

Вячеслав КОЗАК

Національна академія державного управління

при Президентові України

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В КОНТЕКСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Досліджуються підходи до трактування поняття «управління знаннями». Визначається сутність управління знаннями. Розкриваються основні зовнішні й внутрішні передумови формування управління знаннями в системі публічного управління, а також чинники, які сприяють чи стримують їх розвиток у системі публічної влади. З'ясовуються тенденції впровадження управління знаннями в системі публічного управління розвинених європейських країн. Оцінюється застосування управління знаннями в системі публічного управління в Україні. Фокусується увага на необхідності застосування управління знаннями як механізму вдосконалення системи публічного управління під час децентралізації влади.

Ключові слова: управління знаннями, механізми управління знаннями, публічне управління.

Viacheslav Kozak. Knowledge management in the context of modernization of public administration in Ukraine

The approaches to definition of the category – knowledge management are investigated. The article defines the essence of knowledge management, covers the main internal and external preconditions of knowledge management system formation in public administration and the factors that promote or constrain their development in the system of public authority. The article also defines tendencies for the implementation of knowledge management in the system of public administration in developed European countries. The application of knowledge management in the system of public administration in Ukraine is assesed. The attention is focused on the need to use knowledge management as a mechanism of improving the system of public administration under the decentralization of power.

Key words: knowledge management, mechanisms of knowledge management, public administration.

У міру вирішення найважливіших завдань етапу трансформації української держави на шляху формування демократичних інститутів і суспільства стійкого розвитку на перший план починають виходити завдання підвищення ефективності системи публічного управління. Низька ефективність діяльності публічних органів влади є дедалі більш значущим чинником обмеження економічної конкурентоспроможності економіки держави.

Проблема забезпечення ефективних стимулів для публічних органів влади вимагає формування інститутів публічного управління, орієнтованих на результат, яке допускає встановлення чітких цілей і завдань поточної діяльності та індикаторів результативності їх досягнення. При цьому одночасно мають бути активізовані нові управлінські технології, орієнтовані на результат, однією з яких є система управління знаннями, що активно застосовується в публічному секторі розвинених країн.

Отже, актуальним є формування теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо застосування системи управління знаннями на рівні публічного управління.

Проблему управління знаннями досліджувало багато науковців. Базові аспекти та механізми управління знаннями висвітлено в працях зарубіжних дослідників. Так, Р. Бакмен, В. Буковіц, К. Віг, К. Коллінсон, Т. Коулопоулос, Е. Лессер, А. Маршалл, Ф. Махлуп, І. Нонака, Дж. Парселл, К. Свейбі, Х. Скарбору, Д. Скирме, Т. Стоарт, Х. Такеучи, Ф. Тейлор, Р. Тіссен, Р. Уільямс, К. Фраппаоло, М. Фуко, Ф. Хайек, Дж. Харрінгтон, Д. Чавел, Й. Шумпетер висвітлюють загальні підходи

до управління знаннями. Підходам до вдосконалення управління знаннями в контексті формування інноваційного розвитку присвячували свої роботи Н. Амара, Ч. Барнард, Б. Бланк, С. Борджіген, Дж.-Л. Боуліон, Ф. Воул, А. Джамал, К. Джанетто, М. Дженекс, У. Дисперс, П. Друкер, Ю. Крес, Р. Ландрі, С. Мачке, Дж. Москалюк, М. Петер, Л. Прусак, Р. Руглес, М. Румизен, Д. Тан, Ф. Хайек. Значущий внесок у дослідження аспектів формування системи управління знаннями зробили і російські науковці, такі як: А. О. Бакулін, В. П. Баранчеєв, А. В. Блінникова, М. В. Власов, О. Л. Гапоненко, А. Д. Данилов, Т. В. Ешманова, Г. Б. Клейнер, В. Л. Макаров, М. К. Мариничева, Б. З. Мільнер, М. А. Молодчик, О. І. Монахова, Т. Г. М'ясоєдова, Т. М. Орлова, С. В. Панікова, Е. В. Попов, З. П. Рум'янцева, В. Г. Смірнова, Л. Г. Смоляр, Д. С. Суслов, А. Ф. Тузовський, Л. І. Федулова, А. С. Якшин, В. З. Ямпольський та ін. Питання управління знаннями розглядали багато вітчизняних учених Н. О. Алюшина, О. Ю. Амосов, Ю. М. Бажал, О. В. Вартанова, Р. З. Вечорковські, Я. Ю. Вовк, А. Е. Воронкова, О. В. Востряков, Н. Л. Гавкалова, А. С. Гальчинський, Н. Д. Голдобін, О. М. Гребешкова, О. Р. Доц, О. І. Жилінська, Г. В. Задорожний, М. З. Згурівський, С. Ф. Клепко, М. Я. Матвій, І. П. Мойсеєнко, В. Л. Пікалов, Я. Ю. Радченко, В. П. Семиноженко, Й. С. Ситник, Н. В. Смолінська, О. В. Сорока, Д. М. Стченко, В. В. Томах, І. В. Черкасова та ін.

