

НАУКОВІ ДИСКУСІЇ ТА ОГЛЯДИ

УДК 330.1:340

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНЬ У СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ТА ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАВознавців (огляд результатів наукової дискусії в редакції збірника наукових праць «Економічна теорія та право»)

Менеджмент знань – це система управління знаннями ресурсами організації, спрямована на забезпечення їх ефективного використання для досягнення її цілей. Менеджмент знань інтегрує напрями, заходи та методи різних видів менеджменту організацій: управління ресурсами, персоналом, комунікаціями, капіталом, інноваціями, виробничим процесом, фінансами, інформаційний менеджмент тощо.

Концепція управління знаннями виникла у 90-х рр. ХХ ст. В сучасний період управління юридичними знаннями набуває ролі одного із важливих чинників ефективної освітньої, наукової, практичної діяльності правознавців. Неможливо без дієвої системи управління юридичними знаннями забезпечити високий рівень підготовки фахівців з права, якості та конкурентоспроможності юридичного консалтингу, ефективність правничої допомоги.

У вітчизняних і зарубіжних наукових джерелах розкриття змісту менеджменту знань базується на ресурсному, процесному, функціональному та комплексному підходах. Згідно з ресурсним підходом менеджмент знань належить до сфери управління ресурсами, а його головним завданням є забезпечення отримання, збереження, накопичення та ефективного використання знань. Значна кількість визначень менеджменту знань базується на процесному підході трактування його змісту як управління внутрішньо-фірмовим потоком знань. На базі функціонального підходу менеджмент знань визначається як сукупність загальних і спеціальних управлінських функцій, технологічних, мотиваційних і організаційних рішень, прийомів та заходів щодо забезпечення накопичення та використання знань у межах фірми. Зараз все більшого розповсюдження набуває комплексний підхід до управління знаннями як управлінської діяльності, що сполучає її різні види і напрями.

Але проблема управління юридичними знаннями та визначення його ролі у освіті та професійній діяльності правознавців не отримала ще належного рівня розкриття. З метою з'ясування підходів до розв'язання цієї проблеми редакцією збірника наукових праць «Економічна теорія та право» проведено наукову дискусію, аналіз результатів якої дозволив зробити певні висновки щодо особливостей та розвитку менеджменту юридичних знань.

Метою наукової дискусії було розкриття сучасного стану управління знаннями в юридичній освіті та практиці, особливостей менеджменту юридичних знань, напрямів та заходів його подальшого розвитку. Наукова дискусія охоплювала такі головні напрями обговорення проблеми: сучасний стан управління знаннями в юридичній освіті та практиці, особливості менеджменту юридичних знань та напрями і заходи його подальшого розвитку.

В. В. Федюк (Інститут підготовки кадрів для органів юстиції України) узагальнив головні характеристики управління знаннями в юридичних фірмах, серед яких виокремив такі: первинний об'єкт управління – правова інформація, яка поступово перетворюється у правове знання за моделлю дані-інформація-розуміння-мудрість; призначення – поєднання правового знання, досвіду і професійно-правової культури юридичної фірми; послідовність розробки, починаючи з визначення загальних цілей юридичної фірми, завершуючи аналізом розривів у забезпеченні знаннями, необхідними для практичної юридичної діяльності; командна робота та наставництво; складність автоматизації процесу управління неявними знаннями та неможливість перетворення програмного інструментарію у суто людський інтелект; розвиток вміння «вихоплювати з потоку» найсуттєвіше.

Сучасному стану управління знаннями в юридичних фірмах притаманні:

- суб'єктний підхід як спрямування управління знаннями на розвиток інтелектуального потенціалу персоналу, формування «портрету» юриста як джерела знань за допомогою професійно-практичного розвитку; підтримку діяльності з накопичення професійних знань та корпоративного навчання;
- інструментальний (документарний) підхід до управління знаннями, який полягає у систематизації потрібних даних, розвитку міжгалузевих зв'язків у праві, формалізації (закріпленні) стандартів і процедур, вироблених фірмою (типові форми звітності, розподіл обов'язків тощо).

