

УДК 658:65.011.55

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-82-88

## ДЕЯКІ ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ЗНАННЯМИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

**Шановал О.В.**

аспірант, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ, вул. Фрометівська 2, 03039,  
Україна, тел.: (044)-490-95-05, e-mail: kosmetika-parfumer@ukr.net,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1251-268X>

## SOME THEORETICAL ASPECTS OF CORPORATE KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTION

**Shapoval O.**

postgraduate student, Private higher educational institution "Higher educational institution" "Interregional academy of  
personnel management", Kyiv, st. Frometivs'ka, 2, 03039, Ukraine, tel.: (044)-490-95-05,  
e-mail: kosmetika-parfumer@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1251-268X>

**Анотація.** Статтю присвячено особливостям розуміння знань як об'єкту та управління знаннями як процесу, у сфері вищої освіти. Метою дослідження є аналіз теоретичних підходів до визначень «знання» та «управління знаннями» в контексті дослідження управління знаннями у вищих навчальних закладах. В ході дослідження здійснено аналіз існуючих підходів до розуміння дефініцій «знання», «управління знаннями» серед вітчизняних та зарубіжних дослідників. З'ясовано, що у найширшому значенні «знання» розглядаються як уся інформація, отримувана людиною протягом її життя, як безпосередньо із зовнішнього світу (через органи чуття), так і в процесі мисленнєвої діяльності самої людини. Під управлінням знаннями у вищому навчальному закладі запропоновано розуміти цілеспрямовану та систематичну управлінську діяльність щодо забезпечення ефективного отримання, передачі та використання знань у ході освітнього процесу та науково-дослідної діяльності вищого навчального закладу. Така управлінська діяльність включає розробку методик, процедур, стандартів, визначення джерел, створення інструментів для пошуку, отримання, поширення, оцінки, зберігання, трансферу та перетворення знань, як необхідних елементів інтелектуального капіталу вищого навчального закладу. Серед іншого, виявлено, що збір інформації, її узагальнення, систематизація та адаптація згенерованих науковцями знань до сприйняття студентами (учнями) навчальних закладів і їх передача цим студентам (учням) і є ключовою складовою освітнього процесу, а самі знання – стратегічним ресурсом навчального закладу. Висунуто припущення, що підвищення ефективності управління знаннями може стати дієвим заходом збільшення популярності вітчизняних вищих навчальних закладів, що допоможе скоротити виїзд абітурієнтів за кордон. Оскільки основною причиною еміграції абітурієнтів є відчутні конкурентні переваги європейських вишів, у порівнянні з українськими. Пріоритетними джерелами походження знань у вищих навчальних закладах мають бути науково-дослідна робота і навчання у всіх його формах. Тому, в корпоративному плані, інформаційну й науково-дослідну діяльність вищих навчальних закладів доречно орієнтувати на продукування та продаж патентів, ліцензій, ноу-хау.

**Ключові слова:** інформація, знання, управління знаннями, вища освіта, вищий навчальний заклад, освітній процес, менеджмент.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0, бібл.: 15.

**Annotation.** The article is devoted to the peculiarities of understanding knowledge as an object and knowledge management as a process in the field of higher education. The aim of the study is to analyze theoretical approaches to the definitions of "knowledge" and "knowledge management" in the context of the study of knowledge management in higher education. It was been analysis of existing approaches to understanding the definitions of "knowledge", "knowledge management" among domestic and foreign researchers. It is found that in the broadest sense of "knowledge" is considered as all the information received by man during his life, both directly from the outside world (through the senses) and in the process of mental activity of man himself. Under the management of knowledge in higher education, it is proposed to understand the purposeful and systematic management activities to ensure the effective acquisition, transfer and use of knowledge during the educational process and research activities of higher education. Such management activities include the development of methods, procedures, standards, identification of sources, the creation of tools for finding, obtaining, disseminating, evaluating, storing, transferring and transforming knowledge as necessary elements of the intellectual capital of higher education. Among other things, it was found that the collection of information, its generalization, systematization and adaptation of knowledge generated by scientists to

