

**Управление знаниями в системе  
Организации Объединенных Наций**

*Доклад подготовил*

*Петру Думитриу*

**Объединенная инспекционная группа**

**Женева, 2016 год**



**Организация Объединенных Наций**



**Управление знаниями в системе  
Организации Объединенных Наций**

*Доклад подготовил  
Петру Думитриу*

**Объединенная инспекционная группа**



**Организация Объединенных Наций, Женева, 2016 год**

Над докладом работали:

Петру Думитриу, инспектор

Александра Самулада, сотрудник по расследованиям и инспекции

Элееба Брикс, помощник-референт

Ана Санчес-Теран, стажер

Сю Ичень, стажер

Йозеф Массероли, стажер

## Резюме

### Управление знаниями в системе Организации Объединенных Наций JIU/REP/2016/10

#### **Знания: стратегический актив системы Организации Объединенных Наций**

Обзор управления знаниями в системе Организации Объединенных Наций основывается на убежденности в том, что знания являются ценным основным активом организаций системы Организации Объединенных Наций и их лучшим «сравнительным преимуществом». Эффективное использование знаний в организациях и всей системы имеет решающее значение для достижения целей системы.

Для Организации Объединенных Наций знания представляют собой нематериальные и осязаемые активы, оперативную реальность и постоянную цель движения вперед, ресурс для решения общих и частных задач. Система Организации Объединенных Наций является генератором и катализатором особого рода знаний – знаний, основанных на ценностях. Именно знания позволяют наладить сотрудничество между государствами-членами – независимо от их размеров и географического положения – в столь многих областях высокой сложности и разнообразия. Знания приобретаются благодаря усвоению уроков, а также новым идеям и концепциям.

#### **Цель обзора**

Основная цель этого обзора – выявление, адаптация и внедрение передового опыта с учетом ресурсов и задач каждой организации. В этой связи настоящий доклад сам призван стать проектом управления знаниями, демонстрируя инициативы и опыт, которые уже существуют в системе Организации Объединенных Наций.

Инспектор рекомендует решения и предлагает новые подходы в отношении общесистемных рекомендаций, вынесенных в докладе JIU/REP/2007/6 по той же теме, которые не были выполнены. Он также рекомендует общее определение управления знаниями для использования всеми организациями системы Организации Объединенных Наций и минимальный набор основных руководящих принципов для оказания помощи каждой организации в разработке своей стратегии управления знаниями.

#### **Управление знаниями в системе Организации Объединенных Наций: все еще не завершенный проект**

Как стратегический ресурс, знания требуют постоянной оценки их использования с помощью эффективного и результативного управления, призванного обеспечить его оптимальный характер. Управление знаниями остается непростой задачей для организаций системы Организации Объединенных Наций, стремящихся систематически и эффективно развивать, систематизировать, совместно использовать и объединять знания для достижения их общих целей.

Управление знаниями еще не стало стратегическим приоритетом во всех организациях системы Организации Объединенных Наций, и не сложилось общей практики, принятой или совместно используемой в рамках общей системы. Тем не менее некоторые организации, такие как Международное агентство по атомной энергии (МАГАТЭ), Международная организация труда (МОТ), Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР) и Программа раз-

вития Организации Объединенных Наций (ПРООН), имеют всестороннюю и проверенную временем практику, а управление знаниями стало частью их оперативной реальности. Существующие стратегии управления знаниями постоянно корректируются и пересматриваются в свете уроков, извлеченных из опыта их осуществления.

### **Концептуальные пояснения**

В главе о концептуальном аппарате представлены пояснения основных понятий, таких как данные, информация и знания. Из существующих стратегий был выведен целый ряд конкретных определений знаний и управления знаниями, ориентированных на выполнение мандата, которые могут быть полезны для других организаций.

Рассмотренные стратегии управления знаниями уже представляют собой систему убедительных примеров, демонстрирующих множество глубоких сходств, несмотря на разнообразие контекстов, в которых они находят применение. Анализ концептуальных подходов различных организаций показал, что отсутствие общей терминологии не является серьезным препятствием для применения последовательных и согласованных общесистемных подходов к управлению знаниями, при условии сходства общих представлений.

### **Система оценки готовности к управлению знаниями**

При проведении обзора была использована специальная система оценки готовности к управлению знаниями на основе пяти критериев:

- a) наличие документа по стратегии или политике или руководящих положений, направленных на определение, институционализацию и осуществление управления знаниями;
- b) интеграция, унификация или программная увязка таких документов с другими стратегиями и планами действий;
- c) непосредственное наделение различных подразделений, руководителей и сотрудников конкретными связанными с управлением знаниями функциями и компетенцией;
- d) наличие установочных документов, нацеленных на расширение проактивного участия сотрудников в управлении знаниями;
- e) наличие прямого или косвенного положительного влияния на эффективность деятельности организации.

### **Необходимость стратегической концепции**

Обзор показал, что основным общим элементом системы готовности является наличие концепции управления знаниями, независимо от формы, в которую она облечена. Так, некоторые организации уже приняли стратегии управления знаниями и, следуя разными путями, создали основные элементы управления знаниями на концептуальном и оперативном уровне. Там, где такие стратегии существуют, они включают, в различной степени, политику и меры, затрагивающие другие элементы системы готовности.

