

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ  
ТА ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Кафедра: публічного управління та адміністрування**

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра  
на тему:

**«Управління знаннями в органі публічного управління (на матеріалах Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації)»**

**Виконав:** студент магістратури  
за спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування  
заочної форми навчання

**Польовий О. А.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** доктор наук з  
державного  
управління, доцент

**Копанчук В.О.**

(прізвище та ініціали)

**Рецензент:** \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

## Анотація

**Польовий О. А. Управління знаннями в органі публічного управління (на матеріалах Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації)-Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.** Магістерська робота на здобуття освітньо-наукового ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2023. – 74 с.

В роботі уточнено сутність понятійно-категоріального апарату дослідження: визначено категорії «знання» та «управління знаннями в органі публічного управління». Систематизовано методи і форми управління знаннями в органі публічного управління, описано їх організаційні особливості, переваги та недоліки використання.

За результатами проведеного методами анкетування, інтерв'ю, документарного аналізу встановлено, що у досліджуваному органі публічного управління використовуються так звані традиційні методи управління знаннями, які не в повній мірі відповідають вимогам сьогодення. Проведено визначення сприйняття організацією знань на основі оцінювання рівня інтелектуального потенціалу органі публічного управління.

Розроблено механізм управління знаннями Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації, визначено його основні підсистеми та встановлено характер взаємозв'язків між ними, сформульовано принципи та функції пропонованого механізму, уточнено типи знань, які використовуються структурними підрозділами органі публічного управління.

Обґрунтовано доцільність використання прогресивних методів продукування знань працівниками Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації шляхом поширення технологій SMART-освіти. Запропоновано проводити семінари (тренінги, вебінари) щодо підвищення правової грамотності персоналу.

**Ключові слова:** знання, управління знаннями в органі публічного

управління, методи і форми управління знаннями, механізм управління знаннями органі публічного управління, продукування знань.

### Summary

**POLOVYI Oleksandr. Knowledge management in the public administration body (based on the materials of the Department of Health of the Khmelnytsky Regional State Administration) - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's thesis for a master's degree in 281 Public Administration. - Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law, Khmelnytsky, 2023. - 74 p.**

The essence of the conceptual and categorical apparatus of research is specified in the work: the categories "knowledge" and "knowledge management in the body of public administration" are defined. According to the results of the survey, interview, documentary analysis, it is established that the studied public administration uses the so-called traditional methods of knowledge management, which do not fully meet the requirements of today. The organization's perception of knowledge is determined on the basis of assessing the level of intellectual potential of public administration bodies.

The mechanism of knowledge management of the Department of Health of Khmelnytsky Regional State Administration is developed, the expediency of using advanced methods of knowledge production by employees of the Department of Health of Khmelnytsky Regional State Administration by spreading SMART-education technologies is substantiated. It is proposed to conduct seminars (trainings, webinars) in order to increase the staff's staffing skills.

**Keywords:** knowledge, knowledge management in public administration, methods and forms of knowledge management, knowledge management mechanism of public administration, knowledge production.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	8
1.1.Сутність управління знаннями в органі публічного управління .....	8
1.2.Сучасні форми і методи управління знаннями в органі публічного управління .....	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У ДЕПАРТАМЕНТІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ.....	20
2.1. Аналіз процесів управління знаннями в органі публічного управління .....	20
2.2. Оцінювання рівня сприйняття органом публічного управління знань.....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НОВИМИ ЗНАННЯМИ В ДЕПАРТАМЕНТІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ.....	37
3.1. Розробка механізму управління знаннями в органі публічного управління .....	37
3.2. Розвиток технологій продукування знань в органі публічного управління .....	44
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	74

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасному світі, що характеризується динамічним розвитком, посиленням процесів глобалізації та високим ступенем невизначеності, знання стають ключовим ресурсом організації, тому що дозволяють організаціям адаптуватися до нових умов зовнішнього середовища. Цілеспрямоване використання та удосконалення організаційних знань в органах публічного управління вивільняє величезні потенціали економії ресурсів, які не можуть бути отримані за допомогою традиційних механізмів управління. Тому для успішної реалізації визначених завдань органам публічного управління необхідно розвивати свої здібності створювати і використовувати організаційні знання. У той же час потенціал реалізації можливостей управління знаннями для розвитку органів публічного управління залишається значною мірою не розкритим. Це пояснюється тим, що в даний час не в повній мірі розроблені практичні підходи в рамках управління знаннями, що дозволяють реалізовувати комплексні програми управління знаннями в органах публічного управління. Актуальною є розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління знаннями в органах публічного управління для підвищення результативності їх діяльності. Все це визначило актуальність обраної теми дослідження

Проблеми управління знаннями були предметом дослідження таких науковців як: Будляньська Д.Д., Вишегородський Д.В. [3], Вовк Ю. [6], Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. [11], Горбунова Є. Н. [14], Дегтяр А.О., Бублій М.П. [17], Дресвянніков В.А. [21], Клейнер Г. [29], Козлова Є.В. [31], Кравець І., Семенова М. [35], Лабоцький В.В. [39], Мариничева М.К. [42], Мільнер Б.З. [45], Мойсеєнко І.П. [47], Нестик Т.А. [50], Павленко Т.В., Ключнікова М.В. [55], Стоунхаус Дж. [75], Череднікова Л.Є. [84]. Однак їх дослідження достатньо розрізнені і в більшості випадків стосуються питань управління знаннями комерційних організацій. Натомість особливості управління новими знаннями в органах публічного управління в наукових працях представлені фрагментарно. Вищезазначене зумовило вибір теми, її актуальність, визначило мету та завдання дослідження.

**Мета та завдання роботи.** Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо вдосконалення управління знаннями в органі публічного управління.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі **завдання:**

- визначити сутність управління знаннями в органі публічного управління;
- систематизувати сучасні форми і методи управління знаннями в органі публічного управління;
- охарактеризувати загальні засади та особливості функціонування Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації;
- провести аналіз процесів управління знаннями в закладі охорони здоров'я;
- здійснити оцінювання рівня сприйняття організацією знань;
- розробити механізм управління знаннями в закладі охорони здоров'я;
- опрацювати сучасні технології продукування знань в закладі охорони здоров'я.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління знаннями у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні пропозиції удосконалення процесу управління знаннями у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань при написанні магістерської роботи використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: аналізу та синтезу – для упорядкування понятійно-категоріального апарату; таблично-графічний метод – для візуального представлення динаміки впровадження знань в органі публічного управління; системний аналіз – для визначення проблем та напрямів удосконалення

управління знаннями в органі публічного управління; проектування – для розробки механізму управління знаннями в органі публічного управління.

**Інформаційною базою роботи** законодавчі та нормативні акти України, які визначають процес функціонування органів публічного управління, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів з проблем управління знаннями, аналітичні матеріали Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації.

**Практичне значення роботи** полягатиме в можливості використання розроблених при написанні магістерської роботи рекомендацій в діяльність Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації.

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 100 найменувань та 2 додатків. Загальний обсяг роботи 74 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 1.1. Сутність управління знаннями в органі публічного управління

Досьогодні не сформовано єдиного погляду вчених і фахівців на визначення поняття «управління знаннями». Це зумовлено нестійким категоріальним апаратом досліджуваного феномена, а також масштабом і характером його впливу на функціонування та розвиток органів публічного управління. Так, В.П. Колесов стверджує, що «...у одиничних спробах створення стандарту *knowledgemanagement* (КМ, теорія управління знаннями) широко використовується міждисциплінарний підхід з ухилом у ту чи іншу предметну область. Наприклад, КМ Glossary відомого експерта Девіда Скірма включає понад 150 визначень з безліччю посилань на різні інтернет-ресурси, у тому числі терміни, що відображають сучасні підходи менеджменту (управління ефективністю, робота в команді), організаційне навчання, технічні терміни...» [89, с. 388].

За визначенням компанії GartnerGroup, *knowledgemanagement* (далі – КМ) – дисципліна, яка забезпечує інтегрований підхід до створення, збору, організації, використання інформаційних ресурсів організації та доступу до них. Ці ресурси включають структуровані бази даних, а саме інформацію (документи, що описують правила та процедури) і неявні знання та експертизи, що знаходяться в головах співробітників. КМ – ценовий процес для управління інтелектуальними активами, який визначається такими параметрами, як зв'язок зі стратегією організації, корпоративна культура та дисципліна (що просуває та підтримує спільне використання знань, співпрацю працівників та стимулює інновації), здатність до «прозорості та ясності» процесів [98].

Відповідно до визначення журналу *PC Week/RE*, управління знаннями – цетехнологія, що включає комплекс формалізованих методів, що охоплюють

пошук та вилучення знань; їх структурування та систематизацію з метою забезпечення зручного зберігання та пошуку; аналіз знань для виявлення аналогій та залежностей; оновлення та поширення наявних знань і генерацію нових [42]. У зв'язку з цим загальне завдання управління знаннями — тактична і стратегічна мета управління, методологія управління, що передбачає отримання знань з документів, баз даних, електронних архівів, «голів розумників» тощо, і поширення знань, що включає в тому числі «закачування» спеціалізованих знань у голови співробітників організації.

Серед вітчизняних фахівців, що займаються проблематикою *knowledgemanagement* (КМ), спостерігаються суттєві розбіжності щодо українського еквівалента цього терміну. Деякі автори, що займаються в основному теоретичними аспектами КМ, застосовують термін управління знаннями. Проте, на думку В.А. Дресвянникова, більш точним є формулювання – управління створенням/продукуванням та використанням знань [45]. І тут необхідно точніше визначити, що входить у визначення понять «створення знань» і «продукування знань» та у чому їхня відмінність. Так, під створенням знань слід розуміти інтелектуальну діяльність людини, що здійснюється на практиці. Людина створює свої власні знання, що виявляються як інтелектуальні моделі, вміння, навички, необхідні для її суспільного та особистого життя, професійної діяльності в органі публічного управління. Такою особистісною інтелектуальною діяльністю треба керувати, оскільки вона визначає ефективність життя людини, життєдіяльність якого без неї неможлива. Щодо терміну «продукування знань», то він передбачає діяльність, спрямовану створення системи знань організації, призначених як внутрішнього використання, так і для їх подальшої трансляції на ринку інтелектуальних продуктів. Обидві форми – внутрішньоособистісна організаційна – тісно пов'язані, оскільки особистісні знання персоналу є джерелом організаційних знань.

Таким чином, управління знаннями можна розглядати як спосіб отримання користі із взаємодії людей. Однак обмін знаннями повинен бути впорядкованим

і керованим, і складатися з двох взаємозалежних етапів – зобміну знаннями для людей та використання інформаційних систем, що дозволяють автоматизувати цей процес, одночасно підвищуючи його ефективність.

Один з найвідоміших дослідників цієї проблематики Б.З. Мільнер пропонує кілька визначень управління знаннями, у кожному з яких наголошується на тому чи іншому аспекті КМ:

1) новасфера застосування організаційних механізмів, управлінських прийомів та економічних стимулів, що породжує реальні переваги організацій;

2) систематичне, точне та продумане формування, оновлення та застосування знань як ресурсу управління з метою максимізації ефективності організації;

3) формалізація та доступ до практичного досвіду, знань та експертних даних як об'єкта управління, які створюють нові можливості, що сприяють удосконаленню діяльності та стимулюють інновації [29, с. 58-59].

М.К. Марінічева пропонує таке визначення: «...управління знаннями — це створення організаційних, технологічних і комунікаційних умов, за яких знання та інформація сприятимуть вирішенню стратегічних і тактичних завдань організації...». Перефразувавши слова Білла Гейтса, вона уточнює: «...Управління знаннями - це виконання принципу «чотирьох П»: створення умов, за яких потрібні люди зможуть отримувати потрібну інформацію та знання у потрібний час для виконання потрібних завдань...» [61, с. 101].

Л.Г. Белова вважає, що «...управління знаннями націлене на вирішення двох основних завдань – ефективність та інновації...» [89, с.114]. Можливість вирішення за допомогою управління знаннями першого завдання, на нашу думку, досягається шляхом використання знань для зростання продуктивності внаслідок збільшення оперативності виконання завдань. Можливість вирішення другого завдання пов'язана зі створенням нових технологій виконання функцій державного органу, при цьому будь-який обмін знаннями може призвести до інновацій. Знання, орієнтовані на інновації, мають більшу перспективну

вартість, ніж знання, орієнтовані лише ефективність. Управління знаннями як функція та як вид управлінської діяльності охоплює:

- практику надання додаткової цінності наявній інформації шляхом виявлення, відбору, синтезу, узагальнення, зберігання та поширення знань [29, с. 63-64].

- надання знанням споживчого характеру таким чином, щоб вони являли собою необхідну та доступну для користувача інформацію;

- створення інтерактивного навчального оточення, де люди постійно обмінюються інформацією та використовують усі умови для засвоєння нових знань.

Загальноприйняте сьогодні поняття «управління знаннями» включає у себе два аспекти: створення (продукування) знань і управління їх продукуванням. Це дозволяє виділити два види діяльності: виробничу — спрямовану безпосередньо на створення знань, з відповідними парадигмами, підходами, методологією та технологією, та управлінську — що забезпечує продукування знань за допомогою побудови системи управління, заснованої на управлінських парадигмах, підходах, методології та технології, відповідної організаційної структури.

Вивчивши різні трактування поняття «менеджмент знань», можна дійти невтішного висновку, що у кожній організації має бути чітко сформульовано те визначення, яке відобразить специфічні процеси, які розуміються під терміном «управління знаннями».

Незважаючи на те, що управління знаннями є однією з основних концепцій управління, що впливають на сучасні тенденції розвитку, слід зазначити, що часто в органах публічного управління складається помилкове уявлення про управління знаннями, яке будується на основі тих інструментів менеджменту, які використовує організація у конкретний момент.

На думку деяких учених та фахівців, наявність потужної налагодженої системи документообігу свідчить про існування повноцінної системи управління знаннями, у межах якої створюються системи документообігу, сховища даних та

підтримується Інтернет. Одночасно існує думка, що у цьому разі йдеться лише про технологічні аспекти управління знаннями, тобто про інструменти, і просто їх використання не є, по суті, управлінням знаннями. З іншого боку, в організації може скластися зворотнє уявлення про те, що таке управління знаннями, якщо в організації акцент робиться на роботу зі співробітниками, тренінги та інші HR-заходи.

Якуже зазначалося, існує чимало визначень наданих вітчизняними та зарубіжними дослідниками феномену «управління знаннями» та розуміння його сутності. Ці дефініції систематизовані, класифіковані та зведені на мив табл. А.1 та табл. А.2 додатку А. Таким чином, ряд дослідників визначає управління знаннями саме як процес, під час якого відбувається реалізація взаємоузгоджених дій із пошуку, збирання, систематизації, зберігання, накопичення, обміну, поширення, використання знань із метою максимізації ефективності та конкурентоспроможності організації.

Частина науковців трактує управління знаннями як досягнення організаційних цілей шляхом найбільш ефективного застосування інтелектуального капіталу, моделювання цілісної системи менеджменту на всіх рівнях управління, збільшення або створення цінності шляхом застосування ноу-хау.

Незначна кількість вчених трактують управління знаннями як стратегію, орієнтовану на розвиток та максимальне використання інтелектуального капіталу в організаціях, що дає організаціям змогу швидше регулювати ринкові завдання і можливості, що виникають, шляхом використання найбільш цінних ресурсів: колективних ноу-хау, здібностей і досвіду.

