, органами влади та ін.), інформацію про економічних контрагентів, історію взаємин з економічними контрагентами, торговельну марку (бренд).



Рисунок 20 – Структура інтелектуального капіталу (варіант 1)

Людський капітал важливий під час упровадження інновацій і будь-якого оновлення.

Організаційний капітал – це частка інтелектуального капіталу, що стосується організації загалом: процедури, технології, системи управління, технічне й програмне забезпечення, оргструктура, патенти, культура організації.

Організаційний капітал – це організаційні можливості фірми задовольнити вимоги ринку. Він відповідає за те, як людський капітал, використовуваний в організаційних системах, перетворює інформацію. Організаційний капітал здебільшого є власністю компанії й може бути порівняно самостійним об'єктом купівлі-продажу.

Споживчий, або клієнтський, капітал – це капітал, що охоплює зв'язки та стійкі відносини з клієнтами й споживачами. Одна з основних цілей формування споживчого капіталу – створення такої структури, що дозволяє споживачеві продуктивно взаємодіяти з персоналом компанії.

Організаційний і клієнтський капітал може бути об'єднано під загальною назвою «структурний капітал», як це буде розглянуто далі.

Ряд авторів використовує дещо іншу класифікацію структури інтелектуального капіталу, поділяючи її на внутрішню й зовнішню, а також компетенцію персоналу. Водночас простежується чітка відповідність між цими способами визначення структури інтелектуального капіталу. Організаційному капіталу відповідає внутрішня структура, споживчому – зовнішня, а людському – компетенція персоналу. Конкретне значення цих термінів таке.

Компетенція персоналу – це здатність діяти в різноманітних ситуаціях, освіта, кваліфікація, уміння й навички, досвід та енергія, ставлення до роботи, клієнтів, рівень загальної культури.

Внутрішні структури – це патенти, концепція, ноу-хау, авторські права, комп'ютерні й адміністративні системи мережевої взаємодії, оргструктура, культура організації.

На рівні окремого працівника інтелектуальний капітал – це знання, досвід, навички, що він має, особливості розвитку його інтелекту, здібності до розроблення й упровадження інновацій.

На рівні організації, регіону (галузі) та держави інтелектуальний капітал дещо подібний до колективному мозку, що акумулює й відображає накопичений досвід, наукові знання, інформацію, інноваційну культуру, ціннісні орієнтації. Структурно він містить дві частини: інтелектуальну складову людського капіталу (її носіями є працівники) і структурний капітал, що охоплює інтелектуальну власність (винаходи, патенти, ліцензії тощо), інформаційні мережі, організаційну структуру. Усі елементи інтелектуального капіталу можна розглядати як чинники конкурентоспроможності робочої сили, від яких значно залежить отримання доходу, накопичення багатства як на рівні окремого працівника, так і на рівні організації, держави загалом.

Крім того, виділяють інші структури інтелектуального капіталу, наведені нижче (рис. 21 та 22). Незважаючи на відмінність структур, основними елементами кожної з них є співробітники, нематеріальні активи й комунікації.

Відповідно до останніх двох варіантів структури виникає поняття нематеріальних активів. Одні автори ототожнюють їх з інтелектуальною власністю, інші виділяють інтелектуальну власність як елемент більш широкого поняття «нематеріальні активи», як це репрезентовано на рисунку 23.

Варто зазначити, що ефективність інвестиційних вкладень в одну з найважливіших складових інтелектуального капіталу – освіту – залежить від зазначених далі факторів.

1 Співвідношення вартості навчання й ринкової оцінки інтелектуальної праці випускників освітнього закладу.

Відповідно до базових моделей теорії людського капіталу інвестиції в освіту доцільні, якщо потік майбутніх доходів не менший за сукупні витрати на освіту (або норма прибутковості інвестицій в освіту не менша за ринкову ставку відсотка). Так само вигідними є приватні інвестиції у вищу освіту фізичних осіб. Такі інвестиції здебільшого повністю окупляються й приносять відчутні вигоди.

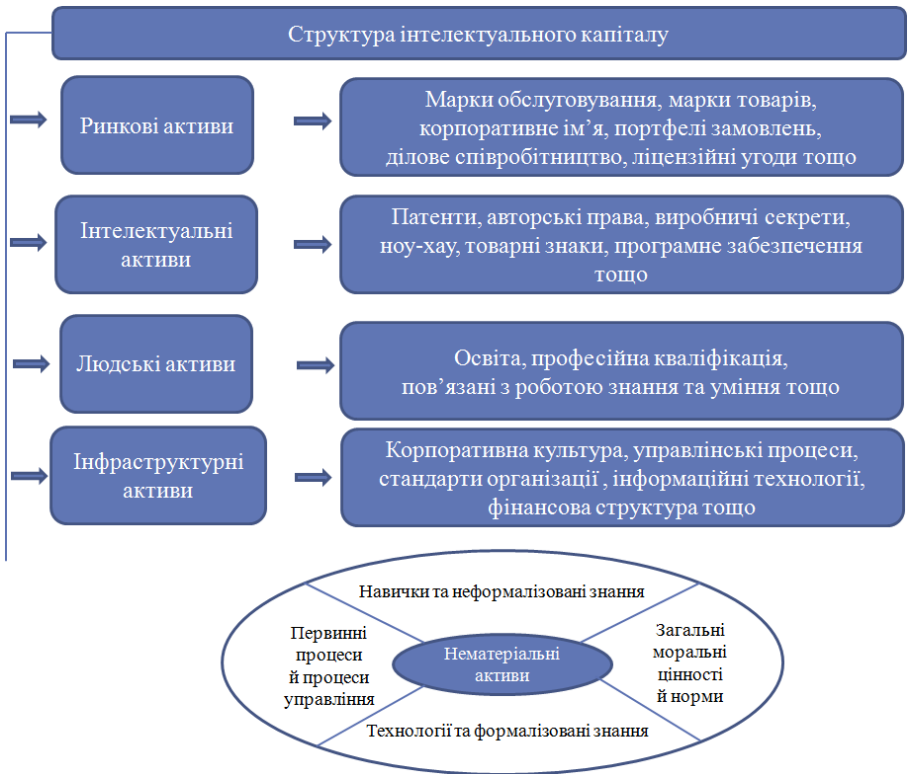


Рисунок 21 – Структура інтелектуального капіталу (варіант 2)



Рисунок 22 – Структура інтелектуального капіталу (варіант 3)



Рисунок 23 – Співвідношення між поняттями «інтелектуальна власність», «нематеріальні активи», «інтелектуальний капітал»



2 Рівня зовнішньої й внутрішньої ефективності. Внутрішня ефективність є співвідношенням між витратами на освіту та її якістю. Для покращання внутрішньої ефективності необхідно вкладати кошти в забезпечення студентів навчальною літературою, наочними посібниками, підвищувати рівень підготовки викладачів, удосконалювати навчальні програми, форми організації й проведення занять. Гроші, вкладені в освіту, не стануть капіталом, що приносить дохід, якщо професіонал виявиться незатребуваним на ринку праці. Отже, для оцінювання потреби у фахівцях на ринку праці використовують такий критерій, як рівень зовнішньої ефективності. Водночас низький рівень зовнішньої ефективності освіти здатний девальвувати найвищі показники внутрішньої, тому що висока якість знань може соціально знецінитися внаслідок низької реальної затребуваності цих знань у конкретному суспільстві й на конкретному ринку праці.

3 Ступеню вузькості спеціалізації освітнього проекту. Згідно з досвідом Світового банку у сфері освітніх інвестицій вузькість спеціалізації освітнього проекту обернено пропорційна його ефективності.

4 Суми перевищення доходу (заробітної плати) більш високоосвіченого працівника доходу менш освіченого. На сьогодні в практиці економічно розвинених країн переважає тенденція до вищої оплати праці високоосвіченої категорії населення. Ця теза ґрунтується на тому, що відмінності в заробітній платі відображають відмінності в продуктивності цих працівників. Вважають, що продуктивність праці більш освіченого персоналу вища, ніж менш освіченого. «Грошовий дохід від освіти» є різницею в довічних заробітках тих, хто має неоднакову освіту. Витрати на освіту, крім безпосередніх витрат

на навчання, охоплюють і так званий втрачений дохід. Це той потенційний заробіток, що могла б отримати людина, якби працювала, а не вчилася.

Інтелектуальний капітал закладу вищої освіти та його «кругообіг» в освітній системі, на відміну від підприємства, має багато особливостей. Це синергетична сукупність власних і залучених інтелектуальних активів та ресурсів, із приводу створення й використання яких виникають соціально-виробничі та економіко-правові відносини між суб'єктами діяльності ЗВО і його управління (державою, інвесторами, донорами, підприємцями, студентами й науково-педагогічними працівниками) у роботі навчально-виховних, науково-дослідних структур (факультетів, кафедр, лабораторій, навчальних цехів, комерційних шкіл, техніко-інноваційних центрів-парків, науково-виробничих комплексів, функціональних відділів тощо) для реалізації стратегії розвитку в умовах інформаційної економіки як складової економіки знань.

У таблиці 1 відображено класифікацію інтелектуальних активів ЗВО.

Розглядаючи репрезентовані інтелектуальні активи, необхідно зазначити, що здебільшого інтелектуальними для ЗВО стають активи організаційного капіталу. Усі інші лише частково контролює менеджмент: вартість складно оцінити, вони порівняно швидко втрачають цінність унаслідок зміни факторів зовнішнього середовища або залишають поле об'єктів управління разом із кадровими змінами.

Усі складові інтелектуального капіталу відповідно до їх внутрішньої природи, поєднуючи в різні комбінації та змінюючи в процесі виробництва знань, знову залучають до наступного

етапу відтворення знань, тобто вони беруть участь у кругообігу інтелектуального капіталу.

Таблиця 1 – Класифікація інтелектуальних активів за складовими інтелектуального капіталу

<b>Інтелектуальний капітал</b>			
<i>Людський</i>	<i>Структурний</i>		
	<i>Клієнтський (споживчий)</i>	<i>Організаційний</i>	
		<i>Інноваційний</i>	<i>Процесний</i>
Активи й ресурси, що залежать від компетенцій працівників	Активи та ресурси як результат взаємовідносин із зовнішнім середовищем	Активи й ресурси як результат науково-дослідних робіт	Інфраструктурні активи та ресурси

В освітній підсистемі кругообіг інтелектуального капіталу має свої особливості. По-перше, за нього об'єкт впливу активний, а не пасивний, як в інших підсистемах університетського комплексу, – це студенти.

Результатом діяльності в такому разі стають кваліфіковані фахівці. По-друге, приріст інтелектуального капіталу в кінці процесу кругообігу в освітній підсистемі університетського комплексу має певну специфіку, що полягає в прирості:

– людського капіталу, тобто знань і компетенцій співробітників, насамперед професорсько-викладацького складу, у результаті вироблення нових педагогічних знань та освітніх технологій, а також удосконалення педагогічних навичок викладачів;

– структурного капіталу в результаті створення нових організаційних структур (наприклад, кафедр, факультетів, центрів, інститутів у складі університетського комплексу), розширення баз знань, підвищення культури якості й навчання;

– капіталу зовнішніх зв'язків у результаті взаємодії з державними структурами управління та контролю у сфері освіти, виникнення тісних зв'язків із навчальними закладами інших рівнів (школами, ліцеями, коледжами, технікумами тощо), іншими ЗВО, науковими установами, підприємствами й організаціями, що потребують фахівців;

– капіталу внутрішніх зв'язків у результаті створення внутрішньоуніверситетських громадських організацій (наприклад, асоціації випускників) тощо. Наприклад, за кордоном часто саме факт закінчення солідного закладу освіти є вирішальним для одержання престижної посади, що підвищує імідж цього закладу в очах абітурієнтів і суспільства загалом. У підсумку всередині університетського комплексу й навколо нього формуються різні асоціації, розширюються мережі партнерів, випускників, постачальників, замовників, що приводить до синергетичного ефекту та стимулює розвиток самого університетського комплексу;

– інтелектуальної власності в результаті розроблення нових навчально-методичних матеріалів, зокрема опублікування підручників і посібників. Водночас реалізується інтелектуальна власність працівників та колективу освітньої установи, тобто наукові розробки: винаходи, патенти, програми досліджень, навчання й виконання практичних робіт, а також авторських прав, баз даних тощо.

Не можна не зазначити, що в університетських комплексах інфраструктура підтримки інноваційного процесу відіграє

найважливішу роль. Це приводить до необхідності виділення інфраструктурного капіталу, що охоплює інноваційно-впроваджувальні структури, систему атестації та сертифікації персоналу, який навчається, мереж зв'язку тощо.

На думку багатьох учених, поняття «маркетинг знань» («маркетинг ідей») можна трактувати як:

– складову маркетингу фірми, тобто маркетинг її нематеріальних активів;

– установа партнерства між фірмою, її співробітниками й клієнтами (споживачами) у процесі співпраці, тобто нематеріальний актив для отримання максимального прибутку.

Інша думка: маркетинг знань підприємства належить до маркетингу інтелектуального капіталу як складової маркетингу підприємства, що охоплює маркетинг нематеріальних активів. Крім того, за такого підходу в структурі маркетингу інтелектуального капіталу виокремлюють поняття «маркетинг споживацького (клієнтського) капіталу» – систему зв'язків і налагоджених відносин із клієнтами й споживачами, що сприяють ефективному комунікуванню.

Останній підхід дозволяє створити ієрархію маркетингу у сфері нематеріальних активів: «маркетинг інтелектуального капіталу» – «маркетинг знань та освітніх послуг».

Розглянемо структуру маркетингу інтелектуального капіталу (рис. 24) і місце маркетингу знань (ідей) у цій структурі, а також складові елементи маркетингу інтелектуального капіталу (рис. 25).

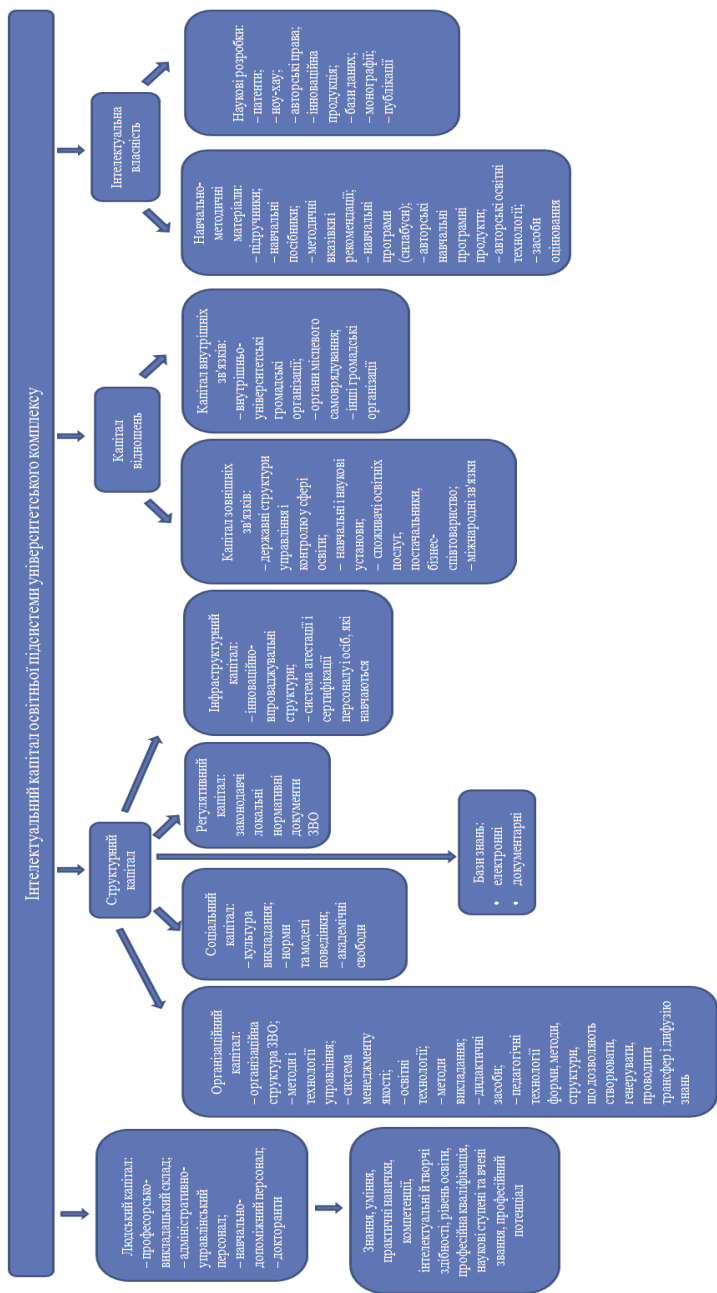


Рисунок 24 – Інтелектуальний капітал освітньої підсистеми університетського комплексу



Рисунок 25 – Складові елементи маркетингу інтелектуального капіталу

Маркетинг людського капіталу як перший компонент містить у собі маркетинг робочої сили (персоналу) та робочих місць на ринку праці, а також маркетинг робочих місць, відносин і кар'єри всередині фірми. Об'єктом уваги маркетингу, насамперед маркетингових досліджень на ринку праці, зазвичай є тенденції й процеси розвитку ринку робочої сили, зокрема аналіз зміни економічних, науково-технічних, демографічних, соціальних, екологічних, законодавчих та інших факторів. Дослідження роботодавців як споживачів робочої сили дозволяє визначити й дослідити весь комплекс чинників, якими вони керуються під час вибору робочої сили. Згідно з комплексом маркетингу 4Р маркетинг робочої сили передбачає:

- product – дослідження товару «робоча сила», тобто визначення відповідності характеристик працівників на ринках

робочої сили запитам і вимогам роботодавців, а також аналіз їх конкурентоспроможності;

- *price* – дослідження ціни робочої сили (заробітної плати), спрямоване на визначення вартості робочої сили, витрат одноразових та поточних тенденцій у формуванні ціни на конкретні види робочої сили;

- *place* – вивчення форм і методів регулювання розподілу робочої сили для визначення найбільш ефективних способів працевлаштування. Основними об'єктами аналізу стають канали, посередники, форми й способи працевлаштування;

- *promotion* – дослідження системи комунікацій, тобто вивчення стимулювання попиту та пропозиції робочої сили, рекламна діяльність.

*Маркетинг інтелектуальних продуктів і послуг.* Для більшості малих та середніх підприємств маркетинг продукції й послуг є досить складною проблемою. Інтелектуальна власність у разі її ефективного використання слугує важливим інструментом для створення іміджу бізнесу в уяві нинішніх і потенційних клієнтів або локалізації бізнесу на ринку. Права інтелектуальної власності в поєднанні з іншими інструментами маркетингу (такими, як реклама й інші заходи для просування товарів) потрібні, щоб:

- розрізняти продукцію та послуги й робити їх легко впізнаваними;

- просувати продукцію та послуги, розширюючи коло потенційних клієнтів;

- диверсифікувати ринкову стратегію з обліком різних цільових груп;

- збувати продукцію й послуги в інших країнах.



*Маркетинг організаційного капіталу.* Організаційний капітал – складова інтелектуального капіталу, що стосується організації загалом. Це процедури, технології, системи управління, технічне й програмне забезпечення, оргструктура, патенти, бренди, культура організації, відносини з клієнтами.

Організаційний капітал містить у собі такі елементи:

1) маркетинг технічного та програмного забезпечення. Рівень забезпеченості будь-якої організації ресурсами для здійснення цільової діяльності завжди був одним із найбільш вагомих факторів її перспективності, привабливості. Щодо програмного забезпечення, то йдеться насамперед про управління бізнес-процесами, системи ERP (Enterprise Resource Planning – інтегровані системи планування ресурсів підприємств, що охоплюють весь спектр виробничих та управлінських функцій) і E-CRM (електронні системи Customer Relationships Management, що дозволяють збирати, систематизувати, аналізувати й результативно використовувати інформацію про клієнтів, їх запити, потреби, проблеми та можливості, особливості поведінки);

2) патенти, ліцензії, авторське право. Отримання патентів і ліцензій – важливий засіб маркетингу інтелектуального капіталу фірми. Торгівля отриманими ліцензіями – це її подальший розвиток. Найбільш принципові для вирішення в маркетингу ліцензій проблеми ціноутворення. Основних методів розрахунку ціни ліцензії два: на основі розміру прогнозованого прибутку покупця й на основі роялті (фіксованих періодичних відрахувань);

3) маркетинг товарних знаків. Цей різновид маркетингу передбачає активну роботу зі створення, підвищення цінності, просування та продажу брендів. Бренд потрібний виробникам і

торгівцеві насамперед для того, щоб покупець не відчував бажання перевіряти якість товару й був готовим заплатити за нього більше, ніж за аналогічний, але без бренду. Брендінг передбачає комплекс інформаційних розробок із залучення різних спеціалістів у галузі економіки, соціології, психології, семіотики, дизайну тощо. Основою служить загальна маркетингова концепція, що охоплює приватні концепції PR, реклами, просування прямої поштової реклами, виставок, розміщення продукту тощо. Основний аргумент на користь маркетингу брендів – його цінність для підприємців, яку визначають за ступенем визнання споживачами. Основна маркетингова характеристика бренду – прихильність покупців (brand loyalty), тобто кількість покупців, які віддають перевагу конкретному бренду на противагу іншим. Другий за значенням показник бренду – ступінь поінформованості покупців про бренд (brand awareness);

4) маркетинг організаційної структури фірми. Організаційна структура є основою в системі управління. Вона відображає рівень соціально-економічного розвитку організації та її менеджменту, ступінь техніко-технологічної зрілості, форми організації виробництва та інші об'єктивні ознаки розвитку об'єкта й суб'єкта управління, його філософію, стратегію, загальну орієнтацію ринку. Для маркетингу організаційної структури фірми важливо, щоб така структура була позиціонованою для клієнтів не лише як відкрита, а і як сучасна, динамічна, що адекватно відображає стратегічні установки фірми, її спрямованість на споживача й дає можливості для найбільш повного розкриття потенціалу і самої фірми, і тих організацій та окремих осіб, які з нею взаємодіють через реалізацію принципів партнерства;

5) маркетинг культури організації, фірми. У цьому маркетингу вирішальну роль відіграє інструментарій зв'язків із громадськістю (PR). Також велике значення має місія фірми.

Маркетинг споживчого (клієнтського) капіталу охоплює відносини з клієнтами й споживачами. Одна з основних цілей формування споживчого капіталу – створення такої структури, що дозволить споживачеві продуктивно спілкуватися з персоналом компанії.

Усе частіше в конкуренції за споживача перемагають ті, кому вдається розробити товар, що не лише має певні функціональні «технічні» якості та безпечний у використанні, а й супроводжується відповідним сервісом, сприяє підвищенню соціального та особистісного статусу клієнта, робить внесок у певну особистісно-значущу діяльність клієнта, його розвиток, особливо саморозвиток. У сучасному маркетингу споживачем є не лише кінцевий клієнт, а й усі інші учасники ринкових відносин, тобто діє принцип постійної інверсії покупця та продавця: вони постійно міняються місцями, ролями.