*the perception of students (students) and their transfer to these students (students) is a key component of the educational process, and knowledge itself - the strategic resource have been. It has been suggested that improving the efficiency of knowledge management may be an effective measure to increase the popularity of domestic higher education institutions, which will help reduce the number of entrants abroad. Because the main reason for the emigration of applicants is the significant competitive advantages of European universities, compared to Ukrainian. Priority sources of knowledge in higher education institute should be research and teaching in all its forms. Therefore, in corporate terms, information and research activities of higher education institutions should focus on the production and sale of patents, licenses, know-how.*

**Key words:** *information, knowledge, knowledge management, higher education, higher educational institution, educational process, management.*

*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 15.*

**Постановка проблеми.** Накопичення знань та їх передача прийдешнім поколінням, це процеси, які супроводжують людство впродовж всієї історії Homo Sapiens. В ході еволюції суспільних відносин, науково-технічного прогресу, спочатку повільно, а в подальшому – доволі стрімко змінювалися механізми збору та обробки інформації, з'являлися нові форми її зберігання, нові канали передавання, нові підходи до сприйняття та використання. І ключову роль у накопиченні та передачі знань відігравали навчальні заклади, які на початок ХХІ століття сформували транснаціональний освітній простір – неоднорідний, строкатий, мультикультурний та мультилінгвічний.

Позиціонування України як розвинутої, сучасної, високотехнологічної країни, передбачає прагнення до формування високої конкурентоздатності не лише вітчизняних товаровиробників, але й вітчизняної наукової школи в цілому та окремих освітніх закладів – зокрема. Загострення конкуренції за абітурієнтів, посилене демографічною кризою, вимагає від українських вищих навчальних закладів формування та впровадження нових механізмів управління знаннями, що не лише відповідають кращим європейським стандартам, але й перевершують їх. З огляду на такий стан справ, особливої актуальності набуває потреба дослідження сучасного бачення знань та управління ними у вищих навчальних закладах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні основи дослідження знань як об'єкту і практичних розробок у сфері управління

знаннями, як процесу, в якісно нових умовах господарювання, закладені в роботах таких українських і західних вчених, як: Е. Брукінг, А. Гальчинський, В. Геєць, Б. Годін, П. Друкер, Г. Іцковіц, А. Малюкіна, Дж. Стігліц, Л. Федулова, Д. Форай, І. Ханін, М. Якубовський та ін. Проблеми управління знаннями організацій досліджувалися такими науковцями як Ю. Вовк, В. Криворучко, І. Мойсеєнко, М. Поляков, Д. Ріпка, М. Руденко, В. Томах, О. Шевчук. Водночас, з огляду на наявний рівень управління знаннями в навчальних закладах та процеси реформування системи освіти в Україні, існує потреба узагальнення напрацювань з даної тематики, а контексті управління знаннями у вищих навчальних закладах.

**Формування цілей статті.** Метою дослідження є аналіз теоретичних підходів до визначень «знання» та «управління знаннями» в контексті дослідження управління знаннями у вищих навчальних закладах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З огляду на особливість та неоднозначність сприйняття поширених у суспільстві термінів, для початку, нам варто визначитися з розумінням дефініцій «знання» та «управління знаннями». Адже сам термін «знання», який кожною людиною нібито тлумачиться на інтуїтивному рівні, подекуди має доволі різне трактування. Так, наприклад, Тлумачний словник української мови, розглядає знання у трьох розуміннях:

1). Обізнаність у чому-небудь, наявність відомостей про кого-, що-небудь;

2). Сукупність відомостей з якої-небудь галузі, набутих у процесі навчання, дослідження і т. ін.;

3). Пізнання дійсності в окремих її проявах і в цілому [1].

Доволі схожим чином трактує дефініцію «знання» (knowledge) Вебстерський словник. По-перше, знання розглядаються в ньому як «факти, інформація та навички, набуті людиною завдяки досвіду чи освіті; теоретичне або практичне розуміння предмета: спрага знань; передача знань. По-друге, як «усвідомлення чи знайомство, набуте досвідом того чи іншого факту або ситуації» [2].

Варто зазначити, що для нас актуальним може бути сприйняття знань і у кожному з перелічених контекстів. Адже знання у вищому навчальному закладі можуть являти собою і «сукупність відомостей», і «наділення об'єкта тими чи іншими характеристиками», і «передача відомостей, інформації в процесі навчання та тяга до їх сприйняття».

