

ФІЛОСОФІЯ ОСВІТИ ХХІ СТОЛІТТЯ: ПОШУК ПРІОРИТЕТІВ

УДК 378.14.015.62

DOI [https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2025.4\(99\).02](https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2025.4(99).02)

Тимофій ДЕСЯТОВ

доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри освітнього менеджменту, артменеджменту
і соціальної роботи
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
<https://orcid.org/0000-0003-3214-7675>

Олег БАРДАДИМ

викладач кафедри освітнього менеджменту, артменеджменту
і соціальної роботи
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
<https://orcid.org/0000-0003-3214-7675>

СИНЕРГЕТИЧНИЙ ВПЛИВ ІНТЕГРАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТА РИЗИКАМИ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Ця стаття має на меті надати всебічний аналіз управління знаннями та управління ризиками, досліджуючи їхні визначення, основні концепції, інструменти, переваги та недоліки. Зазначено, що складність та невизначеність зовнішнього середовища безпосередньо зумовлюють необхідність удосконалення внутрішніх управлінських можливостей. Встановлено, що управління знаннями надає закладам вищої освіти гнучкість, необхідну для адаптації та інновацій, завдяки ефективному використанню наявної інформації та досвіду. Водночас управління ризиками забезпечує стабільність та передбачуваність, дозволяючи закладу вищої освіти не лише виявляти та мінімізувати загрози, а й стратегічно використовувати можливості, які виникають. Доведено, що центральною метою роботи є роз'яснення синергетичного зв'язку між управлінням знаннями та управлінням ризиками та їхнього глибокого впливу на якість прийняття рішень. Узагальнено, що інтеграція управління знаннями та управління ризиками стає потужним механізмом для побудови організаційної стійкості та здатності до адаптації, що є життєво важливим для розвитку та процвітання на мінливих ринках.

Ключові слова: управління знаннями, управління ризиками, синергетичний зв'язок, безперервний моніторинг, штучний інтелект, стратегічний ризик, фреймворки, стратегічні узгодження, інтеграція, цифрові інструменти, бенчмаркінг.

**Tymofii DESYATOV
Oleh BARDADYM**

SYNERGETIC IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND RISK MANAGEMENT INTEGRATION ON QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION

This article aims to provide a comprehensive analysis of knowledge management and risk management, exploring their definitions, core concepts, tools, advantages, and disadvantages. It is noted that the complexity and uncertainty of the external environment directly necessitate the improvement of internal management capabilities. It has been established that knowledge management provides higher education institutions with the flexibility needed for adaptation and innovation, effectively utilizing available information and experience. At the same time, risk management ensures stability and predictability, allowing higher education institutions not only to identify and minimize threats but also to strategically leverage emerging opportunities. It has been proven that the central objective of this work is to elucidate the synergetic relationship between knowledge management and risk management and their profound impact on decision-making quality. It is concluded that the integration of knowledge management and risk management becomes a powerful mechanism for building organizational resilience and adaptability, which is vital for development and prosperity in dynamic markets.

Key words: knowledge management, risk management, synergetic relationship, continuous monitoring, artificial intelligence, strategic risk, frameworks, strategic alignment, integration, digital tools, benchmarking.

Постановка проблеми. У сучасному динамічному освітньому середовищі ефективне управління знаннями та управління ризиками є критично важливим для досягнення організаційного успіху. Ця робота досліджує ці дві дисципліни, їхні основні концепції, методології та інструменти, а також аналізує їхній індивідуальний внесок у якість прийняття рішень. Особлива увага приділяється стратегічному впливу інтеграції управління знаннями та управління ризиками, що дозволяє закладу вищої освіти не лише мінімізувати загрози, а й максимально використовувати можливості. Сучасна освітня галузь характеризується безпрецедентною швидкістю технологічного розвитку та безперервними змінами. Заклади освіти стикаються з постійним зростанням обсягу нової інформації та невизначеності. Ця динаміка вимагає не просто адаптації, а проактивного підходу до внутрішнього управління. Управління знаннями та управління ризиками стають не просто бажаними практиками, а стратегічними імперативами для забезпечення стабільного успіху та конкурентних переваг. У роботі розглянуто також проблему організаційної культури та структурні елементи, необхідні для ефективної інтеграції цих двох дисциплін, підкріплені оглядом поточних і майбутніх тенденцій. Зміст охоплює як теоретичні основи, так і практичні застосування у закладах освіти, надаючи дієві рекомендації для стратегічних лідерів та дослідників. Прямий зв'язок між управ-

лінням знаннями та управлінням ризиками, особливо щодо запобігання втратам критичних знань, підносить управління знаннями з рівня простої оперативної функції до рівня стратегічного імперативу. Це не просто про підвищення ефективності чи стимулювання інновацій – це про забезпечення організаційної стійкості та збереження цінності в довгостроковій перспективі. Проактивне управління знаннями, наприклад, шляхом документування та передачі досвіду, є невід'ємною частиною стратегії зниження ризиків. Таким чином, у цьому контексті синергія управління знаннями та управління ризиками є елементом забезпечення збереження капіталу та стабільності закладів вищої освіти. Дослідження проблеми управління знаннями та управління ризиками є критично важливим для забезпечення стабільності та організаційного успіху, для впливу на якість прийняття рішень закладами вищої освіти.

