Гаращенко Н.М., к.е.н.,
доцент кафедри стратегії підприємств
КНЕУ імені Вадима Гетьмана

УПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У ДІЯЛЬНІСТЬ ДОСЛІДНИЦЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ

65.014

АНОТАЦІЯ. Розглянуто питання щодо сутності нової освітньої парадигми та вимог, які вона висуває до сучасних університетів. Окреслено місію та завдання університетів в умовах формування економіки знань. Визначено необхідність впровадження технології управління знаннями у діяльність дослідницького університету; запропоновано шляхи її впровадження та окреслено основні умови успішного використання даної концепції, зокрема, створення неформальних координаційних структур з управління знаннями

КЛЮЧОВІ СЛОВА: дослідницький університет, управління знаннями, нові моделі університетів, внутрішні дослідження, J-організація, координаційна рада з управління знаннями

Вступ. Сучасний університет функціонує у динамічному оточуючому середовищі, ситуації безперервного зростання обсягів інформації на фоні стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, постійного оновлення знань.

Нові явища висувають до членів суспільства вимоги щодо опрацювання все більших масивів нової інформації, безперервного набуття нових знань. Критичним для успішного професійного розвитку людини стає уміння самостійно мислити та вести пошук вирішення складних проблем, приймати рішення в умовах невизначеності.

У зв’язку з цим стара модель освіти, яка заснована на підготовці особистості до майбутньої діяльності за рахунок накопичення якомога

більшого обсягу готових, систематизованих знань та навичок і вмінь, які дозволятимуть йому справлятися з вже відомими ситуаціями, такими, що повторюються, є непридатною. Освітній процес має бути націлений на формування аналітичних навичок фахівця, «тобто здатності шукати та знаходити інформацію, надавати питанням чіткої форми, формулювати гіпотези до перевірки, вибудовувати дані у певному порядку та оцінювати їх, вирішувати завдання. Нові здатності, які ціняться роботодавцями в умовах економіки, заснованої на знаннях, стосуються усного та письмового спілкування, командної роботи, взаємного навчання у колективі, творчого підходу, уміння передбачати, винахідливості, уміння адаптуватися до змін» [1, с. 29-30]. Нова парадигма освітньої діяльності потребує нових моделей функціонування навчальних закладів та управління ними. Апробація нових концепцій функціонування вищих навчальних закладів (ВНЗ) відбувається у багатьох розвинених країнах світу із урахуванням особливостей освітніх систем, що склалися за період їх розвитку, законодавчих та інших умов. Впровадження концепції дослідницького університету в Україні також має на меті реалізацію нової місії ВНЗ, яка обумовлена вимогами суспільного розвитку.

Постановка проблеми. Розвиток університету як дослідницького потребує зміни у підходах та принципах керування ним, використання сучасних інструментів та методів управління. Свою ефективність у вирішенні питань удосконалення діяльності компанії та приведення її у відповідність із вимогами, які висуває інформаційна ера суспільного розвитку, довела технологія управління знаннями.

Використання інструментарію та принципів управління знаннями у вищих навчальних закладах потребує адаптації зарубіжного досвіду та успішних практик.

Метою статті є визначення можливих шляхів впровадження принципів та методів управління знаннями у діяльність вітчизняних дослідницьких університетів.

Результати. Зміст освіти в сучасних умовах можна звести до вирішення завдань виявлення та передачі сучасних способів організації мисленнєвої роботи людини. Зміна факторів зовнішнього середовища та умов функціонування призвели до необхідності впровадження філософії безперервної освіти у діяльність ВНЗ, яка передбачає періодичне повернення його випускників у систему вищої освіти для того, щоб оновлювати знання та навички, удосконалювати їх. Зміна філософії освіти, відведення університетам провідної ролі у формуванні економіки, заснованої на знаннях, що означає перетворення їх у центри генерації нових знань та вирішення міждисциплінарних проблем суспільного життя, призвели до появи ряду нових концептуальних моделей ВНЗ. Серед них виділяють [2, 3]: «чуйний» університет (американська модель), підприємницький університет (європейська модель), університет-підприємство (австралійська модель), дослідницький університет (американсько-європейська модель), проектно-орієнтований університет (російська модель). Спільним між цими моделями є те, що ВНЗ направляють свої зусилля у сфері освіти та наукових досліджень на забезпечення вигоди суспільства у цілому, гнучко реагують на зміну потреб своїх цільових аудиторій, а також ефективно вибудовують внутрішню діяльність, опираючись на власні можливості.