Отож, у сучасному суспільстві в цілому та науковій сфері зокрема є чимало підходів до сприйняття знання. В найширшому значенні, можна погодитися з вітчизняним дослідником В. Горським, який визначає знання, як «теоретично узагальнений суспільно-історичний досвід, результат пізнання людиною дійсності» [3]. Тобто в такому значенні знання розглядається як уся інформація, отримувана людиною протягом її життя, як безпосередньо із зовнішнього світу (через органи чуття), так і в процесі мисленнєвої діяльності самої людини.

Однак, в рамках теми нашого дослідження, особливий інтерес становить сприйняття поняття «знання» у контексті господарської діяльності навчального закладу та управління процесами, що пов'язані зі знаннями. І в цьому значенні, на думку західного дослідника П. Друкера, «знання, це основний стратегічний ресурс, що вирізняє бізнес та надає вирішальні конкурентні переваги як окремому індивіду, так і підприємству» [4].

Таке визначення, на наше переконання, є занадто узагальненим. І нам більше імпонує підхід вітчизняної дослідниці знань з точки зору економіки А. Малюкіної, яка під знаннями пропонує розуміти «накопичений досвід людини або групи людей, який є стратегічним ресурсом для будь-якого підприємства». Що характерно, вчена акцентує увагу на освітній складовій, зазначаючи, що «саме навчальні знання є найважливішими для особистості, тому що ... вони адаптують наукові знання до цілеспрямованого навчання» [5].

Тобто збір інформації, її узагальнення, систематизація та адаптація згенерованих науковцями знань до сприйняття студентами (учнями) навчальних закладів і їх передача цим студентам (учням) і є ключовою складовою освітнього процесу, а самі знання – стратегічним ресурсом навчального закладу.

В Україні роль належного управління знаннями досі лишається незрозумілою як для більшості підприємців, так і для державних службовців. Натомість, в успішних зарубіжних (і особливо – транснаціональних) компаніях, на кшталт Apple, IBM, Google, Microsoft, Ford Motor Company, управління знаннями визнається настільки важливим, що його вже кілька десятиліть відноситься до ключових компетенцій. Адже в таких корпораціях воно не лише виступає елементом системи управління й частиною організаційної культури, а часто є складовою бренду. Тобто компанія позиціонує себе як така, яка визнає пріоритетність знань і використовує управління ними як одну з ключових складових менеджменту.

Годі й сподіватися, що українські товаровиробники, маючи скромнішу матеріально-технічну базу, обмежені фінансові ресурси й доволі невеликий внутрішній ринок збуту можуть бути конкурентоздатними без надзвичайно ефективного управління знаннями. Не є виключенням і сфера освітніх послуг. Адже останніми роками спостерігається тотальний виїзд українських абітурієнтів за кордон не лише в пошуках кращої долі,

а передовсім – у пошуку кращої освіти. Як результат, величезна кількість випускників українських шкіл вирушають навчатися за кордон. Переважно – в Польщу. Як свідчать статистичні дані, число українців на студіях в іноземних університетах станом на 2014/2015 навчальний рік уже становило 59 648 осіб. При цьому динаміка зростання лише з 2009 по 2015 роки склала 129%. [6]. При цьому, згідно з польською офіційною статистикою, кількість українських студентів та випускників саме в цій країні постійно зростає. У 2012/2013 навчальному році там було 9747 українських студентів, а вже в 2013/2014 це число зросло до 15123. Наступного навчального року навчалось вже 23392 українські студенти, у 2015/2016 — 30589. Станом на 2016/2017 у польських університетах вчилися вже 35584 українські студенти [7].

З огляду на такий стан справ, деякі вітчизняні дослідники навіть ведуть мову про наявність цілеспрямованої державної політики, щодо виїзду українців за кордон [8].

Не розділяючи настільки конспірологічного підходу, вважаємо, що основною причиною еміграції абітурієнтів є відчутні конкурентні переваги європейських вишів, у порівнянні з українськими. І в цьому моменті ми маємо потенційну «точку зростання». Саме впровадження ефективного управління знаннями може стати для вітчизняних ВНЗ тією складовою успішності, яка потенційно здатна стати конкурентною перевагою.