В даному випадку йдеться про існування двох поширених підходів до реалізації менеджменту знань в органах публічного управління:

1. Персоніфікуючий підхід, який спирається на те, що основними носіями знань є люди і головне, щоб носії знань (експерти) їх зберігали та ділилися. Головне в управлінні знаннями – це співробітники, їх мотивація, зв'язки, культура органу публічного управління, а технології є лише інфраструктурою.

Прибічники цього підходу вважають, що за його використання значно більше шансів вловити неформальні, приховані знання співробітників. Цей підхід передбачає безпосереднє спілкування співробітників та передачу знань на зборах, тренінгах, заходах типу *teambuilding*. Крім того, в організації створюються умови для того, щоб співробітники-лідери в якійсь сфері могли ділитися досвідом з іншими тощо. У цьому випадку основним завданням управління знаннями є виявлення, збереження та ефективного використання знань співробітників.

2. Інформаційний або технологічний підхід ґрунтується на тому, що сучасні організації, накопичили величезні обсяги даних, що зберігаються в десятках операційних і транзакційних систем у різних функціональних підрозділах. Але ця інформація в основному являє собою необроблені дані, непридатні для цілей аналізу. Для пошуку знань у масивах даних та їх обробки необхідні інформаційні технології, які виявляють приховані залежності та правила у даних. Знання розглядаються як точна інформація щодо вирішення проблеми. Система, яка здатна дати точну відповідь на запит і є системою управління знаннями.

Зміст та вид знання та інформації, а також методи їх структуризації та використання, визначаються специфікою діяльності організацій, у яких вони продукуються. Однак незалежно від сфери діяльності всі організації повинні регулювати взаємини не тільки всередині, а й із зовнішніми стейкхолдерами. Іншими словами, організації повинні прагнути не просто до створення нових знань, а до поглиблення та більш ефективного використання, засвоєння та застосування вже наявних.

У контексті отриманого результату ряд дослідників визначає управління знаннями саме як процес, під час якого формуються, накопичуються, поширюються та застосовуються знання з метою максимізації ефективності та конкурентоспроможності організації. На наше переконання, враховуючи особливості функціонування органів публічної влади, управління знаннями можна визначити як цілеспрямований формальний процес, під час

якого формується структурована база даних текстової інформації, неявних та експертних знань із подальшим накопиченням, поширенням та застосуванням інформаційних ресурсів, метою якого є підвищення ефективності та результативності діяльності посадових осіб органів публічного управління та розвитку потенціалу територій.

Таким чином, аналіз структури системи управління знаннями дозволив зробити наступний висновок. Управління знаннями органу публічного управління – це загальна назва для методик, що організовують процес комунікації в організації, спрямовуючи його на отримання нових та оновлення існуючих знань, які допомагають співробітникам органам публічного управління своєчасно вирішувати завдання, приймати рішення та вживати необхідних дій. Застосування методик управління знаннями уможливорює використання колективного досвіду і знань і перетворення їх на організаційний капітал.

## **1.2. Сучасні технології і методи управління знаннями в органі публічного управління**

Управління знаннями, будучи міждисциплінарною сферою, має у своєму арсеналі досить широкий спектр методів та технологій, що відображають специфіку діяльності організації. Вивчаючи практичний досвід організацій із створення систем управління знаннями, можна переконатися, що кожна з них застосовує різне поєднання багатьох технологій, вибудовуючи унікальні системи, що не піддаються копіюванню іншими організаціями. Видається важливим провести аналіз класифікацій методів і технологій, що застосовуються з метою управління знаннями.

Розглянемо класифікації методів та технологій управління знаннями, запропоновані різними авторами.

Так, М. Мариничева у своїй книзі «Управління знаннями на 100%» [42] не наводить класифікації технологій як таких, проте, слідуючи структурою,

запропонованою автором у змісті, і прикладами технологій, згаданими у тексті, можна її відтворити в такий спосіб.

1. Технології виміру інтелектуальних активів. До них відносяться: моніторинг нематеріальних активів К. Е. Свейбі, навігатор нематеріальних активів Skandia, коефіцієнт Тобіна, збалансована система показників (BSC), метод розрахунку ланцюжків ефективності та порівняння витрат, оцінка окупності інвестицій у процеси управління знаннями, запропонована компанією LincolnRe.

2. Технології мотивації персоналу.

3. Технології планування: декомпозиція цілей, складання та оцінка списку основних завдань, базова карта проекту з управління знаннями, створення пілотного проекту.

4. Технології діагностики знань та інформації: опитувальники, тести, усні інтерв'ю, створення особливого комунікаційного середовища, діагностика шляхом побудови діаграми «річка» (технологія розроблена в компанії BritishPetroleum), складання карти знань, створення профілів знань співробітників.

5. Інформаційні технології управління знаннями: семантичні технології, технології спільної роботи, технології візуалізації, технології масштабування, корпоративні портали знань, мережі Інтранет, системи управління документообігом, сховища даних, бази даних.

6. Технології поширення знань: тренінги управління знаннями, розробка пакетів знань, метод «постпроектної рефлексії», метод «розбору польотів», метод сторітеллінгу (оповідання «як це було»).

7. Технології створення нових знань: «спіраль створення нових знань» (запропонована І. Нонака, Х. Такеучі), наставництво, спільноти практиків, спільноти клієнтів, матриця оцінки ідей.

8. Технології організації, що навчається: «вчимося до, вчимося в процесі, вчимося після».

Таким чином, автор структурує розглянуті ним технології управління знаннями відповідно доосновних завдань, які необхідно вирішувати співробітникам, відповідальним за управління знаннями в організації.

Розглядаючи «технології управління знаннями», А. Л. Гапоненко та Т. М. Орлова наводять іншу класифікацію [11].

1. Інформаційні технології: системи планування ресурсів організації – ERP, системи управління взаємовідносинами з клієнтами – CRM, системи інформаційної підтримки аналітичної діяльності – BI, системивнутрішньоорганізаційної комунікації – ICE.

2. Комунікативні технології управління знаннями: комунікаційний менеджмент, паблік рілейшнз, інвестор рілейшнз, медіа рілейшнз, інтегровані маркетингові комунікації.

3. Маркетингові технології управління знаннями: маркетинг відносин, брендинг, латеральний маркетинг, мобільний маркетинг.

4. Репутаційний менеджмент.

5. Організаційна культура, орієнтована на знання.

6. Формування лідерства в інтелектуальній організації.

7. Організація, що навчається: технології корпоративного навчання.

Т. А. Гаврилова та Д. І. Муромцев [9, с. 364], розглядаючи інтелектуальні технології у менеджменті, докладно структурують інформаційні технології управління знаннями. У запропонованій ними класифікації виділено: комплексні системи управління контентом та документами, системи пошуку та аналізу інформації, засобиweb 2.0, інструменти структурування знань та компоненти управління знаннями в окремих функціональних галузях.

І. Нонака та Х. Такеучі [52] запропонували модель створення організаційного знання. Створення та поширення знання відбуваються за допомогою соціальної взаємодії формалізованого та неформалізованого знання. Ця взаємодія називається трансформацією знання. Це – соціальний процес, що відбувається між індивідуумами, а не в індивідуумі. Він проходить чотири етапи: соціалізація, екстерналізація, комбінація та інтерналізація. На стадії соціалізації

як технологію передачі знань використовується наслідування – копіювання певних дій та їх послідовності. Екстерналізація – це процес оформлення неформалізованого знання у формалізоване (у вигляді метафор, аналогій, концепцій, гіпотез моделей). Створення метафор – це спосіб інтуїтивного розуміння одного у вигляді створення символічного образу іншого. Метафори створюють нові інтерпретації досвіду, змушуючи слухача уявити одну річ, описану термінами, притаманними іншій, та нові шляхи пізнання реальності за допомогою міждисциплінарних знань. Екстерналізація спостерігається, як правило, у процесі створення концептуальної моделі нового продукту (товару). Вона ініціюється діалогом чи колективними роздумами. Використання відповідної метафори та/або аналогії є високоефективним при стимулюванні творчого процесу. Комбінація як засіб трансформації знання має на увазі поєднання різних положень формалізованого знання. Індивіди обмінюються знаннями і комбінують його під час листування, при зустрічах, телефонних розмовах, спілкуванні в комп'ютерних мережах. Зміна конфігурації існуючої інформації шляхом сортування, додавання, комбінації та класифікації формалізованого знання (як це відбувається, наприклад, у комп'ютерній базі даних) може породжувати нове знання.

Інтерналізація пов'язані з методикою «навчання практикою». Перетворення формалізованого знання на неформалізоване буде полегшено, якщо уявити його у вербальній чи графічній формі, у вигляді діаграм, схем, малюнків тощо. Виклад думок на папері допомагає людям інтерналізувати досвід, збагачуючи цим їх неформалізоване знання. З іншого боку, це полегшує передачу формалізованого знання іншим, допомагаючи переймати чужий досвід.

У монографії [46] пропонується також наступний шлях систематизації методів управління знаннями: 1) методи та способи здобуття нових знань – комунікативні, текстологічні, досвід, імітація, синергізм, придбання знань, оренда знань; 2) накопичення знань – формування організаційної пам'яті; 3) розробка програм управління знаннями.

Л. Ю. Григор'єв наводить аналіз існуючих шкіл управління знаннями, використовуючи в основі класифікації технології, які застосовуються [15]. У рамках технократичного підходу ним виділено системну, картографічну та процесну школи, в основі яких лежить застосування інформаційних технологій. Економічний підхід представлений комерційною школою. Тут основою виступають методи роботи з інтелектуальною власністю: патенти, авторські права та торгові марки. Біхевіористський підхід поділяється на три школи: організаційна (спільноти практиків), просторова (дизайн приміщень, що спонукає співробітників до спілкування) та стратегічна (мета – створення активів знань із застосуванням різних методик) [20].

Виходячи з вищевикладеного, можна дійти невтішного висновку, що запропонувати єдину, всеосяжну класифікацію методів і технологій управління знаннями досить непросто, насамперед, через їх різноманіття, по-друге, через складність віднесення певної технології тільки до одного конкретного виділеного класу. Тому не претендуючи на повноту, на рис. 1.1 ми пропонуємо наступну класифікацію методів і технологій управління знаннями.

Таким чином, в процесі проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

- для успішного застосування практик управління знаннями в організаціях необхідна наявність певної підтримуючої інфраструктури, яка є свого роду фундаментом процесів управління знаннями;
- без налагодженої роботи з формалізованими (фіксованими на матеріальних носіях) даними неможливо створити ефективну систему управління знаннями. Цей рівень забезпечується освоєнням та застосуванням інформаційних технологій. Іншими словами, поки орган публічного управління не навчиться управляти наявними інформаційними ресурсами, говорити про застосування управління знаннями зарано;
- на третьому рівні «організаційні методи» представлені технологіями створення, накопичення, обміну, навчання та контролю, вони пов'язані з різними процесами управління знаннями в організаціях та інтегрують їх;



Рисунок 1.1 – Інтегральна класифікація методів і технологій управління знаннями

Примітка. Запропоновано автором

– четвертий рівень пов'язані з управлінням індивідуальними знаннями. Він орієнтує персонал на особистісний та організаційний розвиток.

Запропонована класифікація дозволяє об'єднати існуючі підходи до управління знаннями в єдину візуалізовану систему, яку можна використовувати як у навчальному процесі для поглибленого вивчення методів та технологій управління знаннями, так і під час проектування програм управління знаннями в організаціях.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У ДЕПАРТАМЕНТІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

#### **2.1. Аналіз процесів управління знаннями в органі публічного управління**

Департамент охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації є структурним підрозділом обласної державної адміністрації та у межах Хмельницької області забезпечує виконання покладених на нього завдань. Департамент підпорядкований голові обласної державної адміністрації та підзвітний і підконтрольний Міністерству охорони здоров'я України (далі – МОЗ України). Департамент у своїй діяльності керується Конституцією і законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, розпорядженнями голови обласної державної адміністрації, наказами МОЗ України, а також положенням.

Основними завданнями Департаменту є:

- забезпечення реалізації державної політики в галузі охорони здоров'я на території Хмельницької області;
- прогнозування розвитку мережі закладів охорони здоров'я області;
- нормативне забезпечення населення медичною допомогою;
- здійснення заходів, спрямованих на запобігання та ліквідацію інфекційних захворювань та епідемій;
- організація роботи органів медико-соціальної експертизи, закладів судово-медичної та судово-психіатричної експертизи;
- у межах своїх повноважень, як головний розпорядник коштів обласного бюджету, управління закладами охорони здоров'я, які утримуються за рахунок цих коштів;

– забезпечення виконання актів законодавства у сфері охорони здоров'я, державних стандартів медичного обслуговування, медичних виробів та медичних технологій, критеріїв та вимог, спрямованих на збереження навколишнього природного середовища і санітарно-епідемічного благополуччя населення, інших нормативів професійної діяльності у сфері охорони здоров'я, вимог фармакологічного нагляду та Національного переліку основних лікарських засобів.

Департамент охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації відповідно до галузевих повноважень виконує такі завдання:

- Організовує виконання Конституції і законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів МОЗ України, інших центральних органів виконавчої влади та здійснює контроль за їх реалізацією.

- Забезпечує у межах своїх повноважень захист прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб.

- Здійснює державний контроль за дотриманням закладами охорони здоров'я правил, норм, стандартів у межах визначених повноважень.

- Аналізує стан та тенденції соціально-економічного і культурного розвитку в галузі охорони здоров'я у межах області та вживає заходів до усунення недоліків.

- Бере участь у підготовці пропозицій допроєктів програм соціально-економічного та культурного розвитку галузі охорони здоров'я області.

- Готує у межах компетенції пропозиції допроєкту обласного бюджету та подає їх на розгляд обласної державної адміністрації.

- Здійснює організаційно-методичне керівництво структурними підрозділами охорони здоров'я міських рад та закладів (підприємств) охорони здоров'я області, спрямовує їх діяльність на ефективну реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я та забезпечує контроль за їх діяльністю.

- Готує пропозиції допроєктів програм соціально-економічного розвитку області, проєктів місцевого бюджету для їх розгляду обласною державною адміністрацією та забезпечує їх виконання.

- Здійснює інші, передбачені законом повноваження.

Департамент в установленому законодавством порядку та у межах повноважень під час виконання покладених на нього завдань взаємодіє з іншими структурними підрозділами, апаратом обласної державної адміністрації, органами місцевого самоврядування, територіальними органами міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, а також підприємствами, установами та організаціями з метою створення умов для провадження послідовної та узгодженої діяльності щодо строків, періодичності одержання і передачі інформації, необхідної для належного виконання покладених на нього завдань та здійснення запланованих заходів.

Департамент очолює директор, який призначається на посаду і звільняється з посади головою обласної державної адміністрації згідно із законодавством про державну службу за погодженням з МОЗ України.

Для погодженого вирішення питань, що належать до компетенції Департаменту, у ньому утворюється колегія у складі директора Департаменту (голова колегії), його заступників та інших працівників Департаменту. До складу колегії можуть входити керівники закладів охорони здоров'я, представники інших центральних органів виконавчої влади, громадських організацій тощо.

Склад колегії та Положення про неї затверджується наказом директора Департаменту.