В настоящее время в рамках всей системы Организации Объединенных Наций имеется достаточное число стратегий управления знаниями, которые выдержали испытание временем и доказали свою актуальность. Эти стратегии были разработаны организациями, которые имеют сложные институциональные структуры на уровнях штаб-квартиры, регионов и стран, и могут послужить примером или оказаться полезными для других организаций при разработке теми своих стратегий, поскольку их охват и содержание могут быть приспособлены к конкретным мандатам различных организаций. Интеллектуальные ресурсы, необходимые для разработки стратегии управления знаниями, имеются во всех организациях, в штаб-квартире и на местах.

### **Количественный анализ результативности управления знаниями**

Обзор не ставит задачи введения модели, а скорее призван дать примеры и рекомендации организациям системы Организации Объединенных Наций по разработке и осуществлению стратегий и политики управления знаниями на основе существующей практики в системе Организации Объединенных Наций. Однако в отличие от политики в других областях, где она может быть оправдана с точки зрения прямой и поддающейся измерению денежной экономии, «добавленную стоимость» управления знаниями подсчитать труднее. Количественный анализ результативности управления знаниями – серьезная задача при разработке и осуществлении политики и стратегии управления знаниями.

Положительные результаты управления знаниями одновременно и масштабны, и с трудом поддаются измерению. Управление знаниями предотвращает бесполезную трату денег, времени и людских ресурсов, и нельзя измерить то, что предотвращено. Трудно количественно определить затраты времени и средств, связанные с поиском нужной информации или воспроизведением знаний, которые уже имеются, или с использованием устаревшей, а не последней информации или инвестированием в технологию без оценки ее с точки зрения повышения наличия и доступности знаний. Перерасход денег легко обнаружить, но перерасход времени почти не принимается во внимание. Положительные результаты управления знаниями достигаются не сразу и не в одночасье. Предотвращение ошибок и экономия как частый результат более эффективного использования и повторного использования имеющихся знаний практически не фиксируются в терминах бухгалтерского учета.

### **Негативные последствия игнорирования необходимости управления знаниями**

Легче выявить и выделить риски отсутствия стратегии управления знаниями. В ходе бесед инспектора с руководителями и представителями ассоциаций персонала были выявлены некоторые отрицательные последствия игнорирования необходимости управления знаниями, например: дублирование усилий и деятельности сотрудников, работающих в сходных областях; отсутствие системы в подходах или понимании одной и той же области политики; неполное понимание всей картины конкретной задачи политики; потеря знаний и ценной информации, когда опытные сотрудники покидают организацию; недостаточная возможность обмениваться передовым опытом и инновациями; неналаженность совместной работы подразделений и учреждений; отсутствие оценок потерь времени и ресурсов.

### **Изобретение колеса**

Чтобы снизить затраты, организациям – большим и малым – необходимо непрерывно совершенствовать свою работу по закреплению и совместному использованию своего интеллектуального капитала в различных подразделениях, группах, отделениях и секторах, в штаб-квартире и на местах. Такое совершенствование не происходит систематическим образом и везде в масштабах всей системы Организации Объединенных Наций. Некоторые организации, по-видимому, так до сих пор и не смогли преодолеть чреватого издержками узкоспециализированного подхода и вместо этого мирятся с дорогостоящим дублированием, вновь «изобретая колесо». Все более широкая практика не связанных между собой или труднодоступных мест хранения информации часто негативно влияет на возможности сотрудников и лиц, принимающих решения, быстро находить соответствующую информацию, а также на общую стоимость ее хранения.

### **Управление знаниями все в большей степени становится обязательным инструментом руководства**

Управление знаниями может быть крайне ценным инструментом не только для исполнительных глав организаций, но и для руководящих органов. Управление знаниями помогает уточнить и определить, какие знания, где и в какой форме имеются в организации, как организован доступ к ним и каковы оптимальные способы своевременной передачи знаний адресатам. Управление знаниями поможет организациям обобщить уроки прошлых неудач и успехов, реорганизовать и повторно использовать существующие ресурсы знаний, решать проблемы или вводить инновации, укреплять и развивать необходимые компетенции, обновлять и удалять устаревшие знания и не допускать утраты знаний и компетенций.

### **Большинство организаций системы Организации Объединенных Наций считают себя организациями, «основанными на знаниях», но при этом они ориентируются только на знания в явно выраженной и количественно определяемой форме**

В настоящее время сложился почти полный консенсус в отношении того, что знания являются той основной силой, которая определяет и обуславливает способность частных и государственных организаций эффективно работать, опираясь на свои сравнительные преимущества, в высоко конкурентной среде. Тем не менее остается одна проблема: многие руководители и специалисты часто уделяют внимание только знаниям в явной и количественно определяемой форме. Так, хотя хорошо функционирующие системы информации, архивирования и документации являются частью эффективного управления знаниями, даже в случае осязаемых знаний не уделяется внимания последовательному предотвращению потери знаний на всем протяжении процесса их создания и использования. Также не налажено официального контроля за связанными с этим повторяющимися расходами. Кроме того, принимаются недостаточные меры по сохранению неосязаемых знаний, связанных с людскими ресурсами, которые подвергаются различным формам мобильности.