У цьому контексті постає потреба визначення поняття «управління знаннями» в цілому та «управління знаннями у ВНЗ» зокрема. Варто зауважити, що наукова спільнота давно звернула увагу на дану проблематику. Так, наприклад, на думку В.Р. Буковіца та Р. Л. Уільямса, управління знаннями – це процес, за допомогою якого організація накопичує багатство, опираючись на свої інтелектуальні чи базовані на знаннях організаційні активи [9]. Такий підхід, з

точки зору мети, видається занадто узагальненим.

В «American Productivity & Quality Center», управління знаннями розглядається як сукупність стратегій та процесів по виявленню, набуттю, розповсюдженню, обміну та використанню знань, необхідних для конкурентоспроможного бізнесу [10]. Хоча наведений підхід є дещо більш деталізованим, він стосується саме комерційного аспекту управління знаннями, і не передбачає продукування знань та їх обробки, тобто не є прийнятним для аналізу управління знаннями в навчальному закладі.

Д.Ж. Скірме вважає, що управління знаннями – це чітко окреслене і систематичне управління важливими для організації знаннями та процесами роботи з ними, а саме: збирання, організації, зміни, застосування і експлуатації знань з метою досягнення цілей організації [10]. Такий, більш деталізований підхід видається більш прийнятним у руслі нашого дослідження.

Е. Брукінг під управлінням знаннями пропонує розуміти процес, який містить такі види діяльності, як: ідентифікація інтелектуального капіталу, документальне оформлення і створення бази знань, оновлення та захист знань, розповсюдження знань всередині організації [11]. Тобто науковець є прихильником діяльнісного підходу, і розглядає управління знаннями саме як сукупність процесів.

Натомість, вітчизняний дослідник корпоративізації знань М. Поляков, під управлінням знаннями (в широкому значенні) пропонує розуміти «цілеспрямовану та систематичну управлінську діяльність щодо забезпечення ефективного отримання, передачі та використання знань в компанії. Вона включає розробку методик, процедур, стандартів, визначення джерел, створення інструментів для пошуку, отримання, поширення, оцінки, зберігання, трансферу та перетворення знань, необхідних елементів інтелектуального

капіталу» [12]. Ми приймаємо такий підхід за основу для визначення управління знаннями у вищому навчальному закладі.

При цьому дослідник, не зупиняючись на загальному огляді проблематики управління знаннями, аналізує передумови ефективності цього механізму, виокремлюючи внутрішній та зовнішній аспекти. Напрямами оцінки внутрішньої ефективності управління знаннями на його думку є: результативність роботи зі знаннями; рентабельність використання та збільшення нематеріальних активів; визначення вузьких місць; продуктивність людей в роботі зі знаннями; виявлення драйверів продуктивності; оцінка результативності заходів управління знаннями та ін. Зовнішня ж ефективність ділиться на два напрямки: загальні фінансово-економічні результати роботи компанії; результативність дій у зовнішньому середовищі в сфері отримання та використання знань, що характеризується продажем патентів, ліцензій, інноваційною продукцією, збільшенням капіталізації [12]. Ми, в цілому, схильні погодитися з таким підходом до оцінки ефективності механізму управління знаннями.

Однак, більш лаконічно про ефективність управління знаннями висловлюється С. Ілляшенко, на думку якого, ефективна система управління знаннями сприяє зростанню ступеня різноманітності всіх аспектів діяльності організації, розширює можливості адаптації до перманентних змін зовнішнього макро- і мікросередовища [13]. До джерел продукування знань дослідник відносить: 1). науково-дослідну та дослідницько-конструкторську роботу; 2). навчання, включаючи підвищення кваліфікації, стажування, практику, самонавчання, отримання консультацій тощо; 3). маркетинг, включаючи бенчмаркетинг, маркетинг інновацій, маркетинг знань; 4). придбання (купівлю) патентів, ліцензій, ноу-хау і т. п., що надають потрібні знання і право їх використовувати [14; 15]. Такий, доволі вичерпний перелік джерел походження

знань прийнятний і для ВНЗ. При цьому, звісно, пріоритетними джерелами походження знань мають бути науково-дослідна робота і навчання у всіх його формах. Також, значною мірою, ВНЗ доречно орієнтуватися на продукування та продаж патентів, ліцензій, ноу-хау.