Штатний розпис та кошторис Департаменту затверджує голова обласної державної адміністрації за пропозиціями директора Департаменту відповідно до Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2002 року № 228.

Проаналізуємо дані щодо навчання та підвищення кваліфікації Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації. Для цього проаналізуємо динаміку складу персоналу органу публічного управління за 5 останніх років (табл. 2.1).

З наведених даних видно, що фактична чисельність працівників за п'ять

років збільшилась на 1 працівника за рахунок зростання чисельності керівників на 2 особи та скорочення спеціалістів на 1 особу. Необхідно відзначити, що останніми роками відбувається активне реформування галузі охорони здоров'я, що відповідним чином відображається на процесах оптимізації чисельності працівників органів публічного управління.

Таблиця 2.1. Аналіз і оцінка забезпеченості персоналом Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації за період 2016-2020 рр.

Показник	Роки					Відхилення (+/-)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Керівники	5	5	6	7	7	2
Спеціалісти	17	17	16	17	16	-1
Державні службовці, всього	22	22	22	24	23	1
Інші категорії персоналу	1	1	1	1	1	0
Всього	23	23	23	25	24	1

Примітка. Складено автором за даними Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Рівень укомплектованості органу публічного управління персоналом наразі складає 92,3% (є 2 вакантні посади), що пов'язано з особливостями роботи: напруженість а подекуди і небезпека при виконанні службових обов'язків а також низьким рівнем оплати праці особливосеред спеціалістів.

Важливим показником для визначення рівня сприйняття організацією нових знань є рівень кваліфікації працівників, який можна проаналізувати за наявною в них кваліфікаційною категорією а також рівнем освіти.

Для визначення процесу сприйняття організацією нових знань розглянемо показники навчання персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації (табл.2.2).

Як бачимо, динаміка показників навчання негативна, однак тенденції до зменшення є повільними. Очікуємо, що у зв'язку із введенням щорічного оцінювання результатів службової діяльності показники будуть зростати, що пов'язано із безпосередньою зацікавленістю кожного працівника у досягненні ключових показників. Слід відмітити, що через високу вартість

зарубіжнонавчання та стажування цей вид професійного розвитку не отримав значного поширення у досліджуваній установі.

Таблиця 2.2. Показники навчання персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Вид навчання	Кількість заходів, які відвідали					Чисельність навчених співробітників, осіб				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
Наукові заходи в Україні	5	1	2	6	4	5	4	8	8	6
Навчання у вітчизняних навчальних закладах	1	2	2	1	1	2	3	3	4	2
Зарубіжне навчання	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Стажкування	4	2	3	2	1	4	2	6	2	2
Зарубіжне стажування	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-
Разом	10	5	8	9	6	11	9	18	14	10

Примітка. Складено автором за даними Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Серед багатьох позитивних сторін існуючих новацій процесу навчання слід відзначити факт підвищення зацікавленості персоналу в отриманні нових професійних знань, в підвищенні кваліфікації, проходження оцінки. У зв'язку з цим представляють інтерес відповіді працівників органу публічного управління на питання, пов'язані з отриманням ними нової інформації.

Проведений аналіз засвідчив, що кількість відвіданих заходів, пов'язаних із навчанням та підвищенням кваліфікації скоротилась на 4, однак чисельність працівників, які здобували нові знання скоротилась лише на 1. Майже однакова чисельність тих, хто приймав участь у наукових конференціях та семінарах – 45 осіб, 14 осіб пройшли навчання на курсах підвищення кваліфікації і лише 1 працівник отримав у 2018 р. можливість закордонного навчання. Також у 2019 р.

47 працівників пройшли стажування і лише у 2018 р. – один працівник пройшов стажування у Польщі. Такий аналіз засвідчує, що щорічно більше 50% від чисельності персоналу проходять навчання і підвищення кваліфікації.

Використання нових знань як засобу успішного функціонування органу публічного управління у сучасних умовах вимагає необхідності здійснювати додаткові дослідження умов їх формування та розвитку, а також дослідження інструментарію використання цих умов для досягнення органом державної влади окреслених цілей. Провідним фактором забезпечення успішного функціонування в умовах ефективного функціонування системи управління новими знаннями Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації є рівень накопичених загальних, наукових та професійних знань, ступінь освіченості і культури його працівників.

З метою дослідження якісного рівня управління знаннями у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації нами було проведено соціологічне дослідження працівників органу публічного управління, яким охоплено 18 працівників. Зміст анкети наведено у додатку Б.

Запропонована анкета для опитування працівників щодо їх бачення проблем, шляхів формування і розвитку нових знань передбачає широкий діапазон задач дослідження, всього 20. Оцінка стану управління знаннями Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації визначалася за результатами анкетного опитування працівників органу публічного управління.

Результати проведеного нами опитування працівників Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Результати опитування працівників та оцінювання стану управління знаннями у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

№	Питання анкети (блок)	Оптимальне значення оцінки	Середньозважена оцінка (Осб)
1	2	3	4
1	Чи маєте Ви уявлення про наступні поняття?	1,0	0,44

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
2	З яких джерел інформації Ви знаєте про ці поняття (або одне з них)?	1,0	0,72
3	Як у цілому Ви оцінюєте роботу нашого ОПУ?	0,5	0,42
4	Що і як змінилося у Вашій особисто роботі за останній рік?	1,5	0,48
5	З якими проблемами у роботі Вам доводиться зустрічатися?	1,25	0,14
6	Творчій активності працюючих сприяє чітка система організації праці, як Ви оцінюєте її стан?	1,5	0,29
7	Чи знижують ефективність Вашої праці наступні фактори?	1,5	0,23
8	Які втрати робочого часу, на Ваш погляд, найбільш значимі?	1,0	0,52
9	Що, на Ваш погляд, може покращити організацію праці у Вашому підрозділі, в ОПУ?	1,0	0,57
10	Які задачі з підвищення професійної і творчої активності працівників Ви вважаєте найбільш актуальними?	1,5	0,63
11	Чи вважаєте Ви ефективною систему матеріального стимулювання працівників, що склалася в ОПУ?	1,0	0,42
12	Вкажіть, будь ласка, інформацією з яких питань Ви регулярно володієте і як вона Вас задовольняє.	1,0	0,42
13	Якщо Ви вважаєте, що Ваші можливості добре працювати недостатньо використовуються то що заважає Вам продуктивно працювати?	1,0	0,36
14	Як Ваші колеги відносяться до нової техніки, технології, організації праці?	1,0	0,24
15	Яку Ви особисто приймаєте участь у вирішенні проблем функціонування ОПУ?	0,75	0,19
16	Яка з перерахованих нижче причин заважає Вашій активності у науково-технічній творчості?	1,0	0,54
17	Дефіцит яких знань Ви відчуваєте при виконанні своїх обов'язків?	0,75	0,63
18	Якщо Ви особисто не приймаєте участі в управлінні, то з якої причини?	1,0	0,34
19	Коли Ви підвищували свою кваліфікацію в останній раз?	0,25	0,18
20	Що Ви вважаєте головними, визначальними умовами життєвого благополуччя?	1,0	0,22
21	Оцінка стану управління знаннями в ОПУ	-	7,98

Примітка. Складено автором на основі результатів опитування

Наведені в табл. 2.5 дані показують, що більш високі оцінки отримали питання, що відображають особисте бачення респондентами стану справ в органі

публічного управління (блоки 3, 10, 13, 16, 18). Державні службовці, які становлять значну питому вагу у загальній чисельності персоналу, відповідаючи на питання анкети, виходять з власного уявлення, опираючись на власний минулий досвід роботи, часто з позицією «як повинно бути» (блоки 3, 4, 6, 9, 10, 12, 16, 17).

Причина відносно високих показників у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації по більшості питань анкети – у збереженні налагоджених у попередні роки професійних відносин. Однак, співставний аналіз фактичних показників з їх оптимальним значенням показує, що в органі публічного управління необхідно, у першу чергу, зосередити увагу на покращенні роботи за напрямками:

- роз'яснення суті і ролі нових знань у сучасних умовах функціонування органів публічного управління (оцінка 0,44 балів при оптимальному значенні 1,0);

- інформування працівників про наявні проблеми в органі публічного управління (0,14 при оптимальному значенні 1,25);

- готовність працівників формувати напрямки, заходи з покращення організації праці у підрозділі, в цілому в органі публічного управління (0,57 балів з 1,0);

- ставлення працівників до нової техніки, технології, організації праці (0,24 балів з 1,0);

- активізація особистої участі працюючих у вирішенні проблем науково-технічного прогресу, удосконаленні організації праці в органі публічного управління (0,19 балів з 0,75).

- їх зміст відповідно спрямовує і зміст заходів з удосконалення системи управління знаннями, що має функціонувати в органі публічного управління.

Для оцінки результативності експертами у складі 4 осіб з числа адміністрації органу публічного управління встановлено критерії результативності по кожному з блоків анкети. Вибрано показник, який змінюється у межах від 0 до 10 балів. Критерії було трансформовано у наступні

оцінки результативності управління новими знаннями:

0,0 - 0,09 - управління відсутнє;

0,1 - 0,29 - управління незадовільне;

0,3 - 0,59 - управління задовільне;

0,6 - 0,89 - управління добре;

0,9 - 1,0 - управління дуже добре. У табл. 2.4 представлено оцінки результативності управління знаннями у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації, де проводилося анкетування.

Таблиця 2.6. Оцінка результативності управління потенціалом формування нових знань Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

№ розділу анкети	Департамент охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації
1	Задовільне
2	Задовільне
3	Незадовільне
4	Задовільне
5	Незадовільне
6	Незадовільне
7	Задовільне
8	Незадовільне
9	Незадовільне
10	Задовільне
11	Незадовільне
12	Задовільне
13	Задовільне
14	Незадовільне
15	Задовільне
16	Задовільне
17	Задовільне
18	Задовільне
19	Незадовільне
20	Задовільне
Усереднена оцінка в балах	0,33
Задовільне	

Примітка. Складено автором

Середнє значення оцінки в балах по Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації - 0,33. Ця оцінка дозволяє узагальнити середній рівень результативності управління знаннями

даного органу публічного управління і оцінити його як задовільний. Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

Працівники Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації в цілому мають часткове уявлення про роль і значення нових знань. Однак ці знання отримані фактично на самостійно пройдених курсах підвищення кваліфікації, а не в результаті цілеспрямованої роботи з навчання та розвитку персоналу органу публічного управління (блоки 1 і 2).

Департамент охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації працює у сучасних умовах стабільно, працівникам рідко доводиться зустрічатись з проблемами на роботі (блоки 3, 4 і 5).

Респонденти уявляють собі основні чинники організації процесу функціонування органу публічного управління і шляхи його покращення (блоки 6, 7, 8 і 9).

У респондентів присутнє достатньо чітке уявлення про те, які задачі необхідно вирішувати в органі публічного управління для підвищення професійної і творчої активності працюючих і критично оцінюють діючі системи стимулювання такої активності (блоки 10 і 11). Відповіді респондентів свідчать про середній рівень їх обізнаності з проблемами органу публічного управління, шляхи і заходи щодо їх вирішення (блоки 12 і 13), але активність працівників, їх безпосередня участь у вирішенні цих проблем є невисокою (блоки 14 і 15).

Причини, що заважають активності респондентів у вирішенні науково-технічних проблем Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації різноманітні, проте респондентами виділяються найбільш характерні з них: брак особистої кваліфікації, знань по своїй спеціальності і технічних знань зокрема, недостатня допомога з боку відповідних служб органу публічного управління в контексті організації навчання або здобуття вищого освітнього рівня (блоки 16 і 17).

Виявлено низький рівень залучення працівників Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації до управління органом публічного управління і не відчувається особистої зацікавленості респондентів у

цій роботі (блок 18).

Свою кваліфікацію респонденти підвищували за 5 і більше років до часу опитування (блок 19). Головними умовами свого власного благополуччя вбачають не успіхи на роботі, а особисті інтереси, інтереси сім'ї (блок 20).

Узагальнення результатів проведеного дослідження надає можливість зробити висновки щодо рівня організації на Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації роботи по формуванню і розвитку нових знань: цілеспрямованої роботи у даному напрямку практично не ведеться. Позитивні відповіді працівників органу публічного управління є результатом попередньо набутого досвіду респондентів, загального рівня їх культури. Роль і значення, шляхи формування нових знань як чинника успіхів органу публічного управління у сучасних і майбутніх умовах недостатньо усвідомлюються.

Результати опитування дають підстави зробити висновок, що Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації вживаються заходи з покращення управління новими знаннями. Однак, вони носять розрізнений, несистемний характер, їх важко пов'язати з завданням підготовки органу публічного управління до переходу до діяльності в умовах, що визначаються особливостями прийдешньої економіки знань (або інформаційної економіки). В органі публічного управління фактично немає систем управління знаннями, у тому числі як підсистеми загальної системи управління.

## **2.2. Оцінювання рівня сприйняття органом публічного управління знань**

Передумовою управління знаннями є оцінка рівня складових, на основі результатів якої можна формувати управлінські рішення щодо удосконалення процесів навчання і підвищення кваліфікації.

Обґрунтоване ухвалення рішення щодо управління знаннями має базуватися на результатах оцінки інтелектуального потенціалу органу

публічного управління. На наш погляд, у цьому сенсі найбільш слушним теоретико-методичним підходом до оцінки рівня інтелектуального потенціалу є підхід С.М. Ілляшенка [43, с 70-72], у якому рівень інтелектуального потенціалу залежить від наближення одних показників до максимально можливих, а інших – до мінімально можливих залежно від того, до їхньої мінімізації чи максимізації слід прагнути.

Відповідно до цього методичного підходу рівень інтелектуального потенціалу характеризується різними коефіцієнтами (або відповідними показниками у %), основними з яких є такі:

- плинність працівників високої кваліфікації розраховується як відношення кількості працівників такої категорії, які звільнилися, до загальної їх кількості;
- питома вага працівників, які продукують раціоналізаторські пропозиції, мають винаходи, патенти, ліцензії, як відношення їх чисельності до загальної чисельності працюючих;
- показник винахідницької (раціоналізаторської) активності розраховується як відношення кількості винаходів (рацпропозиції) до загальної кількості працюючих;
- показник освітнього рівня визначається як відношення кількості осіб з вищою (спеціальною) освітою, що відповідає профілю діяльності працівника, до загальної кількості працюючих.

Проте досягнення мінімального чи максимального рівня цих показників пов'язане з відповідними витратами. Відповідно до закону зменшення віддачі [7, с. 87-94], послідовне додавання додаткових одиниць змінного ресурсу до фіксованого ресурсу, з певного моменту призводить до зменшення доданого чи граничного продукту, отриманого у розрахунку на кожен додаткову одиницю змінного ресурсу.

Тому для визначення оптимальних рівнів показників інтелектуального потенціалу органу публічного управління необхідно порівняти очікувані в результаті їх використання граничні результати з очікуваними

граничними витратами на їх формування.

Таким чином, значення показників інтелектуального потенціалу доцільно підвищувати до того рівня, поки граничні очікувані витрати на його забезпечення, будуть менші ніж граничні очікувані результати від його використання. Визначений у такий спосіб оптимальний рівень показника забезпечить найбільші очікувані результати використання інтелектуальних ресурсів. Підвищення їх рівня понад оптимальні значення не приносить органу публічного управління додаткових очікуваних результатів, а, навпаки, пов'язане зі зменшенням сукупного доходу.