Юридичним фірмам необхідно проводити всеохоплюючу роботу зі створення власної «корпоративної пам'яті» з урахуванням досвіду юристів і способів тлумачення інформації, вміння вибрати дійсно необхідні дані, що здатні забезпечити реалізацію цілей організації управління знаннями. Важливо поєднувати управління персоналом щодо його участі у формуванні корпоративної пам'яті і модернізацію програмно-інформаційних систем.

На думку *А. Є. Косигіної* (господарсько-правовий факультет), управління знаннями в юридичних фірмах характеризують такі напрями управлінської діяльності: організація накопичення знань; систематичне управління важливими для фірми знаннями і пов'язаними з ними процесами їх збирання, накопичення, застосування з метою досягнення цілей юридичного бізнесу; активне використання досвіду юристів. Одні юридичні фірми намагаються створити штучний інтелект, інші – формалізувати знання, навички, вміння, досвід, використовуючи паперові носії. Ці моделі управління знаннями мають свої переваги та недоліки. Штучний інтелект хоча і буде полегшувати працю юристів, наприклад, з пошуків потрібної інформації, але він неспроможний так, як кваліфікований фахівець з правознавства, винайти новаторський підхід до розв'язання проблеми, бо у нього закладено певні стандарти. Нагромадження великої кількості паперових носіїв, з одного боку, є накопиченням знань та досвіду шляхом їх формалізації, а з другого боку, призводить до труднощів пошуку необхідної інформації, оскільки це займає значний час. Крім того, через велику кількість паперових джерел інформації юрист може не звернути увагу на важливі деталі справи, знання яких знадобилися б для її успішного ведення.

А. В. Черкашина (Інститут прокуратури та кримінальної юстиції) підкреслила, що в управлінні знаннями слід робити акцент не тільки на накопиченні, а і на передачі спеціальних знань та інформації. Для ефективного менеджменту знань юридичної фірми важливо розробити обґрунтовані вимоги щодо змісту знань, необхідних для здійснення певних юридичних практик, і на цій основі будувати систему управління їх рухом в організації. Важливо також розвивати внутрішньофірмову культуру руху знань, яка є важливою складовою менеджменту знань.

В. В. Бардакова (господарсько-правовий факультет) зауважила, що законодавчі акти постійно змінюються та доповнюються, з'являються юридичні новації, отже, створення системи менеджменту знань юридичної фірми, яка б швидко реагувала на це, є одночасно і важливим, і проблемним. При цьому складним є не тільки створення такої системи, а також її реалізація на практиці, адже далеко не всі юристи спроможні правильно зрозуміти її призначення. Слід зробити так, щоб фахівці у галузі права не просто використовували формалізовані знання, які є складовими бази знань юридичної фірми, а, з одного боку, сприяли її формуванню та розвитку, а з другого боку, перетворювали б формалізовані знання на власні знання, досвід і цінності як основу досягнення бажаного результату юридичного консалтингу.

На думку *М. Ю. Власенко* (Інститут підготовки кадрів для органів юстиції України), база правових знань юридичної фірми не є їх пасивним схови-

щем. Це, по-перше, потік правової інформації, по-друге, результат її осмислення, тлумачення та використання у певному контексті, по-третє, сукупність документів як носіїв професійних знань – інструкцій, положень, методик, наукових розробок, узагальнень практики тощо.

Знання відтворюються у досвіді практичної юридичної діяльності фахівців з правознавства. Тому важливим для розвитку менеджменту знань є переосмислення ролі та використання командної роботи юристів і наставництва як ефективних форм трансформації знань та досвіду особи у знання професійної групи та фахівців, які тільки починають працювати в юридичній фірмі. Юристи повинні бути зацікавленими в обміні знаннями, розвитку професійного наставництва і корпоративного навчання, оскільки це забезпечує ефективний рух знань у процесі юридичного консультування.