Незважаючи на численні напрацювання у сфері управління знаннями в бізнес-організаціях, для вітчизняної науки майже недослідженім залишилося питання застосування управління знаннями на рівні публічного управління.Хоча певний доробок у цьому напрямі зробили такі науковці, як Н. О. Алюшина, В. Л. Журавський, Т. В. Маматова, О. М. Медведєва та В. А. Рач. Однак процесу вироблення єдиної концепції управління знаннями на рівні публічного управління та питанню взаємного узгодження процесів управління знаннями на рівні виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадського сектору не приділено достатньо уваги.

Метою статті є формування теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо розвитку системи управління знаннями на рівні публічного управління.

У сучасному глобальному світі такі активи, як знання набувають особливої цінності. Усе більша кількість організацій, у тому числі публічного сектору, починає вважати знання своїми нематеріальними активами, а багато хто з них ставить їх вище ніж матеріальні та фінансові активи. Знання стають стратегічно важливим активом, і немає сумніву в тому, що майбутнє будь-якої організації безпосередньо залежить від їх здатності шукати, зберігати, створювати, обмінювати та поширювати знання.

Існує багато класифікаційних ознак знань. За носієм знання діляться на індивідуальні та організаційні; за умовами використання – на автономні та системні; за джерелами отримання – на зовнішні і внутрішні; у міру структуризації – на добре структуровані, слабо структуровані та неструктуроні; за формуєю існування – на експліцитні (явні) та імпліцитні (неявні, приховані); за результатами застосування – на позитивні та негативні [10]. Існують і інші ознаки класифікації знань. Усі ці класифікаційні ознаки, безумовно, є важливими та корисними, але найважливішою, на наш погляд, для створення управління знаннями в системі публічного управління є їх класифікація за формуєю існування. Вона наведена в праці японських дослідників І. Нонакі та Х. Такеучі, які ділять знання на «відкриті», явно виражені (explicit) і «приховані», невловимі (tacit) [12]. Наприклад, «відкриті» знання в системі публічної влади прописані в процедурах, а «приховані» містяться в головах службовців. «Приховані» знання не піддаються кодуванню, тобто записуванню, що дозволило б їх копіювати та переносити. Відкриті знання порівняно легко зберігати (за допомогою друкованої продукції, дисків, мультимедіа, бази даних). Збереження

та передача «прихованих» знань через їх абстрактний та невловимий характер майже неможливі [4, с.101].

Водночас в управлінській практиці визначилася та самостійно розвинулася нова парадигма розвитку знань – управління знаннями, до сфери дії якої віднесені акумуляція інтелектуального капіталу, виявлення та поширення наявної інформації та досвіду, створення умов для передачі знань та залучення їх до сфери управління.

Уперше управління знаннями розглядалося в середині 90-х рр. ХХ ст. Великі корпорації, зіткнувшись з проблемою обробки великих масивів інформації, встановили, що основним слабким місцем є обробка знань, нагромаджених їх фахівцями, які насамперед забезпечують їм конкурентну перевагу [5, с.73].

Сьогодні існують десятки визначень поняття «управління знаннями». Так, на думку Х. Скарбороу, управління знаннями – це будь-який процес або практика створення, набуття, оволодіння, розподілу та використання знань, де б вони не були, що збільшує знання та показники праці в організації [15]. Із цим визначенням погоджуються українські дослідники О. Ю. Амосов та Н. Л. Гавкалова, вбачаючи в управлінні знаннями процес або практику формування, а в подальшому – ефективне використання людського, інтелектуального та соціального капіталів на підприємстві [1]. Як систематичне та активне управління запасами знань на рівні організації та їх розвиток вбачає управління знаннями британський дослідник Д. Тан [16].