Мета статті – проаналізувати та обґрунтувати вплив управління знаннями та управління ризиками на якість прийняття рішень у вищій освіті. Дослідити, як зростаюча складність та невизначеність зовнішнього середовища зумовлюють необхідність удосконалення внутрішніх управлінських можливостей шляхом інтеграції управління знаннями та управління ризиками. Особливу увагу приділено синергії між управлінням знаннями та управлінням ризиками, застосуванню управління знаннями в ідентифікації, оцінці, плануванні та моніторин-

гу ризиків. Акцентовано увагу на тому, що спільними рисами філософії управління знаннями та управління ризиками є корпоративні стратегії, прийняття культури обміну та заохочення використання набутого досвіду. Обидві дисципліни покладаються на якісні знання та їх ефективну передачу. Цикли зворотного зв'язку є наріжним каменем для постійного вдосконалення.

Методологічну основу дослідження становлять системний підхід, що дозволяє розглянути управління знаннями та управління ризиками як взаємопов'язані системи, критично важливі для досягнення організаційного успіху. Застосовано теоретичні методи аналізу вітчизняної та зарубіжної літератури з проблем управління знаннями та ризиками для визначення синергетичного впливу інтеграції управління знаннями та управління ризиками, що дозволяє закладам вищої освіти мінімізувати загрози, підвищити стратегічну гнучкість та оперативну ефективність.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з нових ідей у сфері підвищення якості є систематичне управління знаннями, що стало відповіддю на інформаційний вибух та усвідомлення того, що знання разом з якістю є ключовими факторами організаційного успіху. Проблема полягає не в тому, як знайти інформацію, а в тому, як успішно нею управляти. Управління знаннями було темою праць американського вченого Е. Демінга в його книзі «Нова економіка», де він стверджував, що всі організації, установи, заклади вищої освіти повинні розуміти свої джерела знань і управляти на основі раціональних даних та приймати рішення на основі всієї наявної інформації. Донедавна термін «управління знаннями» мав порівняно вузьке значення: коли його вперше використали в 1980-х роках, він обмежувався описом штучного інтелекту і процесів, пов'язаних із застосуванням обчислювальної техніки. На початку 1990-х років, коли його почали використовувати у літературі з менеджменту, він набув широкого значення, хоча й не було досягнуто реального консенсусу щодо його змісту. Зараз існує набагато більше ясності щодо його значення: термін

«управління знаннями» застосовується до всього – від використання нових технологій до значно ширших зусиль, спрямованих на ефективне використання інтелектуального капіталу організації.

Фундаментальні дослідження в галузі управління знаннями започатковано роботами І. Нонака та Х. Такеучі [23], які у праці «The Knowledge-Creating Company» (1995) представили модель створення організаційного знання через спіраль взаємодії між неявним і явним знанням та розробили концепцію SECI (соціалізація, екстерналізація, комбінація, інтерналізація), що стала класичною. Також автори І. Нонака та Х. Такеучі розробили рамку для розуміння процесів генерації знань в організаціях, розвинули свою концепцію, запропонувавши модель «мудрої компанії», яка здатна створювати постійні інновації через інтеграцію знань і ризиків, наголошуючи, що організаційне знання зменшує ентропію системи. Т. Девенпорт та Л. Прусак [8] у праці «Working Knowledge» (1998) зробили акцент на практичних аспектах управління знаннями, визначаючи знання як поєднання досвіду, цінностей, контекстної інформації та експертних інсайтів, та підкреслили, що знання є головним джерелом економічної цінності та конкурентних переваг для будь-якої організації. Дж. Лібовіц [19] розширив це розуміння, запропонувавши концепцію організаційного інтелекту як систематичного підходу до побудови знанневої бази установи. М. Алаві та Д. Лейднер [4] досліджували концептуальні основи систем управління знаннями, визначивши ключові процеси: набуття, створення, збереження, поширення та застосування знань, що заклало підґрунтя для розуміння управління знаннями як комплексного міждисциплінарного підходу, спрямованого на максимальне використання інтелектуального капіталу для досягнення організаційних цілей, таких як підвищення продуктивності, конкурентні переваги, інновації та обмін набутим досвідом.

Успіх управління знаннями будується на трьох фундаментальних компонентах, таких як: персонал та організаційна струк-

тура (стимулювання та забезпечення передачі знань і їх використання, що включає формування культури обміну та розвитку необхідних компетенцій); процеси і методи (встановлення систематичного алгоритму для пошуку, створення, збереження та передачі знань); технології (використання спеціалізованих технологій для підтримки діяльності управління знаннями). Управління знаннями є не одноразовим проектом, а безперервним циклом потоку та вдосконалення знань, успіх якого не залежить виключно від технологічних рішень, а вимагає цілісного підходу, що інтегрує людські фактори, структуровані процеси та технології. А. Тівана та Є. Маклін [29] досліджували роль інтеграції експертних знань у розвитку креативності в інформаційних системах. К. Чу [6] проаналізував взаємозв'язок між інформаційною культурою та організаційною ефективністю.