Зв'язки з клієнтами – маркетинг довгострокових партнерських відносин (МДПВ, Relationships Marketing) – це баланс інтересів трьох основних суб'єктів: споживача, суспільства, виробника; ще точніше – спільність відчуттів зі споживачем, ставлення до клієнта, як до самого себе, але з урахуванням його індивідуальності. Це сучасний етап розвитку стратегічного, соціально-етичного маркетингу. Суб'єктами МДПВ є виробники, споживачі й посередники. Довірчі відносини в сучасних умовах стають важливішими, ніж низькі ціни, активне (і нав'язливе) просування товару, сучасні технології (хоча вони також на них спираються). Індивідуальний маркетинг уже став основою нового стилю, нового різновиду управління – менеджменту взаємовідносин зі споживачами (Customer

Relationship Management, CRM). Розвиненість індивідуального маркетингу й конкретні приклади його реалізації – найбільш дієві аргументи на користь споживчого капіталу фірми.

*Маркетинг знань і освіти.* Знання й освіта являють собою одну з найбільш бурхливо зростаючих і перспективних сфер економіки. Темп їх щорічного розвитку досягає 10–15 %. Основним споживачем знань є особистість, але повноцінна реалізація набутого освітнього потенціалу стає можливою лише за активного залучення до цього процесу підприємств та організацій, об'єднань громадян, які не лише привласнюють результати функціонування освітнього потенціалу, а й забезпечують умови для його реалізації.

Привабливість організації, фірми безпосередньо пов'язана з тим, які можливості вона надає своїм співробітникам (зокрема, майбутнім) для підвищення освітнього рівня.

Потрібно пояснити сутність освітніх послуг.

Освітня послуга – це:

- навчально-педагогічна діяльність;
- давання освітнім закладом можливості здобуття освіти, що підвищує вартість робочої сили споживача та його конкурентоспроможність на ринку праці;
- система знань, інформації, умінь і навичок, використовуваних для задоволення різноманітних освітніх потреб особистості, суспільства, держави;
- за певних умов підготовка фахівця певної кваліфікації для організації-споживача.

Можна виділити такі особливості освітніх послуг:

- подібно до всіх послуг вони неречові й не можуть накопичуватися, але накопичуються їх результати як дій, спрямованих на формування людського капіталу;
- освітня послуга довготривала;

– споживач освітніх послуг повинен мати певні якості (рівень освіти, обсяг знань, умінь, навичок, норм суспільної поведінки, іноді відповідність додатковим вимогам до стану здоров'я, статі);

– освітні послуги виробляють і споживають одночасно, їх повністю надає споживачеві сам виробник без посередників (хоча винятки можуть бути за використання комп'ютерних технологій, застосування дистанційних методів навчання);

– у споживанні освітніх послуг обов'язкова активна (інтелектуальна) участь споживача;

– якість освітніх послуг у кінцевому підсумку впливає на розвиток суспільства, тому держава зацікавлена в їх якості й відповідності останнім вимогам державного контролю, навіть в умовах ринкової економіки.

Відповідно до визначення освітніх послуг можна запропонувати таку їх класифікацію:

– за тривалістю надання: короткострокові – від одного дня до місяця; середньострокові – від місяця до року; довгострокові з різними рівнями (незакінченою середньою, середньою, середньою спеціальною, вищою, курсами підвищення кваліфікації, аспірантурою, докторантурою);

– за констатацією досягнення громадянином (особою, яка навчається) установлених державою освітніх рівнів (освітніх цenzів): з отриманням документів, що підтверджують досягнення освітнього рівня; без отримання;

– за способом відшкодування коштів за навчання: безкоштовні освітні послуги (бюджетним коштом); платні; з частковим відшкодуванням витрат.

Виділяють асортимент освітніх послуг і їх номенклатуру. Асортимент можна визначити як набір напрямів та спеціальностей, визначених у державному освітньому стандарті.

Номенклатура – це сукупність усіх пропонованих послуг: підготовка фахівців (різного рівня); перепідготовка фахівців, зокрема друга вища освіта; підвищення кваліфікації тощо.

Цільовий результат маркетингової діяльності у цій сфері – забезпечення рентабельності через найбільш ефективне задоволення потреб: особистості – в освіті; навчального закладу – у розвитку й добробуті співробітників; фірм – у зростанні кадрового потенціалу; суспільства – у розширеному відтворенні інтелектуального потенціалу.

Маркетингова діяльність згідно з таблицею 2 передбачає використання основних елементів комплексу маркетингу, наведених вище: продукту, просування, ціни, каналу розподілу та місця продажу.

Таблиця 2 – Елементи маркетинг-міксу освітніх послуг

<b>Із позиції продавця</b>	<b>Із позиції споживача</b>
Product – освітня послуга	Customer value – цінність освітньої послуги для споживача
Promotion – реклама, PR. Інформаційно-рекламні матеріали. Процес просування освітньої послуги повинен охоплювати такі етапи: <ul style="list-style-type: none"> <li>– захоплення уваги споживача;</li> <li>– зацікавлення споживача в послугах;</li> <li>– виникнення в споживача бажання придбати послуги;</li> <li>– спонукання споживача до активних дій</li> </ul>	Communications – спілкування з представниками ЗВО, збирання персоніфікованої інформації про ті переваги, що одержує споживач у конкретному ЗВО

Продовження таблиці 2

<b>Із позиції продавця</b>	<b>Із позиції споживача</b>
Price – ціна освітніх послуг. Її визначають на основі таких факторів: – витрат ЗВО на виробництво послуг; – ступеню диверсифікації освітніх послуг; – цінності освітніх послуг для споживача	Costs – додаткові особисті витрати споживачів на одержання й використання (споживання) освітніх послуг; співвідношення витрат споживача та прогнозованого ефекту, що приведе до професійного зростання працівника
Place – територіальне розміщення ЗВО та середовище, що його оточує	Convenience – зручність, тобто наскільки зручною є локалізація ЗВО для споживачів освітніх послуг та інших відвідувачів
People (people cost) – персонал, який безпосередньо бере участь у виробництві й продажі освітніх послуг	Customer care – турбота й піклування персоналу про споживача освітніх послуг
Proof (physical evidence) – підтвердження того, що споживач одержує послугу, яка відповідає його потребам	–
Process – діяльність продавця освітніх послуг щодо процесу їх надання	–

Варто розглянути особливості комплексу маркетингу 4P щодо освітніх послуг.

Перший елемент у комплексі маркетингу освітніх послуг – продукт. У ринковій економіці виділяють товари й послуги

громадського користування, виробництво яких оплачує одна частина населення, а користуються ними інші. Виробляючи продукти громадського користування, ЗВО працює одночасно на двох ринках. Він надає суспільству освітні послуги певного виду, споживачами яких є учні та студенти, і водночас репрезентує результати своєї діяльності на ринку праці, споживачами яких є підприємства та організації різних галузей економіки. Отже, на двох ринках ЗВО надає два види взаємопов'язаних продуктів: освітню програму на ринку освітніх послуг і випускників на ринку праці.

На ринку праці ЗВО є виробником специфічного «товару» – випускників, яких наймають підприємства та компанії для задоволення своєї потреби в кадрах потрібної кваліфікації. Особливість цього специфічного «товару» пов'язана з такими основними факторами:

– у його виробництві бере участь не лише ЗВО, але й батьки, школа, середовище, оточення, сам випускник. Навіть за формування професійно значущих знань, умінь і навичок, потрібних роботодавцям на ринку праці, відповідальний не лише ЗВО. Самоосвіта в період навчання, паралельне навчання на різних курсах, сім'я впливають на здобуття випускниками знань, затребуваних потім на ринку праці;

– професійні якості не можна розглядати окремо від інших характеристик особистості, значущих як для працевлаштування, так і під час професійної діяльності;

– пропонуючи групі студентів одну й ту саму освітню програму, ЗВО в результаті випускає різних фахівців. Вони відрізняються насамперед ступенем її опанування, особистісною орієнтацією на ті чи інші аспекти своєї професії тощо.



На ринок освітніх послуг ЗВО виходить з освітніми програмами, основними складовими яких є зміст навчальної програми, організація й система управління навчальним процесом, науково-методичне та кадрове забезпечення. Водночас кожний ЗВО для різних спеціальностей пропонує різний асортимент таких освітніх програм. Він розробляє освітню програму, щоб задовольнити потребу в освіті, професійній підготовці, навчанні або перепідготовці, тобто досягненні певного соціального ефекту (зміни освітнього чи професійного рівня). Саме з цим продуктом виходить на ринок будь-який освітній заклад (ЗВО, середня школа, курси тощо). Заклад освіти пропонує на ринку не окремі освітні послуги (лекції, семінари тощо), а їх комплекс, об'єднаний єдиним завданням і забезпечений відповідними ресурсами. Заклад освіти, що не має фахівців з інформаційних технологій та обладнаних комп'ютерних класів, не може пропонувати освітніх програм за певним напрямом. Проте навіть зазначеними ресурсами він не пропонує своїм клієнтам окремих лекцій чи практичних занять, а виходить на ринок з освітньою програмою з конкретної спеціальності, що містить у собі певний зміст, організацію навчального процесу, систему управління цим процесом і систему його методичного, матеріального та кадрового забезпечення. Зважаючи на це, продукт ЗВО можна визначити як освітню програму.

Робота з продуктом для освітнього закладу є основним інструментом маркетингу й конкурентної боротьби. Нові або покращені послуги забезпечують освітній установі на певний час істотну перевагу перед конкурентами. Це дозволяє послабити інтенсивність цінової конкуренції, з якою пов'язана реалізація освітніх послуг.

Під час роботи з продуктом важливе значення має грамотне управління номенклатурою напрямів, спеціальностей і спеціалізацій. Необхідно своєчасно вводити нові й відмовлятися від застарілих.

Значущими заходами в роботі з упровадження продукту є впровадження інновацій, тобто нових, не пропонованих раніше освітніх послуг, і модифікація.

Продуктові інновації дозволяють ЗВО збільшити прибуток завдяки підвищенню ціни реалізації нової освітньої послуги порівняно з її собівартістю. Це може бути досягнуто, якщо на пропоновану нову освітню послугу є незадоволений попит. Крім того, ЗВО може бути мотивованим до створення інновацій перспективою одержання інноваційної монополії. Іноді така монополія є тимчасовою (конкуренти також опановують подібну освітню послугу), іноді постійною (конкуренти не можуть запропонувати тої самої освітньої послуги внаслідок багатьох причин, зокрема відсутності кваліфікованих кадрів, необхідної лабораторної бази, обладнання та ін.). Крім того, продуктові інновації можуть привести до зростання обсягів продажів, тому що пропоновані нові освітні послуги переспрямовують на себе від конкурентів попит споживачів, а також перерозподілу ринку.

Під час виведення на ринок нових видів освітніх послуг і програм з урахуванням регіональної спеціалізації державних ЗВО перевагу віддають напрямам та спеціальностям, що:

- мають стабільний або потенційно зростаючий попит із боку державних структур регіону;
- відповідають економічній спеціалізації й специфіці регіонів;
- мають досить високий науково-освітній рівень у рамках країни.

Рішення про впровадження нової освітньої послуги ухвалюють на основі комплексу вимог. По-перше, така послуга повинна відповідати як стратегічним, так і тактичним цілям розвитку ЗВО. По-друге, ЗВО повинен мати необхідний науковий, методичний, кадровий, матеріально-технічний та фінансовий потенціал, а її реалізація – привести до позитивних економічних результатів.

Другий елемент комплексу маркетингу – просування послуги. Виділяють багато форм і методів просування освітніх програм ЗВО, інформації про запропоновані ними послуги, їх якість, кваліфікації викладачів. Заклад вищої освіти може використовувати газетні й журнальні публікації, інші засоби масової інформації, видавати свої брошури, проводити традиційні дні відкритих дверей і презентації в школах. Крім того, для просування ефективні різні ювілеї або пам'ятні дати ЗВО та його співробітників, зустрічі випускників, що проводить ЗВО, конференції й симпозіуми, дні кар'єри. Важливо, щоб робота з просування освітніх продуктів мала цілеспрямований і регулярний характер. Для цього у ЗВО повинна бути створеною служба маркетингу або відділ зі зв'язків із громадськістю.

Інший елемент комплексу маркетингу освітніх послуг – ціна. Ціна є найважливішим фактором під час ухвалення споживчих рішень на ринку освітніх послуг, тому можна стверджувати, що ціноутворення – один з основних напрямів у маркетинговій діяльності ЗВО.

Ціна – ключовий елемент для приватних ЗВО, у яких основу фінансування становить оплата за навчання. Водночас для державних ЗВО вона також важлива, тому що багато з них мають так званий комерційний набір або пропонують додаткові освітні послуги на платній основі.

Ціноутворення в державних і комерційних освітніх структурах істотно відрізняється, що обумовлено низкою причин:

- більшість державних ЗВО мають потужну матеріально-технічну базу й розвинену соціальну інфраструктуру, що потребують значних витрат на їх утримання;

- програми вищої професійної освіти державні ЗВО реалізують здебільшого спільно для студентів бюджетної та позабюджетної форм навчання. Багатоканальна система фінансування освітньої програми позначається на процесах ціноутворення. В умовах дефіциту бюджетного фінансування частину витрат на навчання бюджетних студентів державні вузи змушені перекладати на студентів, які навчаються на платній основі;

- під час ціноутворення в багатьох державних ЗВО прийнято додержуватися нормативів, передбачених бюджетними кошторисами.

Четвертим елементом комплексу маркетингу є основний канал розподілу та місце продажу. Канали розподілу характеризують собою надання послуги або продаж продукту, шлях, по якому товари рухаються від виробника до споживача. Освітні послуги – приклад багатоканального розподілу, але неможливість накопичення товарних запасів створює значні обмеження у виборі каналу. Для споживача канал розподілу повинен бути зручним, тобто не лише оптимальним для виробника, але й зручним для покупця.

Основним каналом розподілу є прямі продажі. Велике значення в такому разі має місце цих продажів. Розміщення ЗВО в місті, стан його будівель і споруд, ступінь оснащеності класів та лабораторій, безсумнівно, позначаються на успішності продажів. Хоча учні і їх батьки ухвалюють рішення про вибір ЗВО не з

огляду на фронтон його будівлі, привабливість вестибюлю, зручність розміщення щодо транспортних вузлів міста, обладнаність аудиторій, навіть клумби на галявині перед входом, демонстровані під час дня відкритих дверей, можуть зіграти вагому роль.

Для обґрунтування комплексу маркетингу у сфері освітніх послуг варто застосовувати додаткові елементи, зокрема людські ресурси (People cost). Значення п'ятого «р» не обмежується професіоналізмом і кваліфікацією викладачів в аудиторіях. Із точки зору маркетингу не менш важлива їх поведінка в позааудиторний час, стиль спілкування зі студентами, їх батьками та іншими групами клієнтів.

Крім того, окремі дослідники додають нові елементи маркетинг-міксу у сфері освіти, що позначають процес (Process) та оцінювання наданих послуг (Proof). Таку модель називають «7P» на противагу моделі «5P», у якій уведено лише п'ятий елемент – людей (People, Personal).

Також варто зазначити, що перелік складових маркетинг-міксу освітніх послуг може бути доповненим іншими елементами, як це зображено на рисунку 26. У такому разі відбувається більш ґрунтовна та рельєфна деталізація факторів впливу.

Комплекс маркетингу освітніх послуг також охоплює інші компоненти:

1) дослідження ринку освітніх послуг, до якого належить вивчення:

– кон'юнктури на ринку праці;

– споживчого попиту, що базується переважно на суб'єктивних уявленнях про кон'юнктуру на ринку праці й може з нею не збігатися. У такому разі відіграють важливу роль і

недостатня поінформованість пересічних споживачів, і зовсім інші міркування, такі як традиції, престижність, мода;

– конкурентного середовища;



Рисунок 26 – 4, 5, 7, 9, 10... N «Р» маркетинг-мікс освітніх послуг

2) сегментацію й позиціонування. Навчальні заклади розрізняють за статусом, яким обумовлене їх позиціонування. Відповідно до нього сегментують усіх охочих здобути освіту. Більший інтерес становлять неформальні сегментація та позиціонування всередині одного рівня.

На сьогодні ситуація дещо змінилася. Сформувався специфічний сегмент – абітурієнти, які не можуть сподіватися на безкоштовне навчання, конкурсний вступ за рівнем своєї

підготовки й одночасно обмежені в коштах. Саме на нього передусім спрямована більшість недержавних ЗВО. Інший порівняно новий сегмент – абітурієнти, готові заплатити (легально, чого раніше не було) будь-які гроші за освіту, особливо за популярними спеціальностями, і певні ЗВО, якщо не повністю, то значно орієнтуються на них та відповідно себе позиціонують;

3) розроблення асортименту й номенклатури освітніх послуг. На практиці здебільшого розширюють асортимент, особливо поширене відкриття «модних» спеціальностей. За певних умов таке розширення пов'язане з втратою іміджу та місії;

4) розроблення місії й товарної марки. Поняття «місія» майже незнайоме у вітчизняній практиці, зокрема сфері освіти. Тим часом за кордоном місія відіграє найважливішу роль не лише в менеджменті, а й у позиціонуванні та просуванні, тобто маркетингу. Товарною маркою закладу освіти служить його назва. Зміна товарної марки небажана. Загалом вона найчастіше пов'язана з двома тенденціями: зміною статусу ЗВО; відкиданням раніше присвоєного, але наразі непопулярного імені (закон про декомунізацію) того чи іншого діяча (організації, події). Іноді змінюють інші елементи;

5) цінову політику. Як і з будь-якими товарами, шукають компроміс між прагненням втримати вищий прибуток та залучити якомога більше здобувачів освіти, водночас ціну можуть використовувати для позиціонування.

Позиціонування, місія, товарна марка стосуються насамперед просування. Зазначимо одну специфічну рису – піар у сфері освіти передбачає широке використання студентів: ті, хто

вже вчиться, можуть багато розповісти потенційним абітурієнтам.

Ринкова орієнтація освітнього закладу передбачає такі установки й рішення щодо його діяльності:

- пропонують лише ті освітні послуги, що мають або будуть мати з урахуванням інтервалу часу на їх надання попит на ринку. Відповідно до цього розподіляють потенціал і всю систему роботи освітньої установи;

- асортимент освітніх послуг досить широкий, його інтенсивно оновлюють з урахуванням вимог суспільства й науково-технічного прогресу. Відповідно процеси та технології надання освітніх послуг гнучкі й переналагоджувальні;

- ціни на освітні послуги значно залежать від ринку, конкурентів, які діють на ньому, величини платоспроможного попиту;

- активна комунікаційна діяльність спрямована на конкретні цільові групи споживачів освітніх послуг;

- науково-педагогічні дослідження проводять як за профілем установи, так і у сфері досліджень і прогнозування кон'юнктури ринку освітніх послуг;

- в організаційній структурі освітнього закладу формують підрозділ маркетингу.

Суб'єктами маркетингу знань є:

- фірми, організації й підприємства – проміжні споживачі освітніх послуг, що формують попит на ринку;

- студент, слухач – єдиний кінцевий споживач освітніх послуг;

- освітні установи, що формують пропозицію освітніх послуг;



– посередники (біржі праці, служби зайнятості), що сприяють просуванню освітніх послуг на ринок;

– держава, що створює імідж освіти, фінансує державні освітні установи, установлює переліки професій і спеціальностей та здійснює правовий захист суб'єктів маркетингу освітніх послуг.

Залежно від складу й структури фактично реалізованих функцій розрізняють три умовних рівні застосування маркетингу в закладах освіти:

– вищий (використання комплексу інструментів маркетингової діяльності);

– середній (використання окремих складових маркетингової діяльності);

– нижчий (використання окремих елементів маркетингової діяльності).

Варто також зупинитися на питанні сегментації ринку знань. Цей маркетинговий інструмент актуальний як для промисловості, так і для закладів освіти.

Сегментація – це:

– визначення груп покупців із подібними потребами й купівельною поведінкою, розподіл їх за ринковими сегментами;

– вибір цільових сегментів;

– рішення про спосіб позиціонування продуктів для цільових ринків;

– розроблення маркетингових програм для позиціонування.

Мета сегментації – максимальне проникнення підприємства (закладу освіти) на певні сегменти ринку знань замість прикладання зусиль для охоплення всього ринку. Одне з основних рішень, що повинно лежати в основі планування

маркетингових заходів, полягає у виборі між політикою сегментації ринку й політикою його агрегування, тобто в розгляді ринку як єдиного цілого. Політика агрегування передбачає ставлення до всього ринку як до однорідного середовища. Соціальні, культурні та економічні відмінності в такому разі визнають, але ігнорують, а маркетингові заходи стандартизують.

Кінцевою метою будь-якого маркетингового дослідження є формування оптимальної стратегії й тактики дій з урахуванням, з одного боку, реального комплексу умов і чинників ринку, а з іншого – можливостей, потенціалу й претензій підприємства та індивіда як суб'єкта ринку. Отже, об'єктами дослідження в маркетингу є конкретні сегменти ринків, підприємства й індивіди, зацікавлені в оптимізації своєї ринкової поведінки.

На основі аналізу підходів різних авторів можна виділити такі переваги, що одержує підприємство в результаті сегментації ринку:

- орієнтований на ринок бізнес приводить до кращого задоволення споживачів і посередників у використанні знань;

- глибше розуміння потреб споживачів в інтелектуальних продуктах та їх купівельної поведінки, зокрема перегляд базових запитів споживачів у використанні знань, процесів купівлі й партнерських відносин до придбаного інтелектуального продукту;

- новий погляд на основні фундаментальні знання та сегменти ринку, відновлення застарілої інформації й думок про них;

- пріоритет використання переваг унікальних знань, тому що вивчення активів і наявних ресурсів дозволяє визначити найбільш перспективний напрям розвитку фірми;

- більш повне використання всіх аспектів конкурентної переваги в застосуванні знань на практиці;

- визначення пріоритетів у відповідних сегментах знань і на цільових ринках;

- розроблення маркетингових програм з урахуванням поглибленого розуміння сильних сторін фірми, ринкових тенденцій, потреб споживачів і принципів позиціонування інтелектуальних продуктів та конкурентів.

Відомі різні точки зору на етапи проведення сегментації на ринку знань. Здебільшого такими етапами є: сегментація ринку, вибір цільового сегмента, позиціонування. До початку сегментування необхідний маркетинговий аудит конкретного досліджуваного об'єкта, що дозволяє сформувати більш точні рекомендації в галузі сегментування ринку знань (рис. 27).