### **Управление знаниями в рамках имеющихся ресурсов**

Главная посылка, лежащая в основе настоящего доклада, – то, что совершенствование управления знаниями возможно в рамках имеющихся ресурсов. Не забывая о возможной необходимости инвестировать финансовые ресурсы в управление знаниями, обзор уделяет особое внимание роли людских ресурсов как преобладающему фактору в процессах управления знаниями. Инспектор считает, что существует скрытый «добродетельный круг», который может быть задействован для более эффективного использования знаний и людских ресурсов, которые в настоящее время недоиспользуются в каждой организации и во всей системе. Эффективное управление знаниями зависит не только от технологии, но и, главным образом, от управленческих и людских ресурсов организации.

Управление знаниями по определению является процессом, основанным на участии, в котором крайне важно личное активное отношение работников знаний. Официальные действия являются непрямым условием, но без сознательного участия и информированности сотрудников система управления знаниями не даст ожидаемых результатов. Необходимы решения и расширяющие возможности, руководящие положения и механизмы, которые позволят стимулировать участие сотрудников в создании знаний, обмене ими и их использовании.

Кроме того, когда организации не имеют политики, направленной на сохранение институциональной памяти, приобретенной их сотрудниками за долгие годы индивидуальной и организационной практики, потеря таких неявных знаний представляет собой девальвацию человеческого измерения ресурсов знаний. Большинство собеседников, опрошенных в ходе работы над докладом, признали, что имеются потери и издержки.



Обследование восприятия сотрудниками управления знаниями показало, что введение и осуществление стратегий и практики управления знаниями пользуется надежной поддержкой в организациях системы Организации Объединенных Наций.

### **Управление знаниями в контексте Повестки дня устойчивого развития до 2030 года**

Обзор показал, что управление знаниями внесет большой вклад в осуществление нового комплексного и совместного подхода, на котором строится Повестка дня устойчивого развития до 2030 года. Так, знания позволят сломать межведомственные перегородки и стать наиболее естественным интегрирующим фактором в рамках всей системы для всех заинтересованных сторон в осуществлении Повестки дня до 2030 года.

Организация Объединенных Наций – это не просто ответственный координатор и посредник между донорами и получателями помощи в целях развития. Организация Объединенных Наций служит катализатором и распространителем знаний. Управление знаниями может использоваться в качестве инструмента поощрения межведомственного, общесистемного и многостороннего сотрудничества. В настоящем докладе содержится информация о передовом опыте и инициативах в области управления знаниями, которые могут быть востребованы для улучшения доступа к знаниям и согласования вклада различных заинтересованных сторон, участвующих в деятельности в области устойчивого развития.

### **Необходимые меры**

Рекомендации следуют структуре системы оценки готовности и направлены на повышение роли управления знаниями в интересах Повестки дня развития до 2030 года.

С учетом их общей цели рекомендации можно подразделить следующим образом:

- заполнение пробелов в управлении знаниями во всей системе на основе существующей практики (рекомендации 1 и 2);
- эффективное использование людских ресурсов и знаний, приобретенных сотрудниками в их организациях (рекомендации 3 и 4);
- стимулирование единых общесистемных инициатив, в целом и в конкретном контексте Повестки дня устойчивого развития до 2030 года (рекомендации 5, 6 и 7).

Рекомендация 7 адресована Генеральной Ассамблее, рекомендации 2 и 5 адресованы Генеральному секретарю в качестве главы Секретариата Организации Объединенных Наций, а рекомендации 1, 3, 4 и 6 адресованы исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций. При необходимости инспектор представлял рекомендации о мерах, которые необходимо принять в связи с задачами и ресурсами организаций.

### **Рекомендации**

#### **Рекомендация 1**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций, если они еще не сделали этого, к концу 2018 года следует разработать политику и стратегии управления знаниями, согласованные с мандатом, целями и задачами своих соответствующих организаций. Такие стратегии должны основываться на оценке нынешних и будущих задач по управлению знаниями и предусматривать меры осуществления.**

**Рекомендация 2**

Генеральному секретарю, в консультации с группой старших руководителей, к концу 2018 года следует разработать по крайней мере минимальный набор руководящих положений об управлении знаниями для Секретариата Организации Объединенных Наций, основанный на передовой практике и опыте подразделений, а также фондов, программ и специализированных учреждений Организации Объединенных Наций и Международного агентства по атомной энергии (МАГАТЭ).

**Рекомендация 3**

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций, если они еще не сделали этого, к концу 2020 года следует принять дополнительные меры, направленные на встраивание навыков и возможностей управления и обмена знаниями в свои соответствующие системы служебной аттестации сотрудников, ежегодные планы работы, описания должностных функций и основные компетенции организации.