На ринку освітніх послуг конкурентні переваги мають лише ті університети, яким вдалося налагодити ефективну систему управління знаннями та інформацією, забезпечивши тим самим якість вищої освіти та власну інституційну конкурентоспроможність. Т. Десятов та О. Бардадим [1; 2; 3] підкреслюють актуальність проблеми управління знаннями в закладі вищої освіти, зумовлену дихотомічним її спрямуванням: внутрішнім – забезпеченням ефективного функціонування освітньої системи – та зовнішнім – забезпеченням якості фахової підготовки здобувачів вищої освіти, що визначає мету управління знаннями в закладах вищої освіти, яка полягає у формуванні в університетському середовищі конкурентоспроможних фахівців, здатних адекватно реагувати на виклики часу, критично мислити і бути готовими діяти на випередження. Фулвуд, Р. Роулі та Р. Делбрідж [14] дослідили особливості обміну знаннями серед академічного персоналу британських університетів, виявивши критичні чинники, що впливають на ефективність передачі знань в освітньому середовищі. Р. Рамджеавон та Дж. Роулі [26] проаналізували фактори, що сприяють розвитку, та бар'єри впровадження управління знаннями в закладах вищої освіти,

наголошуючи на важливості організаційної культури та структурних елементів. Дж. Секундо [28] запропонували інтегровану рамку управління інтелектуальним капіталом для університетів через підхід колективного інтелекту, що підкреслює роль спільнот практиків у створенні та поширенні знань. Е. Венгер, Р. Макдермотт та В. Снайдер [30] детально описали механізми культивування спільнот практиків як ключового інструменту управління знаннями, особливо актуального для університетського середовища.

До найбільш ефективних методів управління знаннями в закладі вищої освіти можна віднести такі: усвідомлення місії університету, оцінка місії та візії закладу освіти стейкхолдерами, орієнтація на постійне самонавчання всіх учасників освітнього процесу, створення інформаційної ресурсної бази та її активне використання у всіх напрямках діяльності закладу вищої освіти. Управління знаннями передбачає взаємодію таких процесів: отримання та засвоєння найновіших знань із зовнішніх джерел; оцінка діяльності та практик, які підвищують роль, значення та практичну корисність сучасних знань; застосування та фактичне використання знань; захист – дії закладу освіти для захисту внутрішніх знань та запобігання їх незаконному використанню. Ф. Омотайо [25] підкреслює, що управління знаннями є важливим інструментом організаційного менеджменту, представивши огляд літератури з цієї проблематики.

Управління ризиками є систематичним процесом ідентифікації, оцінки та усунення потенційних фінансових, юридичних, стратегічних та безпекових ризиків для закладу вищої освіти, що включає оцінку ймовірності та впливу потенційних загроз та невизначеностей, розробку стратегій для мінімізації шкоди та моніторинг ефективності вжитих заходів. П. Хопкін [15] у праці «Fundamentals of Risk Management» (2018) представив комплексний огляд основ управління ризиками, підкреслюючи важливість проактивного підходу. Дж. Фрейзер та Б. Сімкінс [13] у роботі «Enterprise Risk Management» (2016) узагальнили провідні дослідження та кращі практики корпора-

тивного управління ризиками. Міжнародний стандарт ISO 31000:2018 [17] визначає керівні принципи управління ризиками, що застосовуються в організаціях будь-якого типу та розміру. COSO [7] у документі «Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance» (2017) запропонував рамку інтеграції управління ризиками зі стратегією та ефективністю діяльності.

Ключовими принципами управління ризиками є проактивне передбачення (виявлення потенційних загроз та їхнього впливу до того, як вони матеріалізуються), комплексна оцінка (аналіз імовірності та потенційних наслідків виявлених ризиків), розробка стратегічних відповідей (формування та впровадження заходів для мінімізації та пом'якшення ризиків), безперервний моніторинг (регулярне відстеження ризиків та адаптація стратегій із часом), розгляд можливостей (вихід за рамки вузького фокусу на загрозах для виявлення та використання потенційних позитивних ризиків та можливостей) та збереження і створення цінності (прагнення не лише запобігти негативним результатам, а й забезпечити позитивні, підтримуючи загальний успіх та стійкість закладу вищої освіти). Р. Каплан та А. Майкс [18] у публікації Harvard Business Review запропонували нову рамку управління ризиками, що інтегрує операційні, стратегічні та зовнішні ризики. Т. Авен [5] здійснив огляд останніх досягнень у методологічних основах оцінки та управління ризиками. Е. Шайн [27] у праці «Organizational Culture and Leadership» (2010) дослідив роль організаційної культури у формуванні ефективних управлінських практик.

Розуміння управління ризиками еволюціонувало від суто реактивної функції до стратегічної здатності, що дозволяє здійснювати розрахункове ризикування та використання можливостей, що означає, що управління ризиками не просто запобігає негативним наслідкам, а активно сприяє позитивним результатам, підтримуючи загальний успіх та стійкість організації. McKinsey & Company [21] у звіті про ризик, стійкість та ребалансування в глобаль-

них ланцюгах створення вартості (2020) представили сучасні тенденції в управлінні стратегічними ризиками. Шляхом проактивного управління невизначеностями установи можуть впевнено реалізовувати ініціативи зростання, що безпосередньо впливає на їхнє конкурентне становище та довгострокову життєздатність.