У процесі сегментації виявляють окремі частини ринку знань, якими нехтують їх виробники (ЗВО), а споживачі, які становлять такі сегменти, задовольняють свої потреби, не забезпечуючи повної реалізації своїх бажань і переваг.

Ринковий сегмент, у якому підприємство (індивід) забезпечило собі панівне становище на довгострокову перспективу, незважаючи на зусилля конкурентів, називають ринковою нішею (вікном). Вона є основним джерелом прибутків і гарантій стабільності його становища.

Виділяють два підходи до формування ринкової ніші: по вертикалі й по горизонталі. Підхід по вертикалі полягає в пошуку способів реалізації групи або окремих функціонально подібних інтелектуальних продуктів у різних групах споживачів. Підхід по горизонталі передбачає пошук способів реалізації інтелектуальних продуктів, функціонально незалежних один від одного, для задоволення різноманітних потреб споживачів.

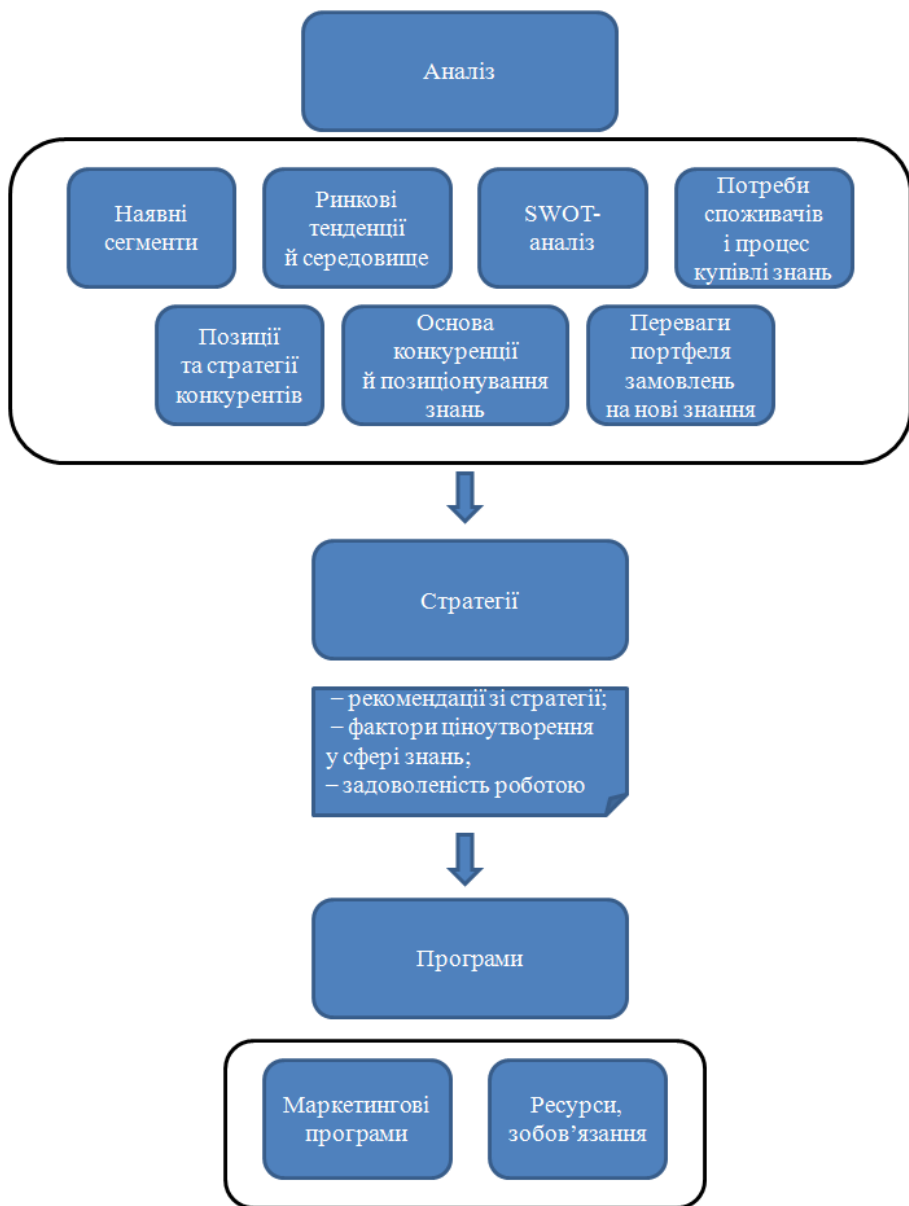


Рисунок 27 – Етапи проведення сегментації на ринку знань

Після проведення сегментації необхідно оцінити виділені сегменти знань, вибрати цільові й розробити маркетингові стратегії щодо них. Сегменти на ринку знань оцінюють з урахуванням їх привабливості, а також можливостей підприємства (фірми) та індивіда щодо входження до таких сегментів за встановленими критеріями (рис. 28).



Рисунок 28 – Критерії оцінювання ринку знань

Для оцінювання ринкових сегментів знань розробляють матрицю, до якої заносять показники привабливості ринку й ділової активності підприємства чи індивіда. Як цільові ринки знань вибирають сегменти, що лежать у першому, другому та третьому її квадратах (рис. 29).



Рисунок 29 – Матриця привабливості ринку знань і ділової активності організації: 1, 2, 3 – дуже привабливий ринок знань; 4, 5 – традиційний ринок; 6 – необхідна модернізація ринку; 7, 8, 9 – недоцільно виходити на ринок

За результатами розроблення матриці фахівці з маркетингу повинні остаточно вибрати сегменти цільового ринку знань на основі даних експертного оцінювання. Для цього насамперед ураховують, чи збігається розробка цих цільових сегментів ринку з довгостроковими завданнями підприємства, тому що в іншому разі можуть виникнути перешкоди для досягнення основної мети.

Крім того, привабливі сегменти не завжди перспективні з економічного та іміджевого (кар'єрного) поглядів. Підприємству чи індивіду потрібно також оцінити свої поточні позиції на вибраному ринку знань. Отже, остаточному вибору повинні підлягати лише ті сегменти ринку знань, у яких підприємство може запропонувати інтелектуальні продукти, що значно перевершують пропозиції конкурентів. Після остаточного вибору цільового ринку знань починають позиціонування інтелектуальних продуктів на ньому.

У маркетинговій стратегії просування знань важливе значення мають відгуки безпосередніх стейкхолдерів: випускників, осіб, які навчаються, працевластуваних.

Достатньо успішним є застосування GAP-аналізу як загальної концепції аналітичного підходу до процедури розгляду невідповідностей («розривів») між очікуваною та реальною якістю сприйняття освітніх послуг.

Виділяють кілька видів «розривів», що є предметом GAP-аналізу. Вони пов'язані із:

- сегментами ринку;
- послугами / потребами;
- іміджем організації та її послугами;
- конкурентним становищем.

«Розриви» шукають у межах одного сегмента. У ньому картографують специфічні потреби й послуги, що їх задовольняють (як самого ЗВО, так і конкурентів). Загалом пошук невідповідності між потребами й результатами в рамках одного сегмента змушує ЗВО відповісти на запитання:

– чи є різниця між тим, як ЗВО позиціонує свої послуги, та тим, як ринок їх сприймає;

- чи є різниця між уявленням менеджменту про якість освітніх послуг та актуальними вимогами до них;
- як цільовий ринок сприймає освітні послуги ЗВО в категоріях «якість», «ціна», «надійність»;
- чи є різниця між якістю надання послуги й установленими вимогами, стандартами;
- як формується уявлення про послугу в споживача;
- чи є незадоволені потреби і яких заходів вживає заклад освіти для їх усунення;
- чи позиціонує ЗВО свої послуги достатньо близько до послуг конкурентів та наскільки чітко диференційовані послуги одного ЗВО від послуг іншого;
- якщо це так, то чи повинні бути розробленими нові освітні послуги або ЗВО варто репозиціонувати наявні?

Думку основних стейкхолдерів освіти можна дізнатися різними способами. Перший із них – проведення опитування здобувачів освіти (внутрішніх стейкхолдерів), як це наведено в таблиці 3.

Таблиця 3 – Розрахунок індексу задоволеності споживачів послуг ринку знань (здобувачів освіти у ЗВО)

№ пор.	Критерій	Оцінка слухачів					Середній бал
		1	2	3	4	5	
1	Відповідність змісту програми очікуванням						
2	Відповідність навчання рівню програми						
3	Додержання поєднання теорії й практики						
4	Практична значущість занять						
5	Якість навчального матеріалу						
6	Актуальність навчального матеріалу						



### Продовження таблиці 3

№ пор.	Критерій	Оцінка слухачів					Середній бал
		1	2	3	4	5	
8	Практична значущість дисциплін						
9	Умови проведення занять						
10	Забезпечення навчального процесу						
11	Уведення нових методів навчання, інновацій у навчання						
12	Кваліфікація викладачів						
13	Швидкість реагування на зауваження здобувачів освіти						
14	Доступність викладачів, готовність до спілкування, комунікабельність						
<b><i>Індекс задоволеності здобувачів освіти</i></b>							

Інший варіант одержання фідбеку – використання індекса клієнтської лояльності (Net Promoter Score, NPS), тобто показника ступеня прихильності клієнтів (зовнішніх стейкхолдерів), їх готовності рекомендувати організацію (ЗВО) знайомим або друзям на основі свого клієнтського досвіду.

Споживачам пропонують відповісти на запитання «Яка ймовірність того, що Ви порекомендуєте компанію / товар / бренд своїм друзям / знайомим / колегам?» за 10-бальною шкалою, у якій 0 означає «Ні в якому разі не буду рекомендувати», а 10 – «Обов’язково порекомендую».

Індекс лояльності клієнтів дає можливість сегментувати їх на:

– «критиків» (detractors) (0–6 балів) – незадоволених клієнтів, які можуть давати негативні відгуки про компанію;

– «нейтралів» (7–8 балів) – задоволених клієнтів, але не прихильників компанії, які в разі вигіднішої пропозиції перейдуть до конкурентів;

– «промоутерів» (promoters) (9–10 балів) – лояльних клієнтів, які рекомендують компанію, товар або послугу своїм друзям і знайомим, забезпечуючи приплив нових покупців.

Приклад калькулятора NPS наведено на рисунку 30.

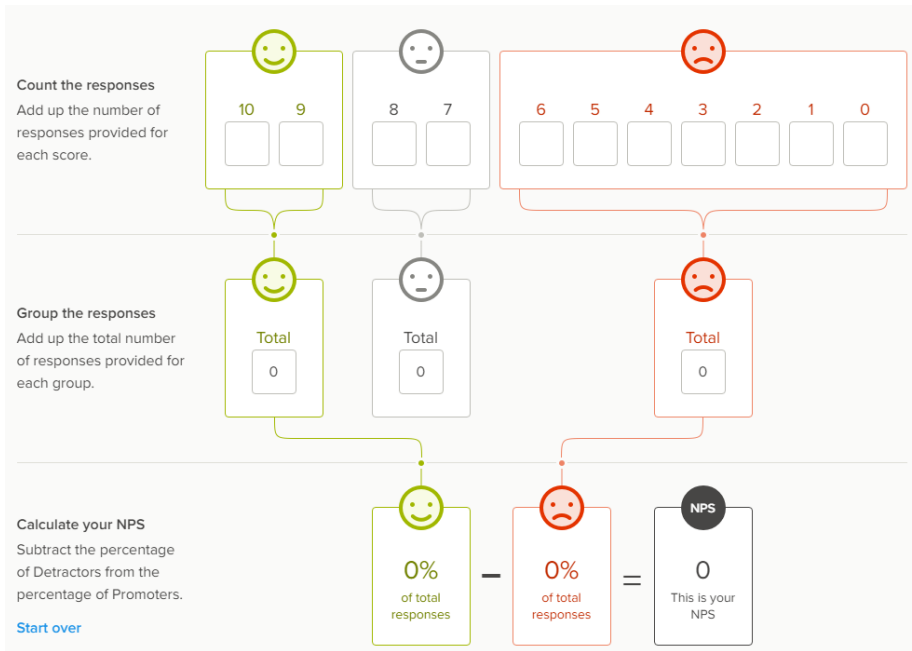


Рисунок 30 – Калькулятор NPS

Індекс лояльності клієнтів показує взаємозв'язок кількості лояльних покупців із перспективами зростання компанії, тому для його розрахунку дуже важлива кількість «промоутерів» і «критиків».

Яких значень може набирати індекс лояльності клієнтів? Варіювати між  $-100$  і  $100$ , де  $-100$  – найгірший, а  $100$  – найкращий результат. Загалом NPS, вищий за  $30$ , вважають гарним результатом, вищий за  $50$  – відмінним, вищий за  $70$  – чудовим.

Позитивний індекс NPS – ознака того, що клієнтську базу підприємства (у нашому разі – ЗВО) становлять переважно лояльні споживачі. А це означає, що, імовірно, вона буде збільшуватися сама собою.

## ТЕМА 4

### ОБМІН ЗНАННЯМИ ТА ВЗАЄМНЕ НАВЧАННЯ

Під час формування теми впорядковано дані [75–95].

Поширення знань – невід’ємний атрибут функціонування будь-якого підприємства чи закладу освіти, завдання розвитку яких полягає в одержанні конкурентних переваг на ринку знань. Від того, як буде організовано процес поширення знань, хто буде поширювачем, як мотивуватимуть до нього, залежить успішність підприємства в довгостроковій стратегії розвитку.

Отже, поширення знань – це їх передавання в потрібне місце, у необхідний час, із належною якістю.

Знання можна поширювати декількома способами. Зокрема, через документи, книги й журнали, у результаті поповнення баз даних і баз знань із телекомунікаційним доступом. Це так званий «складський підхід», за якого споживачі звертаються до легкодоступного репозитарію знань.

Водночас більшість знань найкраще передається від людини до людини за допомогою спілкування, співробітництва, конференцій, семінарів, тренінгів та наставництва тощо. Таке поширення знань має назву «потоківий підхід». У такому разі особливо важливим є створення сприятливих умов для обміну ідеями й досвідом.

До методів та інструментів, що підтримують обмін знаннями, належать інтернет-портали, розподілені бази даних, семінари, навчання, тренінги, ротація кадрів.

Залежно від поставлених цілей компанії віддають перевагу тому чи іншому способу обміну знаннями, хоча кожний із них має свої переваги та недоліки (тому рекомендоване їх раціональне поєднання). Водночас обмінюватися й зберігати

знання із застосуванням технологічних рішень (наприклад, баз даних) можна, лише якщо знання формалізовані: відображені в листах, звітах та інших документах. Спілкування на зборах, зустрічах у спільнотах, за обідом тощо дозволяє обмінюватися неформальними знаннями. Виняток становить спілкування на форумах і в дискусіях, за якого співробітники обмінюються неформальними знаннями, але водночас такі знання залишаються зафіксованими (збереженими). Якщо в компанії необхідно документувати знання за допомогою технологічних рішень, то такий підхід називають «кодіфікацією» (codification, або people-content-people). Якщо важливо обмінюватися саме неформальними знаннями, то такий підхід називають «персоніфікацією» (personification, або people-to-people).

Істотним у поширенні знань є наявність на них попиту, обумовленого потребами інноваційного розвитку бізнес-процесів компанії, інтересів професійного росту й розвитку особистості фахівця.

Управління знаннями неможливе, якщо співробітники компанії ними не обмінюються. Часто саме знання конкретних співробітників, якими вони поділилися з колегами, приводять до реальних успіхів компанії: залучення нових клієнтів, покращання виробничих показників, виробництва нових видів продукції та послуг.

Обмін знаннями (knowledge sharing) – це процес постійної циркуляції знань у компанії за встановленими правилами й процедурами. Співробітники можуть ділитися своїми формалізованими (звітами, листами) або неформалізованими (на зустрічах, у спільнотах) знаннями.

Основне завдання управління знаннями – виявлення, збереження та ефективне використання знань співробітників. Але

не завжди працівники хочуть ділитися знаннями, часто вони бояться втратити свою унікальність і цінність для компанії.

Навіть за успішності програм з управління знаннями питання мотивації співробітників до обміну інтелектуальним капіталом залишаються здебільшого найбільшнішими. Якщо не приділяти мотивації достатньої уваги, програма зазвичай зазнає невдачі.

Обмін знаннями та їх використання охоплюють чотири дії, за яких працівники готові:

- обмінюватися ідеями;
- використовувати досвід інших фахівців;
- співпрацювати з іншими експертами;
- розвивати мислення.

Цілеспрямоване створення внутрішніх майданчиків для обміну досвідом відкриває нові можливості. За допомогою них можна забезпечити доступ до накопиченого в компанії досвіду більшій кількості працівників, сформувані корпоративну базу знань, стимулювати розвиток комунікацій між підрозділами, зробити процес обміну інтенсивнішим. Це особливо актуально для великих і територіально розподілених організацій, компаній, яким складно знайти «готових» фахівців на ринку праці, крос-функціональних команд.

Вигоди від обміну знаннями для виробничих і бізнес-процесів:

- відстеження корисних ідей співробітників, щоб підвищувати ефективність роботи підрозділу;
- скорочення витрат на розвиток співробітників, якщо виділяти й описувати кращі рішення в процесі виконання виробничих завдань;

– скорочення витрат на навчання новачків, якщо прикріплювати їх до найбільш обізнаних співробітників. Найбільш компетентних працівників можна виявляти за публікаціями та коментарями в базі знань і співтоваристві;

– скорочення витрат на навчання новачків, якщо демонструвати їм найбільш ефективні способи виконання виробничих завдань, виявлені в процесі обміну знаннями;

– виявлення й використання активної меншості як агентів змін під час впровадження нововведень (наприклад, активна меншість повинна стати провідником нової корпоративної культури). Активна меншість – це автори регулярних і найбільш значущих публікацій у базі знань і співтоваристві;

– залучення активної меншості до участі в мозкових штурмах незалежно від тематики нововведень.

Компанії, що інвестують у створення, придбання, передавання й збереження знань, одержують конкурентні переваги. У середньостроковій перспективі це дає можливість скоротити та зробити більш комфортним період адаптації нових співробітників, створити функціонально досконалу систему підвищення кваліфікації й розвитку талантів усередині компанії, оптимізувати витрати на навчання працівників, швидко інтегрувати нові підходи та технології у виробничі процеси.

Універсального й однаково ефективного способу організувати обмін знаннями немає, для кожної компанії та команди він свій. Комусь досить чату в Telegram, у якому учасники публікують посилання на актуальні матеріали, обговорюють цікаві кейси. Хтось вибирає живе спілкування: мітапи, конференції. Хтось поєднує різні формати. Ефективний той спосіб, що органічно вбудовується в робочий процес,

базується на звичних для команд способах взаємодії й забезпечує однаковий доступ до знань усім учасникам процесу.

Щоб залучати співробітників до проєктів з обміну досвідом, важливо подбати про цінність заходу для кожного учасника. Наприклад, експерта може цікавити можливість сформувати особистий бренд усередині компанії, закріпити за собою статус фахівця в конкретній галузі, здобути визнання, «прокачати» навичку публічних виступів, щоб у перспективі виступати на зовнішніх заходах. Слухачів цікавить простий доступ до якісного контенту й релевантного досвіду, а також можливість знайти однодумців і зміцнити професійні зв'язки. Очевидна цінність події для учасників, якісна підготовка контенту та спікерів, продуманий внутрішній PR – три кити успіху будь-якого заходу з обміну знаннями й досвідом.

3 Огляду на які причини люди діляться інформацією?

1 Навіть за низького рівня обміну знаннями, що відбувається сьогодні, якщо ви не зробите їх продуктивними, то це зробить хтось інший із таким самим інтелектуальним капіталом. Майже гарантовано, що, яка б блискуча ідея у вас не виникла, хтось інший в організації буде думати в подібному напрямі.

2 Ділячись своїми знаннями, ви одержуєте більше, ніж втрачаєте, тому що це синергетичний процес. Якщо ви поділитися ідеєю продукту або способу з кимось, просте вираження свого задуму словами або листом допоможе вам сформувати й покращити його. Якщо ви поспілкуєтеся з іншою людиною, то одержите користь від її знань, унікальних ідей і вдосконалити свої.

3 Для виконання більшості завдань в організації сьогодні потрібні спільні зусилля. Якщо ви спробуєте працювати



поодинці, то, найімовірніше, зазнасте невдачі, тому що знадобиться не лише внесок інших фахівців, а і їх підтримка й участь. Відкритість та обмін із ними допоможуть вам досягти ваших цілей.

Водночас, незважаючи на очевидні вигоди від процесу обміну знаннями, далеко не всі співробітники хочуть робити це.

Чому співробітники відмовляються ділитись знаннями? Виділяють декілька «синдромів» цього явища.

1 Синдром «сором'язливої мімози»:

- не думаю, що знаю й роблю щось особливе;
- нікому не буде цікаво, що я знаю та роблю;
- на світі багато справжніх експертів.

2 Синдром «зоряної хвороби»:

- навряд чи хтось розуміється на тому, що я роблю;
- не потерплю, щоб мене перевіряли;
- не можу витратити час на ваші запитання;
- дуже зайнятий, щоб займатися всякою нісенітницею.

3 Синдром «винайдено не в нас»:

- у нас усе інакше;
- крім нас самих, ніхто нас не зрозуміє;
- наші проблеми унікальні.

4 Синдром справжніх професіоналів:

- успіх повністю залежить від професійної самостійності;
- справжнім професіоналам не потрібні поради;
- якби я радився з іншими, то не досяг би того, що маю

зараз.

Перешкодою для обміну знаннями також можуть бути певні стереотипи. Їх називають міфами.

*Міф 1:* усе, що потрібно знати із будь-якої теми, можна знайти в Інтернеті, книгах або записатися на який-небудь тренінг, яких зараз багато.

*Міф 2:* на це необхідно витратити багато часу й сил, зокрема підібрати матеріал, підготуватися, розробити систему та запровадити її. І де взяти на це час, якого й так не вистачає?

*Міф 3:* я навчу співробітника всьому, а він перейде на іншу роботу. У результаті я підготую фахівця своєму конкурентові.

Деталізуємо цілі обміном знаннями:

- навчити розробників;
- підвищити ефективність розробників;
- сформуванати експертні групи за напрямками;
- знизити ризики під час розроблення;
- заохотити впровадження інновацій.

Цей перелік повністю описує активності в процесі обміну знаннями, водночас він дуже абстрактний і не дає уявлення про очікувані результати. Конкретні цілі можуть бути такими:

- поширити знання між розробниками;
- «вирівняти» навички й уніфікувати термінологію;
- підвищити рівень знань до актуальних (з урахуванням постійного оновлення) стандартів галузі;
- розробити внутрішні стандарти створення інноваційних рішень.

Найбільш очевидним завданням обміну знаннями є поширення інформації між співробітниками.