Виходячи з того, що потенціалом можна вважати можливості підвищення результатів використання ресурсів органу публічного управління, то прирощування показників інтелектуального потенціалу понад оптимальні їх значення, які не сприяють прирощенню результатів, не можна вважати прирощенням потенціалу. Тобто подальше (необґрунтовано надмірне) прирощення не повинно підвищувати оцінку рівня потенціалу.

Тому пропонується не максимізувати (мінімізувати) показники інтелектуального потенціалу, а оптимізувати їх, тобто обирати такий рівень кожного з них, який відповідає найбільшому ефекту від використання ресурсу, який він характеризує. Це дозволить мінімізувати неефективні витрати фінансових ресурсів на підвищення рівня інтелектуального потенціалу.

Так, інтегральну оцінку інтелектуального потенціалу органу публічного управління можна визначати за формулою:

$$П = \sum_{i=1}^n (1 - \delta_i) \cdot B_i, \quad (2.1)$$

де  $П$  – значення  $i$ -го показника інтелектуального потенціалу органу публічного управління;

$n$  – кількість показників інтелектуального потенціалу органу публічного управління;

$\delta_i$  – відносна оцінка  $i$ -то показника;

$B_i$  – вагомість  $i$ -го показника.

При цьому  $\delta_i$  пропонується розраховувати за такими правилами:

а) якщо більше значення показника краще:

$$\delta_i = \frac{P_i}{P_{opt}}, \text{ якщо } 0 \leq P_i < P_{opt} \quad (2.2)$$

$$\delta_i = 1, \text{ якщо } P_{opt} \geq P_i \geq l \quad (2.3)$$

де  $P_{opt}$  – оптимальне значення показника (коефіцієнта) для організацій певної сфери діяльності;

б) якщо менше значення показника краще:

$$\delta_i = \frac{P_{opt}}{P_i}, \text{ якщо } P_{opt} \geq P_i \geq l \quad (2.4)$$

$$\delta_i = 1, \text{ якщо } 0 \leq P_i < P_{opt} \quad (2.5)$$

Результати експертної оцінки, у якій взяли участь керівники декількох органів публічного управління, свідчать про певний діапазон окремих значень показників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Оптимальні значення показників інтелектуального потенціалу органу публічного управління, %

Показник	Оптимальне значення
Плинність працівників високої кваліфікації	5
Питома вага винахідників/раціоналізаторів	15-20
Показник винахідницької (раціоналізаторської) активності	5
Показник освітнього рівня	30-60

Джерело: [7].

Застосування отриманих оптимальних (еталонних) значень показників для оцінки інтелектуального потенціалу медичного закладу дозволить ухвалювати ефективні рішення щодо управління знаннями, оптимізуючи розподіл фінансових ресурсів на їх формування.

Проведемо оцінювання фактичного рівня інтелектуального потенціалу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації. Для цього розрахуємо фактичні значення показників та відобразимо їх у табл. 2.8.

Таблиця 2.8. Фактичні значення показників оцінки інтелектуального потенціалу Департаментуохорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Показник	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Плинність працівників високої кваліфікації	3,68	4,71	4,13	7,32	2,98
Питома вага винахідників та раціоналізаторів	2,21	2,21	2,06	1,87	1,88
Показник винахідницької (раціоналізаторської) активності	0,29	0,59	0,44	0,78	0,47
Показник освітнього рівня	43,38	43,89	48,08	51,71	52,98

Примітка. Розраховано автором на основі даних Департаментуохорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Наведені дані свідчать проодночасне зниження рівня плинності працівників високої кваліфікації та питомої ваги винахідників і раціоналізаторів. Однак має місце підвищення рівня винахідницької активності та освітнього рівня працівників.

Тепер проведемо відносно оцінювання показників інтелектуального потенціалу в органи публічного управління на основі встановлення еталонних значень (табл. 2.7) із використанням формул 2.4-2.5 та розрахуємо інтегральну оцінку інтелектуального потенціалу медичного закладу за роками (табл. 2.9).

Таким чином, проведена оцінка засвідчила поступове незначне зростання інтелектуального потенціалу органу публічного управління з 0,47 до 0,51. За результатами розрахунку інтегрального показника можна ідентифікувати область інтелектуального потенціалу органу публічного управління (табл. 2.10), зробити висновки щодо його достатності та необхідності подальшого розвитку.

Так, результати оцінки свідчать про середній рівень інтелектуального потенціалу органу публічного управління протягом усього дослідженого періоду.

Таблиця 2.9. Інтегральна оцінка інтелектуального потенціалу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Показник	Еталонне значення	Роки					Коефіцієнт вагомості
		2016	2017	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5	6	7	8
Плинність працівників високої кваліфікації	5	1,00	1,00	1,00	0,68	1,00	0,25
Питома вага винахідників/раціоналізаторів	15	0,15	0,15	0,14	0,12	0,13	0,20
Показник винахідницької (раціоналізаторсь-кої) активності	5	0,06	0,12	0,09	0,16	0,09	0,35
Показник освітнього рівня	50	0,87	0,88	0,96	1,00	1,00	0,20
Інтегральна оцінка інтелектуального потенціалу		0,47	0,50	0,50	0,45	0,51	

Примітка. Розраховано автором на основі даних Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Таблиця 2.10. Області значень інтелектуального потенціалу органу публічного управління

Значення інтегрального показника інтелектуального потенціалу органу публічного управління	Характеристика рівня інтелектуального потенціалу органу публічного управління
$0 < П < 0,2$	Потенціал високий
$0,2 < П < 0,4$	Потенціал достатній
$0,4 < П < 0,6$	Потенціал середній
$0,6 < П < 0,8$	Потенціал послаблений
$0,8 < П < 1,0$	Потенціал низький

Це доводить необхідність нарощення інтелектуального потенціалу, на основі аналізу конкретних його складових, розробки та реалізації заходів щодо впровадження нових знань у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації.

Таким чином, нами проведено оцінку рівня інтелектуального потенціалу органу публічного управління, що базується на оптимальних (еталонних) значеннях показників і не потребує бази порівняння, запобігає штучному

завищенню рівня потенціалу і, що найголовніше, неправильному визначенню стратегічних напрямів його розвитку та неефективному вкладенню коштів у нові знання. Отримані результати дозволяють перейти до розроблення формалізованих процедур управління знаннями органу публічного управління.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ДЕПАРТАМЕНТІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

#### **3.1. Розробка механізму управління знаннями в органі публічного управління**

Управління знаннями – складний та специфічний процес, що включає різні аспекти продукування, зберігання, поширення та використання знань. Очевидно, що кількість та характер складників системи управління знаннями значною мірою залежить від специфіки організації та мети її діяльності. Певні особливості має і механізм управління знаннями в органі публічного управління. Розглянемо напрацювання вчених стосовно формування механізму управління інтелектуальним капіталом та знаннями як його складника.

У роботі О.В. Кендюхова [27, с. 10] механізм управління інтелектуальним капіталом (ІК) організації подано як систему елементів із жорсткими взаємозв'язками одностороннього впливу, що включає керуючу підсистему та керовану систему, між якими є елемент оцінки ефективності управління інтелектуальним капіталом. Як зазначає автор, «...саморегулювання механізму управління інтелектуальним капіталом забезпечується шляхом уживання коригуючих дій суб'єктами управління стосовно елементів керуючої підсистеми даного механізму відповідно до результатів оцінки ефективності управління інтелектуальним капіталом...».

О.В. Чала розглядає механізм управління ІК на стратегічному та оперативному рівнях [83]. На стратегічному рівні відбувається формування управління змінами, а на оперативному - цілеспрямована зміна нематеріальних активів відповідно до стратегічних цілей.

Є.В. Грицьков розглядає аспекти впровадження механізму управління ІК [32, с. 13]. Запропонована автором структурно-логічна схема включає набір елементів і враховує внутрішні і зовнішні економічні умови, особливості взаємодії з групами зацікавлених осіб, компоненти ІК, управління яким здійснюється шляхом застосування методів, принципів, форм, інструментів, напрямів його оцінки, що дає змогу забезпечити зростання ІК організації.

Узагальнення наявних напрацювань щодо формування механізму управління інтелектуальним капіталом дало змогу розробити структурно-логічну схему управління знаннями органу публічного управління (рис. 3.1).

В процесі формування механізму управління знаннями органу публічного управління передусім слід враховувати специфіку його діяльності, його організаційну структуру та стратегічні цілі.

Розглянемо більш детально елементи запропонованого механізму.

Керуюча підсистема (суб'єкт управління). Однією із головних особливостей керуючої підсистеми механізму управління знаннями є наявність в організації окремої посади – фахівця з управління знаннями (knowledge manager), що має на меті забезпечити ефективне управління у рамках відповідності розвитку системи знань в органі публічного управління стратегічним та оперативним (тактичним) цілям. Ми пропонуємо функції з управління знаннями в Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації розподілити між директором департаменту та начальником відділу післядипломної освіти, кадрового забезпечення. При цьому директор має відповідати за реалізацію стратегічних цілей розвитку, а начальник відділу – оперативних (тактичних). Однією з основних стратегічних цілей Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації має бути збереження здоров'я населення регіону через організацію надання якісних медичних послуг шляхом використання нових знань.

Таким чином, забезпечення розвитку органу публічного управління має здійснюватися за рахунок розкриття інноваційного потенціалу, що можливо лише за умови ефективного управління знаннями.



Рисунок 3.1. – Модель механізму управління знаннями у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Примітки. 1. Запропоновано автором

2. Умовні позначення:

← інформаційний потік

↔ взаємодія та взаємоузгодження

→ односторонній вплив

Ключова роль знань у забезпеченні оперативних цілей Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації є очевидною, адже їх використання дає змогу оптимізувати управлінські процеси на будь-якому рівні. Система управління знаннями може забезпечити як більш ефективне використання ресурсів (кадрових, фінансових), так і удосконалення технологій управління.

Основні функції керуючої підсистеми та відповідні їм управлінські дії подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Функції керуючої підсистеми в управлінні знаннями Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Функції	Управлінські дії
Планування	постановка цілей, планування стратегій розвитку, визначення джерел та обсягів фінансування процесу управління знаннями органу публічного управління
Організація	налагодження процесу досягнення поставлених цілей, визначення відповідальних осіб, їх повноважень та обов'язків
Мотивація	розроблення та організація мотиваційної політики, створення сприятливих умов праці, розроблення заходів із підвищення кваліфікації, постійного безперервного навчання персоналу органу публічного управління
Контроль	моніторинг та контроль досягнення поставлених цілей та завдань, їх відповідності фінансовим можливостям, діяльності персоналу органу публічного управління

Примітка. Систематизовано автором

Також нами виділено принципи, на яких має базуватись механізм управління знаннями у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації:

- ефективності – очевидно, що кінцевою метою управління знаннями має бути підвищення результативності функціонування органу публічного управління;
- системності, управління знаннями – системний процес зі значною кількістю елементів та учасників, які мають взаємоузгоджено виконувати свої функції;
- безперервності – процес управління знаннями - безперервний процес, адже знання постійно оновлюються, результатом невідповідності даному

критерію може бути неактуальність знань, їх застарілість та нездатність забезпечувати функції оптимізації управлінських процесів.

Керована підсистема (об'єкт управління) – у даному разі має свої особливості: з одного боку, вона складається з відділів та підрозділів Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації, з іншого – донеї входить блок із різними типами знань (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Типи знань, що притаманні Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Вид знань	Опис
Технологічні (наукові, науково-технічні)	Знання про процес надання медичних послуг, а саме: знання стосовно сучасних протоколів лікування та реанімування, використання нового обладнання та його експлуатації
Фармацевтичні	Знання про медикаментозні новинки, їх фармакологічні характеристики, призначення, протипоказання, побічні реакції, дозування
Кадрові (людські)	Знання стосовно взаємодії працівників між собою та їх взаємодія з організацією чи органом публічного управління цілому
Управлінські (організаційні)	Знання про системи та технології управління, організаційну структуру
Аналітичні	Знання про контрагентів, рівень захворюваності населення, частоту користування послугами медичних закладів, імідж органу публічного управління серед населення регіону

Примітка. Систематизовано автором

Очевидно, що поєднуючим елементом між цими двома блоками є люди (персонал) органу публічного управління, адже вони працюють у цих відділах та продукують різні типи знань. Слід зауважити, що не всі зазначені види знань створюються та використовуються у керованій підсистемі. Нами окреслено коло знань, які є актуальними для керованої підсистеми (рис. 3.1, табл. 3.3).

Інші ж види знань, зокрема управлінські та кадрові, можуть бути використані (імплементовані) керуючою підсистемою у процесі безпосереднього її впливу на керовану підсистему. Наприклад, керівництво Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації чи інспектор з кадрів за результатами ознайомлення із висновками підсистеми діагностики приймають відповідне рішення щодо необхідності переорганізації деяких

відділів (управлінські знання) або зміни їх кадрового наповнення (кадрові знання).

Таблиця 3.3. Типи знань, що створюються та використовуються у керованій підсистемі Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Підрозділ/органу публічного управління	Типи знань, які продукуються/ залучаються/використовуються
Управління організації лікувально-профілактичної роботи та розвитку медичної допомоги населенню	аналітичні, управлінські (організаційні), фармацевтичні, кадрові (людські), технологічні
Відділ моніторингу та розвитку охорони здоров'я	аналітичні
Відділ лікувально-профілактичної допомоги населенню	аналітичні, управлінські (організаційні), фармацевтичні, кадрові (людські), технологічні
Управління фінансово-ресурсного та кадрового забезпечення галузі	аналітичні, управлінські (організаційні), кадрові (людські)
Відділ післядипломної освіти, кадрового забезпечення	аналітичні, технологічні, фармацевтичні

Примітка. Систематизовано автором

Підсистема мотивації. Її головне завдання полягає у забезпеченні сприятливого клімату для обміну знаннями між працівниками та між працівниками та органом публічного управління. Як зазначає І. Нонака [95, с. 165], одним з основних завдань, що стоїть перед системою управління знаннями, є перетворення «неявного» персоніфікованого знання в явне, яке можна, наприклад, задокументувати або якимось чином матеріалізувати. Таким знанням орган публічного управління може управляти, забезпечувати його більш широке (не індивідуальне) використання та поширення.

Тобто мотиваційний інструментарій [56, с. 79] - «..методи, які враховують те, що примушує індивіда або групу обирати певний порядок дій, а мотивація – це те ж управління, але ускладнене соціально-психологічними моментами, протидією індивідуальних і загальноорганізаційних цілей та інтересів». Основним завданням підсистеми мотивації є подолання цієї протидії, створення умов праці, за яких забезпечуються інтереси всіх зацікавлених сторін.

Підсистема діагностики – її основним завданням є оцінка стану та необхідності у певних видах знань органу публічного управління. Як зазначено в роботі [26, с. 88-89], має бути проведений аналіз відповідності потенціалу органу публічного управління зовнішнім умовам та виконана оцінка необхідності у знаннях певного виду для усунення невідповідності.

Підсистема управління знаннями покликана здійснювати порівняння варіантів самостійного продукування та залучення, що має базуватися на оцінці можливостей Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації та на критерії доцільності. Це, своєю чергою, можливо завдяки механізму відбору напрямів знаннеорієнтованого розвитку.