Ідентифікація ризиків є важливим першим кроком у будь-якому плані управління ризиками, що передбачає виявлення та реєстрацію всіх непередбачуваних ризиків, які можуть вплинути на цілі, причому цей процес є безперервним та динамічним, оскільки галузь та середовище постійно змінюються. Поширені методи ідентифікації ризиків включають мозковий штурм (генерування широкого спектру ідей), сценарний аналіз (дослідження різних ситуацій «що, якщо»), опитування та інтерв'ю (збір інформації від персоналу та зацікавлених сторін), аналіз документації (перегляд минулих інцидентів, фінансової звітності та накопиченого досвіду) та реєстр ризиків (каталогізація всіх потенційних небезпек, таких як кредитний ризик, регуляторний ризик, операційний ризик, юридичний ризик та політичний ризик). Ризики зазвичай категоризуються для полегшення управління та аналізу, проте категорії ризиків рідко існують ізольовано – збір в одній сфері може спричинити несприятливі наслідки в багатьох вимірах закладу вищої освіти, що підкреслює необхідність цілісного підходу, який враховує взаємозалежність між різними типами ризиків та їхні потенційні ефекти по всьому закладі вищої освіти.

Процес управління ризиками включає такі етапи: планування ризиків (визначення обсягу та цілей процесу управління ризиками, включаючи методи, інструменти, допустимі порогові значення), ідентифікація ризиків (виявлення та реєстрація всіх передбачуваних ризиків, а також їхніх причин та потенційних наслідків), оцінка й аналіз ризиків (оцінка виявлених ризиків на основі їхньої ймовірності виникнення та потенційного впливу), реагування на ризики (уникнення, зниження, пом'якшення, прийняття ризику з прагненням мінімізувати його вплив або ймовірність)

та моніторинг і перегляд ризиків (постійне відстеження ризиків, оцінка ефективності заходів реагування, виявлення нових ризиків та оновлення загального процесу управління ризиками). Д. Габбард [16] у праці «The Failure of Risk Management» (2020) критично проаналізував недоліки традиційних підходів до управління ризиками та запропонував шляхи їх подолання, підкреслюючи важливість кількісних методів оцінки ризиків.

Управління ризиками є не одноразовою справою зі створення плану, а динамічною адаптивною системою, яка вимагає безперервного зворотного зв'язку, переоцінки та коригування, щоб залишитися ефективною в умовах, що швидко змінюються, причому якість прийняття рішень безпосередньо залежить від своєчасності та точності цього циклу зворотного зв'язку, що дозволяє закладу вищої освіти не лише реагувати на існуючі загрози, а й проактивно адаптуватися до нових викликів та можливостей.

Хоча управління ризиками та управління знаннями часто розглядаються як окремі управлінські аспекти, вони є взаємопов'язаними і можуть значно посилювати одне одного, оскільки основна ідея полягає в тому, що чим більше організація чи заклад освіти знає про предмет, проєкт чи середовище, включаючи потенційні підводні камені, тим вища ймовірність успіху. С. Дурст та М. Зіба [10] досліджували картографування ризиків знань для кращого розуміння процесів управління знаннями. П. Мас-сінгем [20] розробив рамку управління ризиками знань, що інтегрує обидві дисципліни, демонструючи, як систематизований досвід минулих інцидентів дозволяє передбачати потенційні загрози. Принципи управління знаннями можуть бути використані для розробки та вдосконалення планів управління ризиками, зменшуючи невизначеності через знання, допомагаючи в ідентифікації, оцінці, плануванні та моніторингу ризиків. Передача знань, особливо набутого досвіду та кращих практик, позитивно впливає на можливості управління ризиками, а навчання на минулих помилках запобігає їхньому повторенню, що є прямою перевагою для зниження ризиків.

Управління знаннями підтримує прийняття рішень у рамках управління ризиками, надаючи необхідну інформацію та аналітичні матеріали або дані; управління ризиками можуть бути застосовані для виявлення прогалин у знаннях та підтримки корпоративних знань. Збільшення передачі знань позитивно впливає на можливості управління ризиками, а навчання на помилках та запобігання їх повторенню є прямою перевагою, що випливає з наявності необхідних знань у співробітників. Відсутність навчання або знань може бути перешкодою для ефективного управління ризиками, що означає, що управління знаннями, особливо через ефективну передачу знань та збір набутого досвіду, є не просто допоміжною функцією для управління ризиками, а фундаментальним інструментом для переходу управління ризиків від пасивного до проактивного режиму.

Систематично збираючи та розповсюджуючи інформацію з минулого досвіду – як успіхів, так і невдач, управління знаннями сприяє безперервному організаційному навчанню, що безпосередньо зменшує ймовірність повторення помилок та підвищує точність майбутніх оцінок ризиків. Крім того, відсутність знань та інструментів у співробітників, а також відсутність чітких інструментів для менеджерів середньої ланки є перешкодою для впровадження управління ризиками, що вказує на те, що, навіть якщо організація має добре визначений план управління ризиками, його ефективне використання може бути серйозно ускладнене відсутністю знань, розуміння та практичного застосування серед працівників. Управління знаннями з його чітким акцентом на поширенні, використанні, передачі та застосуванні безпосередньо долає цей розрив між знаннями та дією, покращуючи доступність, розуміння та застосування знань по всій організації чи установі, може перетворити теоретичні принципи управління ризиками на ефективні, дієві організаційні практики, таким чином підвищуючи загальну ефективність управління ризиками.