Наприклад, у компаніях, у яких паралельно працюють над декількома проектами, що необхідно інтегрувати між собою й підтримувати узгодженість версій, обмін знаннями відіграє дуже важливу роль. Поінформованість однієї команди про принципи

роботи представника іншої (цілої команди), з яким вони інтегруються, приведе до створення більш адекватних рішень і знизить кількість ітерацій із налагодження. Якщо не брати до уваги інтеграції між проектами, то така діяльність знизить імовірність повторного створення одного й того самого в різних проектах.

Активності в цій сфері допомагають у досягненні відразу двох цілей: знизити ризики та підвищити ефективність розробників.

Хтось може зауважити, що, поширюючи знання, розробник втрачає свою ексклюзивність для компанії. Проте страх втратити свою ексклюзивність, можливо, пов'язаний зі страхом бути недостатньо компетентним у темі. Тоді, коли фахівець спробує розповісти про цю тему, питання про його компетенції буде поставлено ребром.

Іншим завданням обміну знаннями є «вирівнювання» навичок працівників та уніфікація їх термінології. Щодо навичок, то мова йде насамперед про «підтягування» менш досвідчених до більш досвідчених, щоб вони на рівних могли брати участь і в обговоренні, і в розробленні. Це корисно як для самої компанії, так і для працівників – «win-win game». Крім того, ще безліч помилково використовуваних термінів, жаргонізмів та іншого, що само по собі абсолютно не критично. Якщо колектив не змінюється, ніхто не приходить та не йде, усе нормально. Щойно з'являється деяка плінність, комунікації можуть «кульгати». У компаніях із великою кількістю проектів так само може простежуватися різниця в позначеннях одного й того самого.

Завдання відповідності працівника вимогам актуальних тенденцій розвитку галузі пов'язане з навчанням співробітників. Як і попередні два, воно теж вигідне обом сторонам, хоча

турбуватися більше доводиться компанії. Інвестуючи в зазначені активності й співробітників, компанія може втратити останніх. Імовірно, це є причиною того, чому в певних компаніях не інвестують у цей напрям. Проте в такому разі навчання та вдосконалення відбуватиметься завдяки покращенням усередині компанії й мотивації самих розробників. І компанії необхідно спрямувати інвестиції на заохочення таких «драйверів». Це гарантує максимальну зацікавленість учасників у тому, щоб залишитися в компанії.

Результатом активностей у напрямі розроблення внутрішніх стандартів є узгоджений з експертними групами набір готових рішень, підходів і шаблонів. Такий набір може відрізнитися від прийнятих за стандарт у цій галузі (за винятком нормативного, державного регулювання), але є робочим для самої компанії. Мова йде не лише про технічні рішення, а й про дизайн, процеси розроблення, способи моніторингу та всі інші можливі практики, що дозволяють компанії й розробникам досягати спільних цілей.

Крім стандартів, важливим є розроблення політики обміну знаннями. Вона, наприклад, може бути такою, як у таблиці 4.

Коли йдеться про застосування ідей управління знаннями, то передбачають участь у ньому всіх співробітників. Зазвичай у процесах управління знаннями беруть участь більшість співробітників компанії, тому в переважної кількості працівників з'являються нові посадові обов'язки, пов'язані з їх діяльністю – управлінням знаннями. Деяка частина їх робочого часу буде витраченою на це. Описати нові обов'язки й додати до вже наявних, тобто «узаконити» їх, – завдання HR-служби (Human Resources).

Таблиця 4 – Політика обміну знаннями

Розділ	Зміст
Що таке знання співробітників і яка їх значущість для організації?	Навички й уміння персоналу (різних категорій); його способи виконання виробничих та інших завдань становлять істотну частину інтелектуального потенціалу організації
Чому необхідно обмінюватися знаннями?	«Знаємо, щоб застосовувати. Застосовуємо, щоб рости. Колективне знання – помножене знання»
Яка роль співробітників організації?	Вони активно беруть участь в обміні знаннями, примножують їх і вчаться один в одного, збільшуючи тим самим інтелектуальний потенціал організації. Кожний співробітник – носій цінних знань
Які інструменти створені для обміну знаннями?	Обмінюватися знаннями, розміщувати публікації та коментарі, ділитися своїми успіхами й радитися з колегами можна на сторінках професійного співтовариства, а також у базі знань. Кожний співробітник має доступ до цих інструментів

Продовження таблиці 4

Розділ	Зміст
Як використовувати ці інструменти?	Згідно з керівництвом користувачів співтовариства, керівництвом користувачів бази знань
Хто керує процесами обміну знаннями в організації?	На сьогодні ними керує експертна рада, яка щомісяця аналізує ефективність обміну знаннями та інформує про результати всіх учасників процесу. Заплановано введення інших посад із подібним функціоналом
Кому можна поставити запитання про обмін знаннями?	Усі запитання, що стосуються процесів обміну знаннями, можна поставити консультантові з управління знаннями
Як організація оцінює внесок учасників обміну знаннями?	Оскільки знання співробітників є частиною інтелектуального потенціалу організації, вона цінує внесок кожного учасника процесу. У найближчій перспективі буде розробленою система заохочень, як нематеріальних, так і грошових

Керівникам підрозділів навряд чи сподобається, якщо в них раптом з'являться нові обов'язки, а їх співробітники частку свого часу повинні будуть присвячувати процесу, необхідність якого для керівника ще не є очевидною. На практиці не зустрічається жодного керівника компанії або відділу, який заперечує важливість обміну знаннями, але водночас погоджується на негайні зміни. Здебільшого керівники відділів і менеджери середньої ланки деякий час опираються й саботують пропонувані рішення. У такому разі виникають непрості, конфліктні ситуації, з якими іноді нелегко впоратися, а отже, потрібна допомога «третьої сторони», яка має досить широкі повноваження та владу, знання й досвід психологічної підтримки, добре обізнаної з посадовими обов'язками сторін конфлікту. В ідеалі така допомога повинна бути одержаною від HR-директора.

Роль інших керівників (лідерів) в організації репрезентована в таблиці 5.

Створення й розвиток системи спільного використання знань (СВЗ) – найбільш складний етап у розбудові будь-якої організації та одночасно найважливіша кінцева мета управління знаннями.

Необхідні передумови для підвищення ефективності обміну знаннями – підтримка співробітника й довіра.

Підтримка – це насамперед комплекс організаційно-технічних заходів, наприклад виділення часу й коштів, щоб працівник міг поділитися цікавими ідеями, обмінятися неявними знаннями (практичними секретами професійної майстерності).

Таблиця 5 – Роль керівників в організації

<b>Керівник</b>	<b>Сфери лідирування</b>
Керівник відділу інформаційних технологій	Розроблення системи виявлення найбільш активних учасників обміну знаннями (у базі знань і співтоваристві). Регулярний (щомісячний) моніторинг активності, ведення звітності, створення рейтингів авторів та поширення цієї інформації в організації за допомогою спеціалізованого розсилання
Керівник відділу продажів	Розроблення механізму виявлення кращого досвіду в продажах. Організування конкурсів і навчальних заходів щодо технік продажів з аналізом успіхів та невдач і залученням тих, хто досяг найвищої ефективності. У перспективі – розроблення й застосування системи роблення висновків щодо успішності й практик для безперервного навчання співробітників відділу продажів
Керівник R & D	Розроблення системи виявлення кращого досвіду в усіх сферах діяльності компанії для його подальшого застосування. Моніторинг нових ідей співробітників і найбільш ефективних практик. Регулярні (раз на півроку) призи від R & D за кращі ідеї й практики



Продовження таблиці 5

Керівник	Сфери лідирування
Директор із персоналу	Розроблення системи винагороджування для експертів (серед найбільш досвідчених та активних учасників обміну знаннями), які будуть навчати нових співробітників. Опис нових процедур і процесів навчання новачків в експертів-коучів. Формування системи корпоративних цінностей, що охоплюватиме обмін знаннями. У перспективі внесення підсумків обміну знаннями до системи КРІ

Для обміну знаннями можна використовувати набір інструментів, наведених на рисунку 31, як у комбінації, так і окремо. Конкретно визначений набір інструментів залежить від особливостей діяльності організації, структури взаємовідносин у колективі, виду послуг, які надає організація тощо.

Довіра – це усвідомлення співробітником цінності знання й прийняття норм і цінностей, поважання прав інтелектуальної власності. На шляху до ефективного обміну знаннями постають внутрішньоорганізаційні бар'єри, серед яких виділяють зазначені далі.

1 Відсутність системи винагороджування, що відповідає завданням СВЗ. У менеджменті відомо крилатий вислів: «Ділитися неприродно, але люди лише те й роблять, що здійснюють неприродні вчинки». Система винагороджування – потужне гальмо або, навпаки, стимул до інтенсифікації обміну знаннями всередині організації.

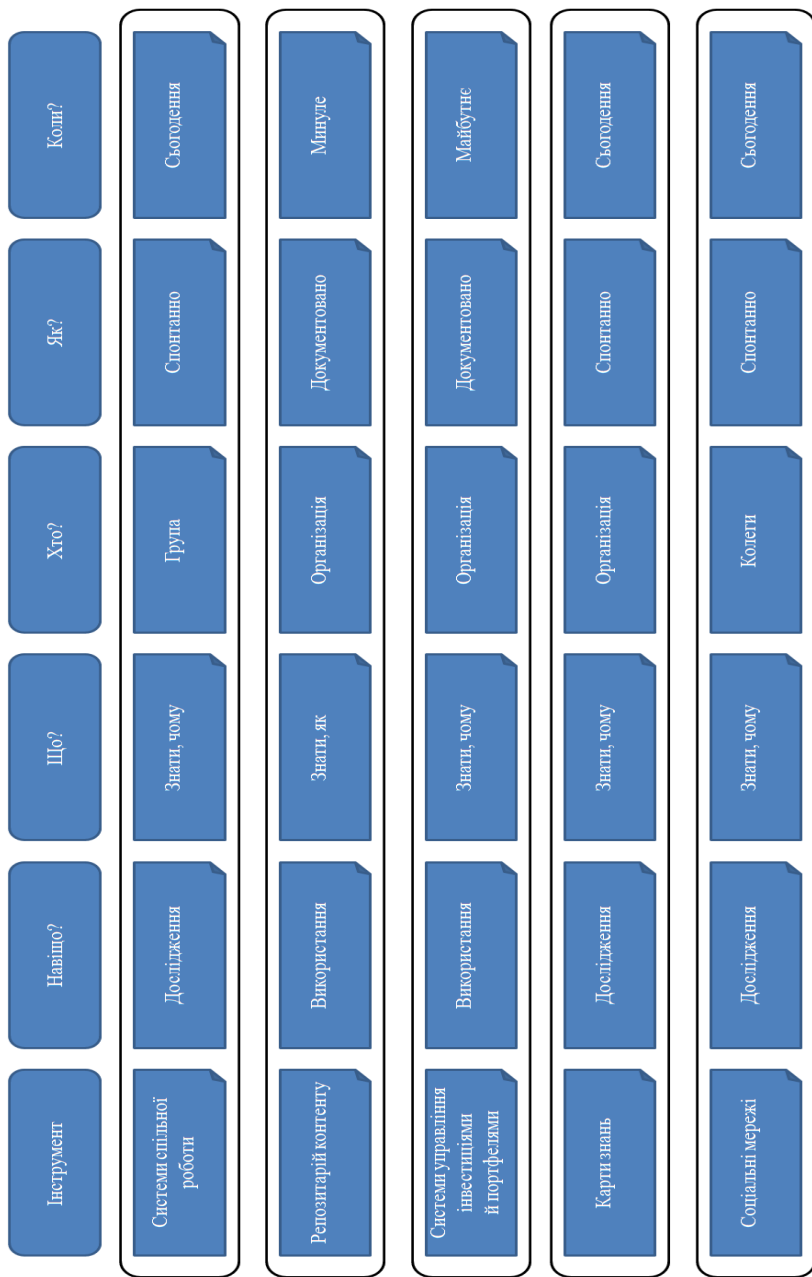


Рисунок 31 – Десять інструментів для обміну знаннями

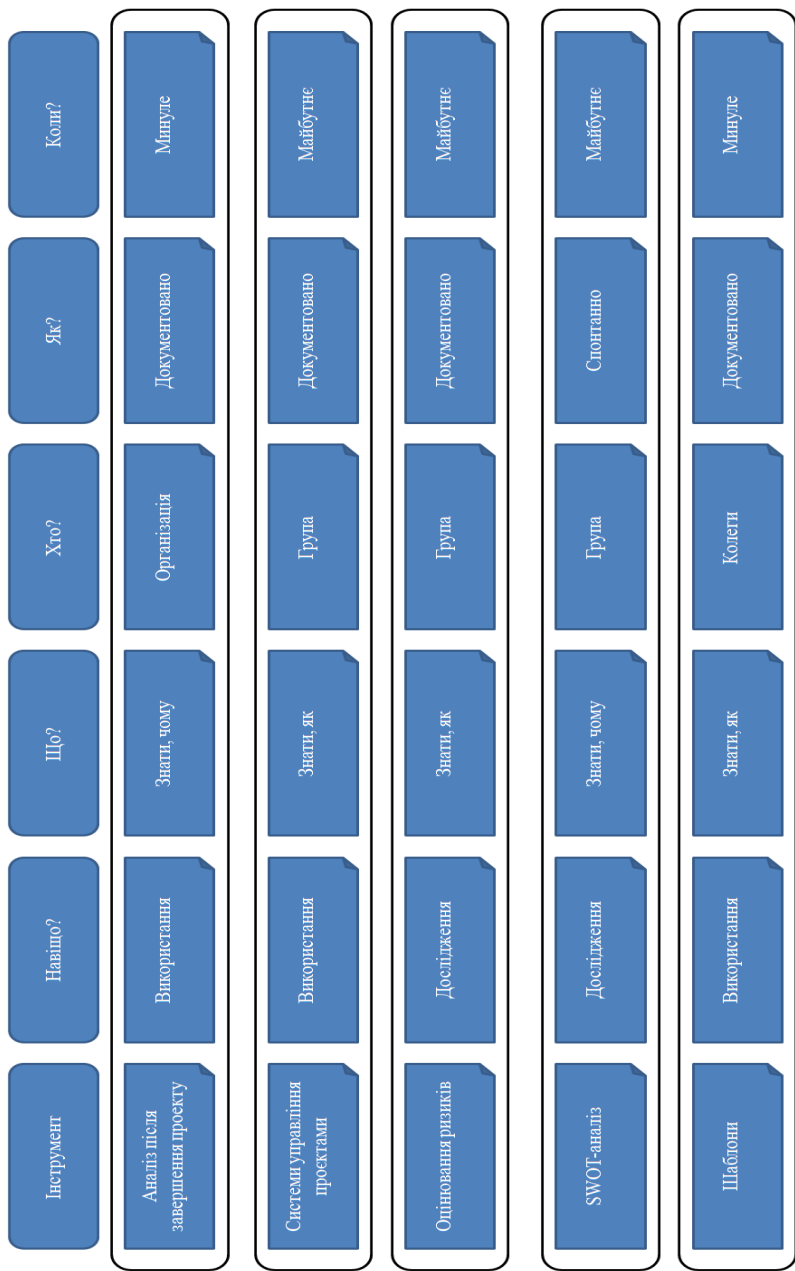


Рисунок 31 – Аркуш 2

Першочерговим для вирішення цієї проблеми є питання мотивації. Необхідно зацікавити всіх членів організації в обміні знаннями, подолати внутрішньоорганізаційні бар'єри, створити умови, за яких участь у СВЗ сприятиме збільшенню винагороди, кар'єрному зростанню співробітника.

Форми мотивації різноманітні:

- виробнича необхідність, наприклад виконувати свою роботу більш ефективно, зберегти роботу;

- нематеріальна мотивація (одержання емоційного «зворотного зв'язку», участь у розробленні й реалізації програми з управління знаннями, можливість оцінювання результату обміну знаннями);

- матеріальна мотивація.

2 Внутрішня конкуренція між підрозділами – істотна перешкода для обміну інформацією та знаннями, тому що підрозділи не зацікавлені в тому, щоб інформаційні ресурси йшли з відділів і від їх співробітників, які володіють цінною інформацією. Одна з причин такої незацікавленості: у деяких ситуаціях підрозділи (їх співробітники) борються за одного й того самого клієнта. Водночас кожна група пропонує свої умови, ставлячи під сумнів репутацію організації загалом. Очевидно, що цю проблему повинне вирішувати вище керівництво компанії, розробляючи механізми, що внеможливають її. Внутрішня конкуренція сигналізує про недоліки в координації діяльності підрозділів, але має значущу перевагу – стимулює інноваційний процес усередині організації.

3 Корпоративна культура й культура обміну знаннями обумовлені насамперед стилем та особистісними якостями керівника організації. Внесок співробітників у СВЗ не повинен залишитися непоміченим.

Культура – це:

– набір важливих понять (яких часто не згадують), що поділяють члени спільноти: норм, цінностей, поглядів і переконань;

– інтегрована модель людської поведінки, що містить у собі думки, мову, дії, артефакти та залежить від здатності людини вчитися й передавати знання наступним поколінням.

Організаційну культуру можна розглядати як порівняно сувору неявну інфраструктуру ідей, що формують не лише мислення, а й поведінку та сприйняття ділового середовища. Вона фактично є набором керівних принципів, відповідно до яких працюють члени організації і як ці організації влаштовані. Водночас може проявлятися процес опору змінам або їх несприйняття.

Часто говорять, що необхідно створити «культуру обміну знаннями» як частину ініціативи з управління ними. Ізольована програма управління знаннями, за якою стежать певні обрані працівники, сама по собі є парадоксом і не функціонуватиме довго. Лише ефективна співпраця й комунікація, що охоплюють усю структуру компанії, додадуть управлінню знаннями необхідного імпульсу. Щоб збагатити поточну культуру компанії, зміни повинні починатися з працівників. У кожного співробітника є сфера впливу та індивідуальні знання. Прикладом позитивної норми корпоративної культури (залежно від керівника) є віртуальний форум на актуальну для організації тему, у якому беруть участь зі щомісячними доповідями керівники компанії. У результаті цього в працівників і партнерів укорінюється думка, що цей сайт потрібно відвідати, щоб «на інших подивитися й себе показати».

4 У теорії управління було введено поняття «організаційна захисна практика» (ОЗП). Це будь-які дії (політика), що внеможливають негативні несподіванки (труднощі, загрози) та одночасно перешкоджають усуненню причин цих несподіванок, тобто «заморожують» ситуацію. Іншими словами, за допомогою ОЗП перешкоджають виникненню психологічно складних і небезпечних ситуацій для співробітників, але одночасно такі дії ставлять перепони на шляху висловлення альтернативної точки зору й проведення дослідження, що могло б усунути першопричини виникнення зазначених ситуацій.

Дієвість ОЗП проявляється в тому, що нові фахівці, які приходять на роботу в організацію, продовжують керуватися ОЗП, опанованою на попередньому місці роботи. Організаційна захисна практика протидіє навченню. Навчення – це процес виявлення та виправлення помилок, будь-яких невідповідностей між намірами й тим, що відбувається в дійсності. Очевидно, що організація, стурбована передусім створенням комфортних психологічних умов для своїх співробітників, не зацікавлена в тому, щоб відкрито аналізувати проблеми та помилки. Наслідком такої поведінки є неминуче відставання її розвитку від лідерів на ринку.

5 Інший важливий фактор, що впливає на розвиток СВЗ, – застосування різноманітних способів впливу на співробітників. Відомий такий використовуваний у менеджменті вислів: «Ми готові щось змінювати, якщо прибуток від застосування нового методу перевищуватиме вартість його впровадження». Із урахуванням цього визначають систему «батога й пряника» в організації. «Пряник» використовують, щоб підвищити цінність нового методу в очах співробітників, а «батіг» – відчутти

незручність старого. Крім того, зміни проводять дуже плавно та без зайвої напруги.

Крім зовнішнього впливу, необхідно розвивати внутрішню мотивацію працівників (відповідно до їх базових потреб). Зокрема, варто попросити їх оцінити якість технологій (які працюють, а які застаріли), залучати до створення та впровадження нових методів, урахувати їх думку, проводити порівняльні розрахунки реформування старих методів. Для стимулювання інновацій можна дотримуватися таких правил:

- працівники (команди) одну годину на тиждень приділяють написанню й розповсюдженню матеріалів, що можуть бути корисними іншим співробітникам (підрозділам);

- працівники регулярно переглядають сайти корпоративної мережі та інформаційні бази (керівництво повинно виділяти на це час);

- застосування системи заохочення, за якої працівник заробляє очки за кожний інформаційний внесок у загальний банк знань. За рік він повинен набрати певну мінімальну кількість очок.

Упровадження нововведень в організації завжди пов'язане з витратами. Концептуальний підхід до оцінювання нового методу під час ухвалення рішення про його запровадження може бути таким:

$$\text{Передбачувана цінність нового методу} - \text{Передбачувана корисність старого методу} = \text{Передбачувані витрати на реформування.}$$

У практиці управління знаннями виділяють такі способи розширення мережі обміну знаннями в організації.

1 Наставництво – спосіб допомоги молодим фахівцям адаптуватися до професійних умов і навчитися основам

поведінки в організації. Необхідно мати на увазі, що наставництво – це насамперед спосіб взаємозбагачувальної співпраці між наставником і молодим фахівцем на основі діалогу з урахуванням дбайливого ставлення до попередніх знань кожного учасника. Наприклад, співробітники зі стажем, передаючи свій практичний досвід молодим колегам, одночасно опановують прикладне програмне забезпечення з їх допомогою.

2 Творча відпустка – молоді фахівці деякий час працюють у сферах, прямо не пов'язаних із їх спеціальністю. У результаті цього в них виникає стимул до самовдосконалення, з'являються нові корисні знайомства, зв'язки, що можуть принести організації користь.

3 Програми обміну та стажування – це робота в іншому колективі (підрозділі) чи іншій організації, у результаті якої руйнуються стереотипи, розширюються зв'язки між представниками різних підрозділів, інтенсифікується обмін знаннями.

4 Тимчасові групи для спільної роботи над проектом представників різних підрозділів, у результаті якої стають більш прозорими внутрішні кордони організації.

5 Тренінгові програми. Незважаючи на розвиток дистанційного навчання, співробітників збирають на кілька тижнів. Компанія йде на додаткові витрати для організації продуктивного передавання неявних знань, проведення базової підготовки й установаження контактів між працівниками з різних підрозділів (філій).

6 Неформальні наради. У зібрань (на відміну від можливостей, що надають мережеві ІТ) є перевага – вони дозволяють зустрічатися особисто. Особливо важливі особисті контакти для співробітників, у яких немає можливості спілкуватися щодня на роботі. Продуктивними можуть бути



наради в неформальній обстановці. Наприклад, «засідання без бар'єрів». У такому заході працівники незалежно від обійманої посади розповідають про вирішені (або актуальні) проблеми, проводять обговорення, наприклад у формі конкретних ситуацій або рольових ігор.

