

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 351/354(4)

DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.6/08>**Козак О.М.**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ

У статті встановлено, що система управління знаннями в публічному секторі нині є однією з найбільш актуальних і передових технологій управління, яка продовжує стрімко розвиватися. Визначено вплив таких сучасних управлінських концепцій, як новий публічний менеджмент, належне врядування та соціально-політичні мережі, на застосування управління знаннями в публічному секторі. Доведено їх прямий взаємозв'язок у застосуванні.

Представлено аналіз визначень управління знаннями в науковому середовищі та узагальнено основні елементи цього поняття. Визначено умови для активного застосування управління знаннями у системі місцевого самоврядування, серед яких основними є: пошук, структурування та накопичення важливих для місцевого самоврядування знань; генерування нових знань; швидкий доступ співробітників до знань; передача знань шляхом використання новітніх інформаційно-телекомунікаційних технологій; навчання та підвищення кваліфікації працівників; обмін досвідом у результаті групової взаємодії, неформального спілкування співробітників; активне використання знань у вирішенні проблем і завдань службової діяльності та під час прийняття рішень.

Визначено, що створення нових знань в органах місцевого самоврядування є надзвичайно складним процесом багаторазової взаємодії формалізованих та неформальних знань, який супроводжується формуванням нової організаційної культури, створенням команди односторонців, які спільно працюють над вирішенням конкретних проблем. Представлено механізми, що дозволяють забезпечити трансформацію неформалізованих знань, досвіду та навичок працівника у знання місцевого самоврядування загалом.

Зазначається, що чинниками, що гальмують передачу досвіду та знань на рівні місцевого самоврядування, є: неналежна фінансова база місцевого самоврядування, що перешкоджає залученню топменеджерів із сучасною освітою та відповідним досвідом роботи в органи місцевого самоврядування; надмірна залежність органів місцевого самоврядування від рішень органів державної влади, зокрема в питаннях організації процесу підготовки та перепідготовки посадових осіб місцевого самоврядування; відсутність загальноприйнятих стандартів у сфері підготовки та виховання посадових осіб; низька мотивація чиновників до систематизації знань.

Ключові слова: знання, управління знаннями, місцеве самоврядування.

Постановка проблеми. У розвинених країнах світу система управління знаннями в публічному управлінні натеper є однією з найбільш актуальних та прогресивних управлінських технологій, що продовжує швидко розвиватись. Напрямів застосування концепції управління знаннями надзвичайно багато, вони охоплюють практично всі сфери суспільного життя, у тому числі і сферу публічного управління. Проте натеper інструменти управління знаннями все ще не знайшли досить широкого застосування в Україні, особливо це стосується публічної сфери відносин, у тому числі на рівні місцевого самоврядування. Це зумовило виникнення науково-практичного завдання щодо розвитку теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо використання управління знаннями на рівні органів місцевого самоврядування та застосування їх як динамічного знанневого ресурсу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Такій науковій категорії, як управління знаннями, нині приділяється велика увага в науковому середовищі. Як управлінський інструмент та основи його використання на рівні організацій управління знаннями вивчалися такими зарубіжними науковцями, як: Е. Лессер, Ф. Махлуп, Б.З. Мільнер, О.І. Монахова, Й. Муррей, С. Полліт, Дж. Харрінгтон, Д. Чавел, В.З. Ямпольский та ін.

Через інноваційний складник розвитку економічних структур управління знаннями досліджували Т.В. Ешманова, Д.В. Кудрявцев, М.А. Марінчева, М. Петер, Л. Прусак, Р.А. Руглес, З.П. Румянцева, В.Г. Смирнова та ін.

Серед українських учених, які аналізували інструменти застосування управління знаннями в економічній площині, можна відзначити таких як: Я.Ю. Вовк, О.В. Востряков, А.С. Гальчинський, О.М. Гребешкова, О.І. Жилінська, Г.В. Задорожний, О.В. Захарова, С.Ф. Клепко, Н.В. Коба, С.В. Леонова, О.В. Молодцов, М.В. Мартиненко, А.О. Маслов, М.Я. Матвіїв, А.П. Наливайко,

А.А. Пухтецька, С.В. Ситник, І. В. Черкасова та ін.