На цих же принципах має функціонувати і дослідницький університет, концепція якого прийнята в Україні та закріплена у нормативно-правових документах [4,5], і який має володіти такими характеристиками як:

1) здатність генерувати знання;
2) здатність забезпечувати ефективний трансфер знань і технологій;
3) проведення фундаментальних та прикладних досліджень по широкому спектру напрямів;
4) концентрація зусиль на підготовці магістрів, аспірантів та докторантів;
5) забезпечення діяльності розвиненої системи перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Впровадження концепції дослідницького університету вимагає переосмислення моделей управління, які використовуються. Зміна умов

функціонування ВНЗ в останні роки призвела до збільшення обсягу управлінської роботи, який зріс у зв'язку із розширенням прийому студентів (особливо, на комерційній основі), підготовкою та впровадженням нових спеціальностей, зростанням вимог щодо наближення науки до практики тощо. У традиційній структурі університетів, у якій за реалізацію навчальної та наукової діяльності відповідають деканати та керівництво кафедр, стає неможливим ефективно виконувати додаткові управлінські функції [2]. Тим більше неможливо говорити про виконання міждисциплінарних освітніх завдань, які випливають із нової освітньої парадигми та покладаються на дослідницькі університети.

У США та у Європі для вирішення проблем, пов'язаних із функціонуванням та розвитком навчальних закладів, проводять Institutional Research (IR), або внутрішні дослідження [6]. Вони являють собою широкий спектр дослідницьких робіт, які здійснюються в школах, коледжах та університетах для підтримки прийняття рішень та планування у таких сферах як організація прийому до навчального закладу, фінансування, розробка програм та курсів, управління навчальним процесом, підбор та найм персоналу, студентське життя, матеріальне забезпечення та бюджетування, організація спорту та дозвілля, взаємовідносини із випускниками тощо. Ці дослідження внутрішніх процесів організації діяльності проводяться на засадах теоретичних здобутків економіко-управлінських наук; на основі отриманих результатів впроваджуються новітні управлінські інструменти та технології у власну діяльність. Майже всі університети, які знаходяться на перших місцях у рейтингах кращих вищих навчальних загладів світу, проводять такі дослідження, а деякі з них навіть пропонують магістерські та докторські програми даного спрямування.

Останні роки значну частку у IR займають питання стратегічного управління вищими навчальними закладами та використання менеджменту знань у процесі їх діяльності [7, 8].

Такі вчені як Д. Белл, П. Друкер, В. Іноземцев, І. Нонака. М. Поланії, Х. Такеучі, Е. Тоффлер та інші підкреслюють виключну значущість для досягнення успіху в умовах розвитку інформаційної економіки та економіки знань саме використання технології управління знаннями. Багатьом компаніям світового рівня за допомогою інструментарію менеджменту знань вдалося досягти прориву у підвищенні результативності та ефективності діяльності.

Менеджмент знань (Knowledge management) пропонують у якості навчального предмета більшість університетів світового рівня; частина з них пропонує однойменні магістерські програми. Діяльність такої інституції як університет, основним завданням якої всю історію розвитку була передача та створення знань, за визначенням має базуватися на управлінні знаннями. Але парадокс у тому, що застосовувати УЗ у його сучасному розумінні у власній діяльності університети починають набагато пізніше, ніж ті компанії та організації, чиїх працівників вони цьому успішно навчили.

За визначенням, управління знаннями (або менеджмент знань) - це сукупність управлінських впливів на способи, методи і форми організації соціальних відносин у сфері виробництва, розповсюдження та використання знань, націлена на підвищення ефективності цих процесів і здійснювана в конкретних економічних рамках (підприємства, установи, підрозділи, різні форми кооперації і т. д.). По суті, управління знаннями – це управління процесами, пов'язаними зі знаннями, або управління процесами роботи зі знаннями [9, с.41].

Для того, щоб менеджмент знань був ефективним, він має бути орієнтований на досягнення стратегічних цілей та розглядатися у взаємозв’язку зі стратегічним управлінням компанією. Розробці системи управління знаннями має передувати ідентифікація основних бізнес-процесів компанії (і, відповідно, зміна кута зору на діяльність університету) та формулювання вимог до знань, які забезпечать успішне виконання цих

бізнес-процесів. В сучасному (дослідницькому, інноваційному) університеті результатом здійснення бізнес-процесів будуть такі «продукти»:

- спеціалісти різного рівня підготовки;
- наукова продукція (нові ідеї, технології, склад матеріалів, методи аналізу, розрахункові програми і т.п.);
- продукція господарської діяльності, у т.ч. сумісно з іншими організаціями (прилади, пристрої та ін..)
- книжкова продукція (монографії, навчально-методична література, у т.ч. електронна);
- кадри вищої кваліфікації (кандидати та доктори наук).