7 Створення відкритого простору – це відсутність бар'єрів між працівниками, які перебувають на різних рівнях ієрархії: відповідне обладнання офісу, ліквідація ліфтів в усіх приміщеннях, обладнання загальних салонів (кімнат відпочинку). У результаті підвищується ймовірність зустрічей у коридорах, кімнаті відпочинку, на сходах, а також рівень інформаційного обміну.

Ефективність того чи іншого способу обміну знаннями в конкретній організації можна визначити за відношенням простоти методу активізації спілкування до того, наскільки він сприяє обміну неявними знаннями (рис. 32).

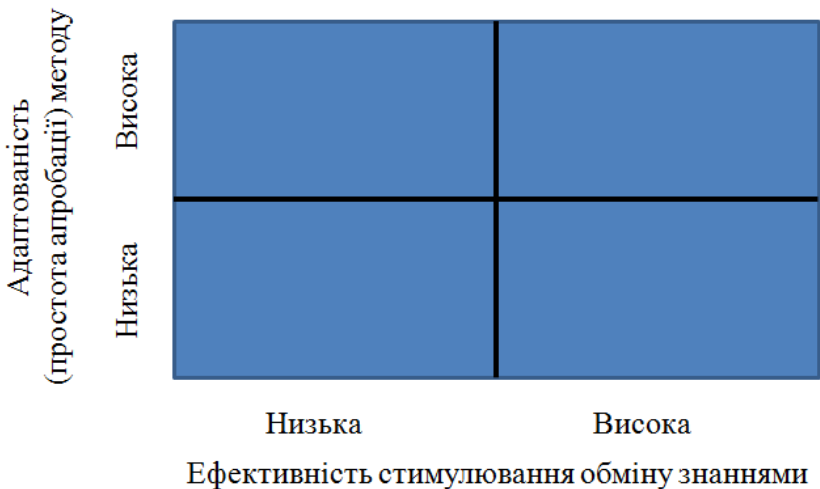


Рисунок 32 – Матриця оцінювання методів обміну знаннями

Для визначення ефективності системи обміну знаннями в організації можна, наприклад, застосувати опитування співробітників за формою, наведеною в таблиці 6.

Таблиця 6 – Оцінювання ефективності системи обміну знаннями

Твердження	Ступінь згоди респондентів		
	<i>Так</i>	<i>Не зовсім</i>	<i>Ні</i>
Співробітники завжди можуть описати, як їх робота впливає на загальні результати діяльності компанії			
У компанії прописані посадові інструкції співробітників			
Кожний, у кого є конструктивні ідеї, може одержати підтримку керівників			
Винагорода співробітників пов'язана з результатами їх праці			
Досягнення співробітників щорічно вимірюють та оцінюють			
Співробітники завжди знають, кому можуть знадобитися ті знання й інформація, якими вони володіють			
У компанії завжди додержуються домовленості зі співробітниками			
Співробітники не бояться зізнаватися у своїх помилках			
Керівники демонструють, що знання співробітників важливі для компанії			
Співробітники, які діляться своїми знаннями, одержують підтримку та заохочення від своїх керівників			

*Особливості реалізації обміну знаннями в закладі вищої освіти:*

– обмін знаннями здійснюється в різних напрямках: «студент – студент», «викладач – викладач», «викладач – студент», «викладач – батько», «освітня організація – соціальні партнери» тощо, у кожній діаді є загальні аспекти обміну знаннями й своя специфіка;

– обмін знаннями всередині освітньої організації та за її межами має істотні відмінності за формою, змістом, масштабом комунікації;

– обмін знаннями відбувається у формальній (аудиторна робота, семінар, конференція) і неформальній (на перервах, університетських святах, корпоративних заходах) обстановці;

– викладач несе відповідальність за процеси в освітній організації, а отже, повинен розуміти значущість змісту й цінності тієї інформації, що бере участь в обміні знаннями;

– для обміну знаннями в освітній організації важливо враховувати сучасні тенденції розвитку освіти, нормативну базу та соціокультурні колізії у світовому просторі.

Беручи до уваги особливості обміну знаннями в освітній організації, важливо розуміти, що його основна мета – задоволеність учасників освітніх відносин освітніми послугами й підвищення якості освіти. Варто зазначити, що процес обміну має багато спільного з бенчмаркінгом. Зокрема, їх метою є підвищення якості освіти та досягнення конкурентних переваг в освітньому сегменті. Проте бенчмаркінг передбачає виявлення кращих практик і їх застосування для вдосконалення діяльності викладача, а обмін знаннями – взаємну циркуляцію таких практик та вихід на вищий рівень професійно-комунікативних відносин.

Для підтримки обміну знаннями не завжди потрібні спеціальні управлінські практики, тому що не всі вони фактично йому сприяють. Така ситуація виникає через те, що за однією й тією самою назвою практики може стояти різний управлінський зміст. Наочним прикладом служить практика наставництва. Здавалося б, її суть – обмін знаннями між співробітниками з різним досвідом роботи в організації. Проте, як показує досвід застосування наставництва в різних компаніях, залежно від організаційних характеристик цієї практики, зокрема її тривалості, принципів вибору наставників і їх винагороди за цю роботу, вона нерідко перетворюється насамперед на інструмент контролю за новими співробітниками або навіть додатковий інструмент відбору персоналу.

Оцінюючи ефективність практик обміну знаннями, необхідно враховувати думки й приклади, приведені стейкхолдерами за результатами їх застосування. Практики вважають ефективними, якщо стейкхолдери описували їх як такі, що створюють сприятливі умови для обміну знаннями, наводили приклади наявності обміну знаннями та оцінювали процеси обміну знаннями як інтенсивні. Практики вважають малоефективними, якщо стейкхолдери оцінювали їх як «втрату часу», «що не становлять цінності», наводили приклади бар'єрів для обміну знаннями й на запитання: «Що варто покращити або змінити?» пропонували істотно переглянути зміст практики.

Одна група практик базується переважно на односпрямованому потоці інформації (наприклад, від викладача до студента в пасивних методах навчання) та обмежується ним, тобто студенти відіграють в них відповідну – пасивну – роль. Водночас більшість практик орієнтована на двосторонню взаємодію й активне залучення студентів до виконання завдань,

тобто обміну знаннями в повному розумінні цього терміна, взаємного навчання (shared learning).

Особливості зовнішнього середовища громадських організацій приводять до необхідності обміну знаннями з великою кількістю зацікавлених сторін. Громадський характер організацій зумовлює потребу в аналізі більш широкого кола сторін для обміну знаннями та розроблення різних, адаптованих до особливостей взаємин із кожною з них інструментів управління обміном знаннями.

Університети, додержуючись вимог єдиної державної системи управління, висунутих «згори», і практик, покликаних підтримати обмін знаннями, потрапляють у проблемну ситуацію. Ці вимоги часто надмірно формалізовані. Їх нерідко сприймають як нав'язану «обязаловку», що істотно знижує ефективність, а часом призводить навіть до протилежного результату – створення бар'єрів на шляху до обміну знаннями. Поєднання «формальних» інструментів та ініціатив для природного обміну знаннями всередині організацій частково є причиною відчуття «перевантаження» співробітників і загалом знижує готовність окремих спеціалістів обмінюватися знаннями з колегами. Зниження рівня формалізації запропонованих владою інструментів для обміну знаннями та підвищення університетської автономії в застосуванні власних ініціатив може сприяти як самому обміну знаннями, так і зростанню ефективності організацій. Національне законодавство передбачає таку автономію, і її вже реалізують в університетах. Типовим для організацій громадського сектору є недостатнє залучення споживачів послуг у двосторонній обмін знаннями з організацією. У той час, як у комерційних організаціях керівники починають усвідомлювати важливість зворотного зв'язку зі

споживачами, які можуть бути джерелами ідей та інновацій, в організаціях громадського сектору цей процес поки обмежується одностороннім інформуванням цільової аудиторії про діяльність. Відповідно рух до дійсно повноцінного «обміну знаннями» зі споживачами замість просто «інформування» є перспективним напрямом у вирішенні проблем обміну знаннями, а отже, покращанні результатів діяльності організації.

І на завершення ще одна теза. Обмін знаннями – не просто «давання». Поняття значно ширше. Це:

- одержання зворотного зв'язку;
- ставлення запитань;
- пояснення працівникам того, що ви плануєте робити, перед реалізацією дії;
- звернення за допомогою до інших;
- прохання кого-небудь будь-як попрацювати з вами;
- пояснення того, що ви робите, і, що більш важливо, навіщо;
- запитувати співробітників, що вони думають, просити їх поради;
- запитувати колег, що б вони зробили по-іншому.

Для ефективного обміну знаннями важлива реакція керівництва на прагнення співробітників до діалогу й вирішення питань, які вони самі пропонують як варіанти, що ускладнюють процес. Отже, «Я б поділився результатами своєї роботи, ідеями, досвідом, знаннями тощо з іншими співробітниками (студентами), якби...»:

- у мене було більше часу;
- мій начальник (викладач, наставник) дав мені відповідну вказівку;

- я знав, що цікавить інших співробітників (колеги, студентів);
- хто-небудь допоміг мені все це організувати;
- я знав, куди відправляти або де розміщувати свої матеріали;
- хто-небудь вирішив технічні питання підготовки інформації та формату для її поширення;
- була можливість спілкуватися та обмінюватися інформацією прямо з робочого місця (дому);
- я знав, як застосовують надану мною інформацію;
- я отримував щось більш істотне, наприклад винагороду;
- мій внесок ширше визнавали, наприклад на мене посилалися б інші співробітники (колеги, студенти);
- велика кількість користувачів висловила мені подяку за це;
- я мав змогу обговорювати надані матеріали в професійному співтоваристві;
- мою участь у системі обміну знаннями враховували під час регулярного оцінювання якості моєї роботи;
- я був упевненим, що визнання за мою роботу не одержує хтось інший;
- я відчував, що моя участь дійсно комусь потрібна;
- інші працівники (колеги, студенти) також брали участь в обміні знаннями (інформацією);
- я був упевненим, що обмін знаннями необхідний насамперед мені самому, щоб підвищити рівень власних знань і розраховувати на допомогу в майбутньому.

## ТЕМА 5

### УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

Під час формуванні теми впорядковано дані [8, 11, 96–124].

Управління знаннями на рівні підприємства – це управління його інтелектуальним капіталом для максимізації результативності функціонування.

Управління знаннями – це безупинний процес, спрямований на створення, накопичення й застосування знань на підприємстві. Він не обмежується накопиченням знань усередині компанії, а орієнтований на їх поширення серед співробітників і постійне використання для одержання конкурентних переваг.

Управління знаннями в організації – це систематичний процес ідентифікації, використання й передавання інформації, знань, що співробітники можуть створювати, удосконалювати та застосовувати.

Управління знаннями – це комбінація окремих аспектів управління персоналом, інноваційного й комунікаційного менеджменту, а також застосування нових інформаційних технологій в управлінні організаціями.

Концепція створення системи управління знаннями відрізняється від традиційної системи управління підприємством, критерієм ефективності якої вважають розмір прибутку, отриманого в результаті діяльності підприємства чи організації.

Предметом у системі управління знаннями вважають формування та використання знань різного рівня, що потребують спеціальних підходів до стратегії й структури організації, створення нової організаційної культури та персональної політики. Ефективне управління знаннями, що забезпечує



конкурентні переваги, ґрунтується на поєднанні культури знань, процесах їх здобування, розповсюдження та вдосконалення, а також застосування нових інформаційних технологій.

Система управління знаннями повинна бути цілеспрямованою й здатною створювати організаційно-економічні, технологічні та психологічні умови, щоб:

- швидше задовольняти потреби клієнтів за допомогою більш ефективних інноваційних рішень, що є конкурентною перевагою компанії;

- прискорювати втілення знань та інновацій в товари й послуги;

- використовувати нематеріальні (інтелектуальні) активи партнерів, проводячи спільну технічну, функціональну, галузеву експертизу;

- підвищувати ефективність навчання та передавання навичок для персоналу;

- своєчасно починати дослідження, пов'язані з виробництвом нових знань, і якнайшвидше втілювати результати в товари й послуги;

- створювати та застосовувати системи відповідальності за цілеспрямоване досягнення ефективних результатів використання знань;

- прискорювати навчання й передавання навичок серед персоналу;

- економити ресурси завдяки повторному застосуванню знайдених рішень.

Варто зазначити такі функції управління знаннями:

- 1) аналітичну:

- пошук знання в потоці інформації, тобто фільтрацію інформації;

– вибір ефективних інформаційних ресурсів, аналіз методів діяльності, досвіду й кваліфікації персоналу;

– надання додаткової цінності наявній інформації способами виявлення, відбору, узагальнення;

2) розподільну:

– упорядкування знань, оцінювання їх корисності;

– класифікацію за певними критеріями наявних знань, накопиченого досвіду, методів роботи та кваліфікування персоналу;

– унесення класифікованих знань у корпоративну пам'ять;

3) охоронну – захист від витоку знань та інформації. Ця функція поширюється на виробничі процеси, знання про клієнтів, фінансові результати, здобутий досвід, стратегічні плани й цілі тощо;

4) інтеграційну – «видобування» знань із корпоративної пам'яті (способом обміну знаннями між підрозділами, різними рівнями управління, а також експертними знаннями та досвідом співробітників) і забезпечення їх доступності під час ухвалення управлінських рішень, пошуку й генерування ідей, навчання;

5) творчу – створення нових знань, спостереження за клієнтами, аналіз зворотного зв'язку, еталонне тестування, а також різні дослідження та експерименти тощо.

До основних організаційних форм управління знаннями належать:

– мережеві організації;

– віртуальні організації;

– організації, що (само-) навчаються, й інтелектуальні організації;

– стратегічні альянси та консорціуми;

– приватно-державне партнерство.

## 1 Мережеві організації.

Мережева організація у сфері виробництва – це гнучка, здебільшого тимчасова взаємодія між виробниками, покупцями, постачальниками й споживачами.

## 2 Віртуальні організації.

Віртуальні організації – це особливий тип мережевих організацій, які з'явилися в епоху становлення та розвитку інноваційної економіки, що потребує ґрунтовних і різноманітних знань, домінування нової техніки й технологій у виробничих процесах. Особливістю таких мереж є переважно електронний зв'язок між учасниками кооперації в процесі створення нової доданої вартості в загальних інтересах.

Характерні риси віртуальних організацій:

- тимчасовість функціонування, можливість формування альянсів у суміжних галузях діяльності;

- установа зв'язків та управлінські дії на основі інтегрованих і локальних інформаційних систем та телекомунікацій;

- взаємини з усіма партнерськими та іншими зацікавленими організаціями через серію угод, договорів і можливе взаємне володіння власністю;

- часткова інтеграція з материнською компанією й збереження відносин спільної власності доти, доки вони є вигідними;

- договірні відносини працівників з адміністрацією в усіх ланках.

## 3 Організації, що (само-) навчаються.

Здатність організації адекватно аналізувати простір, у якому вона діє, гнучко й творчо реагувати на зміни, що

безпосередньо відбуваються в ньому, залежить від її здатності навчатися.

Характерні риси організацій, що (само-) навчаються:

– чутливе ставлення до зовнішнього середовища (потенційних змін у ньому), що обумовлює їх здатність до навчання;

– високий ступінь згуртованості й ідентичності культури організацій;

– толерантність до нових або протилежних ідей і видів діяльності (часто приводить до децентралізації), що забезпечує відкритість до навчання;

– консервативне фінансування як стримувальний фактор до ризикового інвестування корпорації.

Способи та форми навчання наведені на рисунку 33.

Інтелектуальні організації – це організації, додана вартість яких формується способом використання знань і застосування креативних підходів.

Особливості інтелектуальних організацій:

– менший розмір порівняно з традиційними організаціями;  
– чітко виражена горизонтальна структура (вельми невисока ієрархія);

– невелика кількість співробітників, які мають якісну освіту;

– велика кількість працівників на субконтрактній основі.

4 Стратегічні альянси й консорціуми.

Стратегічні альянси та консорціуми – це форми господарської взаємодії й співпраці, що сприяють стратегічній та оперативній господарській взаємодії, обміну необхідними ресурсами знань, а також угоди між організаціями про спільну роботу для одержання доступу до нових знань, технологій, ринків тощо, які передбачають взаємну вигоду.

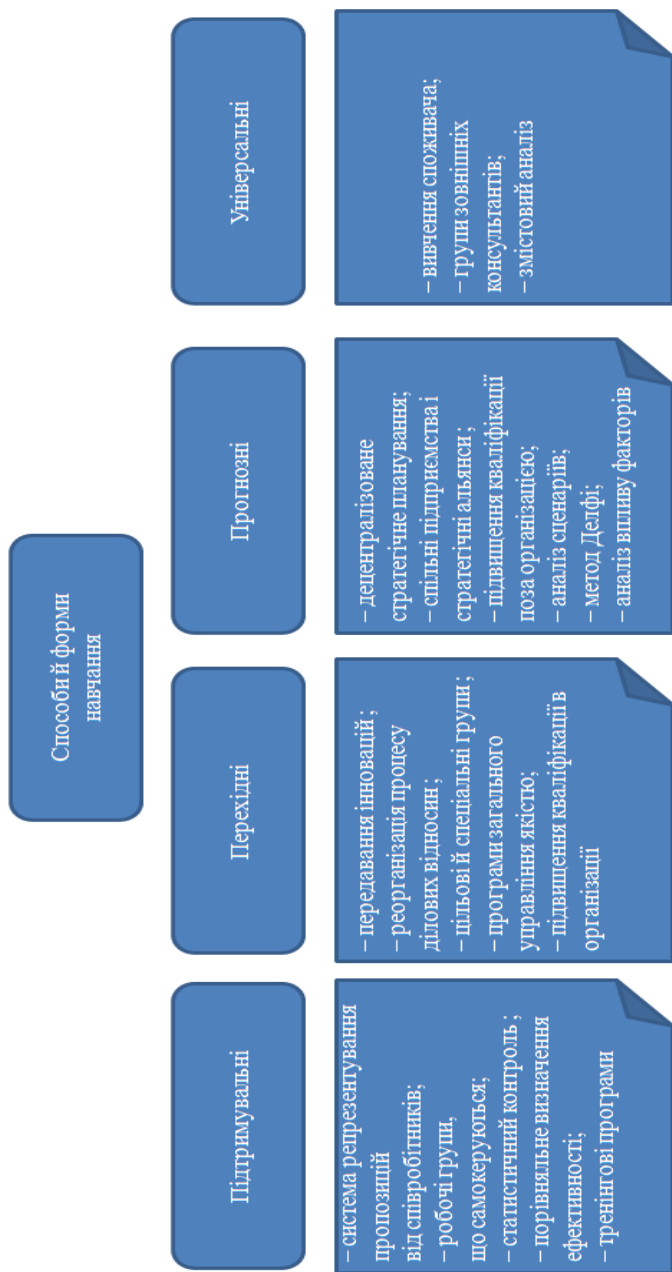


Рисунок 33 – Способи та форми навчання в організації

Модель обміну ресурсами між партнерами альянсу наведена на рисунку 34.

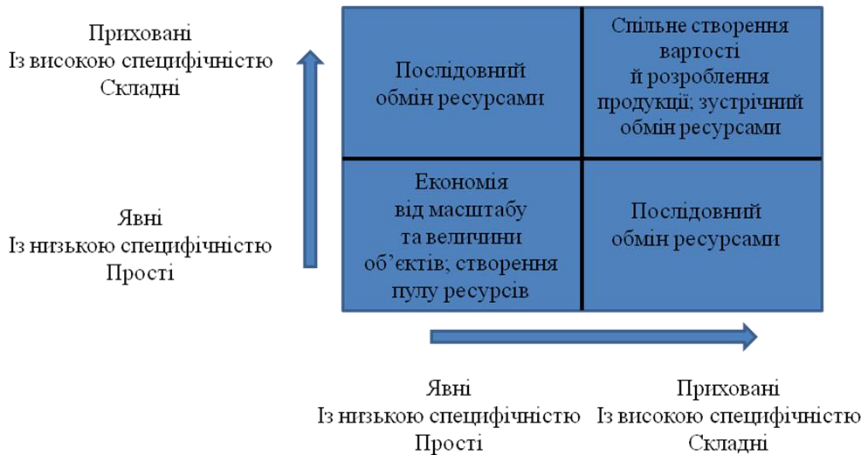


Рисунок 34 – Модель обміну ресурсами між партнерами альянсу

### 5 Приватно-державне партнерство.

Приватно-державне партнерство – це інституційний та організаційний альянс між суспільною владою й приватним бізнесом (обмін знаннями між державою та приватним бізнесом – необхідний елемент успішного розвитку приватно-державного партнерства).

Цілі управління знаннями:

- створити й закріпити свої конкурентні переваги;
- перетворити організацію на систему, що самоорганізовується (ідеальний варіант);
- максимально реалізувати професійні та особистісні можливості співробітників.

Система, що самоорганізовується, – система, яка пристосовується до умов, що змінюються. Результату досягають модифікацією структури системи управління, тобто ввімкненням

чи вимкнення окремих підсистем, якісною зміною алгоритмів управління, зв'язків між підсистемами й схеми їх підпорядкування тощо.

Властивості систем, що самоорганізуються:

– адаптація;

– постійне балансування на межі хаосу: «відходячи надто далеко від цієї межі в область запланованого та стійкого, система застигає й стає безплідною; і навпаки: чим далі система забирається в область незапланованого, тим глибше занурюється в хаос та безлад»;

– можливість диверсифікації всередині системи.

Завдання управління знаннями:

– створення умов, що сприяють кращому розумінню, осмисленню всього того, що відбувається в організації, щоб за необхідності ухвалювати ефективні управлінські рішення;

– підтримка інновацій.

Об'єкти управління знаннями:

– організація;

– інформація;

– людина.

Взаємозв'язки:

– інформація – організація, інформація – людина;

– людина – організація, людина – інформація;

– організація – людина, організація – інформація.

Складність управління знаннями полягає в тому, що до них не можна застосовувати підходів, ефективних для управління фізичними, матеріальними й фінансовими ресурсами, зважаючи на те, що:

– людина, яка передає знання, залишається його власником

– одне знання можна передавати необмежену кількість разів, і в результаті передавання збільшується кількість його власників;

– знання не зношується, а навпаки – за постійного використання розвивається й стає більш корисним;

– знання віртуальне, тому може бути як формалізованим (явним), так і персоналізованим (прихованим).

Загалом кругообіг знань можна репрезентувати як три блоки, що циклічно повторюються (рис. 35).