Спираючись на результати діагностики та можливих варіантів розвитку подій (трансфер технологій, очне або дистанційне навчання, конференції, симпозіуми, закордонне стажування), підсистема продукує та надає на розгляд керуючій підсистемі можливі сценарії стосовно необхідності продукування чи залучення певних видів знань та технологій.

Забезпечуюча підсистема надає допомогу з погляду методик та методології проведення необхідних процесів, нормативно-правового аспекту, а також виступає джерелом фінансового, інформаційного забезпечення і т. п.

Підсистема інформаційного забезпечення – на вимогу інших підсистем виконує функції збору, обробки та їх забезпечення в частині оперативного надання якісної та актуальної інформації. Очевидно, що між усіма підсистемами та елементами існують різні типи зв'язків із різним характером та рівнем підпорядкування.

Отже, за результатами аналізу та узагальнення наявних розробок сформовано засади механізму управління знаннями Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації. Визначено підсистеми та їх елементи, а також сформовано структуру механізму управління знаннями органу публічного управління. Визначено основні завдання механізму управління знаннями, зокрема: забезпечення ефективності діяльності; дотримання стратегії розвитку тощо.

### **3.2. Розвиток технологій продукування знань в органі публічного управління**

В умовах всезростаючих інформаційних потоків, швидкоооновлення медичних знань та впровадження у медичну практику високотехнологічних засобів діагностики і терапії органи управління сферою охорони здоров'я опиняються у ситуації, коли вони потребують систематичного навчання та розвитку персоналу як суб'єктів управлінського впливу. До навчання також спонукає зростання рівня знань пацієнтів та суспільства у цілому з питань медицини, реформування системи охорони здоров'я та зміна політичного середовища.

У найбільш розвинутих країнах Європейського Союзу та США питанням професійної післядипломної освіти приділяється серйозна увага. Можна стверджувати, що високий рівень надання медичної допомоги у цих країнах є результатом безперервного професійного розвитку (БПР), який триває усе життя. БПР – це знання та вміння, які загально визнані та прийняті медичною професією у рамках базових засад.

Система БПР в Україні удосконалювалася у «Положенні про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я», затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. № 302 [58]. Це Положення визначає основні організаційні засади безперервного процесу навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття ними вищої освіти у сфері охорони здоров'я та післядипломної освіти. У ньому наголошується, що безперервний процес навчання фахівців дозволить підтримувати та поліпшувати стандарти їх професійної діяльності відповідно до потреб сфери охорони здоров'я та триватиме впродовж усього періоду професійної діяльності.

Інформальна освіта є обов'язковою складовою БПР і полягає у постійному підвищенні професійної компетентності та неперервному вдосконаленні

професійних знань та вмінь. До її основних форм належать: участь у фахових нарадах, семінарах, науково-практичних конференціях, симпозіумах, з'їздах, виставках, симуляційних тренінгах, майстер-класах, курсах з оволодіння практичними навичками, стажування в клініках інших країн, дистанційне навчання, зокрема електронне– через фахові інтернет-ресурси [56].

На сьогодні в умовах глобалізації відбувається стрімкий розвиток інформаційного суспільства на основі Smart-технологій. Smart-технології в освіті варто розглядати як об'єднання технічних, педагогічних ресурсів для здійснення навчання в інтерактивному освітньому середовищі, створеному за допомогою спеціально розробленого контенту» [23, с. 25].

Смарт–технології знайшли, також, своє відображення в освіті, перетворюючи її в смарт–освіту: створюються смарт-школи, смарт-коледжі, смарт-університети, смарт-підручники, впроваджуються проекти для розвитку дітей: стем-освіта, яка спрямована на розвиток особистості, формування її творчого мислення і здібностей, та смарт–кідс (розумники) [72, с.24].

Електронне навчання у сфері професійної підготовки вітчизняні науковці розглядають як відкриту та прозору систему знань, що передбачає активне спілкування, обмін досвідом, співпрацю за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій [16, с. 240], яку потрібно спрямовувати на розвиток навиків інтелектуальної діяльності, уміння розробляти та приймати управлінські рішення, повинно поєднуватися з проектним навчанням; кооперативним навчанням; модульним навчанням; навчанням у співробітництві; інтерактивними технологіями; ігровими технологіями та кейс-технологіями [24, с.230]. Складові електронного навчання, яке може бути запроваджено у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації відображено на рис 3.2.

Слід зазначити, що електронне навчання успішно використовується у найрозвинутіших країнах світу, оскільки воно надає безліч переваг: доступне у будь-якому місці і в будь-який час; дозволяє використовувати найрізноманітніші та найсучасніші засоби та методи навчання (текст, відео, тести тощо); забезпечує

можливість спілкування студентів між собою та з викладачами у режимі онлайн за межами навчальної аудиторії; одночасне звернення великої кількості студентів до багатьох джерел навчальної інформації; застосування у навчальному процесі нових досягнень інформаційних технологій, які сприяють входженню людини у світовий інформаційний простір; використання спеціалізованих форм контролю якості навчальних досягнень. Використання e-learning дає змогу викладачам якісно та ефективно організувати навчальний процес [41, с.54].

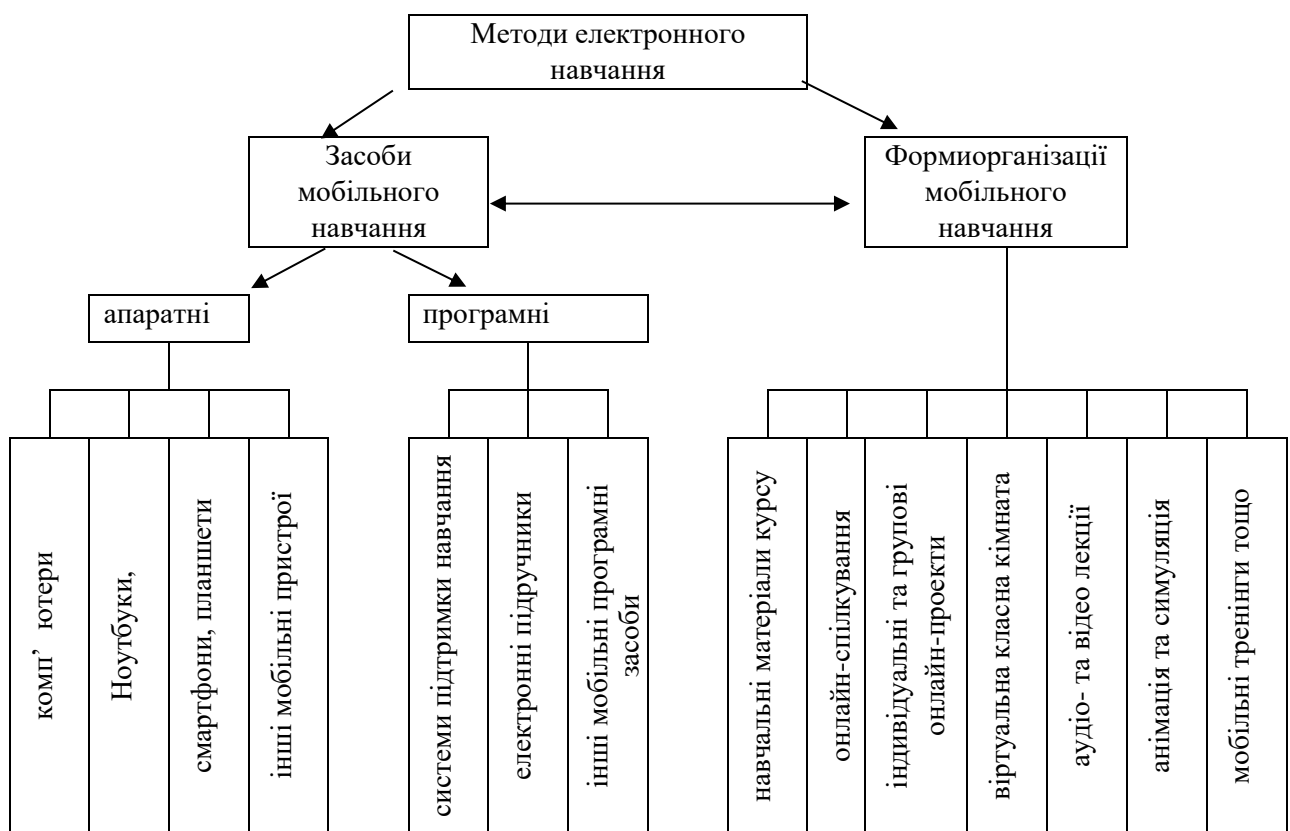


Рисунок 3.2. – Технології електронного навчання як інструменту здобуття знань у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Примітка. Запропоновано автором

Основні види та функціональну класифікацію електронних освітніх ресурсів визначено у Положенні про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я [66]. Прикладами електронного навчання, які можуть бути використані у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації є відеоконференції, розширені

(ситуація, в якій дві людини або група людей отримують доступ до спілкування) чати, матеріали курсів у цифровому вигляді. Все це робить можливим створення переваг віртуальних класів у порівнянні з лекційними аудиторіями. При цьому електронне навчання може відбуватися як в аудиторії, так і за її межами. Це може бути асинхронне, синхронне чи самостійне навчання або навчання під керівництвом інструктора [6, с. 80].

О. Вовк серед видів електронного навчання виокремлює також системи управління знаннями, елементами яких він називає системи управління навчальним наповненням (контентом) (англ. *Learning content management system (LCMS)*), які мають розроблені і збережені бібліотеки тренінгового матеріалу, що розміщуються у відповідній системі; системи управління знаннями (англ. *knowledge management system (KMS)*) – це системи збереження і доступу підтримки матеріалу для використання і тренінгу, такі як інструкції, документи тощо; системи управління навчанням (англ. *learning management system (LMS)*) – потужний пакет програмного забезпечення для адміністрування курсів електронного навчання, он-лайн екзаменів та аналізу даних продуктивності студентів [41, с. 58].

Відеоконференція (ВК) або телеміст – це мережева (комп'ютерно-телекомунікаційна) система, що забезпечує дистанційний одночасний дво- або багатосторонній обмін, передачу, обробку, перетворення й надання інтерактивної (відео-, аудіотощо) інформації в реальному режимі часу. ВК є основною технологією для здійснення телелекцій та телесемінарів [86, с.54]. Цілями навчальних ВК є надання слухачам нової інформації із проблемних питань, формування мотивації слухачів до глибокого вивчення відповідних програмних матеріалів, розвиток у слухачів уважності, професійного сприйняття інформації та клінічного мислення. Телемости дають слухачам можливість одержати новітню інформацію “з перших рук”, почути лекції провідних вітчизняних і світових фахівців у тій чи іншій галузі публічного управління чимедичної науки. Більше того, у процесі телелекції аудиторія не тільки слухає лектора, але й активно з ним взаємодіє, проводить дискусію, ставить питання. За

допомогою ВК можлива демонстрація унікальних, авторських чи недоступних у даній установі маніпуляцій. Навчальні телемости проводяться в рамках навчальної програми або з окремо виділеної актуальної на даний момент проблеми. Дистанційні лекції слугують не тільки для надання державним службовцям тематичного матеріалу, а й виступають базою для подальшого ґрунтовного вивчення матеріалу як у рамках семінарів, так і під час самопідготовки до занять.

Крім того, до прикладів електронного навчання науковці відносять МООС (Massiveopenonlinecourse) (масові відкриті безкоштовні онлайн курси), які розміщені, зокрема, на платформах Udemy, Udacity, Coursera, EdX та інших, використання технологій Web 2.0, таких як Facebook, YouTube, Twitter і блоги, навчальні форуми, вебінари, віртуальні конференції, віртуальні університети, онлайн корпоративне навчання, віртуальні тренажери, імітаційні пристрої тощо. Для організації навчального процесу використовують MOODLE – модульне об'єктно-орієнтоване динамічне навчальне середовище, хмарні технології Office 365, ігрові технології (web-квест, гейміфікацію); віртуальний світ SecondLife, де можна отримати різноманітну професійну консультацію експерта; для відображення навчальних результатів або професійних досягнень використовують веб-портфоліо (web-portfolio) тощо [38; 73].

Застосування «цифрових» технологій в освіті – дозволяє інтенсифікувати освітній процес, збільшити швидкість та якість сприйняття, розуміння та засвоєння знань. За допомогою медіа- та інтерактивних засобів лекторам легше використовувати підхід до викладання на основі впровадження інноваційних підходів, включаючи використання «кейсів» (від англ. case), дослідницько-пошукової роботи, методу проектів, розвивальних навчальних ігор тощо [67].

Як свідчить аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду, на сьогодні відбувається революційна трансформація електронного навчання від «e-learning» (електронного/дистанційного навчання) – «blendedlearning» (змішаного навчання) – «m-learning» (мобільного навчання) до «SMART-learning» (сма-

навчання) – «SMART–education» (смарт–освіта) – «SMART- managemen» (смарт-управління).

«SMART–learning» спрямоване на досягнення таких цілей (за аббревіатурою): S (SelfDirected) – забезпечення можливостей для самостійного визначення, що саме вивчати, та ефективної організації самонавчання); M (Motived) – мотивування активної пізнавальної діяльності; A (Adaptive) – адаптування методів, місця та часу навчання для конкретного суб’єкта, який бажає придбати освітні послуги; R (ResourceFree) – забезпечення вільного доступу до освітніх ресурсів; T (TechnologyEmbedded) – перманентне забезпечення процесу навчання сучасними технологіями [54, с. 88].

Smart–education – це об’єднання навчальних закладів і професорсько-викладацького складу для здійснення спільної освітньої діяльності в мережі Інтернет на базі загальних стандартів, угод і технологій. Тобто мова йде про спільне створення й використання контенту, про спільне навчання [81, с. 121].

Виділяють п’ять основних моментів, характерних для Smart–університету: соціальна орієнтація полягає у персоналізації навчання, побудові індивідуальних карт навчання та організації взаємного навчання, застосування проектних та ігрових методик, кооперації навчання, а також комунікації за допомогою сервісів соціальних мереж; мобільність – доступ до навчальної інформації за допомогою мобільних пристроїв та їх використання для наукових досліджень, платіжних операцій, доступ до навчальних послуг та сервісів з будь-якого місця та у будь-який час; доступність, яка забезпечується єдиною точкою входу до ресурсів системи е-навчання, інформаційних магазинів, медіабібліотеки, он-лайн ресурсів та управління доступом до цих та інших ресурсів; технологічність та інформатизація управління навчанням [36, с. 246]

Також, у навчальному процесі активно застосовують BYOD (bringyourowndevise, принеси власний пристрій), тобто, використання власних пристроїв (ноутбука, планшета, смартфона тощо) [73]. Вищі навчальні заклади у розрізі концепції Smart-університету розвивають нові технологічні середовища

(електронний кампус, електронна бібліотека, навчальний відео-портал) та Smart-технології (хмари, віртуалізація, кластеризація) тощо [49].

Для забезпечення ефективної діяльності у захищеному мобільному середовищі використовуються хмарні технології Office 365 та інші. Розгорнута хмара орієнтована на навчальне середовище нагадує за своєю суттю віртуальну машину з необмеженими можливостями співпраці, комунікації, кооперації та он-лайнного навчання [40, с. 5–6].