Виробництво «знаннєвомістких продуктів» потребує використання спеціальних методів та інструментів, які стосуються процесів створення, залучення, інтеграції, поширення, копіювання, збереження, вимірювання та ідентифікації знань.

Тут слід відмітити, що поняття «знання» використовується у самому широкому сенсі – зафіксована інформація, яка з достатнім ступенем достовірності та об'єктивності відображає у свідомості людини об'єктивні властивості та закономірності об'єктів, що вивчаються, предметів та явищ оточуючого світу. Тобто мова йде не тільки про знання у їх академічному розумінні – як комплекс ідей, методів, цінностей та норм в рамках однієї або кількох наукових дисциплін. Створювати та передавати такі знання університети уміють. Мова йде про знання як здатність на основі постійних внутрішніх і зовнішніх спостережень розпізнавати явища у галузях діяльності, розуміти, бачити, робити висновки, тобто інтерпретувати інформацію та використовувати її для вирішення завдань. Університет має управляти не тільки знаннями, які є об'єктом передачі «клієнтам» університету, але і знаннями (а можливо, і перш за все ними), які відображають розуміння процесів та явищ, пов'язаних із організацією та удосконаленням власної діяльності, власним розвитком.

За час існування менеджменту знань як теоретичної дисципліни та практичної діяльності напрацьована значна кількість інструментів та методів, які він використовує. Їх умовно можна поділити на технологічні та гуманітарні, або на методи та інструменти інформаційних технологій (ІТ-методи) та методи і інструменти неінформаційних технологій (не ІТ методи), як їх було названо у списку основних інструментів і методів процесу управління знаннями, який було складено і узгоджено в 2009 році групою експертів з УЗ з усього світу у Сінгапурі [10].

До не ІТ-методів та інструментів відносяться: 1) мозковий штурм; 2) навчання і «захоплення» ідей; 3) колегіальна взаємодопомога; 4) навчальний огляд; 5) огляд після дій (After Action Review); 6) розповідь історій (Storytelling); 7) спільний робочий простір; 8) анкетування; 9) кафе знань; 10) спільноти практики; 11) таксономія.

До ІТ-методів та інструментів відносяться: 1) система управління документацією; 2) база знань; 3) блог; 4) соціальна мережа; 5) "голос поверх ір" (VoIP); 6) інструменти розширеного пошуку; 7) кластери знань; 8) експерт-локатор (хто є хто); 9) спільний віртуальний робочий простір.

І хоча на сьогодні гуманітарний підхід переважає над технологічним у менеджменті знань, ефективне управління знаннями неможливе без широкого використання ІТ- методів, яке потребує відповідного технічного та програмного забезпечення.

Необхідно зазначити, що створення та інтеграція знань, які набувають все більшої актуальності, відбуваються на індивідуальному та груповому рівнях, і тому організація групової роботи є дуже важливим завданням при впровадженні та використанні концепції управління знаннями. Університет має стати так званою організацією, що самонавчається (за підходом П. Сенге [11]), серед принципів діяльності якої є заохочення та підтримка ініціативи співробітників, які розуміють цілі та завдання розвитку організації. Лауреат Нобелівської премії Ф. Хайек ще 60 років тому писав про те, що інтеграція персональних та групових знань

дозволяє отримувати додатковий виграш у ефективності рішень, що приймаються [12]. Модель дослідницького університету, як і інші нові моделі університетів, про які вже згадувалося, передбачають формування суто відмінного способу функціонування, яке використовує колективну взаємодію як всередині університету, між функціональними підрозділами, так і спільну роботу над проектами разом із зовнішніми структурами. Успішність такому інноваційному університету забезпечує використання проектних підходів в управлінні та сітьових моделей організації, через які може бути реалізована колективна взаємодія.

Ми пропонуємо використовувати принципи побудови так званої J-організації (організації японського типу) при впровадженні управління знаннями в діяльність дослідницького університету для забезпечення підвищення ефективності колективної роботи та, як наслідок, удосконалення бізнес-процесів (у першу чергу – щодо навчальної та науково-дослідницької діяльності). Аргументами цього є такі.