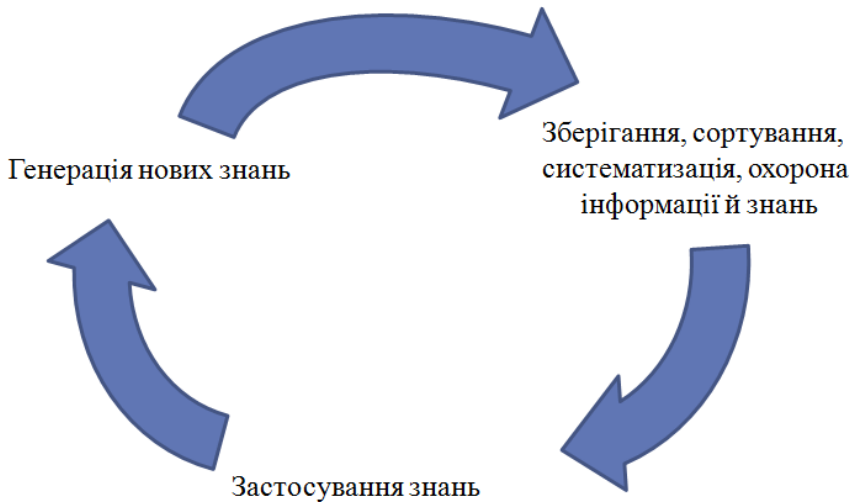


Рисунок 35 – Кругообіг знань

Важливим, визначальним етапом цього кругообігу є створення (генерація) нового знання.

Процес створення знання організацією переважно є найскладнішим, тому заслуговує окремого, ґрунтовнішого обговорення. На рисунку 36 зображена п'ятифазна модель процесу створення знання організацією. Створення організаційного (корпоративного) знання починають із поширення неявних знань (фаза 1), загалом подібного до



усуспільнення, тому що концентроване й ще не використане індивідуальне знання поширюють насамперед у межах організації. У другій фазі певна команда (стихійна або свідомо організована) перетворює поширене неявне знання (нову концепцію) на явне. Цей процес відповідає відчуженню знань. У третій фазі створену концепцію перевіряють, тобто організація визначає, чи дійсно вона доцільна. Давши концепції «путівку в життя», у четвертій фазі її перетворюють на архетип, що може набрати форми прототипу в результаті розроблення певного матеріального продукту або організаційного елемента (структури, процесу), якщо інновація нематеріальна. Остання фаза створення знання передбачає його поширення в конкретному відділі, різних відділах або серед дочірніх компаній, споживачів, дистриб'юторів і навіть в університетах. Так знання переходить на новий рівень, що закономірно, тому що його створює компанія – відкрита система, що постійно обмінюється знаннями з актуальним середовищем.

Поширення неявного досвіду (фаза 1) починається зі збирання неявних знань, недостатньо використовуваних у більшості організацій, що, проте, є багатим джерелом нових знань. Неявне знання достатньо складно поширити або передати, тому що воно переважно одержане з досвіду й ніяк не піддається навіть вербалізації. Крім того, одержувачами неявних знань є безліч індивідуумів із різною освітою та великим життєвим досвідом, що відрізняються точками зору й мотивацією. Для досягнення успіху в усуспільненні знань емоції та інтелектуальні моделі індивідуумів варто зробити загальними, тобто створити певне універсальне «поле», на якому вони зможуть взаємодіяти в сприятливому середовищі, дискутувати, обмінюватися досвідом, синхронізувати свою фізичну й інтелектуальну активність.

Типове загальне поле взаємодії – команда, члени якої зібрані, а краще самі прийшли з різних відділів, але хочуть працювати спільно для досягнення єдиної, захопливої для них цілі. Самоорганізована команда створює нове організаційне знання завдяки різноманітності свого складу, залучаючи надлишкову інформацію, різноманітність бачення мети й засобів її досягнення. Керівництво організації навмисно забезпечує творчий хаос постановкою складнодосяжних цілей, надаючи кожному членові команди значної самостійності. Команда сама визначає цільові горизонти та кордони завдань і як особливий відділ із широкими повноваженнями починає взаємодіяти з актуальним середовищем, накопичуючи неформалізоване й формалізоване знання.

Концепції створюють (фаза 2) у режимі найбільш інтенсивної взаємодії неявних і явних знань. Щойно в полі взаємодії викристалізовується певна загальна інтелектуальна модель, команда починає її формалізувати в процесі постійного діалогу, індивідуальних та колективних роздумів. Фаза перетворення неформалізованої інтелектуальної моделі на формалізовану найбільш подібна до етапу відчуження знань. У цьому процесі застосовують різноманітні методи мислення, такі як дедукція, індукція, абдукція. Особлива роль у цій фазі належить абдукції, що використовує мову метафори й аналогій.

Коефіцієнт корисної дії від співпраці членів команди підвищується в разі використання діалектики, тому що створення знань – процес синтезу, що відбувається по спіралі та впливає з дискусій, протиріч і парадоксів. Автономія, а вона є дуже цінним активом на цьому етапі, дозволяє членам команди вільно обмінюватися думками для визначення напрямів інтелектуальної діяльності.

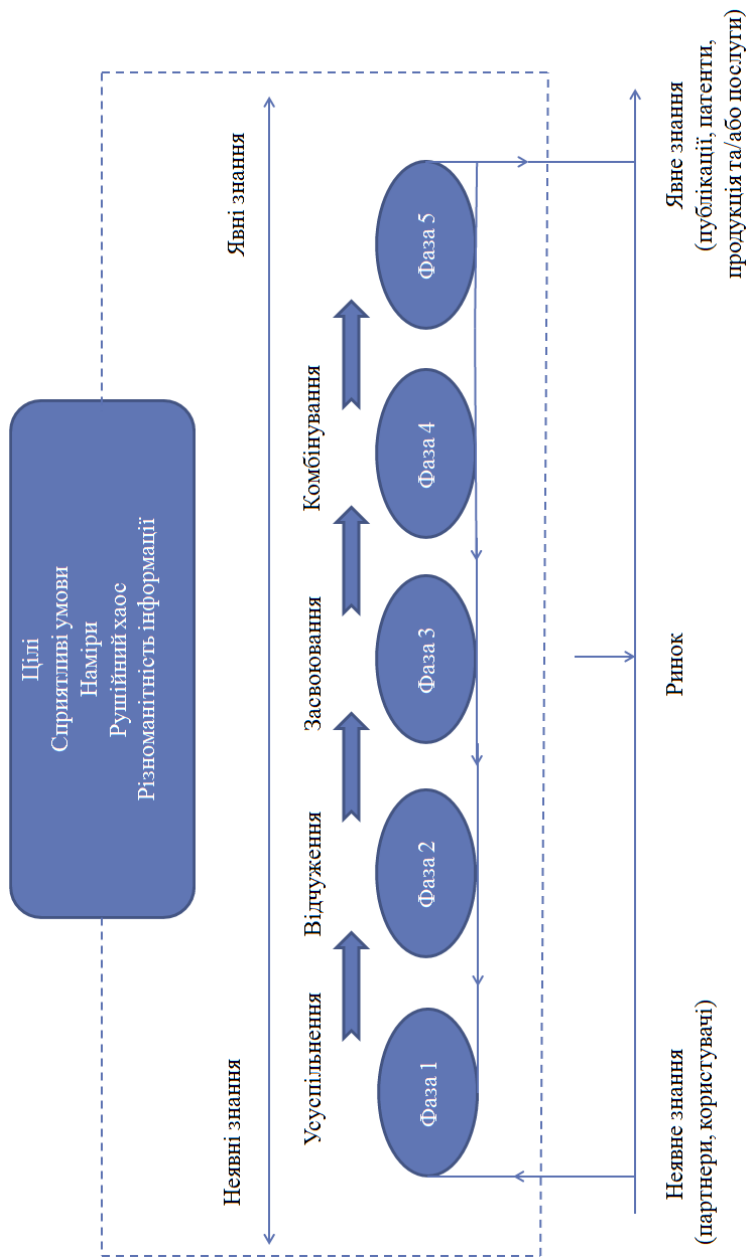


Рисунок 36 – П'ятифазна модель процесу створення знання організацією:  
фаза 1 – поширення неявного знання; фаза 2 – створення концепції; фаза 3 – перевірка концепції; фаза 4 – створення архетипу; фаза 5 – перехід знання на новий рівень

Для створення концепції розробникам часом доводиться докорінно переглядати свої початкові уявлення. У цьому їм допомагає різноманітність інформації й точок зору членів команди. Стрес, зовнішній і внутрішній хаос також активно впливають на зміну способу мислення, що сприяє творчості.

Перевірка концепції (фаза 3) важлива, тому що нове організаційне знання повинно бути обґрунтованим істинним переконанням, що має певну цінність як для організації, так і для суспільства. Фахівці перевіряють інформацію, концепції або знання постійно й навіть несвідомо впродовж їх одержання або створення. Проте організація повинна робити це більш суворо та всебічно для забезпечення відповідності концепції своїм намірам і цілям. Для бізнес-організації загальноприйнятими критеріями достовірності концепції є витрати на її реалізацію, прибуток і внесок результатів у розвиток фірми. Критерії оцінювання залежно від типів концепції можуть бути кількісними, якісними або змішаними. Визначення системи критеріїв та бажаних діапазонів їх значення є прерогативою керівництва компанії. Водночас воно повинно враховувати не лише корпоративні інтереси та цінності, а й систему цінностей професійного та регіонального співтовариства, суспільства загалом, його запити тощо.

Архетип, яким може бути прототип нової продукції або технологія надання нової послуги, розробляють (фаза 4) способом поєднання щойно створеного нового формального знання з уже наявним формальним, тобто цій фазі відповідає процес комбінування знань. Для побудови, наприклад, прототипу разом збираються фахівці з різними знаннями й досвідом (із відділів НДДКР, маркетингу, виробництва, технічного контролю тощо) та спільно працюють над моделлю нової оргструктури або

технологією надання послуг. Під час вилучення знань у процесі міжособистісного співробітництва корисно застосовувати комунікативні методи, а саме:

- пасивні (спостереження, протоколювання «думок уголос», лекції);
- активні (ігри, діалоги, круглі столи);
- групові («мозковий штурм», рольові ігри);
- індивідуальні (анкетування, інтерв'ю, експертизу).

Оскільки ця фаза є комплексною, у ній необхідно забезпечити активну співпрацю різних відділів і служб організації. Крім того, потрібні надмірність інформації, різноманітність досвіду, технологічних інновацій, стимулювання міжособистісної й міжструктурної співпраці.

Перехід знання на новий рівень (фаза 5) – результат того очевидного факту, що створення нового знання – нескінченний і схильний до самовідтворення процес. Після створення, вивірення, моделювання нова концепція переходить до нового циклу створення знань в іншій онтологічній площині. Цей інтерактивний процес, що розвивається по спіралі, відбувається як у межах однієї організації, так і на міжорганізаційному рівні. На зазначеному етапі засвоюють знання. Реалізоване набуває форми архетипу внутрішньоорганізаційного знання, здатного ініціювати новий цикл створення знання, поширюючись в організації як по горизонталі, так і по вертикалі. На міжорганізаційному рівні знання, створене організацією, може за допомогою активної взаємодії мобілізувати знання в інших дочірніх компаніях, клієнтському середовищі, середовищі постачальників та конкурентів, а також інших компонентах середовища. Позитивний досвід рано чи пізно стане надбанням інших фірм, зокрема конкурентів. Для ефективності процесу в цій

фазі особливо важлива автономність структурних одиниць і відділів, що дозволяє їм абсорбувати й застосовувати знання зовнішнього походження. Надмірність інформації, ротація персоналу також дуже бажані. Усе це може сприяти перехресному збагаченню знаннями в компанії.

Управління знаннями допомагає організації:

1) стимулювати інновації: забезпечує інфраструктуру, щоб побудувати електронні й соціальні мережі для розвитку нових продуктів або послуг, сприяє та забезпечує доступ до різноманітних ідей, даючи іншим можливість мати від них користь;

2) сприяти розвитку співпраці: збільшує можливості співпраці, збагачує процес обміну експліцитними й непрямыми знаннями, стимулює вільну циркуляцію ідей;

3) заохочувати й використовувати можливості навчання: сприяє та прискорює процес навчання; створює для індивідів і груп можливості застосовувати здобуті знання на практиці; діє як рушій знань організації та доносить потрібну інформацію необхідним одержувачам у зрозумілому контексті, спрямованому на вирішення нових питань; надає індивідуальному навчанню особливої цінності з огляду на гарні гарними результати, виводить його на загальноорганізаційний рівень;

4) примножувати соціальний капітал: збільшує обсяг передавання індивідуальних знань організації; сприяє процесу обміну всередині й поза межами організації в різний час і в різних місцях; також поєднує людей, які володіють необхідними прямими та непрямыми знаннями, з тими, кому такі знання потрібні для виконання робочих обов'язків;

5) залучати й зберігати людський капітал: підвищує рівень збереження кадрів способом акцентування уваги на цінності

знань працівника та винагородження його за них; фіксує та ефективно використовує інтелектуальний капітал співробітників, тобто їх ноу-хау («знаю, як») і ноу-вот («знаю, що»); сприяє кар'єрному зростанню;

6) створювати й використовувати структурний капітал: перетворює інтелектуальний капітал на структурний і фокусує стратегічне мислення на використанні знань на протипагу зосередженню на бюджеті;

7) мати змогу електронного управління: забезпечує інформаційну базу, що ґрунтується на інформаційних технологіях, для надання громадянам і клієнтам можливості доступу до необхідних їм інформації та послуг; також установлює мережу інтелектуальних урядових працівників, які можуть підвищити якість вимог громадян та клієнтів;

8) збільшувати продуктивність: раціоналізує операції й скорочує витрати, ризик, криві ефективності навчання та час початку навчання способом усунення непотрібних або надмірних процесів; робить прямий внесок у кінцеві цілі / місії;

9) ділитися найефективнішою практикою й процесами: поширює найкраще в практиці у своїй організації; робить висновки на основі аналізу невдалих спроб; забезпечує базу для багаторазового користування знаннями та впровадження інновацій; установлює критерії для роботи індивідів і команд усередині компанії й на зовнішньому рівні; також допомагає новим працівникам швидко адаптуватися до культури організації;

10) забезпечити лідерство та раціональне ухвалення рішень: надає необхідну інформацію в контексті, що спрощує процес ухвалення рішень; генерує нові знання впродовж ухвалення рішень способом спільного використання й співпраці з гравцями та організаторами спільної справи; використовує

інформацію та знання для узгодження дій організації з її місією й баченням;

11) підвищувати рівень задоволеності клієнтів: покращає обслуговування клієнтів способом раціоналізації їх часу відгуку; фокусується на знаннях потреб клієнта в напрямку зусиль організації; також удосконалює результат і досвід, одержаний клієнтами під час користування послугами;

12) створювати конкурентоспроможну перевагу / ринкову диференціацію: сприяє досягненню найвищої якості знань; як бізнес пропозиції, продукту чи послуги переносить цінність пропозиції від надання товарів і послуг до надання знань та досвіду про ці товари й послуги; також фокусує колективний інтелект організації на потребах клієнта під час досягнення ділових місій / цілей.

Зростання потреби в знаннях обумовлює нові вимоги до організаційної структури підприємств. Новітня організаційна структура повинна сприяти створенню, накопиченню та обміну знаннями, формувати корпоративну культуру, орієнтовану на всебічне розкриття й примноження інтелектуального потенціалу працівників.

Процес еволюції організаційних структур умовно можна поділити на три етапи, такі як:

– добюрократичні структури (автократія): процес управління спрямований на класичні чинники виробництва, є потреба в акумулюванні знань;

– бюрократичні структури (раціональна бюрократія): процес управління знаннями гальмується великою кількістю адміністративних та організаційних бар'єрів, що перешкоджають поширенню та обміну знаннями, низькою мотивацією робітників унаслідок того, що створення корпоративних знань не



зафіксоване в посадових інструкціях, а є винятково особистою ініціативою;

– постбюрократичні (адаптивні) структури, що базуються на поширенні теорії інтелектуального капіталу, усвідомленні багатопрофільності робітників, розумінні ефективності командної роботи й спроби використання організаційної структури як управлінського інструмента стимулювання процесів створення, накопичення та обміну знаннями.

Організаційна структура управління, що базується на генеруванні знань, повинна відповідати таким характеристикам, як:

– здатність порівняно легко змінювати свою форму, пристосовуючись до нових умов;

– орієнтація на прискорену реалізацію комплексних проєктів і програм;

– обмежений час функціонування, тому що її формують здебільшого на тимчасовій основі на період реалізації певного проєкту, вирішення актуальних проблем;

– створення тимчасових органів управління;

– спрощення ієрархічних рівнів способом переходу від вертикальної процедури ухвалення рішень до горизонтального співробітництва;

– децентралізація через стимулювання участі працівників в управлінні компанією, культивування корпоративної філософії довіри та відкритості;

– високий рівень неформальності й поширення різновекторного комунікаційного середовища замість інформаційного потоку «зверху-вниз»;

– мінімізація адміністративних та технічних бар'єрів, що сприяє формуванню нових інформаційних потоків і каналів поширення знань.

Індивідуальність організаційної структури кожного підприємства повинна стати запорукою унікальних конкурентних переваг. Організаційну структуру потрібно розглядати як індивідуальний, а не універсальний інструмент управління. Водночас у сучасних умовах у сфері управління підприємством спостерігається зміщення акценту з підвищення ефективності роботи підрозділів безпосередньо на співробітників: ступінь активності останніх є основним фактором формування організаційної структури управління.

Інтерактивність організаційної структури передбачає залучення великої кількості працівників до формальних і неформальних взаємодій, що є необхідною умовою процесу створення знань. Урахування неформальних каналів спілкування робітників під час побудови оргструктури удосконалив процес управління знаннями, підвищуючи прозорість схем взаємодії й знижуючи адміністративні та особистісні бар'єри.

Проектування (формування) системи управління знаннями можна репрезентувати як схему, наведену на рисунку 37. Розглянемо декілька підходів до формування системи управління знаннями організації.

*Підхід 1: антогонія «персоніфікація – інформатизація».*

Персоніфікувальний (інтуїтивістський) підхід базується на тому, що носіями знань є люди. Отже, основним в управлінні інтелектуальним капіталом потрібно вважати співробітників підприємства, їх мотивацію, зв'язки, культуру компанії, тоді як технології є просто інфраструктурою.

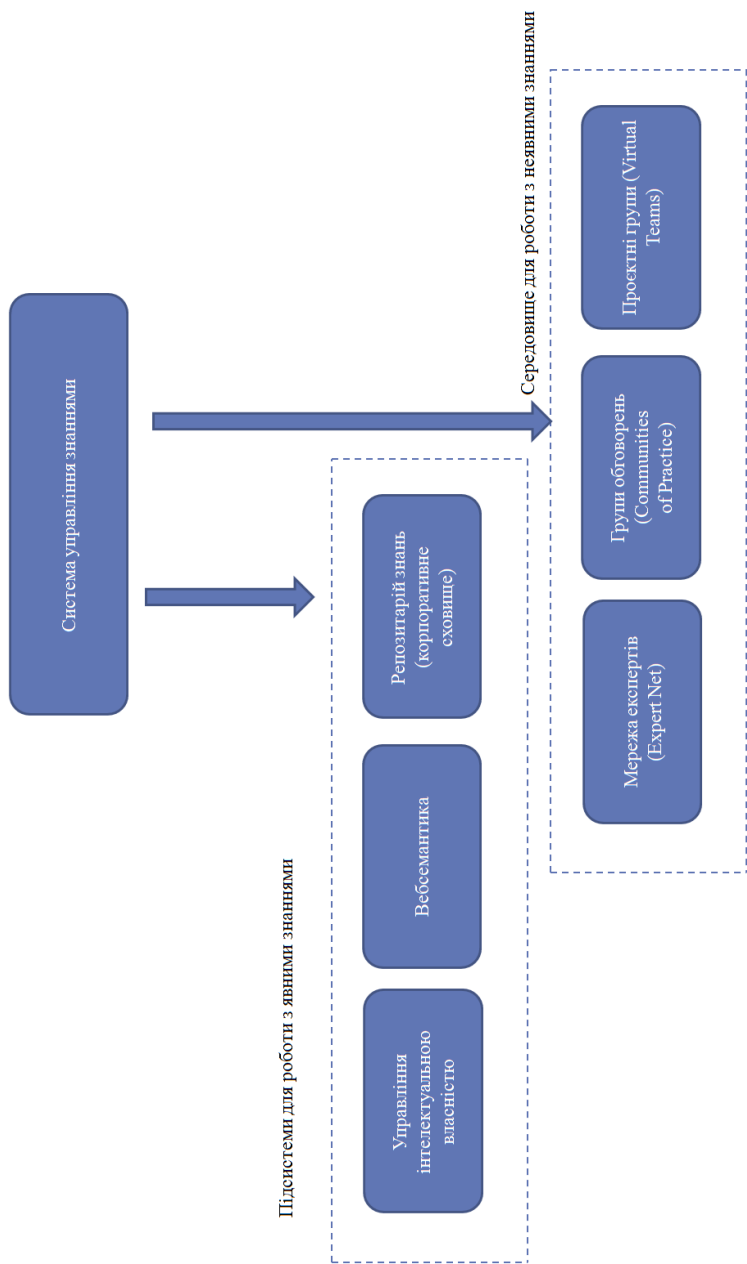


Рисунок 37 – Проектування (формування) системи управління знаннями

Прихильники цього підходу переконані, що за його застосування значно більше шансів визначити неформалізовані (такі, що не підлягають кодифікації) знання. Підхід передбачає безпосереднє спілкування співробітників і передавання знань на зборах та тренінгах, а також створення умов для обміну досвідом. Отже, основне завдання управління знаннями відповідно до персоніфікувального підходу – виявлення, збереження й ефективного використання знань працівників.

Інформаційний (технологічний) підхід припускає, що ключовим чинником успіху є використання в процесі управління знаннями інформаційних технологій, які забезпечують виявлення прихованих залежностей і правил у накопичених підприємством даних та інформації, їх трансформації в масив знань.

*Підхід 2:* антогонія «існування знання – вироблення знання».

Перший підхід (підхід першого покоління управління знаннями) базується на тому, що цінні знання в організації вже є (knowledge existence), тобто вже створені. Отже, усе, що потрібно зробити, – належно зафіксувати їх, закодувати й поширити. Відповідно до цієї системи поглядів діяльність з управління знаннями починається після того, як знання вироблено. Отже, метою управління знаннями в такому разі є не вдосконалення процесу виробництва (створення) знань, а його застосування в практичній діяльності.

Прихильники другого підходу (другого покоління управління знаннями) додержуються думки, що знання не існують в готовому вигляді. Фактично їх безперервно виробляють у процесі оброблення знань (knowledge processing). Використання знань у бізнес-процесах перевіряє їх і виявляє нові проблеми, формуючи й задовольняючи попит на нові знання.