Розвиток інформаційного суспільства на основі смарт-технологій орієнтований на запровадження Smart-освіти і Smart-управління. Розвиток електронного навчання фахівців у сфері охорони здоров'я на основі Smart-технологій спрямований на забезпечення їх безперервної освіти шляхом доступності для кожного з них усіх форм і типів освітніх послуг, рівності для повної реалізації здібностей, таланту, всебічного безперервного розвитку.

Таким чином, враховуючи актуальність та складність зазначеного питання, велику роль в Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації має бути відведено формуванню та розвитку цифрової грамотності фахівців у сфері охорони здоров'я. Зокрема, «Цифрова» грамотність (або «цифрова» компетентність) визнана ЄС однією з 8 ключових компетенцій для повноцінного життя та діяльності. У 2016 році ЄС представив оновлений фреймворк DigitalCompetence (DigComp 2.0), що складається з основних 5 блоків компетенцій та усього 21 компетенції, що до них входить, а саме:

1. Інформаційна грамотність та грамотність щодо роботи з даними: вміння шукати, фільтрувати дані, інформацію та цифровий контент; вміння оцінювати дані, інформацію та цифровий контент; вміння використовувати та управляти даними, інформацією та цифровим контентом.

2. Комунікація та взаємодія: вміння спілкуватися через використання цифрових технологій; вміння ділитися інформацією завдяки використанню цифрових технологій; вміння контактувати із суспільством, користуватися державними та приватними послугами завдяки використанню цифрових технологій; вміння взаємодіяти завдяки використанню цифрових технологій;

знання «нетикету» (від англ. network та etiquette), тобто володіння правилами поведінки та етикету в цифровому середовищі; управління цифровою ідентичністю, тобто вміння створювати та управляти аккаунтами.

3. Цифровий контент: створення цифрового контенту; вміння змінювати, покращувати, використовувати цифровий контент задля створення нового контенту; обізнаність щодо авторських прав та політики ліцензування відносно даних, інформації та цифрового контенту; програмування, тобто вміння писати програмний код.

4. Безпека: вміння захистити пристрої та контент, знання заходів безпеки, розуміння ризиків та загроз; захист персональних даних та приватності; охорона здоров'я, тобто знання та навички для збереження свого здоров'я та інших з точки зору як екології використання цифрових технологій, так і ризиків, загроз безпеці громадян; захист навколишнього середовища, тобто розуміння впливу цифрових технологій на екологію, навколишнє середовище, з точки зору їх утилізації, а також їх використання, що може нанести шкоду, наприклад, об'єктам критичної інфраструктури і т.д.

5. Вирішення проблем: вміння вирішувати технічні проблеми, що виникають із комп'ютерною технікою, програмним забезпеченням, мережами і т.д.; вміння визначати потреби та знаходити відповідні технічні рішення, або адаптувати цифрові технології до власних потреб; креативне користування, або вміння завдяки цифровим технологіям створювати знання, процеси та продукти, індивідуально або колективно, з метою вирішення повсякденних життєвих та професійних проблем і т.д.; вміння самостійно визначати потребу в отриманні додаткових нових цифрових навичок [67, с. 18–19].

Реалізація цієї ідеї на національному рівні вимагає розробки концептуальних засад щодо впровадження Smart-технологій для поліпшення якості управління у сфері охорони здоров'я, створення системи професійного навчання фахівців у сфері охорони здоров'я відкритих освітніх платформ та платформ управління знаннями, використання Smart-технологій для організації

навчання, розробки стратегії корпоративного електронного навчання фахівців у сфері охорони здоров'я, що сприятиме результативності їх діяльності, професіоналізації та підвищенню ефективності медичного обслуговування.

Діяльність органів публічного управління у сфері охорони здоров'я сьогодні відбувається у непростих соціальних, правових та психологічних умовах. Серед усього масиву негативних чинників, що безпосередньо впливають на реалізацію спеціалістом своїх обов'язків, першочергового значення набувають такі: значна кількість нормативно-правових актів, якими врегульована медична діяльність; кількісне та якісне зростання хвороб та методів діагностики і лікування; ускладнення психоемоційних стосунків. Крім того, особливої ваги сьогодні набуває проблема правової та деонтологічної обізнаності працівників медичної сфери, володіння ними комунікативними та іншими практичними навичками. Адже наразі спостерігається стійка тенденція до зростання кількості правових та етичних конфліктів у сфері охорони здоров'я, значна частина яких завершуються судовим розглядом, а в окремих випадках — застосуванням заходів юридичної відповідальності.

Проведені з цього питання аналітичні соціологічні та юридичні дослідження висвітлюють вагому причину фактів конфліктних ситуацій та неналежного здійснення своїх професійних обов'язків — критично низький рівень знань та навиків фахівців у сфері охорони здоров'я саме в етико-правовій сфері. Результати досліджень свідчать про те, що фахівців у сфері охорони здоров'я працівники загалом не проявляють необхідної зацікавленості до знань, що виходять за межі їхніх вузькоспеціалізованих функцій. Насамперед ідеться про незнання основних законів держави, в яких закладено підвалини правового статусу громадян, їхніх основних прав і обов'язків та базових актів, що регулюють медичну сферу. Зокрема, фахівців у сфері охорони здоров'я малообізнані у правах пацієнтів на інформовану згоду, правилах оформлення згоди та відмови пацієнта, юридичного значення медичної документації тощо.

Всі ці факти правового нігілізму фахівців у сфері охорони здоров'я цілком негативно впливають на якість їхньої роботи, адже незнання алгоритму дій у правовому полі все частіше призводить до дефектів надання медичної допомоги, неправильної поведінки та інших логічноочікуваних несприятливих наслідків. Навпаки, правова грамотність фахівців у сфері охорони здоров'я, що включає належне усвідомлення власного правового статусу та знання правових основ професійної діяльності, можеслугувати надійним фундаментом належного виконання обов'язків та захисту себе й інших учасників правовідносин.

Щодо Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації, то вважаємо за необхідне проводити семінари (тренінги, вебінари) щодо підвищення правової грамотності. У процесі навчання працівники набувають знань із низки актуальних питань: юридичного регулювання медичної діяльності в Україні; конституційного регулювання прав людини, загального і спеціального законодавства у сфері охорони здоров'я; видів юридичної відповідальності за професійні правопорушення; прав та обов'язків суб'єктів медичних правовідносин (пацієнтів, медичних працівників, законних представників пацієнта тощо); дефектів надання медичної допомоги; ятрогенної патології та її медико-правового значення; механізмів контролю якості медичної допомоги; правового регулювання сімейної медицини в Україні; правового регулювання надання психіатричної допомоги; юридичних аспектів профілактики і лікування інфекційних хвороб; законодавчого забезпечення донорства (крові, тканин, репродуктивних клітин); правового регулювання паліативної допомоги; регулювання експертної діяльності за законодавством України; особливостей правового забезпечення населення лікарськими засобами.

На нашу думку, напрямами підготовки фахівців у сфері охорони здоров'я мають бути не лише загальнотеоретичні питання медичного права, але й особливості найбільш актуальних практичних питань його застосування, з якими вони зустрічаються в повсякденному житті і які вимагають негайного реагування. Виходячи з цього, тематика циклів підготовки та

підвищення кваліфікації фахівців у сфері охорони здоров'я з медичного права, на нашу думку, має бути наступною (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Тематика циклів підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері охорони здоров'я у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації з медичного права

Напрямок	Тематика
Загально-теоретичні питання	професійні і соціальні права медичних і фармацевтичних працівників: форми і способи захисту; права пацієнта; нормативно-правового регулювання інституту збереження лікарської таємниці; правові аспекти управління та діяльності закладів охорони здоров'я; ліцензування медичної практики; акредитація медичних закладів: особливості проведення та підготовки;
Спеціалізовані курси	правово регламентація діяльності лікаря загальної практики – сімейного лікаря; правові питання медичного страхування; інформована згода на медичне втручання; правова відповідальність у медичній діяльності; правового регулювання медичних експертиз; правового регулювання надання психіатричної допомоги; правового регулювання репродуктивних технологій; правового регулювання проведення медичних експериментів; - правового регулювання трансплантації органів та інших анатомічних матеріалів людини.

Примітка. Запропоновано автором.

Слід зазначити, що даний перелік не є вичерпним і може коригуватися в залежності від потреб працівників Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації з певних правових аспектів медичної діяльності, змін чинного законодавства та інших факторів. Але беззаперечним є той факт, що в українському суспільстві назріла необхідність покращення якості правових знань фахівців у сфері охорони здоров'я, що не лише підвищить рівень їх правової культури, але і є одним з важливих факторів, що вплине на якість надання медичної допомоги в цілому. Посилення фундаменту з правових знань сприятиме формуванню правової свідомості та правової культури діючих фахівців і налаштуванню гармонійних відносин «лікар — пацієнт».

Також державні службовці недостатньо використовують інформаційні ресурси із інших дотичних сфер — практичної психології, деонтології,

менеджменту, маркетингу, які теж є важливими структурними елементами роботи фахівців у сфері охорони здоров'я. Адже фахівці, які не знають правових основ своєї діяльності, своїх повноважень та меж дозволеного, не вміють правильно поводитися, неспроможні гармонійно вписатися у сучасний простір, більшою мірою схильні до помилок і втрат (як матеріальних, так і іміджевих).

Також, сучасні фахівців у сфері охорони здоров'я працюватимуть в умовах зміненої структури медичного обслуговування, постійного збільшення видань спеціальної медичної літератури іноземною мовою, упровадження новітнього медичного устаткування. Усе це сприяє підвищенню професійної компетентності фахівців у сфері охорони здоров'я, яка включає в себе й знання іноземної мови. Знання англійської мови дає можливість державним службовцям продовжити навчання за кордоном або пройти стажування за фахом, ознайомитись із першоджерелами з актуальних проблем управління та інноваційним розробками. Курс англійської має базуватися на закріпленні лексичного та граматичного матеріалу в рамках програми навчання, яка імітує реальні життєві ситуації. Публічним управлінцям, які вивчають англійську мову, необхідно практикувати мовленнєві навички.

Департамент охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації може сприяти професійному розвитку працівників шляхом організації мовних та ІТ курсів (табл. 3.5).

Фінансування може здійснюватись за рахунок коштів профспілкового фонду, за рахунок коштів працівників, можуть бути включені у соціальний пакет. Крім того, до співпраці можна залучати грантові та волонтерські організації тощо.

На окрему увагу заслуговують інноваційні технології розвитку персоналу, які з успіхом можуть бути використані у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації. Найбільш прийнятними для органу публічного управління є:

Наставництво. Це найбільш розповсюджений метод, хоча далеко не найпростіший для навчання й розвитку персоналу. Існує різновид наставництва

– Buddying (від англ. buddy – друг, приятель). Buddying – це, насамперед, підтримка, допомога, певною мірою керівництво й захист однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати й мета. Цей метод заснований на наданні один одному об’єктивного й чесного зворотного зв’язку та підтримки у виконанні цілей і завдань (і особистих, і колективних) і в освоєнні нових навичок.

Таблиця 3.5. Напрями підготовки фахівців у сфері охорони здоров’я у мовній та інформаційній сфері

Форми проведення навчань	Результат	Виконавці	Фінансування
Майстер-класи, тренінги, вечірні курси	Набуття/удосконалення загальних мовних навичок, вивчення вузькоспеціального лексичного матеріалу і граматичних конструкцій.	Приватні мовні курси та ІТ-курси. ВНЗ, у тому числі медичні.	Профспілка. Власні кошти працівників
	Набуття/удосконалення навичок працювати з інформаційно-комунікаційними технологіями	Волонтерські організації у цій сфері	Безкоштовно
		Грантові проекти	Безкоштовно
Відеоуроки	Набуття/удосконалення навичок. отримання сучасної актуальної інформації, доступ до якісних інформаційних ресурсів. Доступ до методичних матеріалів з актуальних проблем медичної практики з використанням технологій дистанційного навчання.	Безкоштовні інтернет ресурси	Безкоштовно (за умови наявності комп’ютерного класу або конференц-залу)
		Платні інтернет ресурси	Профспілка. Власні кошти працівників

Примітка. Запропоновано автором.

– Перевагою наставництва є його низька вартість (наставнику може встановлюватись доплата у розмірі до 10% до посадового окладу), простота використання (більш досвідчений член колективу має «передати» свої знання та досвід новачку), швидкий період адаптації нового працівника, можливість налагодження формальних та неформальних зв’язків в організації.

– Secondment – це різновид ротації персоналу, зо якого співробітника «відряджають» на інше місце роботи на певний час, а потім він повертається до своїх колишніх обов’язків. Цей процес може бути внутрішнім, коли співробітників «відряджають» усередині організації (в інший департамент,

відділ або підрозділ), і зовнішнім, коли співробітників відправляють на роботу в іншу компанію, причому, зазвичай, іншої галузі.

– Shadowing – один із найбільш простих в реалізації і невитратних методів навчання й розвитку персоналу. Цей метод припускає, що до співробітника прикріплюють «тінь» (shadow – тінь (англ.)). Це може бути випускник вузу, який мріє працювати в Департаменті, або людина, яка проробила в організації певний час і хоче поміняти відділ або зайняти цікаву йому посаду. Роботодавець робить його «тінню» на кілька днів, щоб подивитися, збережеться мотивація цієї людини чи ні. Як показують дослідження, проведені в США, після shadowing 50% людей відмовляються від своєї мрії. Компанії ж дуже широко використовують цей метод, щоб скоротити витрати. Shadowing і secondment використовують 71% організацій у Великобританії. Тому при призначенні на нові посади та «просуванні» працівників у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації доцільно застосовувати вищезгаданий метод для закріплення мотивації претендентів щодо роботи в організації

Також серед сучасних практик управління персоналом, що можуть стати в нагоді під час формування колективу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації, особливо, креативних команд, мотивації персоналу, діагностики та формування його лояльності до органу публічного управління, оцінюванні тощо, варто виділити методику LAB-profile, яка дає можливість будувати метапрограмні профілі працівників та/або кандидатів на вакантні посади. Цей метод ґрунтується на психологічних інструментах управління персоналом і дає можливість побудувати метапрограмний портрет особистості, за допомогою якого виявляються найважливіші характеристики стилю мислення співробітника, що дає можливість спрогнозувати, як успішно він впорається з тим чи тим видом діяльності, якими ресурсами він володіє.

Підсумовуючи вищенаведене, зауважимо, що сучасний фахівець у сфері управління галуззю охорони здоров'я, повинен орієнтуватися у правовому контексті своєї діяльності, вміти знаходити потрібну медичну, правову та іншу

інформацію, а також включати до коласвоїх професійних інтересів юридичну, мовну і комунікативну складові. Саме це дасть змогу ефективно оволодіти засобами профілактики та контролю конфліктних випадків у повсякденній роботі, а за потреби — конструктивно розв'язувати складні практичні ситуації.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота присвячена розв'язанню важливого наукового завдання, пов'язаного із удосконаленням процесів управління новими знаннями в закладі охорони здоров'я. Основні висновки і пропозиції дослідження зводяться до такого:

1. На основі критичного аналізу літературних джерел встановлено, що знання в контексті нашого дослідження являють собою упорядковану, отриману відповідно до індивідуальних когнітивних критеріїв інформацію, що має цінність і забезпечує діяльність медичного закладу. Управління знаннями органу публічного управління – це загальна назва для методик, що організують процес комунікації в організації, спрямовуючи його на отримання нових та оновлення існуючих знань, які допомагають співробітникам органам публічного управління своєчасно вирішувати завдання, приймати рішення та вживати необхідних дій. Існує два поширених підходи до реалізації менеджменту знань в органах публічного управління: персоніфікуючий підхід, який спирається на те, що основними носіями знань є люди і головне, щоб носії знань (експерти) їх зберігали та ділилися; інформаційний або технологічний підхід ґрунтується на тому, що сучасні організації, накопичили величезні обсяги даних, що зберігаються в десятках операційних і транзакційних систем у різних функціональних підрозділах.