Інтеграція управління знаннями та управління ризиками формалізується за допомогою концептуальних моделей, які

мають на меті синтезувати їхні принципи для підвищення організаційного успіху, причому цей підхід розглядає ефективне управління ризиками як невіддільно залежне від управління знаннями та інтегрує процеси управління знаннями (оцінка, придбання, обмін, репозиціонування, створення та застосування знань) у процес управління ризиками для кращого управління потенційними ризиками. П. Мікалеф та ін. [22] досліджували вплив аналітики великих даних на ефективність діяльності організацій, використовуючи змішані методи дослідження, що демонструє роль технологій в інтеграції управління знаннями та ризиками.

Таким чином, управління знаннями часто служить основою, на якій будуються принципи управління ризиками, оскільки управління ризиками як процес прийняття рішень, заснований на організації, інтеграції та застосуванні інформації, тісно пов'язане з фокусом управління знаннями на створенні, потоці та зберіганні цієї інформації. Інтегровані фреймворки є не просто поєднанням двох функцій, а створенням більш надійних цілісних систем, які підвищують організаційну стійкість, оптимізують розподіл ресурсів та підтримують стратегічні цілі шляхом проактивного управління як загрозами, так і можливостями. Такі фреймворки дозволяють організаціям та закладам освіти здобути переваги, недоступні у разі обмеженого підходу до управління ризиками, долаючи розрив між операційними і стратегічними рівнями ризику та переводячи заклад вищої освіти до більш всеосяжної і адаптивної позиції.

Вплив управління знаннями на прийняття рішень виходить за рамки простої ефективності та дозволяє закладам освіти, установам та організаціям бути більш гнучкими, інноваційними та орієнтованими на клієнта, що є вирішальним для успіху в умовах, що швидко змінюються, та для збереження конкурентоспроможності. Управління знаннями є каталізатором для адаптивного та стратегічного прийняття рішень у динамічному середовищі, що дозволяє закладу вищої освіти не просто реагувати на зміни, а проактивно формувати своє майбутнє. Своєю чергою, управ-

ління ризиками відіграє вирішальну роль в оптимізації результатів рішень, надаючи структурований підхід до розуміння та усунення невизначеності, тим самим зменшуючи ймовірність негативних наслідків та забезпечуючи більш впевнений вибір через надання необхідних даних та аналізу потенційних ризиків і їхніх наслідків, що дозволяє керівникам приймати рішення на основі структурованого розуміння балансу між ризиками та бажаними результатами.

Завдяки своєчасному передбаченню та ранньому виявленню невизначеностей, управління ризиками дозволяє розробляти та впроваджувати управлінські рішення для зменшення несприятливих наслідків, запобігаючи значним невдачам або збоєм, а, виявляючи та управляючи ризиками, заклади освіти, установи та організації можуть уникати фінансових втрат, репутаційної шкоди та операційної невизначеності. Управління ризиками допомагає визначати пріоритетними значущі ризики, дозволяючи ефективно розподіляти ресурси для управління тими, що мають найбільше значення, а проактивне управління ризиками підтримує відповідність нормативним вимогам та підвищує довіру серед зацікавлених сторін. Розуміючи ризики та управляючи ними, керівники навчальних закладів можуть приймати обґрунтовані рішення щодо використання нових можливостей та стратегічних ініціатив, сприяючи інноваціям у межах прийнятних рівнів ризику.

Управління ризиками є не просто інструментом запобігання втратам, а й засобом, що дозволяє закладам вищої освіти приймати розрахункові ризики, розуміючи потенційні недоліки та переваги, що дає змогу керівникам переходити від суто інтуїтивного до обґрунтованого, стратегічного та орієнтованого на цінність прийняття рішень, дозволяючи закладу вищої освіти впевнено реалізувати можливості зростання, захищаючи при цьому свої активи та репутацію. Інтеграція управління знаннями та управління ризиками призводить до вищої якості прийняття рішень, які є більш надійними, гнучкими та стратегічно узгодженими, причому цей комбінований підхід забезпечує цілісний погляд як на можливо-

сті, так і на загрози, використовуючи колективний інтелект для розвитку в складному середовищі.

Ключові переваги інтегрованого управління знаннями та ризиками для прийняття рішень включають поглиблене розуміння проблем та ризиків, яких можна уникнути, що дає можливість здійснювати більш гнучкі та прораховані кроки, оскільки наявність попередніх знань про подібні ситуації та потенційні небезпеки у поєднанні із систематичною ідентифікацією ризиків допомагає керівникам уникнути згубних рішень та сприяти проактивному вирішенню проблем. Стратегічні рішення краще узгоджуються із загальними організаційними цілями та бажанням ризику, оскільки як знання, так і ризикові аспекти інтегровані в стратегічне планування. Таким чи-

ном, інтегровані управління знаннями та ризиками створюють основу для стійкого, гнучкого та стратегічного прийняття рішень, що дозволяє керівникам закладів вищої освіти приймати рішення, які є не лише добре обґрунтованими та ефективними, а за своєю суттю стійкими до непередбачуваних викликів та гнучкими для використання новітніх можливостей, що призводить до вищої якості стратегічного прийняття рішень, яке враховує взаємопов'язані впливи по всьому закладі вищої освіти, сприяючи довгостроковій стійкості та конкурентним перевагам.