**Висновки.** В ході дослідження етимології дефініцій «знання», «управління знаннями», з'ясовано, що у сучасному суспільстві в цілому та науковій сфері зокрема є чимало підходів до сприйняття знання. У найширшому значенні «знання» розглядаються як уся інформація, отримувана людиною протягом її життя, як безпосередньо із зовнішнього світу (через органи чуття), так і в процесі мисленнєвої діяльності самої людини.

Під управлінням знаннями у вищому навчальному закладі запропоновано розуміти цілеспрямовану та систематичну управлінську діяльність щодо забезпечення ефективного отримання, передачі та використання знань у ході освітнього процесу та науково-дослідної діяльності вищого навчального закладу. Така управлінська діяльність включає розробку методик, процедур, стандартів, визначення джерел, створення інструментів для пошуку, отримання, поширення, оцінки, зберігання, трансферу та перетворення знань, необхідних елементів інтелектуального капіталу ВНЗ.

Виявлено, що збір інформації, її узагальнення, систематизація та адаптація згенерованих науковцями знань до сприйняття студентами (учнями) навчальних закладів і їх передача цим студентам (учням) і є ключовою складовою освітнього процесу, а самі знання – стратегічним ресурсом навчального закладу.

З огляду на аналіз мотивів виїзду українських абітурієнтів за кордон вважаємо, що основною причиною еміграції абітурієнтів є відчутні конкурентні переваги європейських вишів, у порівнянні з українськими. І в цьому моменті ми маємо потенційну «точку зростання». Саме впровадження

ефективного управління знаннями може стати для вітчизняних ВНЗ тією складовою успішності, яка потенційно здатна стати конкурентною перевагою. При цьому, ключовим напрямом реформування системи управління знаннями у вітчизняних ВНЗ має стати орієнтування на генерування нових знань і їх подальшу комерціалізацію шляхом продукування та продажу патентів, ліцензій, ноу-хау, із залученням до цих процесів як професорсько-викладацького складу ВНЗ, так і власне студентів.

#### Література:

1. Знання. Академічний тлумачний словник (1970-1980). URL : <http://sum.in.ua/s/znannja#:~:text=%D0%A2%D0%BB%D1%83%D0%BC%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%2C%20%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%2C%20%AB%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%2C%BB,%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%2D%2C%20%D1%89%D0%BE%2D%D0%BD%D0%B5%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%8C>.
2. Definition of knowledge. Webster dictionary. URL : <https://www.merriam-webster.com/dictionary/knowledge>.
3. Горський В. С., Немиря Г. К., Погребняк В. А. Сучасні системи вищої освіти: порівняння для України. Київ : Видавничий дім «КМ Академія», 2009. С. 36-55.
4. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : уч. пос. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2000. 272 с.
5. Малюкіна А. О. Теоретичні аспекти знань та їх класифікація. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Економіка і регіон*. 2014. № 3 (46). С. 62-66.
6. Слободян О., Стадний Є. Українські студенти за кордоном: скільки та чому? 13 грудня 2016. URL : <https://cedos.org.ua/uk/osvita/ukrainski-studenty-za-kordonom-skilky-ta-chomu>.
7. Українське студентство в Польщі: політики залучення, інтеграції та мотивація і плани студентства. URL : <https://cedos.org.ua/uk/articles/ukrainski-studenty-v-polshchi-polityky-zaluchennia-intehratsii-ta-motyvatsiia-i-plany-studentiv>.
8. Nagornyak T. L., Pachos Yu. V. Міграція українців до Польщі як наслідок державної політики. *Політичне життя*. 2018. № 3. URL : <https://jpl.donnu.edu.ua/issue/view/180>.
9. Karl M. WIG. Knowledge Management: An introduction and Perspective. *The journal of Knowledge Management*. 1997. Vol.1. N1.

10. Мойсеєнко І. П. Системи управління знаннями в умовах постіндустріальної економіки. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2004. № 507. С. 151–157.

11. Брукінг Э. Интеллектуальный капитал / Под ред. Л. Н. Ковалик. СПб., 2001.

12. Поляков М. В. Управління знаннями у міжнародних компаніях: теоретико-методологічні засади, основні напрями та механізми. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5690>.

13. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Комарницька Г. А. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 231-241.