Взаємозв'язок середовищ оброблення знань і виконання бізнес-процесів відповідно до другого підходу зображено на рисунку 38.

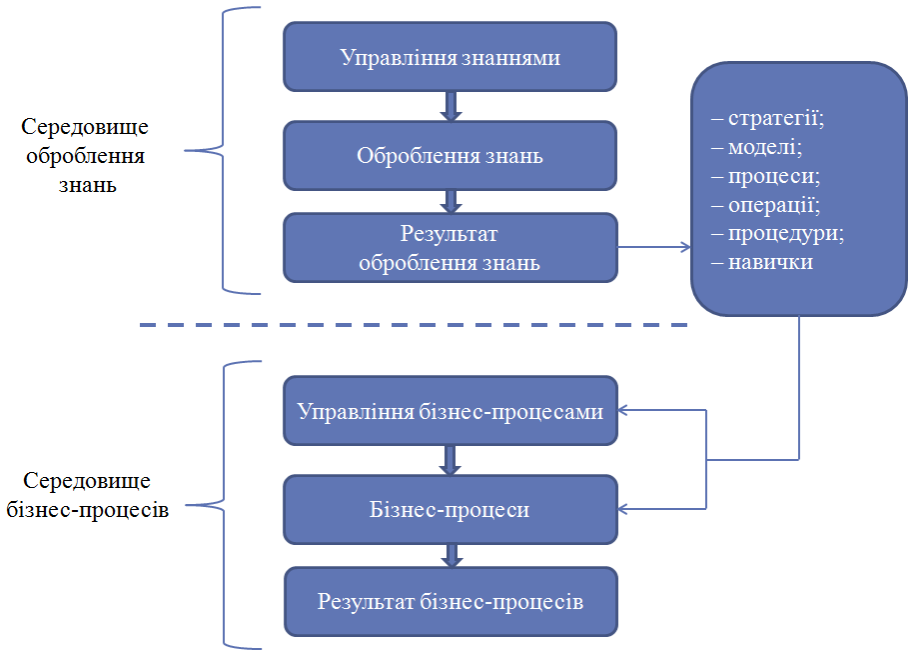


Рисунок 38 – Середовища оброблення знань і виконання бізнес-процесів: загальний взаємозв'язок

Отже, можна констатувати, що в кожній компанії є бізнес-процеси та процеси роботи зі знанням, взаємопов'язані між собою, як це схематично наведено на рисунку 39.

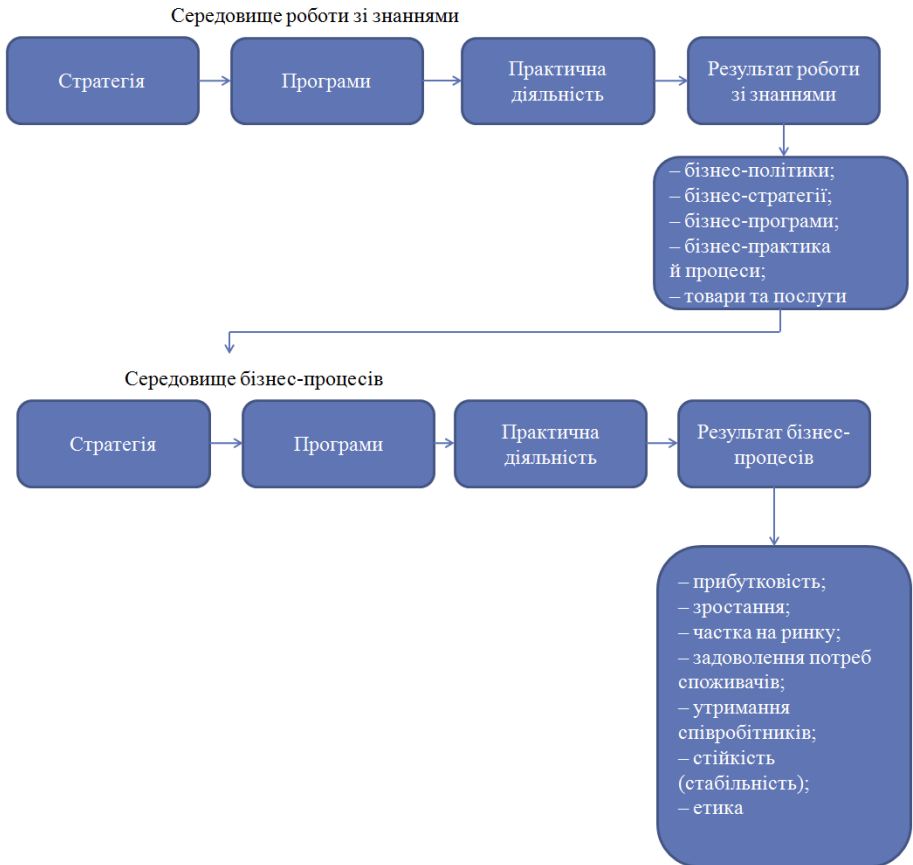


Рисунок 39 – Середовища оброблення знань і виконання бізнес-процесів: деталізований взаємозв’язок

Є сторона, що робить запит на знання (demand-side), і сторона, яка пропонує (поставляє) їх (supply-side). Забезпечення балансу попиту й пропозиції (demand and supply) – своєрідний критерій ефективності соціального процесу управління знаннями в конкретній компанії.

*Підхід 3:* концептуальна модель управління знаннями, що охоплює три взаємопов'язані елементи знань (інфраструктуру, культуру, технологію).

Згідно з цією моделлю, оскільки керівництво будь-якого підприємства, що прагне до ефективного управління знаннями, повинне орієнтуватися передусім на структуру підприємства й процеси, а також знання, необхідні для виконання таких процесів, можна виділити дві інфраструктури знань (ІЗ). Перша відображає структуру та процеси організації, друга – джерела знань. Загальна структура й бізнес-процеси обумовлюватимуть організацію управління знаннями, розподіл прав та обов'язків у системі управління.

Друга складова інфраструктури знань – зафіксований інтелектуальний капітал джерел – передбачає ідентифікованість знань. Її досягають розробленням карт знань. Карти знань допомагають систематизувати необхідні дані. За допомогою них визначають знання, що є найбільш важливим для успіху організації, і місце, у якому його можна одержати.

До основних технологій, що підтримують управління знаннями, належать:

– дослідження даних і текстів (data mining, text mining), тобто розпізнавання образів, виділення значущих закономірностей із даних, що знаходяться в сховищах або вхідних чи вихідних потоках інформації;

– системи управління документообігом (document management), що забезпечують зберігання, архівацію, індексування, розмічування й публікацію документів;

– засоби для організації спільної роботи (collaboration), такі як мережа Інтранет, технології групової роботи, синхронні та асинхронні конференції;

- корпоративні портали знань;
- засоби, що підтримують ухвалення рішень (decision support): експертні системи, системи підтримки ухвалення рішень, дискусійні групи тощо.

Компоненти інформаційного забезпечення управління інтелектуальним капіталом передбачають структурування за такими ознаками: доменами, джерелами, типами, засобами виявлення нових та оновлення наявних знань.

Забезпеченість підприємства достовірною й достатньою інформацією за кожним із цих напрямів є ключовим чинником успіху в процесі управління знаннями. Зважаючи на це, можна запропонувати модель управління знаннями підприємства, у якій додержано сучасної специфіки функціонування підприємств. Вона репрезентована на рисунку 40.

Очевидно, що необхідною є інтеграція запропонованих підходів і врахування всіх аспектів управління знаннями.

Стратегія – це основний напрям дій суб'єкта управління, що поєднує в собі:

- мету організації;
- основні види діяльності й напрями «головного удару»;
- визначення союзників і конкурентів;
- виявлення власних переваг і можливостей їх використання.

Виокремлюють сім базових стратегій управління знаннями в організації.

Перша базується на формуванні та використанні знань у межах людського капіталу, спрямована на розвиток індивідуальної компетенції персоналу способами навчання, проведення тренінгів.



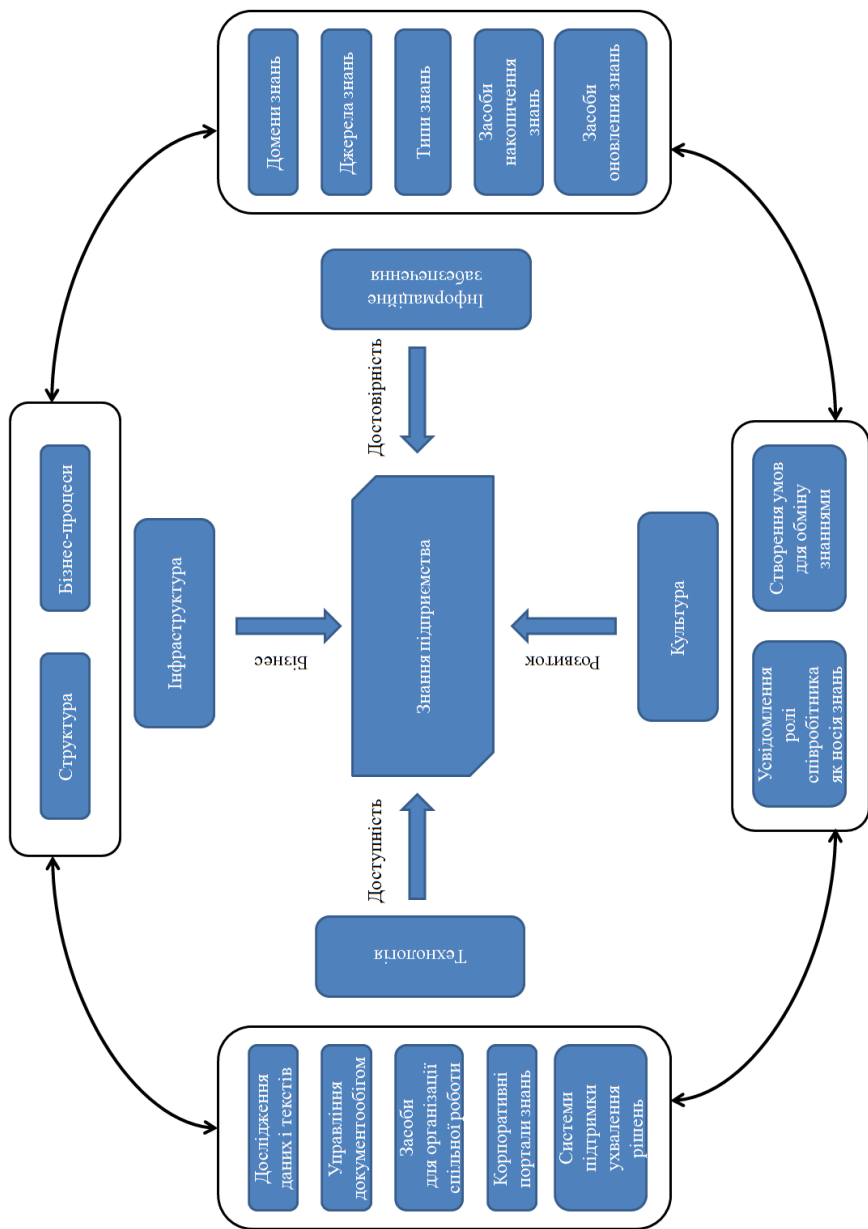


Рисунок 40 – Модель управління знаннями організації

Стратегія покликана дати відповіді на запитання: «Як обмінюються знаннями працівники підприємства?», «Як підвищують компетенцію персоналу й використовують її для посилення конкурентоспроможності підприємства?».

Друга стратегія спрямована на формування та використання знань у межах організаційного капіталу (інформаційних систем, баз даних, оргструктур, авторських прав, патентів, ноу-хау, ліцензій тощо). Її поширенню сприяв розвиток інформаційних технологій, що скорочують час інноваційного процесу, поєднують джерело й споживачів знань. Одним із напрямів реалізації стратегії є формування прогресивної організаційної структури управління, орієнтованої на інтенсивний обмін знаннями всередині організації. Основними функціями організацій, що додержуються такої стратегії, є НДДКР, системна інтеграція, логістика, маркетинг, збут та обслуговування.

Третя стратегія передбачає формування й використання знань у зовнішніх зв'язках організації. Стратегія базується на маркетингових технологіях, методах глибокого розуміння прихованих потреб клієнта та пошуці нереалізованих можливостей у їх обслуговуванні. Значну увагу також варто приділяти формуванню позитивного іміджу підприємства й управлінню торгівельною маркою, для яких проводять спеціальні PR-акції, координують маркетингову діяльність.

Четверта стратегія спрямована на взаємодію людського капіталу та капіталу відносин. Вона базується на методах прямого контактування зі споживачами, що підвищують індивідуальну компетенцію співробітників організації. Будь-які форми зворотного зв'язку можуть бути покладеними в основу підвищення кваліфікації працівників, забезпечення їх готовності відповідати на нові запити споживачів. Доцільний бенчмаркінг –

систематичний безперервний процес виявлення кращих організацій, оцінювання їх конкурентних переваг для використання у своїй діяльності.

П'ята стратегія спрямована на взаємодію людського та організаційного капіталу, щоб дати відповідь на запитання: «Як індивідуальна компетенція співробітників сприяє побудові елементів внутрішньої структури організації, і відповідно як можна підвищити індивідуальну компетенцію за допомогою елементів внутрішньої структури?». Базується на перенесенні індивідуального знання у внутрішньокорпоративні системи та його закріпленні в інформаційних системах для подальшого широкого використання всіма співробітниками.

Шоста стратегія передбачає продуктивну взаємодію капіталу відносин та організаційного капіталу. Вона базується на перенесенні знань зі сфери взаємодії із зовнішніми контрагентами організації у внутрішньокорпоративні системи та їх закріпленні для широкого використання співробітниками. У рамках стратегії проводять систематичні опитування споживачів і формують базу даних про них та їх уподобання. Одержану інформацію разом із маркетинговими дослідженнями використовують для вдосконалення товарів та обслуговування, вона стає потужним фактором конкурентоспроможності.

Сьома стратегія спрямована на одночасний рух знань між усіма видами інтелектуального капіталу. Водночас однаково увагу варто приділяти розвитку персоналу і його мотивації, питанням маркетингу й удосконаленню технології виробництва.

Механізм управління знаннями на рівні підприємства є послідовністю трьох етапів:

- етапу провадження процесу управління знаннями;
- етапу реалізації процесу управління знаннями;

– етапу оцінювання ефективності здійснення процесу управління знаннями.

Кожний із яких має свої особливості та спеціальний інструментарій:

Фактори й результати управління знаннями репрезентовано на рисунку 41.



Рисунок 41 – Фактори й результати управління знаннями

Узагальнюючи викладений матеріал, можна виокремити переваги процесу управління знаннями (рис. 42), а також його основні фази, наведені на структурно-логічній схемі (рис. 43).

Важливим елементом забезпечення ефективного управління знаннями може стати тріада «довіра – керівник – центр акумулювання знання».

Довіра – це ключова характеристика, на якій базуються всі концепції управління знаннями. До цього поняття ми вже звертали в попередніх темах.

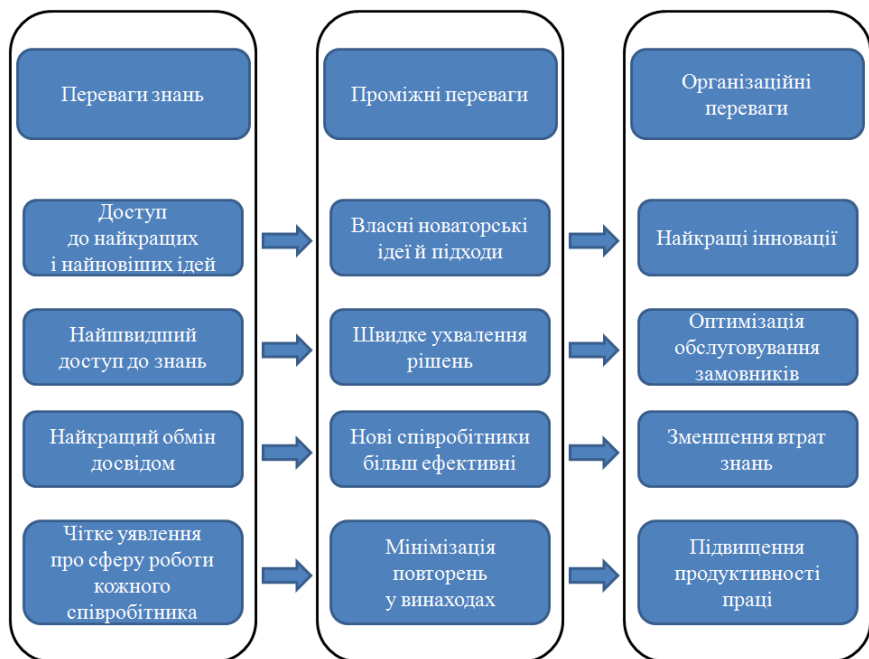


Рисунок 42 – Процес управління знаннями: основні переваги

Характеристики довіри працівника:

- довіра до організації (якщо вона не проводить політики «соковитискання»);
- довіра до інформаційної системи, функціонально здатної забезпечити взаємовигідний обмін знаннями;
- довіра до інших працівників (якщо вони будуть використовувати знання на користь організації).

Виділяють зазначені далі завдання, що сприяють формуванню довіри.

Перше – побудувати взаємовигідні відносини між працівниками та організацією. Співробітникам часто здається, що їх досвід і знання – єдине, що вбереже їх від перетворення на безробітних, які стоять у черзі за виплатами по безробіттю.

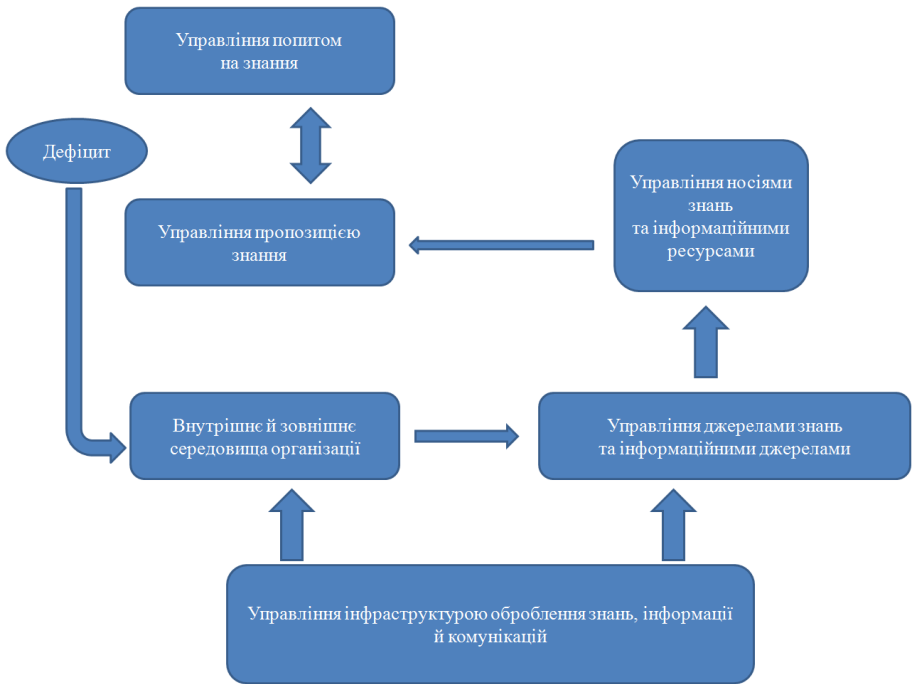


Рисунок 43 – Основні фази процесу управління знаннями

Інші працівники впевнені, що досягнутий рівень знання допоможе їм знайти гідну роботу в майбутньому, якщо вони будуть змушеними піти з організації. Із цієї причини вони не хочуть ділитися знаннями, що гарантують їм роботу з гідною оплатою праці в цій або іншій організації. Зважаючи на це, дуже важливо змінити думку працівника про те, що компанія хоче вичавити з нього максимальну вигоду, а потім викинути на вулицю.

Друге завдання – модернізувати правила користування інтелектуальними активами. Концепція сучасного менеджменту проста: новаторські ідеї повинні бути затребуваними, тому що, якщо вони «пішли по руках», то їх удосконалюють ті, хто їх

використовує. Проте «генератори ідей» продовжуватимуть свою справу, якщо їх внесок визнають корисним. Цього закону суворо дотримуються в науковому середовищі (будь-яка стаття містить список праць, покладених у її основу).

Третє завдання – публікування ідей з одночасним захистом авторських прав. Для цього можна використовувати інтернет-ресурси, списки розсилання й власні сайти працівників. Закритий чи відкритий список розсилання необхідний, щоб налагодити обмін ідеями чи досвідом. Наявність у працівників своїх місць (сайтів) у мережі та/або акаунтів у корпоративній соціальній мережі дозволяє підвищити ефективність процесу обміну знаннями, тому що зростає кількість відвідувачів і копіювань документів. Проте виникає проблема: збільшується ймовірність дублювання інформації на різних рівнях і в різних підрозділах.

Очевидно, що формування атмосфери довіри в організації неможливе без участі керівника. Відомі різні підходи до оцінювання керівників у контексті завдання стимулювання обміну знаннями в організації.

Виділяють такі типи керівників (педагогів) у дихотоміях залежно від підходу до власних знань і співробітників:

1) рефлексивний – нерефлексивний (як керівники користуються своїми знаннями). Рефлексивні самі досліджують нові знання, часто не беруть до уваги загальноприйнятих і доведених теорій та способів ведення справ, мають власну думку. Нерефлексивні покладаються на оточення, власний досвід, можливо, набутий в іншій сфері;

2) контролювальний – уповноважувальний (як керівники підходять до управління співробітниками). Стиль, орієнтований на контроль, ґрунтується на припущенні, що змусити працівників сумлінно виконувати обов'язки можна способом використання

винагород («пряника») та стягнень («батога»). Співробітників розглядають як виконавців чужої волі, а їх дії регламентують правилами. Уповноважувальний стиль базується на тому, що працівники розуміють, як правильно робити, якщо вони належно поінформовані, а також здатні до самоконтролю й самомотивування, генерації ідей, продуктивної праці в організації (установі).

Центр компетенції (центр акумулювання знання) – це особлива структурна одиниця, що контролює один або кілька важливих для організації напрямів діяльності, акумулює відповідні знання й шукає способи одержати від них максимальну користь.

Центр компетенції виконує завдання, пов'язані з накопиченням знань та обміном ними в тій галузі бізнесу, у якій організація має перевагу.