Ефективна інтеграція управління знаннями та управління ризиками все частіше полегшується передовими цифровими системами та технологіями, які оптимізують процеси, покращують потік даних та

Таблиця 1

Компаративний аналіз управління знаннями та управління ризиками

Критерій	Управління знаннями (KM)	Управління ризиками (RM)
Мета	Максимізація використання інтелектуального капіталу для інновацій та конкурентних переваг	Мінімізація загроз та максимізація можливостей для досягнення стратегічних цілей
Фокус	Створення, збереження, поширення та застосування знань	Ідентифікація, оцінка, мітигація та моніторинг ризиків
Підхід	Проактивний (створення нового)	Проактивний (попередження) та реактивний (реагування)
Часовий горизонт	Довгостроковий (накопичення знань)	Короткостроковий (реагування на загрози) та середньостроковий (стратегічні ризики)
Ключові процеси	Набуття, створення, збереження, поширення, застосування [5; 14; 16]	Встановлення контексту, ідентифікація, аналіз, оцінка, мітигація, моніторинг [6; 7; 20]
Інструменти	Репозиторії, бази даних, communities of practice, mentoring, storytelling [16; 17; 22]	Матриці ризиків, SWOT-аналіз, сценарний аналіз, stress-тестування, Bowtie-метод [9; 18; 25]
Результат	Інновації, підвищення продуктивності, організаційне навчання	Стійкість, передбачуваність, зниження втрат, стратегічна гнучкість
Організаційна культура	Культура обміну знаннями, відкритість, довіра, колаборація [22; 23]	Культура ризик-менеджменту, відповідальність, прозорість [23; 24]
Технології	LMS, CMS, EDMS, Big Data, AI для knowledge discovery [26; 27]	ERM-системи, BI-платформи, predictive analytics, scenario modeling [26]
Роль людського фактора	Високий ступінь залежності від неявних знань експертів	Залежність від експертних оцінок та колективного досвіду
Зв'язок зі стратегією	Підтримка інноваційної та дослідницької стратегії	Забезпечення реалізації стратегії через управління невизначеністю

надають цілісні аналітичні можливості для прийняття рішень. Європейська асоціація забезпечення якості вищої освіти [12] визначила стандарти та керівні принципи забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти, що підкреслює важливість систематичного підходу до управління якістю. Європейська університетська асоціація [11] у документі «Universities without walls: A vision for 2030» представила бачення розвитку університетів майбутнього, акцентуючи увагу на необхідності інтеграції інноваційних управлінських практик.

Механізми синергії інтеграції управління знаннями та управління ризиками створюють потужні механізми взаємного посилення. По-перше, знання для ідентифікації ризиків: систематизований досвід минулих інцидентів дозволяє передбачати потенційні загрози, наприклад, база даних інцидентів кібербезпеки університету допомагає прогнозувати нові вектори атак, а документування попередніх ризикових подій та їхніх наслідків створює організаційну пам'ять, що забезпечує раннє розпізнавання схожих загроз у майбутньому. По-друге, зниження невизначеності через знання: чим більше університет знає про свої процеси, середовище, стейкхолдерів, тим точніші оцінки ризиків, а глибоке розуміння внутрішніх операцій та зовнішнього контексту дозволяє перетворити невизначеність на керований ризик. По-третє, передача знань про управління ризиками: експертні знання ризик-менеджерів повинні бути документовані та доступні для всіх рівнів організації, а communities of practice у сфері управління ризиками сприяють поширенню кращих практик, що дозволяє обмінюватися досвідом ідентифікації та мітигації ризиків між різними підрозділами університету. По-четверте, навчання на помилках: після кожного ризикового інциденту проводиться ретроспективний аналіз, знання фіксуються у репозиторіях, щоб уникнути повторення, що трансформує негативний досвід у цінний актив для майбутнього прийняття рішень та створює «інституційну імунну систему» проти повторення аналогічних ризиків. По-п'яте, інновації через розрахункове ризикування: управління знаннями про ринок,

технології та конкурентів дозволяє приймати обґрунтовані ризики для інновацій, а розуміння технологічних трендів та потреб стейкхолдерів дає можливість університету експериментувати з новими освітніми форматами, маючи чітке уявлення про потенційні ризики та способи їх мітигації.

Для вимірювання ефективності інтеграції управління знаннями та управління ризиками необхідні відповідні метрики. Метрики для управління знаннями включають кількість документованих знань у репозиторіях, частоту використання знанневих ресурсів, рівень обміну знаннями між підрозділами та кількість інновацій, генерованих на основі наявних знань. Метрики для управління ризиками включають кількість ідентифікованих ризиків, час реагування на ризикові події, відсоток інцидентів, яким вдалося запобігти, та фінансові втрати від реалізації ризиків. Інтегровані метрики включають рівень організаційної стійкості, якість стратегічних рішень, адаптивність до змін та швидкість відновлення після ризикових подій.