**Рекомендация 4**

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций, если они еще не сделали этого, следует установить в рамках процессов планирования смены кадров организаций нормы и процедуры сохранения и передачи знаний выходящих на пенсию, переводимых или выбывающих сотрудников.

**Рекомендация 5**

Генеральному секретарю следует принять меры по оптимизации потенциала Центра знаний в области устойчивого развития Колледжа персонала системы Организации Объединенных Наций, в частности предложив для этого Учебному и научно-исследовательскому институту Организации Объединенных Наций (ЮНИТАР), Научно-исследовательскому институту социального развития при Организации Объединенных Наций (ЮНРИСД), Университету Организации Объединенных Наций (УООН) и Центру знаний в области устойчивого развития Колледжа сотрудников системы Организации Объединенных Наций совместно разрабатывать и осуществлять учебные программы по управлению знаниями, учитывающие принципы целостного подхода, лежащие в основе Повестки дня устойчивого развития до 2030 года. Такие учебные программы должны содействовать комплексному управлению знаниями, полученными и предназначенными для использования всеми сторонами, заинтересованными в деятельности системы Организации Объединенных Наций или связанными с ней.

**Рекомендация 6**

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций с давним и всеобъемлющим опытом в области управления знаниями следует возглавить усилия по включению в повестку дня Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) пункта, посвященного управлению знаниями, чтобы предоставить возможность для обмена на стратегическом уровне опытом, полезными наработками и полученными уроками с целью постепенного формирования в масштабах всей системы общей культуры управления знаниями.

## Рекомендация 7

Генеральной Ассамблее следует включить в свою повестку дня пункт или подпункт, посвященный управлению знаниями в системе Организации Объединенных Наций, и просить Генерального секретаря представлять, при участии членов Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР), доклад об общесистемном передовом опыте и инициативах в области управления знаниями, созвучный целостному, комплексному и основанному на сотрудничестве подходу к осуществлению Повестки дня устойчивого развития до 2030 года.

Кроме того, в пунктах 136, 177, 190, 197, 231, 241 и 260 настоящего доклада инспектор высказал следующие пожелания и предложения:

- Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций, если они еще не сделали этого, следует распределить функции, связанные с осуществлением управления знаниями и контролем за ресурсами знаний на общеорганизационном уровне. Организационная форма, которую принимает распределение таких функций (например, между отдельными подразделениями, междепартаментскими группами или отдельными сотрудниками), должна соответствовать конкретным задачам каждой организации и учитывать наличие ресурсов (пункт 136).
- Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций, если они еще не сделали этого, следует признавать, подтверждать и поощрять обмен знаниями путем введения действенных моральных мер поощрения или символических наград для поощрения и признания заслуг застрельщиков знаний среди их сотрудников (пункт 177).
- Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует поддерживать привлечение в их соответствующих организациях сообществ специалистов-практиков как средства, призванного способствовать взаимодействию, обмену знаниями и поиску решений в их соответствующих организациях и во всей системе. Для этого им, в частности, следует поручить сообществам практиков обсудить методом мозгового штурма и представлять доклады по темам в своих областях компетенции и принимать их выводы во внимание, когда это целесообразно, в процессе принятия решений (пункт 190).
- Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует рассмотреть шаги по распространению инструментальных средств управления знаниями, подготовленных другими организациями системы Организации Объединенных Наций, для использования, в соответствующих случаях, в их соответствующих организациях (пункт 197).
- Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует поощрять переход координаторов знаний в своих соответствующих организациях в единую Сеть обмена знаниями «Единство действий ООН» на платформе Yammer, чтобы использовать ее возможности и подготовить доклад о ее преимуществах и недостатках, а также о возможности ее превращения в общесистемную совместную платформу (пункт 231).
- Опыт, накопленный организациями-первопроходцами в области количественного анализа и воздействия использования показателей управления знаниями, следует распространять среди сообществ практиков, а их выводы должны быть представлены на верхнем уровне руководства (пункт 241).

- Генеральному секретарю Организации Объединенных Наций следует выявлять, анализировать и развивать эти инициативы по управлению знаниями и инновационные меры, принимаемые вне системы Организации Объединенных Наций неправительственными организациями, структурами частного сектора и научными кругами, которые могут быть объединены на общесистемном уровне в поддержку осуществления Повестки дня устойчивого развития до 2030 года (пункт 260).