М. В. Драган (господарсько-правовий факультет) зазначила, що інтернаціоналізація українського бізнесу та вихід національних юридичних фірм на міжнародні ринки актуалізують упровадження принципів і методів менеджменту знань у юридичну практику.

Нагальною проблемою менеджменту правових знань є забезпечення його високого професійного рівня. З одного боку, виконання партнерами (власниками) фірми управлінських функцій призводить до прийняття неефективних управлінських рішень, оскільки, по-перше, вони не мають професійних знань з управління знаннями, по-друге, керуються принципами лояльності, особистих зв'язків тощо, формуючи склад юристів фірми. Дуже часто такі керівники відмовляють у роботі молодим фахівцям, які володіють сучасними знаннями, необхідними для забезпечення конкурентоспроможності юридичного бізнесу, але не мають досвіду практичної діяльності. З другого боку, якщо партнери компаній передають функції управління знаннями професійним менеджерам, які не мають юридичної освіти, управлінські дії останніх також можуть бути неефективними. Виникає проблема їх юридичної освіти. Таким чином, ефективний менеджмент правових знань повинен базуватися на сполученні фахівцями управлінської і юридичної освіти.

М. С. Черемянін (факультет публічного права та адміністрування) підкреслив, що на сьогоднішній день управління знаннями є одним із важливих напрямів удосконалення професійної діяльності з надання юридичних послуг. Управління знаннями в юридичних фірмах дозволяє подолати розбіжності між знаннями, досвідом та культурою фахівців з права; оптимізувати витрати часу, необхідного для пошуку інформації; забезпечити командну роботу юристів над розв'язанням правових проблем; створити ефективний зворотний зв'язок керівництва юридичної фірми і її працівників; підвищити кваліфікацію юристів; забезпечити систематичне передавання професійного досвіду та

сформувати корпоративну культуру юридичної фірми як інтелектуальної організації.

У теперішній час управління знаннями у юридичних фірмах знаходиться у процесі свого розвитку. Багато фірм вже застосовують методи та заходи менеджменту знань, але виникають певні труднощі, які треба вирішувати. І ефективним засобом цього є впровадження програм для обліку та систематизації інформації. Використання ІТ у практичній юридичній діяльності слід розглядати як важливий напрям менеджменту знань.

Таким чином, розвивати управління знаннями необхідно. Це дозволить юридичним фірмам оптимізувати час виконання та суттєво підвищити якість правової роботи, що забезпечить конкурентні переваги порівняно з фірмами, які не впроваджують менеджмент знань.

На думку **А. С. Зубенко** (вечірній факультет), менеджмент знань характеризується систематичними процесами оволодіння, розподілу та використання спеціальних знань, що є основою ефективної професійної діяльності у будь-якій сфері. Оскільки постанови, закони, нормативно-правові акти, норми державного регулювання тощо постійно розвиваються та змінюються, юридична діяльність – освітня, наукова, практична, без управління знаннями є неможливою.

Протягом довгого часу правові знання збиралися, накопичувалися, оновлювалися, систематизувалися з використанням таких носіїв, як книги, збірники, посібники, часописи тощо. У сучасний період однією із технологій менеджменту юридичних знань є накопичення правової інформації на спеціалізованих Інтернет-сайтах, у наукометричних базах, що, на мою думку, дуже зручно та значно полегшує доступ до наукових та нормативних матеріалів, а також дає більше можливостей для вивчення та розв'язання тієї чи іншої проблеми. З огляду на вищесказане, можна зробити висновок, що завдяки впровадженню технологій менеджменту юридичних знань долаються перепони щодо розвитку правників, юридичної науки та практики, правової держави.

В. С. Бабійчук (господарсько-правовий факультет) визначила, що менеджмент знань дозволяє фірмам утримувати конкурентні позиції, є чинником їх благополуччя та процвітання. Йдеться про систематичні процеси, завдяки яким знання, необхідні для успіху організації, створюються, зберігаються, розподіляються і застосовуються. Менеджер знань – це людина, що, так би мовити, «керує» знаннями, може їх відібрати й систематизувати; накопичити, кодифікувати та представити в доступній формі; розробити та впорядкувати сам процес пошуку, а в результаті створити репозитарій знань задля їх подальшого зручного використання у практичній юридичній діяльності.