Управління в пострадянському університеті традиційно здійснюється у такому типові оргструктури, яку Г. Мінцберг [13] називає професійною бюрократією. Ця конфігурація із оргструктурою лінійно-функціонального типу (заснована на традиційній дисциплінарній департменталізації) довела свою ефективність у обслуговуванні «серійного» навчального процесу. Адхократія, або новаторська організація із матричною оргструктурою, характеризується невеликими командами, постійним навчанням персоналу, гнучким розподілом функцій та відповідальності з успіхом застосовується там, де необхідно постійно впроваджувати інновації. Ефективне використання адхократичної конфігурації базується на добровільній участі персоналу у процесі постійного удосконалення спільної діяльності. Основними носіями знань в такій організації є професіонали- експерти, які зібрані в команди з метою вирішення проблем, які виникають. Такі структури є максимально гнучкими, але вони мають ряд недоліків, пов’язаних із збереженням новостворених знань з причини нестабільності, постійних

реструктуризацій і переміщень працівників. У даних структурах керованість повторюваними процесами знижується, і тому є загроза зниження ефективності виконання професійних (експертних) робіт (перш за все викладацької діяльності). Відповідно, сучасному університетові, який бажає ефективно працювати, необхідно поєднання рис двох вище названих структур.

У цьому сенсі J-організація є найбільш прийнятною [14]. Описана в роботах І. Нонака, Г. Такеуші [15], М. Аокі [16], ця організаційна форма характеризується певним поєднанням стабільності та ефективності бюрократичного управління із динамічністю командної адхократії. Свої можливості J-організація черпає із командних взаємовідносин та неявного знання, яке втілено у організаційній культурі. Особливе значення у таких організаційних утвореннях відіграють міжфункціональні групи, у яких інтегрується та створюється знання, і які відіграють роль посередника між індивідом та організацією. Працівники, які працюють у таких групах, одночасно займають посади і в рамках професійної бюрократії . J-організація дозволяє органічно співіснувати мобільним командам із жорсткою ієрархічною структурою.

Впровадження концепції J-організації, функціонування якої базується на використанні інструментарію управління знаннями, на наш погляд має починатися на рівні найменших структурних одиниць традиційної департменталізації університету – на рівні кафедр, факультетів і поступово поширюватися на вищі рівні ієрархії. Наприклад, першим кроком у цьому напрямку може бути створення координаційної ради з управління знаннями (при кафедрі, факультеті) під керівництвом головного координатора, завдання яких полягає у підтриманні ініціатив та забезпеченні взаємодії трьох основних відділів – відділу аудиту та збереження знань, відділу поширення та обміну знаннями, відділу інтеграції та створення знань. До складу кожного відділу входять комітети (рис. 1). Специфікою функціонування запропонованої організаційної структури управління

знаннями є те, що у працівників, які входять до складу комітетів, є необмежені повноваження щодо висування ініціатив, створення робочих груп та команд для перетворення цих ініціатив у проекти для їх подальшої реалізації, а їх обов'язками є володіння процедурами та інструментами менеджменту знань з метою забезпечення адекватного вибору методів щодо вирішення тих чи інших поставлених завдань та творчий підхід.

Через функціонування таких структур можливі підготовка проектів щодо створення науково-дослідницьких інститутів, науково-навчальних, тренінгових центрів при кафедрах та факультетах, формування проектів наукових досліджень за кошти держбюджету та за кошти сторонніх комерційних організацій, підготовка та проведення, конференцій, конкурсів