## Содержание

		<i>Стр.</i>
	Резюме .....	iii
	Сокращения и акронимы .....	xiii
	Предметный указатель .....	xv
<i>Глава</i>		<i>Пункты</i>
I.	Введение .....	1–10 1
	A. Цели и охват .....	4–5 1
	B. Методика.....	6–10 2
II.	Концептуальный очерк .....	11–47 3
	A. Управление знаниями.....	16–35 4
	B. Знания .....	36–47 7
III.	Проблемы .....	48–62 10
	A. Общесистемные проблемы .....	48–51 10
	B. Проблемы организаций: тематическое исследование .....	52–54 11
	C. Система обеспечения готовности.....	55–57 12
	D. Восприятие управления знаниями сотрудниками .....	58–62 13
IV.	Стратегии и политика управления знаниями .....	63–113 15
	A. В чем польза стратегий управления знаниями? .....	63–69 15
	B. Изменения в рамках всей системы после выхода доклада ОИГ об управлении знаниями 2007 года .....	70–74 16
	C. Новаторская работа в области управления знаниями в системе Организации Объединенных Наций.....	75–81 17
	D. Ныне осуществляемые самостоятельные стратегии управления знаниями .....	82–95 18
	E. Другие меры политики, связанные с управлением знаниями.....	96–103 20
	F. Управление знаниями в Секретариате Организации Объединенных Наций .....	104–113 23
V.	Интеграция управления знаниями в общих организационных стратегиях.....	114–118 26
VI.	Распределение ответственности .....	119–153 28
	A. Людские ресурсы, выделенные для управления знаниями.....	119–136 28
	B. Управление знаниями как компетенция персонала организации .....	137–153 30
VII.	Привлечение сотрудников к управлению знаниями .....	154–231 34
	A. Повторное использование и удержание знаний .....	156–177 34
	B. Сообщества практиков, сети знаний и платформы диалога .....	178–190 37
	C. Развитие навыков управления знаниями .....	191–197 38
	D. Расширение доступа к знаниям .....	198–209 40
	E. Новые инициативы в области управления знаниями в связи с Повесткой дня устойчивого развития до 2030 года .....	210–216 42
	F. На пути к общесистемной совместной платформе: тематическое исследование .....	217–231 44

VIII.	Измерение влияния управления знаниями .....	232–242	47
A.	Проблема измеримости .....	232–235	47
B.	Формирующаяся практика .....	236–241	47
C.	Внешнее признание .....	242	49
IX.	Выводы и перспективы .....	243–260	50
A.	В чем необходимость управления знаниями? .....	243–252	50
B.	Управление знаниями: разрушение перегородок в контексте Повестки дня устойчивого развития до 2030 года .....	253–260	52
Дополнения			
1.	Глоссарий .....		55
2.	Сводка мер, которые должны быть приняты участвующими организациями по рекомендациям Объединенной инспекционной группы .....		58
Приложения			54
<i>Приложения I–II публикуются только на сайте ОИГ (www.unjii.org) вместе с докладом</i>			
I.	Результаты опроса восприятия управления знаниями в системе Организации Объединенных Наций		
II.	Технологические платформы и другие инструменты, используемые для обмена знаниями в системе Организации Объединенных Наций		

## Сокращения и акронимы

АУЗ	Австрийское партнерство по управлению знаниями
ВМО	Всемирная метеорологическая организация
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВОИС	Всемирная организация интеллектуальной собственности
ВПП	Всемирная продовольственная программа
ГРООН	Группа развития Организации Объединенных Наций
ДООН	Программа добровольцев Организации Объединенных Наций
ДОПМ	Департамент операций по поддержанию мира
ДПВ	Департамент по политическим вопросам
ДПП	Департамент полевой поддержки
ИКАО	Международная организация гражданской авиации
ИКТ	информационно-коммуникационная технология
КВУП	Комитет высокого уровня по программам
КВУУ	Комитет высокого уровня по вопросам управления
КЗК	координаторы знаний о климате
КООНБО	Конвенция Организации Объединенных Наций по борьбе с опустыниванием
КСР	Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций
МАГАТЭ	Международное агентство по атомной энергии
МОПАН	Многосторонняя сеть оценки эффективности деятельности организации
МОТ	Международная организация труда
МСЭ	Международный союз электросвязи
МТЦ	Международный торговый центр
МУЦ МОТ	Международный учебный центр Международной организации труда
МФСР	Международный фонд сельскохозяйственного развития
ОИГ	Объединенная инспекционная группа
«ООН-женщины»	Структура Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
РКООНИК	Рамочная конвенция Организации Объединенных Наций об изменении климата
СГООН	Страновая группа Организации Объединенных Наций
СИКТ	Сеть информационно-коммуникационных технологий

УВКПЧ	Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека
УИКТ	Управление информационно-коммуникационных технологий
УКГВ	Управление Организации Объединенных Наций по координации гуманитарных вопросов
УКОР	Управление по координации оперативной деятельности в целях развития
УНП	Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности
УООН	Университет Организации Объединенных Наций
УСВН	Управление служб внутреннего надзора
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
Хабитат ООН	Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам
ШФУЗ	Швейцарский форум управления знаниями
ЭКА	Экономическая комиссия для Африки
ЭСКАТО	Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана
ЭСКЗА	Экономическая и социальная комиссия для Западной Азии
ЮНВТО	Всемирная туристская организация
ЮНЕП	Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде
ЮНЕСКО	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
ЮНИДО	Организация Объединенных Наций по промышленному развитию
ЮНИСЕФ	Детский фонд Организации Объединенных Наций
ЮНИТАР	Учебный и научно-исследовательский институт Организации Объединенных Наций
ЮНКТАД	Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию
ЮНОПС	Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов
ЮНРИСД	Научно-исследовательский институт социального развития при Организации Объединенных Наций
ЮНФПА	Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения
ЮНЭЙДС	Объединенная программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу



## Предметный указатель

Организация	Страница
АУЗ	45, 49
ВМО	21, 22, 26
ВОЗ	17, 39, 40
ВОИС	6, 9, 18, 19, 26, 32, 37
ВПП	18, 19, 20, 35
ГРООН	45, 46
ДООН	28
ДОПМ	8, 18, 24, 26, 27, 28, 30, 32, 35, 36, 37
ДПВ	24, 26, 30, 36
ДПП	8, 18, 24, 26, 27, 28, 30, 32, 35, 36, 37
ИКАО	36
КВУП	1, 16
КВУУ	1, 16
КЗК	44
КООНБО	30, 41
КСР	viii, 1, 4, 16, 31, 52
МАГАТЭ	iii, viii, 2, 6, 16, 17, 18, 19, 25, 26, 28, 29, 34, 35, 38, 40, 49
МОПАН	51
МОТ	iii, 5, 17, 18, 26, 28, 31, 36, 38, 40, 43
МСЭ	21, 26, 28, 29, 38
МУЦ МОТ	40, 43
МФСР	iii, 17, 18, 20, 26, 31, 47, 48
ОИГ	xiii, 1, 2, 7, 10, 13, 16, 17, 19, 21, 23, 24, 31, 45, 53, 54
«ООН-женщины»	28, 38
ОЭСР	30
ПРООН	iv, 6, 11, 12, 18, 26, 28, 32, 36, 37, 39, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49
РКООНИК ООН	29
СГООН	42
СИКТ	1, 16
УВКПЧ	32, 40
УИКТ	23
УКГВ	25, 26, 33, 36, 38
УКОР	45
УНП	21, 26, 39
УООН	viii, 43

УСВН	19, 21, 23, 24
ФАО	18, 41
Хабитат ООН	6, 18, 19, 26, 49
ШФУЗ	2
ЭКА	6, 9, 18, 20, 26, 28, 29, 37, 42, 47, 48
ЭСКАТО	9
ЭСКЗА	8, 18, 20, 26, 28, 34, 47, 48
ЮНВТО	38
ЮНЕП	6, 18, 19, 26, 28, 32, 40
ЮНЕСКО	6, 18, 19, 26, 28, 29, 32, 36, 49
ЮНИДО	1, 16, 32, 35
ЮНИСЕФ	20, 26, 28, 29, 33, 36, 38, 39, 40, 44, 45, 46
ЮНИТАР	viii, 43
ЮНОПС	21, 26
ЮНРИСД	viii, 43
ЮНФПА	9, 18, 20, 26, 28, 29, 31, 34, 35, 38, 39
ЮНЭЙДС	21, 26, 28, 31

## I. Введение

1. В рамках своей программы работы на 2016 год Объединенная инспекционная группа (ОИГ) рассмотрела вопрос об управлении знаниями в организациях системы Организации Объединенных Наций. Предложение о проведении такого рассмотрения было внесено Организацией Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО). Оценка знаний как ценнейшего стратегического ресурса, требующего постоянного обновления, была проведена ОИГ после 2004 года в записке<sup>1</sup>, в которой эффективное и результативное управление знаниями было также названо важнейшим фактором успеха Организации.
2. В 2007 году ОИГ был проведен первый обзор общесистемного управления знаниями в системе Организации Объединенных Наций<sup>2</sup>. По его результатам было признано, что эффективное использование капитала знаний как организаций системы Организации Объединенных Наций. По итогам обзора был сделан тот вывод, что в организациях еще не решена задача систематической и эффективной разработки, организации, обмена и интеграции знаний для достижения этих общих целей<sup>3</sup>.
3. В 2009 году ЮНИДО предложила провести обзор общесистемного управления знаниями в контексте Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР). Генеральный секретарь, как Председатель КСР, передал это предложение для обсуждения Комитету высокого уровня по программам (КВУП). Однако члены этого Комитета воздержались от его обсуждения, поскольку эта тема уже была рассмотрена – частично Комитетом высокого уровня по вопросам управления (КВУУ), в аспекте согласования организационной практики, и частично в работе Сети информационно-коммуникационных технологий (СИКТ)<sup>4</sup>.

### A. Цели и охват

4. Цели настоящего обзора заключались в следующем:
  - a) оценка причин того, что некоторые из рекомендаций, содержащихся в докладе JIU/REP/2007/6, не были осуществлены, и рассмотрение альтернативных путей и решений;
  - b) оценка готовности участвующих организаций к использованию управления знаниями в качестве текущей и систематической практики при принятии решений и в другой деятельности;
  - c) определение состояния дел в отношении политики и практики управления знаниями;
  - d) постановка задач и выработка решений для отдельных организаций и всей системы;
  - e) выявление и распространение передового опыта и наработок в области управления знаниями;
  - f) изучение новых возможностей обмена знаниями внутри организаций и между ними и во всей системе Организации Объединенных Наций.

<sup>1</sup> JIU/NOTE/2004/1: Knowledge management at the International Labour Organization.