2. Відзначено, що методи управління знаннями в цілому можна поділити на 3 великі групи: методи управління формалізованими знаннями; методи управління неформалізованими знаннями; вузькоспеціалізовані і універсальні методи управління знаннями. В роботу визначені основні форми управління знаннями в організації (спеціалізовані відділи / департаменти управління знаннями, корпоративний університет, внутрішньокорпоративні науково-дослідні центри та наукові організації, міжнародна співпраця, інноваційні центри компетенцій, внутрішньокорпоративні об'єднання, краудсорсинг),

систематизовано їх організаційні особливості, переваги та недоліки використання.

3. Встановлено, що Департамент охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації є структурним підрозділом обласної державної адміністрації та у межах Хмельницької області забезпечує виконання покладених на нього завдань. За результатами проведеного методами анкетування, інтерв'ю, документарного аналізу встановлено, що у досліджуваному органі публічного управління використовуються так звані традиційні методи управління знаннями, які не в повній мірі відповідають вимогам сьогодення. Узагальнення результатів опитування дало підстави зробити висновки, що у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації вживаються заходи з покращення управління знаннями, однак вони носять розрізнений, несистемний характер. У медичному закладі фактично відсутня консолідована система управління знаннями, що не відповідає вимогам сьогодення і прийдешньої економіки знань.

4. Проведено визначення сприйняття організацією знань на основі оцінювання рівня інтелектуального потенціалу медичного закладу, який включає розрахунок таких показників: плинність працівників високої кваліфікації; питома вага винахідників/раціоналізаторів; показник винахідницької (раціоналізаторської) активності; показник освітнього рівня. Розрахунки засвідчили одночасне зниження рівня плинності працівників високої кваліфікації та питомої ваги раціоналізаторів/винахідників. Однак має місце підвищення рівня винахідницької активності та освітнього рівня працівників. Розрахунок інтегрального показника інтелектуального потенціалу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації засвідчив його поступове незначне зростання з 0,47 до 0,51. Результати порівняння отриманих показників з встановленими інтервальними значеннями свідчать про середній рівень інтелектуального потенціалу органу публічного управління протягом усього дослідженого періоду.

5. Розроблено механізм управління новими знаннями у

Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації, визначено його основні підсистеми та встановлено характер взаємозв'язків між ними, сформульовано принципи та функції пропонованого механізму, уточнено типи знань, які використовуються структурними підрозділами органу публічного управління. Визначено основні завдання механізму управління знаннями, зокрема: забезпечення ефективності діяльності; дотримання стратегії інноваційного розвитку тощо.

6. Обґрунтовано доцільність використання прогресивних методів здобуття знань працівниками Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації шляхом поширення технологій SMART-освіти. Відзначено, що реалізація цієї ідеї на вимагає розробки концептуальних засад щодо впровадження Smart-технологій для поліпшення якості медичного обслуговування, створення системи професійного навчання фахівців у сфері охорони здоров'я відкритих освітніх платформ та платформ управління знаннями, використання Smart-технологій для організації навчання, розробки стратегії корпоративного електронного навчання фахівців у сфері охорони здоров'я, що сприятиме результативності їх діяльності, професіоналізації та підвищенню ефективності їх діяльності.

Також запропоновано у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації проводити семінари (тренінги, вебінари) щодо підвищення правової грамотності, які включають питання: юридичного регулювання медичної діяльності в Україні; конституційного регулювання прав людини, загального і спеціального законодавства у сфері охорони здоров'я; видів юридичної відповідальності за професійні правопорушення; прав та обов'язків суб'єктів медичних правовідносин; дефектів надання медичної допомоги; ятрогенної патології та її медико-правового значення; механізмів контролю якості медичної допомоги; правового регулювання сімейної медицини в Україні; правового регулювання надання психіатричної допомоги; юридичних аспектів профілактики і лікування інфекційних хвороб; законодавчого забезпечення донорства;

правового регулювання паліативної допомоги; регулювання експертної діяльності за законодавством України; особливостей правового забезпечення населення лікарськими засобами.

Отже, опрацьовані в роботі теоретичні положення та практичні пропозиції можуть стати основою для розробки та впровадження сучасного механізму управління знаннями в органі публічного управління.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Абдикеев Н.М., Киселев А.Д. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса : Учебник / Под науч. ред. д. тех. наук, проф. Н.М. Абдикеева. М.: ИНФРА-М, 2011. 382 с.
2. Боровик М. Розробка системи управління знаннями в компетентній організації URL : [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2018/32](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2018/32).
3. Будлянская Д.Д., Вышегородский Д.В. Обучающийся стратегический альянс как организационная форма создания нового знания для повышения конкурентоспособности металлургических компаний. URL: <http://vestnik.uara.ru/ru/issue/2013/01/24/>.
4. Букович У. Управления знаниями : руководство к действию. Уильямс. М.: ИНФРА-М, 2002. 304 с.
5. Вовк О. Б. Системы электронного навчання – нові форми сучасної освіти. *Математичні машини і системи*. 2015. № 3. С. 79 – 86.
6. Вовк Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.17. С. 343-352.
7. Волощук Л. О. Методичні засади та проблеми оцінювання інтелектуальної складової інноваційного розвитку промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. Том 16. Ч. 2. С. 87–94.
8. Воронкова А.Е. Диагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія; за заг. ред. проф. А.Е. Воронкової. Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. Харків : Вид. дім «ІН- ЖЕК», 2008. 520 с.
9. Гаврилова Т. А., Муромцев Д. И. Интеллектуальные технологии в менеджменте: инструменты и системы. СПб., 2008. 488 с.
10. Галяс Н.М. Контент-аналіз як науковий метод дослідження поняття "управління знаннями" в системі місцевого самоврядування. *Право та державне управління*. 2017. №2 (27). URL: [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2017/32.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2017/32.pdf)

11. Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М.: Эксмо, 2008. 550 с.
12. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. зд. 2-е, исправл. М. : Ид- во ЭКСМО-Пресс, 2001. 80 с.
13. Глухов В. В. Экономика знаний. СПб. : Питер, 2003. 528 с.
14. Горбунова Е. Н. Управление знаниями в организации. *Менеджмент качества*. № 1(33), 2016. С. 5-10
15. Григорьев Л. Ю. Предоставление и использование знаний URL : [http://bigspb.ru/publications/bigspb/km/systems\\_qm\\_3.php#часть3](http://bigspb.ru/publications/bigspb/km/systems_qm_3.php#часть3) (дата обращения: 07.03.2017).
16. Гульчій О. П., Хоменко І. М., Захарова Н. М., Зеліковська О. О. Досвід використання SMART-технологій у модернізації післядипломної освіти лікарів профілактичної ланки. *Інформаційні технології та засоби навчання*. 2018. № 65 (3). С. 236–248
17. Дегтяр А.О., Бублій М.П. Система управління знаннями як фактор підвищення конкурентоспроможності організації. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2016. Вип. 2. С. 177-183. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2016\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2016_2_27)
18. Джанетто К. Управление знаниями: руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями; Пер. с англ. Е.М. Пестеревой. М. : Добрая книга, 2005. 192 с.
19. Дистанційне навчання. *Вища освіта : інформ.-аналіт. портал про вищу освіту в Україні та за кордоном*. URL: <http://vnz.org.ua/dystantsijna-osvita/pro>.
20. Дрёмова Ю. Г., Гринёв Г. Н., Вашим Ю. Б. Базовые технологии работы с знаниями. *Межотраслевая информационная служба: научно-методический журнал*. 2007. № 3 (140). С. 50-57.
21. Дресвянников В.А. Построение системы управления знаниями на предприятии: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2008. 270 с.

22. Ефимов В.В. Управление знаниями: учеб, пособие / В.В. Ефимов. Ульяновск: УлГТУ, 2005. 111 с.
23. Жданов Э., Барина Н., Магсумов И., Яфизова Р. Построение образовательных траекторий обучения студентов на основе SMART-технологий в условиях модернизации образования, КПЖ, 2015 URL : <http://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-individualnyh-obrazovatelnyh-traektoriy-obucheniya-studentov-na-osnove-smart-tehnologiy-v-usloviyah-modernizatsii>
24. Журавлева Л. В., Лопина Н. А. Внедрение элементов дистанционного обучения с применением инновационных веб-технологий в непрерывное медицинское образование. *Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах Європи та Азії: матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Переяслав-Хмельницький, 30–31 березня 2015 р. Переяслав-Хмельницький, 2015. С. 225–227*
25. Игнатъева Е.Ю. Менеджмент знаний в повышении эффективности организаций: теория и практика. *Менеджмент качества и инновации. 2010* : материалы третьей регион, науч.-практ. конф. Великий Новгород, 2010. С. 22-26.
26. Ілляшенко С.М., Ротсеров Є.В. Теоретико-методичні засади вибору напрямів комерціалізації знань на промислових підприємствах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2017. № 2(8). С. 86-93.
27. Кендюхов О.В. Эффективное управление интеллектуальным капиталом: монография. Донецьк: ДонУЕП, 2008. 359 с.
28. Кіреєва О.Б. Використання інструментів управління знаннями в розвитку професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. URL : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-01\(7\)/12mtvoms.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-01(7)/12mtvoms.pdf).

29. Клейнер Г. Знания об управлении знаниями. *Вопросы экономики*. 2004, № 1. С. 152.
30. Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы общества. СПб., 2002. 198 с.
31. Козлова Е.В. Проблемы внедрения СУЗ. Накопленные уроки внедрения систем управления знаниями в России. URL: <http://integration.ibs.ru/content/rus/660/6608-article.asp>.
32. Коломіна О.Б. Організаційні засади управління інтелектуальним капіталом виробничого підприємства: дис. . канд. екон. наук. Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2016. 238 с
33. Концепція розвитку дистанційної освіти в Україні. URL: <http://www.osvita.org.ua/distance/pravo/00.html>.
34. Костыгин Д.В. Управляешь знаниями – управляешь миром. *Экономист*. 2005. №4. С. 4-5.
35. Кравец И., Семенова М. Управление знаниями в условиях новой экономики: итоговый доклад группы. URL: [http://www.buk.irk.ru/exp\\_seminar/4/doc1.pdf](http://www.buk.irk.ru/exp_seminar/4/doc1.pdf)
36. Крупельницька І., Коваленко В. SMART-університет: концепції, функції, інфраструктура. *Smart-освіта: ресурси та перспективи : матеріали міжнар. наук.-метод. конф.* (Київ, 16–17 жовт. 2014 р.) : тези доповідей. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С. 245 – 247.
37. Кулопулос Т.М. Управление знаниями. Что это такое URL : [www.capstone.co.uk](http://www.capstone.co.uk).
38. Кухаренко В. Тенденції розвитку електронної освіти в 2015 р. URL : <http://education-ua.org/ua/analytics/438-tendentsiji-rozvitku-elektronnoji-osviti-v-2015-r>.
39. Лабоцкий В.В. Управление знаниями. Мн.: Современная школа, 2016. 392 с.
40. Литвинова С. Г., Спірін О. М., Анікіна Л. П. Хмарні сервіси Office 365 : навч. посіб. Київ : Компринт, 2015. 170 с.
41. Лопіна Н. А., Журавльова Л. В. Організація інформаційно-освітнього веб-середовища клінічної кафедри вищого навчального закладу медичної

- освіти: навч.-метод. посібник для викладачів закладів мед. освіти. Харків : ХНМУ, 2019. 84 с
42. Мариничева М. Управление знаниями на 100%: путеводитель для практиков. М.: АльпинаБизнес Букс, 2008. 230 с.
  43. Менеджмент та маркетинг інновацій: монографія ; за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 616 с.
  44. Мильнер Б. З., Румянцева З. П., Смирнова В. Г., Блинникова А. В. Управление знаниями в корпорациях. М.: Дело, 2006. 304 с.
  45. Мильнер Б.З. Концепция управления знаниями в современных организациях. *Российский журнал менеджмента*. 2019. № 1. С. 22-28
  46. Мильнер Б.З. Управление знаниями в современной экономике. *Проблемы теории и практики управления*. 2018. №9. С. 8-13.
  47. Мойсеєнко І.П. Системи управління знаннями в умовах постіндустріальної економіки. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9010/1/28.pdf>.
  48. Монахова Е.И. Управление знаниями - Рондо каприччиозо планетарного масштаба. *Маркетинг*. 2005. №7. С. 36-44.
  49. На шляху до створення Smart-університету. *Університетський кур'єр*. 2013. № 3 (1947). Режим доступу :[http://nubip.edu.ua/sites/default/files/ku\\_nubip\\_3\\_13\\_press.pdf](http://nubip.edu.ua/sites/default/files/ku_nubip_3_13_press.pdf).
  50. Нестик Т.А. Модели управления знаниями в российских организациях: социально-психологический анализ. URL: <http://sovman.ru/all-numbers/archive-2014/january2014/item/226-models-of-knowledge-management-in-russian-institutions-social-and-psychological-analysis.html>.
  51. Новейший философский словарь: 3-е изд., испр. Мн.: Книжный дом, 2003. 1280 с.
  52. Нонака И., Такеучи Х. Компания - создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / пер. с англ. А. Трактинского. М.: ЗАО «ОлимпБизнес», 2003. 384 с.
  53. О'Лири Д.Е. Управление корпоративными знаниями. *Открытые системы*. 1998. № 4-5. С. 28-32.