Висновки. Майбутнє інтегрованих підходів передбачає не просто співіснування управління знаннями та управління ризиками, а їхню органічну синергію, де знання є основою для ефективного управління ризиками, а управління ризиками, своєю чергою, сприяє створенню та збереженню цінних знань. Ідентифікація ризиків є вирішальним першим кроком у будь-якому плані управління ризиками, що передбачає виявлення та реєстрацію всіх непередбачуваних ризиків, які можуть впливати на цілі, причому цей процес є безперервним та динамічним, оскільки галузь та середовище постійно змінюються.

Подальшого дослідження заслуговує стратегія реалізації ефективного управління знаннями та управління ризиками для досягнення організаційного успіху та стійкості системи освіти України. Головним аспектом подальших досліджень є також розуміння синергетичного зв'язку управління знаннями та управління ризиками та їхнього глибокого впливу на якість освіти, що надає можливість Україні успішно інтегруватися в Європейський освітній простір.

ЛІТЕРАТУРА

1. **Десятов, Т.** (2022). Лідерство як принцип управління. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки*, (4), 11–18. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-4-11-18>
2. **Десятов, Т. М., & Бардадим, О. В.** (2024). Якість освіти як показник розвитку держави. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки*, (3), 21–27. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2024-3-21-27>
3. **Десятов, Т., & Бардадим, О.** (2025). Практика забезпечення якості вищої освіти в зарубіжних країнах та в Україні: порівняльний аналіз. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки*, (2), 40–48. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2025-2-40-48>
4. **Alavi, M., & Leidner, D. E.** (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
5. **Aven, T.** (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>
6. **Choo, C. W.** (2013). Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*, 33(5), 775–779. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.05.009>
7. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise risk management – Integrating with strategy and performance. 40 p. URL: <https://static.poder360.com.br/2023/09/Diretriz-Enterprise-Risk-Management-Coso-2017.pdf>
8. **Davenport, T. H., & Prusak, L.** (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard Business School Press*. <https://doi.org/10.1145/348772.348775>
9. **Deming, W. E.** (2000). The New Economics for Industry, Government, Education. With Internet Archive, Cambridge, MA : *Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study*, Internet Archive. <http://archive.org/details/neweconomicsfori0000demi>
10. **Durst, S., & Zieba, M.** (2019). Mapping knowledge risks: Towards a better understanding of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538603>
11. European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2015). https://ehea.info/media/ehea.info/file/ESG/00/2/ESG_2015_616002.pdf
12. European University Association. (2021). Universities without walls: A vision for 2030. <https://eua.eu/resources/publications/954:universities-without-walls---a-vision-for-2030.html>
13. **Fraser, J., & Simkins, B.** (Eds.). (2016). Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives. Wiley. <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5751/80/L-G-0000575180-0013770585.pdf>
14. **Fullwood, R., Rowley, J., & Delbridge, R.** (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK universities. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 123–136. <https://doi.org/10.1108/13673271311300831>
15. **Hopkin, P.** (2018). Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management (5th ed.). *Kogan Page*. 489 p. URL: [https://unidel.edu.ng/focelibrary/books/Fundamentals%20of%20Risk%20Management_%20Understanding,%20evaluating%20and%20implementing%20effective%20risk%20management%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](https://unidel.edu.ng/focelibrary/books/Fundamentals%20of%20Risk%20Management_%20Understanding,%20evaluating%20and%20implementing%20effective%20risk%20management%20(%20PDFDrive%20).pdf)
16. **Hubbard, D. W.** (2020). The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it (2nd ed.). Wiley. 273 p.
17. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf

18. **Kaplan, R. S., & Mikes, A.** (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48–60.
19. **Liebowitz, J.** (2019). Building organizational intelligence: A knowledge management primer. *International Journal of Knowledge Management*, 15(1), 1–12. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2019010101>
20. **Massingham, P.** (2010). Knowledge risk management: A framework. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 464–485. <https://doi.org/10.1108/13673271011050166>
21. **McKinsey & Company.** (2020). Risk, resilience, and rebalancing in global value chains. *McKinsey Global Institute Report*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights>
22. **Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J.** (2019). Big data analytics and firm performance: Findings from a mixed-method approach. *Journal of Business Research*, 98, 261–276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.044>
23. **Nonaka, I., & Takeuchi, H.** (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>
24. **Nonaka, I., & Takeuchi, H.** (2019). The wise company: How companies create continuous innovation. *Oxford University Press*. <https://global.oup.com/academic/product/the-wise-company-9780190497002?cc=ua&lang=en&>
25. **Omotayo, F. O.** (2015). Knowledge management as an important tool in organisational management: A review of literature. *Library Philosophy and Practice, Article*. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>
26. **Ramjeawon, P. V., & Rowley, J.** (2017). Knowledge management in higher education institutions: Enablers and barriers in Mauritius. *The Learning Organization*, 24(5), 366–377. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2017-0030>
27. **Schein, E. H.** (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). *Jossey-Bass*. 457 p.
28. **Secundo, G., Dumay, J., Schiuma, G., & Passiante, G.** (2016). Managing intellectual capital through a collective intelligence approach: An integrated framework for universities. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 298–319. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2015-0046>
29. **Tiwana, A., & McLean, E. R.** (2005). Expertise integration and creativity in information systems development. *Journal of Management Information Systems*, 22(1), 13–43. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045836>
30. **Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M.** (2002). Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge. *Harvard Business School Press*. 284 p.