Водночас ефективне управління знаннями є мистецтвом перетворювати знання на прибуток. Як відомо, основним джерелом знань на підприємстві є його працівники. Цінність даного активу полягає в його унікальності. Ще давньоримські юристи запримітили, що певні речі неможливо замінити еквівалентами – це так звані «species», індивідуальні речі. Тому не дивує поширена серед працівників думка, що, приховуючи знання, вони демонструють керівництву свою унікальність та незамінність. Це помилка. У сучасному інформаційному суспільстві дуже важко щось втримати у таємниці. І якщо працівник дійсно є генератором знань, він ніколи їх не вичерпає, а буде накопичувати та вдосконалювати. Крім того, знання мають властивість швидко застарівати, натомість поширення знань забезпечує їм постійний кругообіг та оновлення.

На думку *Л. М. Руйсам* (міжнародно-правовий факультет), система управління знаннями допомагає юридичній фірмі подолати розриви між теорією та практикою юридичної діяльності, між кваліфікацією та досвідом окремих працівників шляхом формування ефективних професійних зв'язків між ними. Діяльність з її створення і використання повинна охоплювати такі головні етапи: розробка плану впровадження та використання системи управління знаннями з визначенням її цілей, методів, інструментів та результатів; постійне вдосконалення бази знань фірми та її співробітників, що вимагає, наприклад, здійснення аналізу індустрій клієнтів фірми, відстеження змін у законодавстві, вивчення вітчизняного і зарубіжного досвіду практичної юридичної діяльності тощо; безперервне навчання юристів з використанням таких форм, як корпоративна освіта, наставництво, консультаційний менеджмент, внутрішні меморандуми.

Б. В. Трохимець (Інститут прокуратури та кримінальної юстиції) зауважив, що специфічний експертний досвід юристів є їх суб'єктивними (неявними) знаннями, які дуже складно піддаються формалізації. Серед неявних знань юриста можна визначити такі рівні: 1) власне правові знання; 2) експертний досвід та прийоми його застосування на практиці; 3) професійна правова культура юриста у широкому сенсі. Не всі елементи зазначених рівнів суб'єктивних знань юристів, з одного боку, можна формалізувати, але з другого боку, слід трансформувати у базу знань юридичної фірми, оскільки юридичні знання не статичні, а динамічні та піддаються частим змінам. Річ у тому, що кожна із цих груп неявних знань юриста містить безліч уже неактуальної для юридичної фірми інформації (знання нормативних актів, які втратили чинність, застарілі заходи та методи практичної діяльності юриста тощо), тож нагальним є питання визначення серед множини знань фахівців з права таких, які є важливими та необхідними фірмі у даний момент та на

перспективу. Тому важливим напрямом управління знаннями є відбір актуальних знань та їх ранжування за критерієм значення як ресурсу ефективного юридичного консалтингу у поточному і довгостроковому періодах. Тільки здійснивши ці заходи, можна приймати рішення про формалізацію неявних знань юристів та їх включення у базу знань юридичної фірми.

Слід також підкреслити, по-перше, систематизація і формалізація знань корисна на рівні створення типових форм угод, заяв та інших документів, розробки інструкцій для здійснення часто повторюваних процедур. По-друге, завдяки формалізації неявних знань утворюється так звана «теорія над теорією», яка регламентує ті аспекти діяльності юриста, що не регулюються нормативними актами. По-третє, юристи мають змогу вчитися на власних помилках і помилках колег, що буде сприяти їх професійному і кар'єрному зростанню. По-четверте, значну цінність для юридичної фірми мають навички юристів щодо застосування знань у конкретних ситуаціях, ефективність якого залежить не тільки від їх професійності, а і від особистих якостей, що суттєво ускладнює їх формалізацію. Досвід юристів слід соціалізувати, тобто перетворити на колективний, що є важливим напрямом управління знаннями в юридичній фірмі.