54. П'ятницька Г., Григоренко О. Міжнародний досвід впровадження та перспективи розвитку SMART-освіти. *Smart-освіта: ресурси та перспективи : матеріали міжнар. наук.-метод. конф.* (Київ, 16-17 жовт. 2014 р.) : тези доповідей. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С. 88 – 90.
55. Павленко Т.В., Ключнікова М.В. Особливості управління знаннями в наукоємних підприємствах. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2014. Вип. 11. С. 286-292.
56. Петрушенко М.М. Мотиваційна складова соціально-економічного потенціалу регіону. *Соціально-економічна мотивація інноваційного розвитку регіону*: монографія; за ред. д. е. н., проф. О.В. Прокопенко. Суми: Сумський державний університет, 2012. С. 76-80
57. Полани М. Личностное знание: на пути к посткритической философии / пер. с англ. В.А. Лекторского, В.И. Аршинова. М., 1985. 344 с.
58. Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. № 302. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/302-2018-%D0%BF>
59. Положення про Міністерство охорони здоров'я України : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 р. № 267. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/267-2015-п>
60. Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. № 302: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/302-2018-%D0%BF>
61. Попов Э.В., Фоминых И.Б., Харин Н.П., Виньков М.М. Управление знаниями. *Аналитические обзоры*. URL : <http://www.rfbr.ru/pics/20742ref/uprznzn.pdf>.
62. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я: Закон України від 06.04.2017 № 2002 VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002>

63. Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я»: Наказ МОЗ України від 31.10.2018 № 1977 [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/MOZ31758.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MOZ31758.html)
64. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 № 2168VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168>
65. Про затвердження Положення про дистанційне навчання : наказ МОН від 25 квіт. 2013 р. № 466. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13>.
66. Про затвердження Положення про електронні освітні ресурси : наказ МОН від 01 жовт. 2012 р. № 1060. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1695-12>.
67. Проект «Цифрова адженда України – 2020» («Цифровий порядок денний» – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0) : першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
68. Румизен М.К. Управление знаниями. . : Изд-во Астрель, 2004. 318 с.
69. Салихов Б.В., Салихова И.С. Анализ социально-экономического качества самообучающихся организаций в когнитивной экономике. *Экономический анализ: теория и практика*. 2015. № 11. С.49-63.
70. Ситник В.Ф. Політика управління знаннями нафтогазової компанії як ключовий фактор підвищення її ефективності. *Проблеми формування ринкової економіки*. Вип. 10. 2002. С. 134-141.
71. Ситник Й.С. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2019. № 8. С. 354-360.
72. Сіненко Н. О., Загорій Г. В., Мохначов С. І. Особливості забезпечення якості підготовки регульованих професій у рамках державно-

- приватногопартнерства в освіті та е-медицині. *Медична інформатика та інженерія*. 2016. № 3. С. 23–27.
73. Smart-освіта: ресурси та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-метод. конф. (Київ, 16-17жовт. 2014 р.) : тези доповідей. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 350 с.
74. Смолінська Н.В. Система управліннязнаннями у забезпеченніінноваційногорозвиткупідприємства. *Логістичніпідходи в системі державного управління: збірникнауковихпрацьДонецького державного університетууправління*. Донецьк: ДонДУУ, 2012. Т. XIII. (Серіядержавнеуправління; вип. 228). С. 92-99.
75. СтоунхаусДж. Управлениеорганизационнымзнанием. Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №1. С. 14-26.
76. Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Управлениезнаниями. СПб.: ИздательствоСПбГУЭФ, 2012. 148 с.
77. Тузовский А.Ф., Чириков С.В., Ямпольский В.З. Системыуправлениязнаниями (методыитехнологии). Томск: Издательство НТЛ, 2015. 237 с.
78. Управление знаниями : пер. с англ. / Под ред. Т.Е. Андреевой, Т.Ю. Гутниковой ;Высш. шк. менеджмента, 2010. - 514 с.
79. Управлениезнаниями. URL: [https://spravochnick24.ru/menedzhment/upravlenie\\_znaniyami/](https://spravochnick24.ru/menedzhment/upravlenie_znaniyami/).
80. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко, Г.О. Комарницька. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 1. С. 31-41.
81. ХарченкоО., Роскладка А. За SMART-освітою майбутнє. *Smart-освіта: ресурси та перспективи : матеріалиміжнар. наук.-метод. конф.* (Київ, 16-17жовт. 2014 р.) : тези доповідей. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С. 120 – 123.
82. Цимбалюк Г.Ю. Управління новими знаннями в медичному закладі на основі використання технологій дистанційного навчання. *МатеріалиIV*

- Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ» (м. Херсон, 11 листопада 2020 р.), Херсон, 2020. С. 119-122.*
83. Чала О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1678>.
  84. Чередникова Л.Е. Знання в контексте інноваційного розвитку. Научные записки НГУЭУ. 2019. №3. С. 18-24
  85. Черников К. Что такое управление знаниями? *Носорог*. 1999. №2. С. 12-14.
  86. Шапошнікова Н. В., Ільницька Л. А., Стрільчук Л. М. Сучасні технології дистанційного навчання в післядипломній освіті лікарів. *Медична освіта*. 2016. № 1. С.53-56.
  87. Шершньова З.Є. Методичні основи формування підсистеми управління знаннями у корпораціях у контексті організаційного розвитку. *Проблеми економіки*. 2012. №3. С. 155-161.
  88. Шпак М. Чинники управління знаннями. *Менеджмент сьогодні*. 2004. №1. С. 38-45.
  89. Экономика знаний : коллективная монография; отв. ред. В.П. Колесов. М.: ИНФРА-М, 2008. 688 с.
  90. Экономика, основанная на знаниях (теория и практика): учебное пособие [Текст] / Т.Е. Степанова, Н.В. Манохина. М.: Гардарики, 2008. 238 с.
  91. Annie Brooking Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise- Thomson Learning; 1st edition (July 30, 1996). P. 30-36.
  92. Bart S. Heeding the sage of the knowledge URL : [www.destinationcrm.com/articles/default](http://www.destinationcrm.com/articles/default).
  93. Drucker P. Managing in the next society. New York. 2003.

94. Nonaka I. The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. *Harvard Business Review*, November-December. 1991. № 22 (28). Pp. 40-44.
95. Nonaka, I. (2007, July-August). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, *Managing for the long term (best of BB)*, P. 162-172. URL: <http://faculty.yu.edu.jo/karasneh/Lists/Other%20Academic%20Activities/Attachments/1/the-Knowledge-Creating-Company-Nonaka.pdf>.
96. Rugles R. The State of Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*. Vol. 40. No. 3. 1998. P. 80-89.
97. Ribiere V, Tuggle F. The Influence of Organizational Trust on the Use of KM Systems and on the Success of KM Initiatives. *Knowledge Management in Modern Organizations*. 2007. P. 96-120.
98. The Knowledge Management Scenario: Trends and Directions for 1998-2003, Gartner Group, 1999. URL: <http://www.gartnergroup.org>
99. Takeuchi H. Beyond Knowledge Management: Lessons from Japan URL: [www.sweby.com.au](http://www.sweby.com.au).
100. Wiig K.M., *Introducing Knowledge Management into the Enterprise. Knowledge Management Handbook*. CRC Press LLC, Boca Raton 1999.

**Виконав:** студент магістратури  
за спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування  
заочної форми навчання

\_\_\_\_\_ О.А.Польовий

**Науковий керівник:**

Доцент кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д.н.держ.упр., доцент

\_\_\_\_\_ В.О.Копанчук

**Робота допущена до захисту:**

завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д.держ.упр., професор

\_\_\_\_\_ Е.В. Щепанський

## Додаток А

Таблиця А.1. Контент-аналіз сутності поняття «управління знаннями»

Автор	Визначення
Е. Брукшг[91]	Процес, який містить такі види діяльності, як: ідентифікація інтелектуального капіталу, документальне оформлення і створення бази даних, оновлення та захист знань, поширення знань всередині організації
У. Букович, Р. Втьямс [4]	Процес, за допомогою якого організація накопичує багатство, спираючись на свої інтелектуальні чи базові знання, організаційні активи
К. Віір[100]	Систематичне формування, оновлення і застосування знань із метою максимізації ефективності підприємств
Ю. Вовк [6, с. 15-18]	Процес, що є послідовністю певних взаємопов'язаних дій, спрямованих на надання знанням додаткової управлінської цінності
А. Воронкова [8]	Процес, в якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як тимчасова, а як серія безперервних, взаємопов'язаних дій, що зумовлюють зміцнення та розвиток конкурентних переваг підприємства
GartnerGroup[98]	Бізнес-процес для управління інтелектуальними активами підприємства
К. Джанетто, Э. Уилер [18]	Процес, під час якого індивіди свідомо створюють, структурують та використовують базу знань компанії
А. Дегтяр, М. Бублм [17, с. 180]	Цілісна сукупність взаємопов'язаних і самозалежних елементів, що спільно функціонують із метою вирішення таких завдань, як формування знань підприємства, їх зберігання, накопичення та поширення, а також ефективне використання
Е. Ігнат'єва [25]	Гармонізація взаємодій трьох великих кількостей (бізнес-процеси, технології, люди) з метою підвищення конкурентоспроможності організації завдяки загальній надійній технічній інфраструктурі для обміну інформацією; встановлення контактів між людьми, знаннями, спонукання ділитися знаннями і досвідом; стимулювання процесів навчання
О. Кіреева, Т. Маматова [28]	Управління знаннями включає в себе накопичення наявних знань; створення нових знань; поширення прихованих (індивідуальних) знань; підвищення ефективності здобуття знань, підвищення обсягу накопичення та поширення знань
Д. Костигін[34]	Процес, який дає змогу отримувати, інтегрувати, трансформувати, застосовувати і поширювати знання усіх типів і видів із метою вирішення актуальних проблем, задоволення потреб та створення нових можливостей
Д. Олірі[53, с. 28-32]	Певний порядок роботи з інформаційними ресурсами, що має забезпечувати легкий доступ до знань та їх подальше використання за допомогою інформаційних технологій
Б. Мтьєрн [45]	Систематичне формування, оновлення і застосування знань із метою максимізації ефективності організації і її конкурентоспроможності, що дає змогу організації оптимізувати обмін знаннями і їх збереження
І. Нонака [52]	Процес створення цінності з ідей і поширення цієї цінності в усій організації
М. Румізен [68]	Систематичний процес, завдяки якому знання, необхідні для успіху компанії, створюються, зберігаються, розподіляються і застосовуються
Н. Смолшська [74]	Поняття, що охоплює принципово залучені або створені знання, їх аналізування та збереження, передавання та навчання іншим, прийняття рішень на їх основі, щоб удосконалити діяльність підприємства
Дж. Стар [92]	Різновид управління інформацією (даними), в якому особливу увагу приділяють збору неявних індивідуальних знань та досвіду з метою подальшого їх поширення, використання та впровадження в діяльність організації
Т. Степанова, Н. Манох Іна [90]	Технологічний процес роботи з інформаційними ресурсами з метою забезпечення доступу до знань, їх об'єднання і генерації нового знання з метою нарощування ефективності і потенціалу діяльності колективу людей
В. Ситник [70, с. 492]	Поділ, установлення доступу і вибирання неструктурованої інформації про людський досвід між взаємозалежними особами або між членами робочої групи. Управління знаннями включає в себе розпізнавання групи людей, які мають потребу в спільному використанні знань, розроблення технологічної підтримки, яка дає можливість поділяти знання, і створення процесу для передання і поширення знань

Автор	Визначення
Х. Такеучи [99]	Мистецтво створювати вартість із нематеріальних активів організації як цілеспрямований процес конвертації знань у вартість. Модель, яка об'єднує дії, пов'язані з формуванням знань, їх кодифікуванням, поширенням і використанням, а також із розвитком інновацій і навчанням
К. Черніков [85, с. 14-18]	Розроблення та впровадження процесів накопичення, кодифікації, представлення у доступній формі та використання наявних відкритих знань, а також утворення нових; розроблення та впровадження процесів пошуку, кодифікації та використання прихованих знань
З. Шершньова, О. Іванов [87]	Завданням підсистеми управління знаннями як підсистеми стратегічного управління є формування цілеспрямованого комплексу заходів щодо формування знань та майбутніх компетенцій, необхідних для досягнення цілей організації
Н. Абдікеев, А. Кісельов [1]	Це методологія, спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності і захищеності компанії шляхом використання повного набору інструментів захисту, управління й економіки нематеріальних активів компанії та передача необхідних знань тим членам суспільства, яким ці знання необхідні для підвищення ефективності діяльності підприємства
Т. Андреева, Т. Гутнікова [78]	Міждисциплінарний підхід до досягнення організаційних цілей шляхом найбільш ефективного застосування знань. Основні завдання - зрозуміти, які знання потрібні конкретній організації, де і як їх можна набути і як застосовувати заради реалізації стратегії компанії. Ідеологія, що пронизує всі сфери її діяльності
С. Варт [92]	Спосіб об'єднання та застосування інтелектуального капіталу організації задля завоювання конкурентних переваг та закріплення зацікавленості споживачів шляхом підвищення ефективності, запровадження інновацій
В. Єфімов [22]	Сукупність управлінських дій на способи, методи і форми організації соціальних стосунків у сфері виробництва, поширення та використання знань, націлена на підвищення цих процесів і здійснювана в конкретних економічних межах
Е. Монахова [48]	Управління знаннями - технологія, яка охоплює комплекс формалізованих методів, а саме: пошуку отримання знань із живих та неживих об'єктів (носіїв знань); структурування та систематизація знань (для забезпечення їх зручного зберігання та пошуку); аналіз знань (виявлення залежностей і аналогій); оновлення знань; поширення знань; генерація знань
Р. Руглес [96]	Підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знанням, що і як робити, які існують однаковою мірою як у межах організації, так і поза нею
Й. Ситник [70]	Ключовий елемент сучасного процесу управління, який формує нові підходи до моделювання цілісної системи менеджменту на всіх рівнях управління
М. Шпак [88]	Нова технологія менеджменту, що в сучасних умовах набуває глобального характеру і має стати частиною філософії кожної організації, а також її корпоративної культури
Б. Гейтс [12]	Виконання принципу чотирьох П: створення умов, за яких Потрібні люди зможуть отримувати Потрібну інформацію і знання в Потрібний час з метою виконання Потрібних завдань
М. Боровик [2]	Стратегія, яка трансформує всі види інтелектуальних активів у вищу продуктивність і ефективність, в нову вартість і підвищену конкурентоспроможність. Управління знаннями - це сплав різних дисциплін, різноманітних підходів та концепцій
В. Глухов [13]	Стратегія управління державою, регіоном, підприємством, орієнтована на розвиток максимальне використання інтелектуального капіталу
Т. Кулопулос, К. Фраппаоло [37]	Критичний елемент ділової стратегії, який дає організаціям змогу швидше регулювати ринкові завдання і можливості, які виникають, шляхом використання найбільш цінних ресурсів: колективних ноу-хау, здібностей і досвіду
М. Марінічева [42]	Створення організаційних, технологічних і комунікаційних умов, за яких знання й інформація сприятимуть вирішенню стратегічних і тактичних завдань організації
І. Нонака [95]	Стратегія підприємства, спрямована на виявлення, акумулювання та ефективне використання наявної на фірмі інформації, досвіду і кваліфікації співпрацівників, для того щоб підвищити якість обслуговування клієнтів і скоротити час реакції на мінливі ринкові умови

Джерело: [10]

Таблиця А.2. Матриця дефініцій управління знаннями

Автори	Процес	Принцип	Підхід	Стратегія
Н. Абдікеев, А. Кісельов			+	
Т. Андреева, Т. Гутнікова			+	
С. Барт			+	
М. Боровик	+		+	+
Е. Брукінг	+			
В. Букович, Р. Вільямс	+			
К. Вііг	+			
Ю. Вовк	+			
А. Воронкова	+			
GartnerGroup	+			
Б. Гейтс		+		
В. Глухов				+
К. Джанетто, Е. Уїллер	+			
А. Дегтяр, М. Бублій	+			
Є.Ігнатєва	+			
В. Єфімов			+	
О. Кіреєва, Т. Маматова	+			
Д. Костигін	+			
Т. Кулопулос, К. Фраппаоло				+
Д. О'Лірі	+			
М. Марінічева				+
Б. Мільнер	+			
І. Нонака	+			
Р. Руглес			+	
М. Румізен	+			
В. Ситник	+			
Й. Ситник			+	
Н. Смолінська	+			
Дж. Стар	+			
Т. Степанова, Н. Манохіна	+			
Е. Монахова			+	
Х. Такеучи	+		+	
К. Черніков	+			
З. Шершньова, О. Іванов	+			
М. Шпак		+		

Джерело: [10]