Можна стверджувати, що загальні засади управління знаннями опрацьовано на досить високому рівні. Проте окремі напрями доробку в цій царині залишаються малодослідженими. До таких напрямів потрібно віднести передусім використання управління знаннями на рівні публічного сектору, особливо в органах місцевого самоврядування. Нині це питання набуває особливої актуальності, адже практика свідчить, що запровадження інструментів управління знаннями в органах місцевого самоврядування здійснюється нерезультативно і неефективно.

Постановка завдання. Метою цієї статті є аналіз застосування концепції управління знаннями у системі органів місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Децентралізаційні зміни, що відбуваються в Україні упродовж останніх років, поставили перед органами місцевого самоврядування значні виклики щодо організації надання ефективних публічних послуг. Сучасні управлінські методики дають змогу досягати значних вимірних результатів від їхнього впровадження. Однією з таких методик є управління знаннями. На жаль, основні принципи застосування управління знаннями в публічному секторі в Україні одержали визнання зовсім нещодавно. Передусім це пов'язано з тим, що до останнього часу українська система публічного управління була побудована на традиційній бюрократично-управлінській моделі управління (у її класичній веберівській інтерпретації) і не передбачала активного застосування технологій з управління знаннями. Проте останніми роками децентралізаційні процеси призвели до того, що у системі публічного управління активізувалися процеси самоорганізації та самоврядування, що спричинило активне запровадження інструментів нових сучасних управлінських концепцій, які концентрують увагу на високій результативності, делегуванні повноважень, збалансовані-

шому розподілі влади, відповідальності та підзвітності, розвитку та розширенні громадянської участі в публічному управлінні. До таких сучасних управлінських концепцій належать «новий публічний менеджмент» (new public management) [10; 14], «належне врядування» (good governance) [8; 11] та теорія «суспільно-політичних мереж» (social-political networks) [6; 9].

Застосування нових концепцій публічного управління здебільшого змусило сучасну українську державну владу інституційно розширяться від урядових структур до субнаціональних, залучаючи численні групи приватного сектору економіки, а також громадянського суспільства з його неурядовими організаціями та власне громадянами до процесів управління. Ці процеси, на думку Т.В. Маматової, активізували необхідність застосування управління знаннями у системі публічного управління для підвищення ефективності комунікацій між органами влади всіх рівнів; налагодження ефективного діалогу влади з громадськістю; формування та функціонування віртуальних спільнот професіоналів; проведення дистанційного навчання та консультування на робочому місці посадових осіб органів місцевого самоврядування, державних службовців та депутатів місцевих рад [2, с. 28].

Управління знаннями загальноприйнято розуміти як технологію, що включає у себе комплекс формалізованих методів, що охоплюють: пошук і вилучення знань з живих і неживих об'єктів (носіїв знань); структурування та систематизацію знань (для забезпечення їх зручного зберігання і пошуку); аналіз знань (виявлення залежностей і аналогій); оновлення (актуалізацію) знань; поширення знань; генерацію нових знань [7]. Очевидним стає те, що ефективне застосування управління знаннями на рівні місцевого самоврядування вимагає гнучкого цілісного підходу, фундаментальних змін як у їхній внутрішній діяльності (нормативно-правової, організаційної, культурної), так і у взаємодії із зовнішнім навколишнім середовищем.

Незважаючи на те, що період з моменту першого використання поняття «управління знаннями» налічує вже більше 30 років, дотепер єдиного визначення цьому поняттю немає. Різні наукові доробки дають відмінні визначення поняттю «управління знаннями»:

– управління знаннями – це дисципліна, яка забезпечує інтегрований підхід до створення, збору, організації та використання інформаційних ресурсів підприємства і доступу до них. Ці ресурси включають структуровані бази даних, текстову інформацію, таку як документи, що описують правила та процедури, та, що найбільш важливо, неявні знання та експертизу, що знаходяться в головах співробітників [12];

– управління знаннями – це формальний процес, який складається в оцінці організаційних процедур, людей та технологій, а також у створенні системи, що використовує взаємозв'язок між цими компонентами з метою надання потрібної інформації потрібним людям у потрібний час, що призводить до підвищення продуктивності [15];

– управління знаннями – практика вибіркового застосування знань з накопиченого досвіду прийняття рішень для теперішньої та майбутньої практики прийняття рішень з конкретною метою – покращення організаційної ефективності [13];

– управління знаннями – створення організаційних, технологічних та комунікаційних умов, за яких знання та інформація будуть сприяти рішенню стратегічних і тактичних завдань [3];

– управління знаннями – управління діяльністю і процесами для посилення знань з метою покращення конкурентоспроможності шляхом кращого використання і створення індивідуальних і колективних ресурсів знань [1].