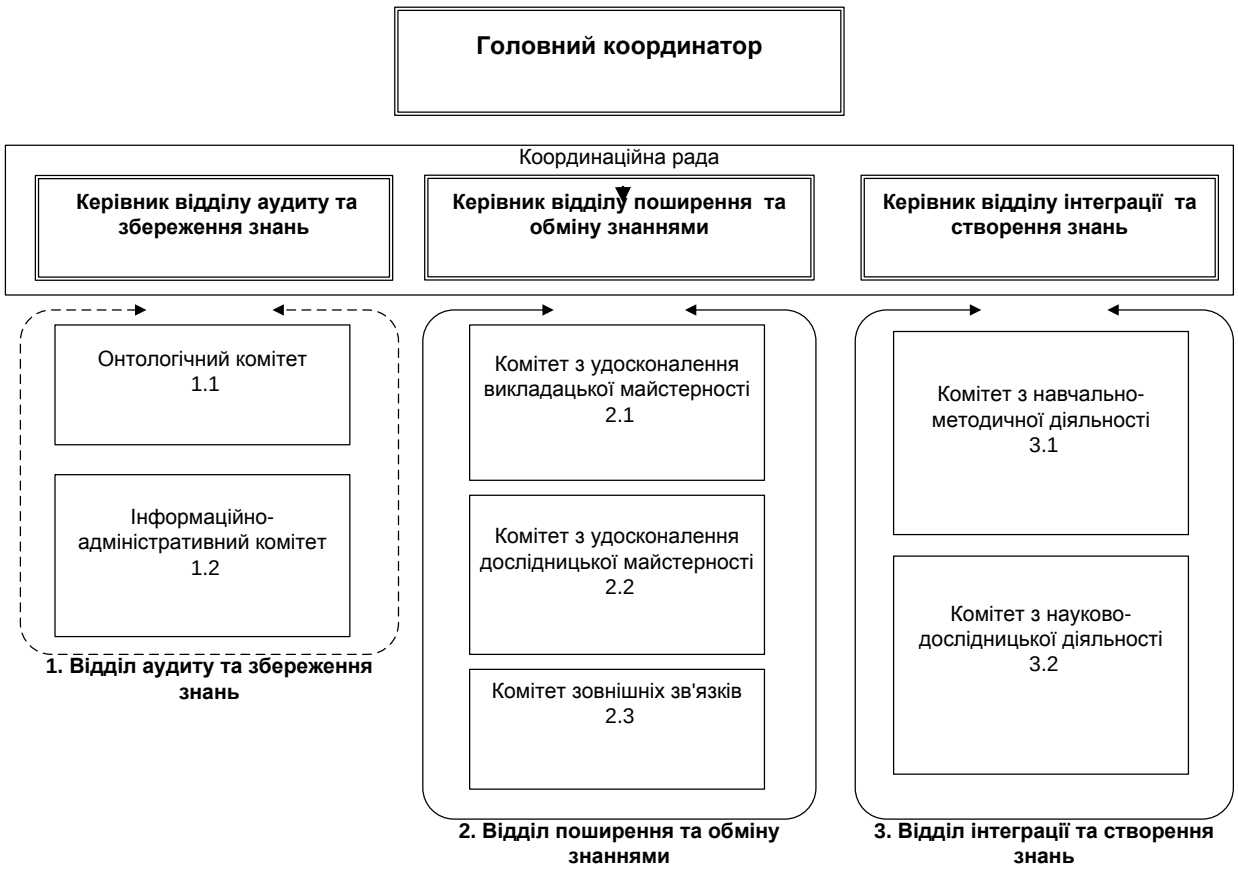

Рис. 1. Організаційна структура управління знаннями кафедри (факультету).

різноманітних навчальних заходів змагального характеру для студентів та сторонніх організацій і т.п. При цьому з названих вище інструментів

управління знаннями доцільно використовувати такі як мозковий штурм, навчання і «захоплення» ідей, колегіальну взаємодопомогу, навчальний огляд, розповідь історій (Storytelling), кафе знань, блоги, соціальні мережі, "голос поверх IP", інструменти розширеного пошуку, спільний віртуальний робочий простір.

Специфіка функціонування J-організацій через створення неформальних структур з управління знаннями висуває певні вимоги щодо уможливлення поширення використання таких структур горизонтально та вертикально в межах традиційної управлінської ієрархії університету, зокрема проведення навчально-тренінгової роботи щодо опанування інструментарієм УЗ. Слід вказати, що використання переваг J-організації значною мірою залежить від заохочення та підтримки ініціатив керівництвом. Крім того, необхідно опрацювання механізму переведення готових рішень чи пропозицій, які є результатом функціонування структур з управління знаннями, на рівень формальної структури управління університетом та закріплення їх у традиційних документах наказово-виконавчого характеру (рішеннях засідань кафедри, вчених рад факультетів та університету, наказах, розпорядженнях тощо). На наш погляд, створення подібних спеціальних рад та комітетів з управління знаннями в межах університету дасть можливість досягти високого ступеня інноваційності та креативності, а також ефективності підготовки та прийняття рішень щодо основних питань навчальної та науково-дослідницької діяльності університету.

Висновки. Нова роль університетів, яка покладається на них сучасними вимогами суспільного розвитку, потребує створення належних управлінських та організаційних механізмів для реалізації цієї нової ролі та тих завдань, які виникають при її реалізації. Впровадження концепції дослідницького університету, що потребує зміни управлінської моделі, показує необхідність вивчення теоретичних здобутків західних Institutional Research та проведення вітчизняних досліджень у даному напрямі.