REFERENCES

1. **Desyatov, T.** (2022). Liderstvo yak pryntsyup upravlinnia [Leadership as a principle of management]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Serii: Pedahohichni nauky*, (4), 11–18. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-4-11-18> [in Ukrainian].
2. **Desyatov, T. M., & Bardadym, O. V.** (2024). Yakist osvity yak pokaznyk rozvytku derzhavy [Quality of education as a sign of state development]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Serii: Pedahohichni nauky*, (3), 21–27 [in Ukrainian].
3. **Desyatov, T., & Bardadym, O.** (2025). Praktika zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity u zarubizhnykh krainakh ta v Ukraini: porivnialnyi analiz [Practice of quality assurance in higher education in foreign countries and in Ukraine: A comparative analysis]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Serii: Pedahohichni nauky*, (2), 40–48. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2025-2-40-48> [in Ukrainian].

4. **Alavi, M., & Leidner, D. E.** (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961> [in English].
5. **Aven, T.** (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023> [in English].
6. **Choo, C. W.** (2013). Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*, 33(5), 775–779. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfo-mgt.2013.05.009> [in English].
7. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise risk management – Integrating with strategy and performance. 40 p. URL: <https://static.poder360.com.br/2023/09/Diretriz-Enterprise-Risk-Management-Coso-2017.pdf> [in English].
8. **Davenport, T. H., & Prusak, L.** (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard Business School Press*. DOI: 10.1145/348772.348775. [in English].
9. **Deming, W. E. (2000)**. The New Economics for Industry, Government, Education. With Internet Archive, Cambridge, MA : *Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study*, Internet Archive, <http://archive.org/details/neweconomicsfori0000demi>. [in English].
10. **Durst, S., & Zieba, M.** (2019). Mapping knowledge risks: Towards a better understanding of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538603> [in English].
11. European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2015). URL: https://eha.info/media.eha.info/file/ESG/00/2/ESG_2015_616002.pdf [in English].
12. European University Association. (2021). Universities without walls: A vision for 2030. <https://eua.eu/resources/publications/954:universities-without-walls---a-vision-for-2030.html> [in English].
13. **Fraser, J., & Simkins, B. (Eds.)**. (2016). Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives. Wiley. URL: <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5751/80/L-G-0000575180-0013770585.pdf> [in English].
14. **Fullwood, R., Rowley, J., & Delbridge, R.** (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK universities. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 123–136. <https://doi.org/10.1108/13673271311300831> [in English].
15. **Hopkin, P.** (2018). Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management (5th ed.). *Kogan Page*. 489 p. URL: [https://unidel.edu.ng/focelibrary/books/Fundamentals%20of%20Risk%20Management_%20Understanding,%20evaluating%20and%20implementing%20effective%20risk%20management%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](https://unidel.edu.ng/focelibrary/books/Fundamentals%20of%20Risk%20Management_%20Understanding,%20evaluating%20and%20implementing%20effective%20risk%20management%20(%20PDFDrive%20).pdf) [in English].
16. **Hubbard, D. W.** (2020). The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it (2nd ed.). Wiley. 273 p. [in English].
17. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf [in English].
18. **Kaplan, R. S., & Mikes, A.** (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48–60. [in English].
19. **Liebowitz, J.** (2019). Building organizational intelligence: A knowledge management primer. *International Journal of Knowledge Management*, 15(1), 1–12. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2019010101> [in English].
20. **Massingham, P.** (2010). Knowledge risk management: A framework. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 464–485. <https://doi.org/10.1108/13673271011050166> [in English].

21. **McKinsey & Company.** (2020). Risk, resilience, and rebalancing in global value chains. *McKinsey Global Institute Report*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights> [in English].

22. **Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J.** (2019). Big data analytics and firm performance: Findings from a mixed-method approach. *Journal of Business Research*, 98, 261–276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.044> [in English].

23. **Nonaka, I., & Takeuchi, H.** (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001> [in English].

24. **Nonaka, I., & Takeuchi, H.** (2019). The wise company: How companies create continuous innovation. *Oxford University Press*. URL: <https://global.oup.com/academic/product/the-wise-company-9780190497002?cc=ua&lang=en&> [in English].

25. **Omotayo, F. O.** (2015). Knowledge management as an important tool in organisational management: A review of literature. *Library Philosophy and Practice, Article*. URL: <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238> [in English].

26. **Ramjeawon, P. V., & Rowley, J.** (2017). Knowledge management in higher education institutions: Enablers and barriers in Mauritius. *The Learning Organization*, 24(5), 366–377. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2017-0030> [in English].

27. **Schein, E. H.** (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). *Jossey-Bass*. 457 p. [in English].

28. **Secundo, G., Dumay, J., Schiuma, G., & Passiante, G.** (2016). Managing intellectual capital through a collective intelligence approach: An integrated framework for universities. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 298–319. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2015-0046> [in English].

29. **Tiwana, A., & McLean, E. R.** (2005). Expertise integration and creativity in information systems development. *Journal of Management Information Systems*, 22(1), 13–43. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045836> [in English].

30. **Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M.** (2002). Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge. *Harvard Business School Press*. 284 p. [in English].



Дата першого надходження статті до видання: 24.11.2025
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 18.12.2025
Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.12.2025