Ю. Д. Сосницька (господарсько-правовий факультет) зосередилася на проблемах руху знань у юридичному консалтингу. Внутрішньофірмовий рух знань спирається на технології, моделі, методи і прийоми практичної юридичної діяльності. Управління використанням знань спрямовано на реалізацію творчого потенціалу юристів, забезпечення необхідного рівня віддачі людського і структурного капіталів юридичної фірми, підвищення ефективності інтелектуальних ресурсів практичної діяльності з надання юридичних послуг. Управління зберіганням знань спрямовано на формування, підтримку і розвиток науково-методичної бази юридичної фірми, своєрідного внутрішньофірмового банку знань, що зберігає і накопичує наукові розробки юристів.

В. А. Жданова (господарсько-правовий факультет) зауважила, що застосування юридичних знань залежить не тільки від професійності юристів, а і від певних життєвих ситуацій, особливостей індустрій та потреб клієнтів. У цьому контексті перевагами системи управління знаннями є такі: економія часу юристів на пошуки та обробку інформації; підвищення ефективності діяльності юристів за рахунок використання бази знань фірми, а також таких її складових, як корпоративна пам'ять, «зв'язок поколінь», завдяки яким передається досвід та продукуються юридичні новації.

К. Е. Лемак (Інститут підготовки юридичних кадрів для СБУ) зосередилася на характеристиці колективних юридичних знань. Це знання, які форму-

ються і накопичуються у процесі взаємодії юристів фірми, обміну досвідом, практичними порадами та актуальною інформацією при створенні нових рішень та рекомендацій. Ці знання є колективним здобутком і повинні бути доступними співробітникам фірми, які мають у них потребу у своїй практичній діяльності. Накопичення та ефективне використання колективних знань є завданням системи управління знаннями, яка повинна забезпечувати: 1) можливість своєчасного отримання юристами фірми неявних та формалізованих знань; 2) класифікацію та систематизацію правових знань.

В. М. Чорна (Інститут підготовки юридичних кадрів для СБУ) щодо обговорення управління колективними знаннями додала, що принципове значення має створення інтерактивного простору постійного обміну знаннями та досвідом, умов конструктивного співробітництва у рамках колективу юридичної фірми, формування та використання інтелектуального капіталу працівників і фірми в цілому. На її думку, управління знаннями в юридичній фірмі повинно забезпечувати поєднання професійних знань і досвіду, постійне оновлення знань, безперервне навчання персоналу, тісний особистісний зв'язок юристів як носіїв професійних знань та практичного досвіду.

О. М. Мельниченко (Інституту прокуратури та кримінальної юстиції), характеризуючи сучасний стан управління знаннями у юридичному консалтингу, зауважив, що юридичні фірми не систематизують взагалі або тільки частково систематизують правові знання, і навпаки, накопичують багато зайвої інформації, яка не є актуальною для конкретної юридичної послуги.

Систематизація правових знань – це складний процес, але він є важливим і необхідним напрямом управління знаннями, оскільки забезпечує знаннями ресурсами чітку та ефективну діяльність юридичної фірми. Практичною рекомендацією щодо організації цієї роботи необхідним етапом систематизації знань є аналіз виявлених у процесі опитування юристів їх неявних знань з метою їх актуалізації та соціалізації для конкретних юридичних практик та відбору як об'єктів формалізації та включення у базу знань юридичної фірми.

На думку **Д. О. Мекиун** (Слідчо-криміналістичний інститут), менеджмент знань – це інструмент, який здатний покращити ефективність роботи юридичної фірми вдвічі, а то і втричі при правильному впровадженні. За його допомогою можна подолати розрив між знаннями, досвідом та культурою окремих експертів, налагодити ефективні комунікації між фахівцями та працювати як злагоджений механізм. Керівники і працівники юридичної фірми при застосуванні системи управління правовими знаннями, по-перше, повинні мати чітке розуміння її доцільності, інструментів, результатів. По-друге, така фірма постійно відстежує зміни у законодавстві, вивчає своїх клієнтів,

розробляє методичні матеріали для працівників. По-третє, в такій фірмі керівництво і самі працівники зацікавлені в обміні знаннями, навчанні усередині компанії (тренінги, семінари), використанні наставництва та консультування.