Більшість наведених визначень сходяться у тому, що кінцевим результатом застосування управління знаннями є їх використання, що означає активне вживання знань для вирішення завдань (проблем) і ухвалення рішень. Уміння систематизувати, отримувати, класифікувати, зберігати і передавати

знання виходить на перший план. У цьому розумінні сходяться і абсолютна більшість сучасних управлінців, які головним чинником розвитку управлінських систем вважають накопичення, збереження та систематизацію знань для вдосконалення процесів, пов'язаних з управлінням.

Процес накопичення знань не залежить ні від напрямів діяльності підрозділів, ні від відсутності або наявності ІТ-технологій. Знання накопичуються в процесі службової діяльності. Насичення службової діяльності адекватною інформацією і знаннями дозволяє оптимізувати її, полегшити вирішення складних ситуацій, спростити процеси ухвалення рішень, забезпечити ефективність у виконанні завдань. Так, співробітник, виконуючи певні функціональні обов'язки, накопичує досвід вирішення професійних завдань, розробляє алгоритми дій, що за визначенням вже є знаннями, тобто результатом (продуктом) пізнавальної діяльності на основі даних і інформації, який має практичне застосування і властивості множення, поширення тощо. Далі відбуваються процеси передачі (поширення) знань або втрати знань. Передаються знання різними шляхами і з різною мірою ефективності: наприклад, слухачам у навчальному процесі; новим співробітникам «у спадок»; шляхом обміну досвідом і ідеями у неформальній обстановці.

На жаль, знання можуть втрачатися: йдуть досвідчені фахівці, щось забувається або відбувається викривлення в процесі неконтрольованої передачі (ефект «зіпсованого телефону»). Якщо знання не зберігається так, щоб ним можна було у будь-який момент скористатися, тоді люди забувають те, що вони пізнали. І навіть, якщо окремі співробітники щось пам'ятають, організація не отримує користі зі здобутого знання, якщо воно не збережене у формі, що дозволяє користуватися ним у майбутньому.

Підсумовуючи сказане, сформулюємо такий висновок: з метою вдосконалення системи управління знаннями у системі публічного управління і місцевого самоврядування

зокрема необхідно забезпечити організаційні, технологічні та комунікаційні умови для:

- 1) пошуку, структуризації та накопичення важливих для місцевого самоврядування знань;
- 2) генерації нових знань;
- 3) швидкого доступу співробітників до знань;
- 4) передачі знань шляхом використання новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологій;
- 5) навчання і підвищення кваліфікації співробітників;
- 6) обміну досвідом внаслідок групової взаємодії, неформального спілкування співробітників;
- 7) активного використання знань для вирішення завдань і проблем службової діяльності та під час ухвалення рішень.

Оскільки основою знань є досвід та інтелектуальні можливості індивідуума у соціальному контексті, то, на нашу думку, успішне застосування управління знаннями в органах місцевого самоврядування можливе тільки на основі уважного ставлення до посадовців, до організаційної культури і структури самих органів. Своєю чергою здійснення ефективного управління знаннями вимагає від посадових осіб місцевого самоврядування оволодіння системним підходом до управління, корінних змін як у діяльності самих органів місцевого самоврядування (внутрішнє середовище), так і в роботі з громадянами і різними громадськими об'єднаннями (зовнішнє середовище).

Умовою ефективною діяльності посадових осіб місцевого самоврядування стають такі взаємини з громадянами, які ґрунтуються на довірі та здатності органу місцевого самоврядування оперативно і повно задовольняти потреби й очікування громадян. При цьому істотного значення набувають нові технології менеджменту, що є інструментом нагромадження, поширення й використання знань. Своєю чергою управління знаннями у системі місцевого самоврядування неможливе без рівноправності посадовців і поваги їхнього права на вираження індивідуальності.

Посадові особи місцевого самоврядування повинні відчувати справедливість системи і почуватися в безпеці.

Страх, упередження і фаворитизм є гальмом розвитку знань, ініціативи і новаторства. Для того щоб використовувати інтелект посадовців, важливо забезпечити для всіх рівні можливості висловитися, створити умови, коли всі ставляться з повагою один до одного незалежно від штучного поділу за рангом. Потенціал знань може бути реалізований тільки в тому середовищі, яке заохочує їх використання.