<sup>2</sup> JIU/REP/2007/6.

<sup>3</sup> Ibid., p. iv.

<sup>4</sup> СЕВ/2009/5, paras. 38-41.

5. Обзор имел общесистемный характер, охватывая Секретариат Организации Объединенных Наций, фонды, программы и специализированные учреждения и Международное агентство по атомной энергии (МАГАТЭ).

## **В. Методика**

6. В соответствии с внутренними стандартами, руководящими принципами и порядком работы ОИГ методика, использованная при подготовке настоящего доклада, предусматривала подготовку предварительного обзора, составление вопросника и рабочего плана исследования, а также проведение бесед и углубленного анализа. Всем участвующим организациям был направлен подробный вопросник, и на основе полученных ответов инспектор провел беседы с должностными лицами участвующих организаций и запросил мнения целого ряда других международных организаций (общей системы Организации Объединенных Наций и вне ее), академических учреждений и неправительственных организаций (НПО). В общей сложности инспектор провел 55 встреч со 175 собеседниками. Обзор включал также самостоятельное обследование во всей системе восприятия сотрудниками проблематики управления знаниями, на вопросы которого ответили 6 634 руководящих и иных сотрудника.

7. В рамках обзора инспектор и сотрудники, привлеченные к этому проекту, участвовали в вебинарах и международных конференциях по вопросам управления знаниями. В начале обзора инспектор провел «мозговой штурм» с 18 представителями базирующихся в Женеве организаций, а на нескольких этапах обзора – консультации с экспертами. Группа по проекту также участвовала в работе трех сессий Швейцарского форума управления знаниями (ШФУЗ), на котором представлены организации системы Организации Объединенных Наций.

8. В соответствии со статьей 11.2 статута ОИГ настоящий доклад был окончательно доработан после консультаций между инспекторами, чтобы взвесить предложенные в нем выводы и рекомендации с учетом коллективного мнения Группы. У участвующих организаций были запрошены комментарии по проекту доклада, которые были учтены при его доработке.

9. Для облегчения работы с докладом, выполнения его рекомендаций и контроля за ним в дополнении 2 содержится таблица с указанием того, представляется ли доклад соответствующим организациям для принятия мер или для информации. В таблице помечены те рекомендации, которые касаются каждой организации, и указано, требуется ли для их выполнения решение руководящего или директивного органа организации или же меры по ним могут быть приняты исполнительным главой организации.

10. Инспектор хотел бы выразить признательность всем тем, кто помогал ему в подготовке настоящего доклада, и в частности тем, кто принял участие в собеседованиях и с готовностью поделился своими знаниями и опытом.

## II. Концептуальный очерк

11. Один из основных выводов доклада JIU/REP/2007/6 – недостаточное понимание в системе Организации Объединенных Наций содержания понятия «знания» и разная трактовка концепции «управления знаниями» различными организациями. Другой вывод – отсутствие общего подхода в концептуальной или практической плоскости к проведению целенаправленной и систематической политики управления знаниями в рамках любой организации или в системе Организации Объединенных Наций в целом.

12. Почти десять лет после этого первого доклада по данной теме вопросы понимания и восприятия по-прежнему имеют ключевое концептуальное значение при рассмотрении политики и практики управления знаниями в системе Организации Объединенных Наций. Тем не менее во всей системе произошли значительные изменения, отчасти вызванные докладом JIU/REP/2007/6, а отчасти – совершенствованием теории и практики управления знаниями.

13. Прошедшие годы в системе Организации Объединенных Наций были годами экспериментов, проб и ошибок, постепенных и разрозненных попыток решения задач управления знаниями и инициатив со стороны руководства и предложенных снизу. Некоторые из принятых мер увенчались полным успехом, некоторые принесли неоднозначные результаты, а от других отказались. Следует отметить, что это касается и опыта частного сектора в отношении управления знаниями. Тем не менее были извлечены уроки, изменилось отношение, и концепция управления знаниями достигла стадии зрелости, в том числе в системе Организации Объединенных Наций, хотя и не в целостном виде.

14. Практика организаций и научные исследования развивались и привели к сбалансированной и ориентированной на конкретные действия политике. Сегодня пришло понимание того, что знания являются стратегическим ресурсом корпоративного управления, а управление знаниями служит ценным инструментом поддержки процессов принятия решений и повышения эффективности и результативности в политике его осуществления. Конкретный опыт различных участников сопровождается поступательным развитием концепции управления знаниями как самостоятельной академической дисциплины.

### Вставка 1

#### **Состояние управления знаниями вне системы Организации Объединенных Наций**

Согласно данным последнего обследования по вопросу о состоянии управления знаниями, проведенного среди 483 руководителей высшего и среднего звена, 32% успешно реализовали в масштабах предприятия системы комплексного управления знаниями. Управление знаниями как отдельная организационная дисциплина по-прежнему ново в 42% организаций в выборке обследования, где работа по управлению знаниями ведется три года или менее. Среди выявленных проблем 54% респондентов сообщили, что обмен знаниями не встроен в повседневную работу и что информация хранится разрозненным образом, что не позволяет обмениваться знаниями. По мнению половины респондентов, понимание стратегического значения управления знаниями все еще слишком мало. Треть имеют специальное подразделение, в чьем ведении находится деятельность по управлению знаниями, в то время как в 30% эта задача поручена отдельным сотрудникам.