Розвиток передових університетів світу сьогодні виходить із розуміння необхідності застосування менеджменту знань як технології, яка відповідає вимогам формування суспільства, заснованого на знаннях та довела свою ефективність через досвід багатьох успішних компаній світу, які її впровадили.

Застосування інструментарію управління знаннями у діяльності університету в Україні можливе на засадах: 1) забезпечення технічними та інформаційно-програмними засобами, які уможливлюють використання IT-інструментів; 2) розуміння специфіки, необхідних умов та володіння навичками використання певних інструментів та методів; 3) впровадження принципів J-оргагнізації у діяльності ВНЗ, яка дозволяє поєднати переваги жорсткої ієрархічної та гнучкої інноваційної типів оргструктур.

Для цього при підрозділах університету пропонується створювати координаційні ради, у межах яких буде здійснюватися організація групової роботи та колективної взаємодії для ефективного управління процесами аудиту та збереження знань, міжфункціонального, внутрішньоорганізаційного поширення та обміну знаннями, а також інтеграції та створення знань.

Саме менеджмент знань дозволяє перебудувати діяльність ВНЗ таким чином, щоб вона максимально відповідала концепції інноваційного, дослідницького університету, функціонування якого характеризується активним пошуком нових інструментів та шляхів організаційних змін, які забезпечують розвиток за рахунок колективної підприємницької діяльності на всіх рівнях ієрархії.

Список використаних джерел:

1. Формирование общества, основанного на знаниях. Новые задачи высшей школы / Пер. с англ.; первонач. опубликов. в 2001 г. в США на англ. языке как *Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education*. The World Bank. Washington, DC. — М: Издательство «Весь Мир», 2003. — 232 с. Режим доступа- http://www.worldbank.org.ru/ECA/Russia.nsf/ECADocByUnid/97E7A9C494AA5E8EC3256E27002773F9/$FILE/constr_rus.pdf

2. Сухорукова О.Б. Анализ основных направлений и пути совершенствования организационных структур управления вузами в России // Сибирская финансовая школа. - 2009. - №3, с.100-108
3. Грудзинский А. О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация ВУЗа. - Нижний Новгород: Изд-во ННГУ. - 2004.- 370 с.
4. Положення про дослідницький університет, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 17 лютого 2010 р. № 163 - режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=163-2010-%EF
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 3 лютого 2010 р. N 76 «Деякі питання надання вищим навчальним закладам статусу самоврядного (автономного) дослідницького національного університету» - режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=76-2010-%EF
6. Правдина М. А**.** Зачем университетам внутренние исследования? Обзор зарубежного опыта institutional research / М. А. Правдина // Университет. управление: практика и анализ. - 2009. - № 4. - С. 56 - 65.
7. Knowledge management : building a competitive advantage in higher education / Andreea M. Serban, Jing Luan, editors. New directions for institutional research, no. 113 San Francisco, Calif. : Jossey-Bass, c2002.
8. Kidwell, J.J., Vander Linde, M.K., Johnson, L.S. (2000), 'Applying Corporate Knowledge Management Practices in higher education', EDUCAUSE QUARTERY, no. 4, pp. 28- 33
9. Тузовский А.Ф. Системы управления знаниями (методы и технологии)/ А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский – Томск: Изд-во НТЛ, 2005. – 260 с.
10. *Dr. Ronald Young* Knowledge Management Tools and Techniques Manual. - Asian Productivity Organization, 2010 – 98 с. - режим доступу: http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-43_KM-Tools_and_Techniques_2010.*pdf*
11. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации: Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. - 408 с.
12. Хайек Ф. Индивидуализм и экономический порядок. − М.: Изограф, 2000. − 256 с. Глава IV. Использование знания в обществе Режим доступу- http://libertarium.ru/10062
13. Минцберг Г. Структурирование организаций // Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. Стратегический процесс; Пер. с англ. - СПб: Питер, 2001. - 688 с., сс. 254-279
14. Пястолов С. М. Феномен образования в меняющемся обществе // Экономический вестник ростовского государственного университета, т.1, №1, 2003, с.56-76.
15. Нонака И., Такеучи Х. Компания - создатель знания: Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи; Пер. с англ. А. Трактинский. - М.: Олимп-Бизнес, 2003. - 361 с.
16. Aoki, M. 2000. What are Institutions and How Should We Approach Them? Paper, 1999 режим доступу - *time.dufe.edu.cn/wencong/stanford/swp00015.pdf*