Посадовці повинні бути впевнені, що їхній внесок у колективні знання органу місцевого самоврядування буде визнаний і віддячений. Очевидно і те, що без активної підтримки й ініціюючої ролі з боку вищого керівництва відповідним органом місцевого самоврядування нагромадження знань і навчання посадовців приречені на провал. Останні повинні мати можливість вільно взаємодіяти один з одним і створювати якийсь постійний ланцюжок знань.

Організаційна форма цієї взаємодії повинна являти собою гнучку, адаптивну систему міжфункціональних зв'язків, у тому числі й неформальних, що дозволить створити умови, які сприяють ліквідації старих і формуванню нових груп, процесів і структур управління за необхідності. Нові альянси, орієнтовані на використання знань, повинні мати можливість створюватися й поєднувати посадовців усередині органу місцевого самоврядування і поза ним, переборюючи організаційні бар'єри.

Труднощі освоєння нового знання полягають і в тому, що ці знання мають бути зафіксовані, розподілені, передані, прийняті своїми адресатами, тоді вони працюють у системі науково-технічного і соціального прогресу.

Прогрес у складному процесі менеджменту знань посадових осіб місцевого самоврядування вбачається у впровадженні й поширенні системи так званого організаційного навчання, тобто навчання на базі розв'язання конкретних проблем, що виникають під час

реалізації поставлених перед ними в процесі повсякденної діяльності цілей. Такий підхід до здобуття нових знань припускає: командне навчання на основі освоєння службовцями системного мислення, стійку мотивацію до постійного підвищення особистої майстерності й адаптації власних ментальних (інтелектуальних) моделей до вимог зовнішнього середовища, створення загального бачення майбутнього.

Однак у наш час результативне управління економічним, соціальним і духовним розвитком суспільства, що здійснюється органами місцевого самоврядування, вимагає не тільки ефективного використання нагромаджених знань, але і розробки в їх стінах методології, методів і засобів створення нових знань. При цьому посадові особи місцевого самоврядування повинні не просто прагнути до освоєння інновацій, а бути їх активними творцями.

Створення нового знання залежить як від ідеалів, так і від ідей, що активно впливають на інноваційні процеси. При цьому створення нового знання рівнозначно залученню органу місцевого самоврядування і його посадових осіб у безперервний процес особистого й організаційного самовідновлення, тому що успіх процесу не може бути зумовлений діяльністю тільки обмеженої кількості висококваліфікованих фахівців, а залежить майже від кожної посадової особи, будучи результатом напруженої та трудомісткої взаємодії як між службовцями всередині організації, так і із зовнішнім середовищем.

На нашу думку, саме створення нового знання в органах місцевого самоврядування являє собою винятково складний процес багаторазової взаємодії формалізованого і неформалізованого знання, супроводжуваний формуванням нової організаційної культури, створенням команди однодумців, що спільно працюють над розв'язанням конкретної проблеми. Активна взаємодія дозволяє забезпечити трансформацію неформалізованого знання, досвіду і навичок службовця в знання органу місцевого самоврядування загалом.

Таким чином, у системі місцевого самоврядування назріла необхідність застосування ефективних заходів, спрямованих на набуття, засвоєння, створення й передачу знань у сфері управління громадою, на подолання їх дефіциту в цій галузі. Адже висувати обґрунтовані цілі, формувати необхідні для цього управлінські функції, створювати результативні організаційні структури, забезпечувати активність власної життєдіяльності суб'єкти управління можуть лише за умови випереджального розвитку порівняно з об'єктами управління.

Разом із тим факторами ускладнення процесу організації передачі досвіду та знань на рівні місцевого самоврядування є:

- неналежна фінансова база місцевого самоврядування, що перешкоджає залученню до роботи в органах місцевого самоврядування топменеджерів із сучасною освітою та відповідним досвідом;
- надмірна залежність органів місцевого самоврядування від рішень органів державної влади, зокрема у питаннях організації процесу навчання, підготовки та перепідготовки посадових осіб місцевого самоврядування;
- відсутність загальноприйнятих стандартів у сфері підготовки та навчання посадових осіб;
- низька мотивація посадовців до систематизації знань.