14. Ilyashenko S. M., Shypulina Y. S. A role and task marketing of knowledge on the modern stage of economic development. *Informacje i marketing w działalności organizacji* : monografia / redakcja naukowa: Honorata Howaniec, Irena Szewczyk, Wieslaw Waszkielewicz. Bielsku-Białej : Wydawnictwo Naukowe Akademii TechnicznoHumanidtycznej, 2013. Pp. 205-215.

15. Iliashenko S. M., Shypulina Y. S., Iliashenko N. S. Knowledge management as a basis for innovative development of the company. *Actual Problems of Economics*. 2015. № 6 (168). Pp. 173-181.

#### References:

1. Knowledge. Academic Explanatory Dictionary (1970-1980), retrieved from : <http://sum.in.ua/s/znannja#:~:text=%D0%A2%D0%BB%D1%83%D0%BC%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%2C%20%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%2C%20%AB%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%2C%BB,%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%2D%2C%20%D1%89%D0%BE%2D%D0%BD%D0%B5%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%8C>.
2. Definition of knowledge. Webster dictionary (2020), retrieved from : <https://www.merriam-webster.com/dictionary/knowledge>.
3. Horskyi, V. S. Nemyria, H. K. and Pohrebniak, V. A. (2009), *Suchasni systemy vyshchoi osvity: porivniannia dla Ukrainy* [Modern higher education systems: a comparison for Ukraine], Vydavnychiy dim «KM Akademiia», Kyiv, Ukraine, pp. 36-55.
4. Druker, P. F. (2000), *Zadachi menedzhmenta v XXI veke* [Management tasks in the XXI century], Izdatelskiy dom «Vilyams», Moscow, Russia, 272 p.
5. Maliukina, A. O. (2014), "Theoretical aspects of knowledge and their classification", *Demohrafia, ekonomika pratsi, sotsialna ekonomika i polityka. Ekonomika i rehion*, № 3 (46), pp. 62-66.
6. Slobodian, O. and Stadnyi, Ye. (2016), "Ukrainian students abroad: how many and why?", retrieved from :

<https://cedos.org.ua/uk/osvita/ukrainski-studenty-za-kordonom-skilky-ta-chomu>.

7. Ukrainian students in Poland: policies for involvement, integration and motivation and student plans (2020), retrieved from : <https://cedos.org.ua/uk/articles/ukrainski-studenty-v-polshchi-polityky-zaluchennia-intehratsii-ta-motyvatsiia-i-plany-studentiv>.

8. Nagornyak, T. L. and Pachos, Yu. V. (2018), "Migration of Ukrainians to Poland as a consequence of state policy", *Politychne zhyttia*, № 3, retrieved from : <https://jpl.donnu.edu.ua/issue/view/180>.

9. Karl, M. (1997), "WIIG. Knowledge Management: An introduction and Perspective", *The journal of Knowledge Management*. Vol.1. N1.

10. Moiseienko, I. P. (2004), "Knowledge management systems in the post-industrial economy", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*, № 507, pp. 151-157.

11. Bruking, E. (2001), *Intellektualnyi kapital* [Intellectual capital], St. Petersburg, Russia.

12. Poliakov, M. V. (2017), "Knowledge management in international companies: theoretical and methodological principles, main directions and mechanism", *Efektivna ekonomika*, № 7, retrieved

from : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5690>.

13. Illiashenko, S. M. Shypulina, Yu. S. Illiashenko, N. S. and Komarnytska, H. A. (2017), "Knowledge management in the system of innovative development of the organization", *Marketynh i menedzhment innovatsii*, № 1, pp. 231-241.

14. Illyashenko, S. M. and Shypulina, Y. S. (2013), A role and task marketing of knowledge on the modern stage of economic development., *Informacje i marketing w dzialalności organizacji*, Honorata Howaniec, Irena Szewczyk, Wieslaw Waszkielewicz. Bielsku-Białej : Wydawnictwo Naukowe Akademii TechnicznoHumanidtycznej, pp. 205-215.

15. Illiashenko, S. M. Shypulina, Y. S. and Illiashenko, N. S. (2015), "Knowledge management as a basis for innovative development of the company", *Actual Problems of Economics*, № 6 (168), pp. 173-181.

**Стаття надійшла до редакції 08.09.2020 р.**