Центр може:

- відображати поточний стан управління знаннями організації (складання карт знань, корпоративних «жовтих сторінок» із зазначенням експертів і їх спеціалізації, оброблення внутрішніх та зовнішніх запитів на пошук потрібної інформації);

- перетворювати приховані, індивідуальні знання експертів на формальні документи, доступні більшості співробітників організації;

- постійно вдосконалювати якість експертизи у своїй сфері діяльності й зберігати лідерство на ринку в цій галузі;

- проводити моніторинг і своєчасно виявляти зміни в технологіях і глобальні тенденції (у сфері предметної спеціалізації організації);

- координувати опис знань за підсумками виконаних проєктів, перетворювати їх на відповідний формальний документ,



що зберігатиметься в базі даних, описах кращого досвіду, історії успіху тощо;

- управляти базами знань організації, проводити їх каталогізацію й індексацію;

- поширювати знання, зібрані центром, в інших підрозділах організації;

- забезпечувати ефективне комунікування між експертами та фахівцями;

- створювати, використовувати й захищати інтелектуальну власність підприємства;

- дбати про спадкоємність знань в організації, систематично навчати молодих співробітників, передавати досвід від експертів новачкам, організовуючи програми навчання молодих фахівців.

Центри компетенцій подібні до бібліотек, але особливість їх діяльності базується на розумінні, що знання втілені переважно в людях, а не в документах або комп'ютерних системах. Отже, одна з основних функцій центру компетенції – забезпечення фахівців зв'язком один з одним і надання доступу до необхідної інформації.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. EU Council: key competences for lifelong learning [Electronic resource]. – Access mode : <https://medies.net/key-competences-for-lifelong-learning/>.
2. Soft Skills: Definitions and Examples [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/soft-skills>.
3. Методичні рекомендації для розроблення профілів ступеневих програм, включаючи програмні компетентності та програмні результати навчання / пер. з англ. Ю. М. Рашкевича. – Київ : ТОВ «Поліграф плюс», 2016. – 80 с.
4. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи. – Москва : ЗАО «Олимп Бизнес», 2011. – 384 с.
5. Gourova E. Knowledge audit concepts, processes and practice / E. Gourova, A. Antonova, Y. Todorova // WSEAS transactions on business and economics. – 2009. – Vol. 6 (12). – P. 605–619.
6. Управление знаниями и талантами в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://moodle.kstu.ru/course/view.php?id=4107#section-0>.
7. Экономическая теория : учебник для бакалавров / под общ. ред. В. Ф. Максимовой. – Москва : Юрайт, 2014. – 580 с.
8. Антоненко В. М. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями : навчальний посібник / В. М. Антоненко, С. Д. Мамченко, Ю. В. Рогушина. – Ірпінь : Національний університет ДПС України, 2016. – 212 с.
9. Медіаграмотність в інтегрованому курсі «Я досліджую світ» : навчально-методичний посібник / за ред. В. Ф. Іванова,

О. В. Волошенко – Київ : Академія української преси, Центр вільної преси, 2020. – 36 с.

10. Основи наукових досліджень і технічної творчості : навчальний посібник / за ред. Г. М. Лисюк. – Харків : ХДУХТ, 2014. – 202 с.

11. Федонюк С. В. Технології менеджменту знань і відкрите співробітництво : навчальний посібник / С. В. Федонюк. – Луцьк : Вежа-Друк, 2017. – 124 с.

12. Клепко С. Ф. Наукова робота і управління знаннями : навчальний посібник / С. Ф. Клепко. – Полтава : ПОППО, 2005. – 201 с.

13. Ткаченко В. Экономическая информатика и информация [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.lessons-tva.info/edu/e-inf1/inf1.html>.

14. Оліяр М. П. Основи науково-педагогічних досліджень (модульно-рейтинговий підхід) : навчально-методичний посібник / М. П. Оліяр, Г. А. Русин, І. Б. Червінська. – Івано-Франківськ : НАІР, 2013. – 214 с.

15. Управління знаннями та інноваціями : навчальний посібник / А. В. Лобза та ін. – Дніпро : УМСФ, 2018. – 374 с.

16. Григорчук Т. В. Брендинг : навчальний посібник / Т. В. Григорчук. – Київ : КНУКіМ, 2019. – 163 с.

17. Стратегія участі України у процесах економічної глобалізації : монографія / за ред. І. І. Кукурудзи. – Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2016. – 168 с.

18. Золотых И. Б. Экономика знаний: особенности и параметры развития [Электронный ресурс] / И. Б. Золотых // Эффективна економіка. – 2014. – № 114. – Режим доступа : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3511>.

19. Intellectual Capital of Institutions of Higher Education in the Knowledge Economy / Y. Kichuk et al. // Journal of Optimization in Industrial Engineering. – 2021. – Vol. 14. – P. 159–166.

20. Popkova E. G. Preconditions of Formation and Development of Industry 4.0 in the Conditions of Knowledge Economy / E. G. Popkova // Industry 4.0: Industrial Revolution of the 21st Century. Studies in Systems, Decision and Control. – 2018. – Vol. 169. – P. 65–72.

21. Durazzi N. The political economy of high skills: higher education in knowledge-based labour markets / N. Durazzi // Journal of European Public Policy. – 2019. – Vol. 26 (12). – P. 1799–1817.

22. Švarc J. Evolution of the Knowledge Economy: a Historical Perspective with an Application to the Case of Europe / J. Švarc, M. Dabić // Journal of the Knowledge Economy. – 2017. – Vol. 8. – P. 159–176.

23. Knowledge Economy Indicators and Their Impact on the Sustainable Competitiveness of the EU Countries / E. Širá et al. // Sustainability. – 2020. – Vol. 12 (10). – P. 1–22.

24. Globalization of Education in the Conditions of Formation of the Global Knowledge Economy: Regularities and Tendencies / A. V. Bogoviz et al. // Growth Poles of the Global Economy: Emergence, Changes and Future Perspectives. Lecture Notes in Networks and Systems. – 2020. – Vol. 73. – P. 993–1000.

25. Сербиновский Б. Ю. Маркетинг экономики знаний и маркетинг знаний. Часть 1 / Б. Ю. Сербиновский // Научный журнал КубГАУ. – 2011. – № 74 (10). – С. 1–21.

26. Сагайдак-Нікітюк Р. В. Роль інтелектуальної ренти в економіці знань / Р. В. Сагайдак-Нікітюк, М. К. Коноваленко // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2016. – № 2. – С. 48–54.

27. Houghton J. A Primer on the Knowledge Economy / J. Houghton, P. Sheehan // CSES Working Paper. – 2000. – № 18.

28. Foray D. Economics of Knowledge / D. Foray. – London : The MIT Press, 2004. – 289 p.

29. Мурзагалина Г. М. Інновації та економіка знань. Інноваційне розвиток / Г. М. Мурзагалина, А. Р. Исхакова // Матеріали I Молодежного економічного форуму. – Петрозаводск. – 2008. – С. 125–128.

30. Іванова В. В. Економіка, заснована на знаннях, та економіка знань: адекватність використання категорій / В. В. Іванова // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 3. – С. 47–54.

31. Ковальов І. С. Перехід до економіки знань як стратегічна мета розвитку сучасної організації [Електронний ресурс] / І. С. Ковальов // Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів. – Харків, 2019. – Режим доступу : <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis06-11.html>.

32. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого» / за ред. А. П. Гетьмана. – Харків : Право, 2012. – № 3 (10). – 288 с. – (Серія «Економічна теорія та право»).

33. Пальчук О. І. Визначення інноваційного потенціалу країни та його роль у встановленні сталого розвитку / Стабілізація економіки України: новітні моделі та механізми досягнення / О. І. Пальчук. – Дніпропетровськ : НГУ, 2015. – С. 178–185.

34. Шульга Н. Д. Державна освітня політика як інструмент соціально-економічного розвитку України : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук : спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління» / Н. Д. Шульга. – Київ, 2018. – 525 с.

35. Коломіна О. Б. Організаційні засади управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О. Б. Коломіна. – Одеса, 2016. – 238 с.

36. Малова А. Є. Роль інновацій в сучасній економіці [Електронний ресурс] / А. Є. Малова. – Режим доступу : <https://conferencekneu.wordpress.com/2017/05/01/>.

37. Science and education: organizational and economic aspects : monograph. – Nürnberg : Verlag SWG imex GmbH, 2015. – 128 p.

38. Паникарова С. В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом : учебное пособие / С. В. Паникарова, М. В. Власов. – Екатеринбург : Изд-во Уральского университета, 2015. – 140 с.

39. Интеллектуальный капитал предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://slide-share.ru/intellektualnij-kapital-predpriyatiya-87835>.

40. Маркетинг і брендінг освітніх послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/marketing-i-brending-obrazovatelnych-uslug.html>.

41. Маркетинг : навчальний посібник / за заг. ред. В. В. Липчука. – Львів : Магнолія 2006, 2012. – 456 с.

42. Панкрухин А. Новый контекст для маркетинга образовательных услуг: маркетинг интеллектуального капитала

[Электронный ресурс] / А. Панкрухин. – Режим доступа : <http://logolex.kiev.ua/articles/21/1152/>.

43. Управління знаннями та інтелектуальним капіталом : навчально-методичний посібник / укладачі: О. В. Захарова, М. В. Поляков. – Черкаси : ЧДТУ, 2017. – 118 с.

44. Карпюк О. А. Маркетинг інтелектуального капіталу / О. А. Карпюк // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2013. – № 53. – С. 186–193.

45. Knowledge-based marketing [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.slideshare.net/omidazg/presentation-group1-knowledge-based-marketing>.

46. Інтелектуальний капітал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/>.

47. Белевщук М. С. Фінансування освітнього процесу як визначальний чинник поступового розвитку економіки / М. С. Белевщук, О. І. Волкова, О. В. Веретенникова // Культура народів Причорномор'я. – 2007. – № 109. – С. 9–10.

48. Хаустова Є. Б. Поняття інтелектуального капіталу вищого навчального закладу в рамках соціологічної концепції [Електронний ресурс] / Є. Б. Хаустова // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5100>.

49. Горинь Я. О. Управління конкурентоспроможністю освітніх послуг у сфері вищої освіти України : дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / Я. О. Горинь. – Львів, 2016. – 221 с.

50. Свистун В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю професійно-технічного навчального закладу / В. Свистун // Науковий вісник Інституту професійно-технічної

освіти НАПН України. Професійна педагогіка. – 2016. – № 11. – С. 72–79.

51. Поліщук І. І. Специфіка маркетингу у сфері освіти / І. І. Поліщук // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : збірник наукових праць VII Міжнародної науково-практичної конференції. – Вінниця, 2019. – Ч. 3. – С. 116–126.

52. Саніна О. Р. Маркетингові аспекти рейтингової оцінки вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг України / О. Р. Саніна, Т. М. Кушнір // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 739. – С. 283–292.

53. Матвіїв М. STP-маркетинг на ринку знань / М. Матвіїв // Вісник ТНЕУ. – 2009. – № 2. – С.136–144.

54. Карпюк О. А. Проблеми оцінки якості освітніх послуг у системі освітнього менеджменту / О. А. Карпюк // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2014. – № 20 (2). – С. 146–152.

55. Dayan R. Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy / R. Dayan, P. Heisig, F. Matos // Journal of Knowledge Management. – 2017. – Vol. 21 (2). – P. 308–329.

56. D. R. Bacon. Exploring sources of marketing knowledge for small business decision makers / D. R. Bacon, A. B. Schneider // Journal for Advancement of Marketing Education. – 2019. – Vol. 27 (1). – P. 1–12.

57. Diehr G. Knowledge marketing: How can strategic customers be utilised for knowledge marketing in knowledge-intensive SMEs? / G. Diehr, S. Wilhelm // Knowledge Management Research & Practice. – 2017. – Vol. 15. – P. 12–22.



58. Ibeh K. International marketing knowledge and international entrepreneurship in the contemporary multi speed global economy / K. Ibeh, D. Crick, H. Etemad // *International Marketing Review*. – 2019. – Vol. 36 (1). – P. 2–5.

59. Zebal M. An integrated model of marketing knowledge – a tacit knowledge perspective / M. Zebal, A. Ferdous, C. Chambers // *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. – 2019. – Vol. 21 (1). – P. 2–18.

60. Ruiz C. D. Actionable marketing knowledge: A close reading of representation, knowledge and action in market research / C. D. Ruiz, M. Holmlund // *Industrial Marketing Management*. – 2017. – Vol. 66. – P. 172–180.

61. Marketing Knowledge Management Model / T. Guarda et al. // *Proceedings of the International Conference on Information Technology & Systems (ICITS 2018)*. *Advances in Intelligent Systems and Computing*. – 2018. – Vol. 721. – P. 234–241.

62. Adams P. The management of marketing knowledge in the early phases of the innovation process / P. Adams // *International Journal of Technology Marketing*. – 2009. – Vol. 4 (2–3). – P. 113–128.

63. Hume C. The Critical Role of Internal Marketing in Knowledge Management in Not-for-Profit Organizations / C. Hume, M. Hume // *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. – 2015. – Vol. 27 (1). – P. 23–47.

64. The Importance of Knowledge Management in Marketing [Electronic resource]. – Access mode : <https://ecommercenewsforyou.com/the-importance-of-knowledge-management-in-marketing/>.

65. Knowledge Marketing: Use what you know to sell and market more effectively [Electronic resource]. – Access mode : <https://salestrainingplus.com/sales-marketing-information/sales-and->

marketing-articles/29-knowledge-marketing-use-what-you-know-to-sell-and-market-more-effectively/.

66. Rossiter J. R. What is marketing knowledge? Stage I: forms of marketing knowledge / J. R. Rossiter // Marketing Theory. – 2001. – Vol. 1. – P. 9–26.

67. Оцінка задоволеності та лояльності клієнтів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mtp-global.com/uk/customer-satisfaction-index/>.

68. Цыбулев П. Н. Маркетинг интеллектуальной собственности / П. Н. Цыбулев. – Киев : Институт интеллектуальной собственности и права, 2004. – 184 с.

69. Маркетинг: общий курс : учебное пособие / под ред. Н. Я. Колужновой, А. Я. Якобсона. – Москва : Омега-Л, 2006. – 476 с.

70. Астафьева Н. В. Интеллектуальный капитал в системе высшего образования / Н. В. Астафьева // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2007. – № 1 (3). – С. 147–155.

71. Пилипчук В. Маркетингове забезпечення якості освітніх послуг / В. Пилипчук, О. Данніков // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 4. – С. 22–28.

72. Пухальская А. П. Особенности маркетинга интеллектуальной собственности / А. П. Пухальская // Основы экономики, управления и права. – 2014. – № 2 (14). – С. 69–73.

73. Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу : монографія / Л. С. Шевченко та ін. ; за ред. Л. С. Шевченко. – Харків : Право, 2014. – 404 с.

74. Надточий Ю. Б. Интеллектуальный капитал организации: сущность, структура, подходы к оценке /

Ю. Б. Надточий, Л. С. Будович // Российский технологический журнал. – 2018. – № 6 (2). – С. 82–95.

75. Андреева Т. Е. Индивидуальные предпочтения работников к созданию и обмену знаниями: первые результаты исследования / Т. Е. Андреева // Научные доклады. – Санкт-Петербург : НИИ менеджмента СПбГУ, 2007.

76. Управление знаниями. Теория и практика / под. ред. А. И. Уринцова. – Москва : Юрайт, 2016. – 255 с.

77. Букович У. Управление знаниями. Руководство к действию / У. Букович, Р. Уилльямс. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 504 с.

78. Чепелюк М. І. Корпоративна культура в контексті управління знаннями організації / М. І. Чепелюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – № 27 (2). – С. 74–77. – (Серія «Економічні науки»).

79. Alsharo M. Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust / M. Alsharo, D. Gregg, R. Ramirez // Information & Management. – 2017. – Vol. 54 (4). – P. 479–490.

80. Intezari A. Looking beyond knowledge sharing: an integrative approach to knowledge management culture / A. Intezari, N. Taskin, D. J. Pauleen // Journal of Knowledge Management. – 2017. – Vol. 21 (2). – P. 492–515.

81. Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing / Z. Ma et al. // Asia Pacific Journal of Management. – 2017. – Vol. 34 (3). – P. 565–586.

82. Al-Kurdi O. Knowledge sharing in higher education institutions: a systematic review / O. Al-Kurdi, R. El-Haddadeh, T. Eldabi // Journal of Enterprise Information Management. – 2018. – Vol. 31 (2). – P. 226–246.

83. Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design / M. Gagné et al. // *Journal of Organizational Behavior*. – 2019. – Vol. 40. – P. 783–799.

84. Charband Y. Knowledge sharing mechanisms in the education: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research / Y. Charband, N. Jafari Navimipour // *Kybernetes*. – 2018. – Vol. 47 (7). – P. 1456–1490.

85. Farooq R. A conceptual model of knowledge sharing / R. Farooq // *International Journal of Innovation Science*. – 2020. – Vol. 10 (2). – P. 238–260.

86. Learning to Share: Exploring Temporality in Shared Leadership and Team Learning / L. Wang et al. // *Small Group Research*. – 2017. – Vol. 48 (2). – P.165–189.

87. Creating a Knowledge Sharing Culture [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/ksculture>.

88. Пять ключей к обмену знаниями в проектах [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.osp.ru/os/2007/07/4391994>.

89. «Умные пятницы»: как организовать систему обмена знаниями внутри компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://smartmoney.today/blogs/153-umnye-pjatnicy-kak-organizovat-sistemu-obmena-znanijami-vnutri-kompanii.html>.

90. Мариничева М. К. Управление знаниями на 100 % : путеводитель для практиков / М. К. Мариничева. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с.

91. Антошкіна Л. І. Управління знаннями : навчальний посібник / Л. І. Антошкіна. – Донецьк : Юго-Восток, 2011. – 178 с.

92. Мартиненко М. В. Управління організаційними знаннями підприємства : теоретичний аспект : монографія / М. В. Мартиненко. – Харків : ІНЖЕК, 2013. – 218 с.
93. Наливайко А. П. Стратегічне управління знаннями підприємства : монографія / А. П. Наливайко. – Київ : КНЕУ, 2014. – 445 с.
94. Приймак В. Управління знаннями : підручник / В. Приймак. – Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. – 240 с.
95. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 351 с.
96. Гапоненко А. Л. Управление знаниями / А. Л. Гапоненко. – Москва : ИПК госслужбы, 2001. – 52 с.
97. Трофимова Л. А. Управление знаниями : учебное пособие / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 77 с.
98. Bolisani E. Advances in Knowledge Management / E. Bolisani, M. Handzic. – Switzerland : Springer International Publishing, 2015. – 226 p.
99. Bergeron V. P. Essentials of knowledge management / V. P. Bergeron. – John Wiley & Sons Inc., 2003. – 225 p.
100. Русецкая О. В. Теория организации : учебник для академического бакалавриата / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. – Москва : Юрайт, 2014. – 391 с.
101. Мойсеєнко І. П. Системи управління знаннями в умовах постіндустріальної економіки / І. П. Мойсеєнко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2004. – № 507. – С. 151–157.

102. Бабина О. Є. Управління знаннями як складовою потенціалу підприємства / О. Є. Бабина, Т. І. Андреюшина // Водний транспорт. – 2012. – № 2 (14). – С. 101–106.

103. Шевченко Г. С. Стратегічне управління підприємством : конспект лекцій / Г. С. Шевченко, У. В. Павлюк. – Львів : НЛТУ України, 2015. – 140 с.

104. Волкова К. В. Роль адаптивних організаційних структур в організації управління знаннями / К. В. Волкова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5 (2). – С. 133–135.

105. Вовк Ю. Я. Підхід до побудови моделі управління знаннями промислового підприємства / Ю. Я. Вовк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4 (2). – С. 217–220.

106. Стратегії управління знаннями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.managerhelp.org/hoks-751-1.html>.

107. Ahmad N. Knowledge Management: A Gateway for Organizational Performance / N. Ahmad, M. S. Lodhi, K. Zaman // Journal of the Knowledge Economy. – 2017. – Vol. 8. – P. 859–876.

108. Gonzalez R. V. D. Knowledge management process: A theoretical-conceptual research / R. V. D. Gonzalez, M. F. Martins // Gestao e Producao. – 2017. – Vol. 24 (2). – P. 248–265.

109. Raudeliuniene J. Knowledge management process model / J. Raudeliuniene, V. Davidaviciene, A. Jakubavicius // Entrepreneurship and Sustainability Issues. – 2018. – Vol. 5 (3). – P. 542–554.

110. Ferreira J. Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges / J. Ferreira, J. Mueller, A. Papa // Journal of Knowledge Management. – 2020. – Vol. 24 (2). – P. 121–126.

111. The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance / A. Mardani et al. // The Journal of High Technology Management Research. – 2018. – Vol. 29 (1). – P. 12–26.

112. Пікалов В. Л. Менеджмент знань: методологічний аспект освіти та навчання / В. Л. Пікалов, Г. Я. Глуха // Економічний нобелівський вісник. – 2016. – № 1 (9). – С. 164–174.

113. Мильнер Б. З. Управление знаниями в современной экономике / Б. З. Мильнер. – Москва : Институт экономики РАН, 2008. – 228 с.

114. Пикалов В. Л. Управление знаниями как важнейший элемент интеграционной системы управления торговым предприятием / В. Л. Пикалов // Академічний огляд. – 2008. – № 1. – С. 123–131.

115. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер. – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

116. Крыштафович А. Теория и практика управления знаниями в организации / А. Крыштафович // Банкаўскі веснік. – 2005. – Верасень. – С. 4–12.

117. How to Implement Company-Wide Knowledge Management System [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.cleverism.com/how-to-implement-knowledge-management-system/>.

118. Управління знаннями – виклик майбутнього [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm016.html>.

119. Knowledge Management Overview [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.slideshare.net/RahulSudame1/knowledge-management-overview-27129859>.

120. Malhotra Y. Knowledge Management and Business Model Innovation / Y. Malhotra. – IGI Global, 2000. – 464 p.

121. Тузовский А. Ф. Системы управления знаниями (методы и технологии) / А. Ф. Тузовский, С. В. Чириков, В. З. Ямпольский. – Томск : НТЛ, 2005. – 260 с.

122. Knowledge management and data mining for marketing / M. J. Shaw et al. // Decision Support Systems. – 2001. – Vol. 31. – P. 127–137.

123. Malheiro A. Handbook of Research on Knowledge Management for Contemporary Business / A. Malheiro. – IGI Global, 2018. – 438 p.

124. Rhem A. Knowledge Management in Practice / A. Rhem. – Auerbach Publications, 2017. – 371 p.



Навчальне видання

**Артюхова Надія Олександрівна,  
Олефіренко Олег Михайлович**

# **МАРКЕТИНГ І МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНЬ**

**Конспект лекцій  
для студентів спеціальності 075 «Маркетинг»  
усіх форм навчання**

Художнє оформлення обкладинки Н. О. Артюхової  
Редактор О. В. Федяй  
Комп'ютерне верстання Н. О. Артюхової

Підписано до друку 16.06.2021, поз. 111.  
Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 12,09. Обл.-вид. арк. 9,16. Тираж 5 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач  
Сумський державний університет,  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.