Підвищення кваліфікації спеціалістів і керівників органів місцевого самоврядування проводиться здебільшого 1 раз на 3 роки, що є недостатнім для зростання і збереження високого рівня професіоналізму і потенціалу розвитку посадовців. Атестація посадовців органів місцевого самоврядування відповідно до Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженого Постановою КМУ від 26 жовтня 2001 р. № 1440, проводиться лише один раз на чотири роки і в основному формально, що не дає можливості адекватно оцінити рівень кадрового потенціалу кожного працівника і його цінність для організації.

Розстановка кадрів в основному виконується не за об'єктивними критеріями від-

повідності такого працівника посаді, а за суб'єктивними, що не сприяє формуванню «команди», позитивного морального клімату в колективах.

Б.З. Мільнер зазначив: «Менеджмент знань в організації неможливий без рівності людей і поваги їхнього права на вираження індивідуальності. Для того щоб члени організації робили вільний вибір рішень, які задовольняли б усіх, кожен повинен вірити у справедливість системи і почуватися у безпеці. Страх, упередженість і фаворитизм не дають розвиватися знанням, ініціативі і новаторству» [4; 5].

Наявні також проблеми з кодифікованим, тобто формалізованим знанням. Дії з цим видом знання часто є ускладненими внаслідок невизначеності, яку інформацію, в якому вигляді, які підрозділи повинні надавати. Щоправда, певною мірою на рівні міст впроваджено локальні мережі всередині організацій, є доступ до Інтернету, автоматизовано робочі місця кадровиків, економістів, бухгалтерів та інших спеціалістів, але це ще не вирішує проблеми надання потрібної інформації в потрібний час потрібному працівникові.

Подолання цих проблем – справа не одного року, але вже їх усвідомлення і розроблення відповідних дій сприятиме наближенню менеджменту знань на рівні місцевого самоврядування в Україні до світових стандартів і, найголовніше, до прискорення процесів децентралізації в Україні.

На основі вищевикладеного вважаємо, що для впровадження в органах місцевого самоврядування управління знаннями необхідно вирішити такі завдання:

1. У галузі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування:

а) створення єдиного освітнього середовища місцевого самоврядування України у вигляді модульної системи навчання;

б) інтеграція до єдиного освітнього середовища місцевого самоврядування України системи курсової підготовки за тією ж схемою, що й основних навчальних дисциплін;

в) інтеграція до єдиного освітнього середовища місцевого самоврядування України системи професійної підготовки. На практиці це буде означати розроблення системи «знання – вміння – навички», а також оцінки за кожним з цих складників для змістової частини професійної (управлінської) підготовки та заходів оперативної підготовки.

2. У галузі кадрового менеджменту:

а) деталізація паспортів посад до набору компетенцій з необхідним рівнем відповідності (володіння зазначеною компетенцією);

б) створення та супроводження бази даних освітнього рівня персоналу органів місцевого самоврядування як складника централізованої бази даних державного управління;

в) створення і ведення плану кадрових переміщень.

Безумовно, запропонована трансформація систем кадрового менеджменту та освіти з використанням лише традиційних форм освіти та навчання є дуже витратною у фінансовому та часовому вимірах. Однак досвід провідних країн світу свідчить про успішне використання технологій дистанційного та змішаного навчання. Саме вони дають можливість суттєво інтенсифікувати навчання фахівців, зробити його фактично безперервним.

Висновки. Трансформація місцевого самоврядування в Україні – процес багаторічного реформування, який вимагає насамперед перегляду підходів до управління

кадровим потенціалом. Лише саме вдосконалення традиційних моделей та методів управління кадрами та професійною освітою неспроможне забезпечити необхідний якісний стрибок у цій галузі. Впровадження на рівні органів місцевого самоврядування менеджменту знань дозволить вирішувати в комплексі завдання, покладені на систему кадрового менеджменту:

- управління кар’єрою персоналу;
- його професійної підготовки;
- соціального забезпечення;
- адаптації до цивільного життя у разі звільнення.

Усе це свідчить про те вагоме значення, яке набувають питання з менеджменту знань на рівні місцевого самоврядування для забезпечення сталого місцевого і регіонального розвитку, покращання якості соціальних та публічних послуг, що надаються громадянам.