Визначення управлінню знаннями з позиції функціонального підходу надає російська дослідниця О. Монахова, розуміючи його як технологію, що включає в себе комплекс формалізованих методів, які охоплюють пошук та вироблення знань із живих та неживих об'єктів (носій знань); структурування та систематизацію знань (для забезпечення їх зручного зберігання та пошуку); аналіз (виявлення залежностей та аналогій); оновлення; поширення; генерацію знань [11, с. 36]. Як діяльність, спрямовану на складання, збирання, систематизування, розділення, розвиток та використання ефективно збережених та задокументованих знань розглядають управління знаннями українські науковці А. Бенсік та К. Богнар [2].

Відомі американські дослідники У. Букович та Р. Уільямс уявляють управління знаннями у вигляді формалізованого процесу, що полягає в оцінюванні організаційних процедур, людей і технологій, а також у створенні системи, яка використовує взаємозв'язки між цими компонентами з метою надання потрібної інформації потрібним людям у потрібний час, що сприяє підвищенню продуктивності [3].

Найбільш повним, на нашу думку, є формулювання М. К. Марінічевої, яка наголошує, що управління знаннями – «це створення організаційних, технологічних та комунікаційних умов, за яких знання та інформація будуть сприяти вирішенню стратегічних і тактичних завдань ... принцип чотирьох Н: створення умов, за якими необхідні люди зможуть отримувати необхідну інформацію та знання в необхідний час для виконання необхідних завдань» [9, с. 19].

На думку доктора наук з державного управління Т. В. Маматової, застосування управлінського механізму управління знаннями в системі публічного управління пояснюється необхідністю: підвищення ефективності комунікацій між органами влади всіх рівнів; налагодження ефективного діалогу влади з громадськістю; формування та функціонування віртуальних спільнот професіоналів; проведення дистанційного навчання та консультування на робочому місці посадових осіб органів місцевого самоврядування, державних службовців та депутатів місцевих рад [8, с. 28].

Сьогодні застосування управління знаннями в публічному секторі в розвинених країнах набуває елементів стандартизації. Ще у 2004 р. Європейський комітет стандартизації увів відповідний стандарт (CWA 14924: 2004 «Керівництво з практики впровадження системи менеджменту знань») [13]. У цьому стандарті наведений окремий розділ «Керівництво з добросовісної практики для державного сектору»,

спрямований на визначення процедур впровадження управління знаннями в публічному управлінні. З 2005 р. Великобританія також прийняла окремий стандарт (PD 7504:2005 «Управління знаннями в публічному секторі. Керівництво з кращих практик»), який регулює використання системи управління знаннями в публічному секторі [14].

Застосування комплексу з управління знаннями в системі публічного управління включає формування єдиної системи державних інформаційних ресурсів і створення широкого набору інститутів, які сприяють підвищенню ефективності використання людських ресурсів, нагромадженого досвіду та знань [6].

На нашу думку, управління знаннями в системі публічного управління більшою мірою повинно реалізовуватися для відкритих (відчужуваних) знань. «Приховані» (невідчужувані від людини) знання повинні максимально, якщо це можливо, за допомогою різних технологій і функцій переноситися в категорію «відкритих». Дії з відкритими знаннями здійснюються за допомогою інформаційних технологій (збір, сортування, зберігання, відбір тощо), а дії з прихованими знаннями – це діяльність, пов’язана з їх носіями – працівниками, яких потрібно стимулювати до творчої активності, створювати для цього відповідні умови і стимули.

Сьогодні впровадження і розвиток механізмів управління знаннями в системі публічного управління дозволить: 1) встановити та укріпити горизонтальні інформаційні зв’язки між структурами різних державних відомств і органами місцевого самоврядування; 2) залучити зовнішніх експертів до процедури обговорення проектів нормативних актів, заходів економічної політики; 3) забезпечити процес безперервної освіти державних службовців і посадовців органів місцевого самоврядування; 4) підвищити ефективність діяльності публічних органів влади за рахунок можливості точного виконання процедур і приписів; 5) забезпечити ротацію кадрів без втрати інституціональної пам’яті і «прихованих» знань; 6) полегшити доступ до знань і повторного їх використання за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Першочерговими практичними заходами у сфері управління знаннями в системі публічного управління можуть стати:

1) створення єдиного центру (методологічного «центру компетенцій») на базі існуючого урядового органу або створення окремої інституції, яка забезпечуватиме взаємодію між відомствами, регіональними та муніципальними органами влади у сфері реалізації механізмів управління знаннями, впровадження системи колективного використання знань, яке буде ініціатором нагромадження досвіду і кращих практик на різних рівнях державного управління;

2) забезпечення інформаційної, ресурсної і нормативної бази для функціонування систем управління знаннями і міжвідомчої взаємодії;

3) реалізація програм формалізації і кодифікації досвіду, нагромадженого в національних і регіональних відомствах, органах місцевого самоврядування, бюджетних установах різного рівня, з точки зору поширення «крашої практики» і механізмів бенчмаркінгу.

Для впровадження управління знаннями необхідно передумовою є підготовка відповідних кадрів, яка виключатиме необхідність реалізації програм додаткової освіти для державних службовців. Має бути розроблена комплексна програма створення навчальних і методичних засобів, орієнтованих на практичне вирішення завдань у сфері управління знаннями. Також необхідно буде виконати такі завдання:

1) сформувати та забезпечити розвиток віртуального навчального середовища на рівні державної служби з метою забезпечення докурсової підготовки за професійними програмами підвищення кваліфікації, професійного навчання на робочих місцях, проведення короткострокових і постійно діючих тематичних семінарів та спеціалізованих курсів, самоосвіти з використанням можливостей сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;

Theory and history of Public Administration

- 2) розширити напрями підвищення кваліфікації за дистанційною формою за рахунок розробки нових дистанційних курсів. У перспективі перевести навчання державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування із курсів, що стосуються застосування стандартних процедур навчання, на дистанційну форму навчання;
- 3) забезпечити створення банку прикладів позитивного досвіду вирішення проблемних питань, з якими стикаються в повсякденній роботі державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування;
- 4) запровадити незалежне комп’ютерне тестування претендентів на заміщення вакантних посад в органах державної влади та органах місцевого самоврядування на відповідність їхніх професійних знань [7, с. 154 – 155].

Отже, впровадження управління знаннями в систему публічного управління передбачає поступове адаптування організаційної структури, культури й інформаційної системи організації публічної влади до нових ініціатив. Це пояснюється тим, що управління знаннями є організаційною інновацією і стратегічною зміною одночасно. Саме тому дослідження щодо застосування управління знаннями у сфері публічного управління є надзвичайно актуальним як у науковому, так і в прикладному аспектах.

Список використаних джерел / List of references

1. Амосов О. Ю. Управління знаннями як сучасна концепція розвитку підприємства / О. Ю. Амосов, Н. Л. Гавкалова // Управління розвитком : зб. наук. ст. – Харків : ХНЕУ, 2006. – № 7. – С. 8 – 10 [Amosov O. Yu. Upravlinnia znanniamy yak suchasna kontseptsia rozvytku pidprijemstva / O. Yu. Amosov, N. L. Havkalova // Upravlinnia rozvytkom : zb. nauk. st. – Kharkiv : KhNEU, 2006. – № 7. – S. 8 – 10].
2. Бенсік А. Критерії успіху діяльності організації, яка базується на знаннях, або необхідність зміни стилю управління / А. Бенсік, К. Богнар // Проблеми та перспективи управління в економіці. – 2007. – № 2. – С. 50 – 59 [Bensik A. Kryterii uspikhu diialnosti orhanizatsii, yaka bazuietsia na znanniakh, abo neobkhidnist zminy styliu upravlinnia / A. Bensik, K. Bohnar // Problemy ta perspektyny upravlinnia v ekonomitsi. – 2007. – № 2. – S. 50 – 59].
3. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию : пер. с англ. / У. Букович, Р. Уиллямс. – М. : ИНФРА, 2002. – 504 с. [Bukovich U. Upavlenye znaniyami: rukovodstvo k deistviyu : per. s anhl. / U. Bukovich, R. Uylliams. – M. : YNFRA, 2002. – 504 s.].
4. Ванжула Д. Г. Нарощування потенціалу знань в міжнародних альянсах та організаціях з іноземним капіталом / Д. Г. Ванжула // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. : Економічні науки. – Хмельницький, 2005. – № 6. – Т. 1. – С. 100 – 103 [Vanzhula D. H. Naroshchuvannia potentsialu znan v mizhnarodnykh aliantsakh ta orhanizatsiakh z inozemnym kapitalom / D. H. Vanzhula // Visn. Khmeln. nats. un-tu. : Ekonomichni nauky. – Khmelnytskyi, 2005. – № 6. – T. 1. – S. 100 – 103].
5. Гапоненко А. Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал : учеб. пособие / А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова. – М. : Эксмо, 2008. – 400 с. [Gaponenko A. L. Upravlenie znaniyami. Kak prevratit znaniya v kapital : ucheb. posobie / A. L. Gaponenko, T. M. Orlova. – M. : Eksmo, 2008. – 400 s.].
6. Економіка знань: виклики глобалізації та Україна : монографія / під заг. ред. А. С. Гальчинського [та ін.]. – Київ : НІСД, 2004. – 261 с. [Ekonomika znan: vyklyky hlobalizatsii ta Ukraina : monohrafiia / pid zah. red. A. S. Halchynskoho [ta in.]. – Kyiv : NISD, 2004. – 261 s.].
7. Журавський В. Л. Управління знаннями в професійному розвитку людських ресурсів фіiscalnoї служби України / В. Л. Журавський // Держава та регіони. Сер. «Державне управління». – 2016. – Вип. 1. – С. 151 – 156 [Zhuravskyi V. L. Upravlinnia znanniamy v profesiionomu rozvyltku liudskykh resursiv fiskalnoi sluzhby Ukrainy / V. L. Zhuravskyi // Derzhava ta rehiony. Ser. «Derzhavne upravlinnia». – 2016. – Vyp. 1. – S. 151 – 156].
8. Маматова Т. В. Управління знаннями в публічному управлінні: методологічні засади та шляхи практичної імплементації в Україні / Тетяна Маматова // Публічне управління: теорія та практика : наук. зб. – Харків : Magistr, 2012. – № 2(10). – С. 27 – 32 [Mamatova T. V.