Узагальнюючи результати дискусії, теоретичні висновки і практичні пропозиції її учасників, слід визначити таке.

1. Менеджмент юридичних знань слід визнати необхідною складовою системи управління освітніми закладами, що здійснюють підготовку правознавців, юридичними фірмами та іншими організаціями, що безпосередньо пов'язані з практичною юридичною діяльністю.

2. Менеджмент юридичних знань охоплює комплекс управлінських дій, заходів, технологій, методів та інструментів, об'єктами яких є правові знання та їх носії, а метою – їх ефективне використання в освітній, науковій, практичній діяльності правознавців. Згідно з ресурсним підходом – це управління інтелектуальним капіталом організації, що діє у правовій сфері, зокрема юридичної фірми, найважливішими складовими якого є професійні знання, навички та вміння юристів – людський капітал юридичної діяльності, а також база знань, клієнтський капітал організації тощо. Відповідно до процесного підходу менеджмент юридичних знань – це управління рухом суб'єктивних та кодифікованих, явних та неявних юридичних знань, яке спрямовано на їх залучення, обмін, збереження, накопичення, захист та ефективне використання в процесі професійної діяльності правознавців. Зазначені підходи є взаємопов'язаними, що дає підстави для висновку про необхідність реалізації комплексного підходу до впровадження та розвитку менеджменту юридичних знань.

3. Сучасний стан менеджменту юридичних знань в Україні є незадовільним, що диктує необхідність здійснення комплексу заходів, серед яких учасниками дискусії запропоновано такі:

- наукові розробки з управління юридичними знаннями як методологічна база його впровадження у практику;

- викладання у вищих навчальних закладах спецкурсів з менеджменту юридичних знань;

- професійне консультування з питань управління юридичними знаннями;

- обмін досвідом та поширення нових методів управління юридичними знаннями;

- проведення науково-практичних конференцій, методичних семінарів та наукових дискусій з метою обговорення нагальних проблем розвитку управління юридичними знаннями.

MANAGEMENT OF KNOWLEDGE IN THE TRAINING SYSTEM AND PRACTICAL ACTIVITIES OF JURISTS

(overview of the results of the scientific discussion in the editorial of the collection of scientific PAPERS “ECONOMIC THEORY AND LAW”)

Management of legal knowledge in the modern period becomes one of the important factors of effective educational, scientific, practical work of lawyers. It is impossible to ensure a high level of lawyers training, the quality and competitiveness of legal consulting, the effectiveness of legal assistance without a valid legal knowledge management system.

The disclosure of the content management of knowledge in domestic and foreign scientific sources is based on resource, process, functional and integrated approaches. The problem of management of legal knowledge, and its role in education and professional work of lawyers have not been properly disclosed yet.

The purpose of the scientific discussion was to determine the current state of management of knowledge in legal education and practice, features of management of legal knowledge, directions and measures for its further development.

Management of legal knowledge covers a complex of management actions, measures, technologies, methods and tools, the objects of which are legal knowledge and their carriers, and the purpose is their effective use in educational, scientific, and practical work of lawyers. In the process of scientific discussion, the insufficient level of development of management of legal knowledge in the modern period is determined. It is substantiated that, first of all, management of legal knowledge should be recognized as a necessary component of the management system of educational institutions, law firms and other organizations associated with legal activities. Secondly, the current state of management of legal knowledge is unsatisfactory. This dictates the need for a range activities, among which are: scientific developments in the management of legal knowledge; providing educational services and advice on management of legal knowledge; dissemination of experience and new methods of managing legal knowledge.

*Огляд наукової дискусії підготувала доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого **О. С. МАРЧЕНКО***