Перспективами подальших досліджень у цій царині є вироблення нових концептуальних підходів в управлінні персоналом у світлі менеджменту знань, створення системи теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення не лише сутності, змісту, завдань, а й критеріїв, принципів і методів управління персоналом, організаційно-практичних підходів до реалізації функцій професійного середовища у формуванні механізму реалізації в конкретних умовах функціонування публічної служби на рівні органів місцевого самоврядування.

Список літератури:

1. Кудрявцев Д. Многогранность управления знаниями на предприятии. URL: http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/km/mnogogr_uz_na_predpr.shtml (дата звернення: 11.05.2021).
2. Маматова Т. Управління знаннями в публічному управлінні: методологічні засади та шляхи практичної імплементації в Україні. *Публічне управління: теорія та практика*. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2012. Вип. 10. С. 27–32.
3. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 320 с.
4. Мильнер Б.З. Менеджмент в XXI веке: новые тенденции развития. Москва. *Гос. служба*, 2009. № 4. С. 39–44.
5. Мильнер Б.З. Управление знаниями. Москва : ИНФРА-М, 2003. 465 с.
6. Молодцов О.В. Сутність політичної мережі як моделі представництва та реалізації інтересів суб’єктів територіального розвитку. *Державне управління: теорія та практика* : електрон. наук. фах. вид., 2006. № 1. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DUTP/2006-1/txts/POLITICHNI/06movstr.pdf> (дата звернення: 15.05.2021).
7. Монахова Е. Управление знаниями – Рондо каприччиозо планетарного масштаба. Москва. *Маркетинг*, 2005. № 7. С. 36–44.

8. Пухтецька А.А. Запровадження принципів та стандартів належного урядування у діяльності публічної адміністрації. *Наук. зап. НаУКМА. Сер. Юрид. науки*, 2010. Т. 103. С. 36–40.

9. Ситник С.В. Мережева структура публічної політики та управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2011. №. 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=283> (дата звернення: 10.05.2021).

10. Соловійов В.М. Новий державний менеджмент: визначення, сутність і генеза поняття. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*, 2014. Вип. 1. С. 80–83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknud_2014_1_25 (дата звернення: 12.05.2021).

11. Шевчук Б.М. Європейські принципи належного врядування та реформа системи органів виконавчої влади в Україні. *Демократичне врядування*, 2012. Вип. 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_9_8 (дата звернення: 07.05.2021).

12. Gartner Group: The Knowledge Management Scenario: Trends and Directions for 1998–2003. *Gartner*, 18 March. 1999.

13. Murray E., Jennex. Knowledge Management. *International Journal of Knowledge Management*, 2003. No. 6. P. 32–40.

14. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford : University Press, 2004. 240 p.

15. The Knowledge Management Process: a Practical Approach. *The Independent Directors Council*. 2000. URL: <http://www.idc.org>.

Kozak O.M. KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE LOCAL GOVERNMENT SYSTEM: SYSTEM ANALYSIS

It is established that the knowledge management system in public administration today is one of the most relevant and advanced management technologies, which continues to develop rapidly. The influence of such modern management concepts as new public management, good governance and social-political networks on the application of knowledge management in public administration is determined and their direct interrelation in application is proved.

The analysis of definitions of knowledge management in the scientific environment is presented and the basic elements of this concept are generalized. The conditions for the active application of knowledge management in the system of local self-government are determined, among which the main ones are: search, structuring and accumulation of knowledge important for local self-government; generation of new knowledge; quick access of employees to knowledge; knowledge transfer through the use of the latest information and telecommunication technologies; training and advanced training of employees; exchange of experience as a result of group interaction, informal communication of employees; active use of knowledge in solving problems and problems of official activity and in decision-making.

It is determined that the creation of new knowledge in local governments is an extremely complex process of repeated interaction of formalized and informal knowledge, which is accompanied by the formation of a new organizational culture, creating a team of like-minded people working together to solve a specific problem. Mechanisms are presented that allow to ensure the transformation of informal knowledge, experience and skills of the employee into the knowledge of the local government as a whole.

It is noted that the factors slowing down the transfer of experience and knowledge at the local government level are: inadequate financial base of local government, which prevents the involvement of top managers with modern education and relevant experience in local government; excessive dependence of local governments on the decisions of public authorities, in particular in matters of organization of the process of training, preparation and retraining of local government officials; lack of generally accepted standards in the field of training and education of officials; low motivation of officials to systematize knowledge.

Key words: *knowledge, knowledge management, local self-government.*