Теорія та історія державного управління

Upravlinnia znanniamy v publichnому upravlinni: metodolohichni zasady ta shliakhy praktychnoi implementatsii u Ukrainsi / Tetiana Mamatova // Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka : nauk. zb. – Xarkiv : Mahistr, 2012. – № 2(10). – S. 27 – 32].

9. **Мариничева М. К.** Управление знаниями на 100%: путеводитель для практиков / М. К. Мариничева. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с. [Marinicheva M. K. Upravlenie znaniyami na 100%: putevoditel dlya praktikov / M. K. Marinicheva. – M. : Alpina Biznes Buks, 2008. – 320 s.].

10. **Мильнер Б. З.** Управление знаниями: эволюция и революция в организации / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 177 с. [Milner B. Z. Upravlenie znaniyami: evolyutsiya i revolyutsiya v organizatsii / B. Z. Milner. – M. : INFRA-M, 2003. – 177 s.].

11. **Монахова Е.** Управление знаниями – рондо каприччиозо планетарного масштаба / Е. Монахова, А. Майоров, А. Лукомски // Маркетинг. – 2005. – № 7. – С. 36 – 44 [Monahova E. Upravlenie znaniyami – rondo kaprichchiozo planetarnogo masshtaba / E. Monahova, A. Mayorov, A. Lukomski // Marketing. – 2005. – № 7. – S. 36 – 44].

12. **Нонака И.** Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи ; [пер. с англ. А. Трактинского]. – М. : Олимп-Бизнес, 2011. – 384 с. [Nonaka I. Kompaniya – sozdatel znaniya. Zarozhdzenie i razvitiye innovatsiy v yaponskih firmah / I. Nonaka, H. Takeuchi ; [per. s angl. A. Traktinskogo]. – M. : Olimp-Biznes, 2011. – 384 c.].

13. European Committee for Standardization, European Guide to Good Practice in Knowledge Management, Part 2 (CEN Workshop Agreement. CWA 14924-2), Brussels, March 2004.

14. **PD 7504:2005** Knowledge Management in the Public Sector: A Guide to Good Practice, British Standards Institution, London, 2005.

15. **Scarborough H.** Knowledge Management : a literature review / Scarborough H., Swang J., Preston J. ; Institute of Personnel and Development. – London, 1999.

16. **Tan. J.** Knowledge Management: just more buzzwords? / Tan. J. // British Journal of Administrative Management. – 2000. – March – April. – P. 10 – 11.

Надійшла до редколегії 14.09.17