*Источник: Joe McKendrick, The State of Knowledge Management: 2015-16 KMWorld Survey (www.kmworld.com).*

15. Что касается Организации Объединенных Наций, то недавние научные исследования и анализы пошли дальше этого, предложив давать оценку работы системы в целом в аспекте знаний. Один из авторов призвал к «целостному взгляду» на то, как система использует свои глобальные информационные ресурсы для просвещения, пропаганды и содействия развитию государств-членов. Согласно этой концепции, систему Организации Объединенных Наций следует рассматривать не как всего лишь «международную бюрократию или структуру [...] по поддержанию мира, формированию политики и гуманитарной деятельности», а как «создателя и распространителя» знаний и опыта. В том же ключе знания являются «ценнейшим ресурсом ООН и областью, в которой она обладает наиболее очевидным конкурентным преимуществом»<sup>5</sup>.

## **А. Управление знаниями**

16. В докладе JIU/REP/2007/6 принят масштабный и комплексный подход к этой теме, направленный на стимулирование последовательной и согласованной практики и проиллюстрированный, в частности, рекомендацией КСР выработать общее определение управления знаниями для его использования всеми организациями системы Организации Объединенных Наций. В докладе также рекомендуется разработать минимальный общий набор руководящих принципов для использования каждой организацией в качестве основы для разработки своей стратегии управления знаниями.

17. То, что такое определение еще не принято и даже не было активно востребовано, не умаляет важности понимания содержания и полезности управления знаниями и его конкретных выражений. Так, практика некоторых организаций системы Организации Объединенных Наций доказала, что эффективная и действенная политика управления знаниями возможна даже в отсутствие общего определения. Разнообразие и специфика мандатов и целей организаций системы Организации Объединенных Наций могут найти отражение в соответствующих стратегиях и политике управления знаниями при том условии, что они обеспечивают согласованность, более эффективное использование ресурсов, уменьшение дублирования и непроизводительной траты ресурсов, использование сравнительных преимуществ и улучшение взаимодействия во всей системе.

18. Если в настоящее время стратегии и политика управления знаниями имеются не во всех организациях, то основная причина этого уже не связана с отсутствием общепринятого определения. Что может отсутствовать – это осознание важности управления знаниями и готовность сделать его частью действий и формирования политики.

19. Для любой организации, которая желает ввести управление знаниями, имеется крайне богатый выбор полезных концепций. Определения варьируются от простых до сложных. В докладе JIU/REP/2007/6 управление знаниями определяется как «систематический процесс или набор методов, используемый организациями для выявления, фиксации, хранения, генерирования, обновления, представления и распространения знаний в целях использования, осмысления и усвоения в рамках организации» (пункт 21).

20. Это определение может использоваться в качестве отправной точки отдельными организациями, а также системой Организации Объединенных Наций в целом в любом процессе внутреннего осмысления, ведущем к разработке конкретной политики.

21. Существует целый ряд определений управления знаниями, которые отражают конкретные интересы отдельных организаций в свете их конкретных приоритетов. Например, может быть сделан упор на процессе и его систематиче-

<sup>5</sup> Nanette Archer Svenson, *The United Nations as a Knowledge System* (London and New York, Routledge, 2016).

ском характере: управление знаниями является «процессом применения систематического подхода к сохранению, структурированию, ведению и распространению знаний во всей организации в целях ускорения работы, тиражирования полезных наработок и уменьшения дорогостоящих переделок в каждом следующем проекте»<sup>6</sup>. В свете особого характера оперативной деятельности Организации Объединенных Наций, которая все чаще осуществляется на проектной основе, такое определение может подходить для приоритетов некоторых специализированных учреждений, программ и фондов Организации Объединенных Наций.

22. Другие попытки уточнить эту концепцию основаны на понятиях координации и синергизмов, которые могут быть созданы. В этих случаях может подойти следующее определение управления знаниями: «целенаправленная и систематическая координация между работниками, технологией, процессами и структурой организации в целях повышения эффективности с помощью повторного использования знаний и инноваций [...] в результате создания, совместного использования и применения знаний, а также ввода ценных уроков и передовой практики в организационную память для того, чтобы стимулировать непрерывное организационное обучение»<sup>7</sup>. И действительно, это определение могло бы охватывать задачи координации системы Организации Объединенных Наций в целом, которая по-прежнему недостаточна, несмотря на усилия и концепции, внедренные в практику в последние десятилетия.

23. Для данного конкретного анализа может подойти определение, в котором акцент делается на хозяйственной деятельности, когда управление знаниями будет означать «организацию информационной составляющей хозяйственной деятельности, имеющей для нее важнейшее значение, которая отражена в стратегии, политике и практике на всех уровнях организации при установлении прямой связи между интеллектуальными ресурсами организации [...] и позитивными результатами хозяйственной деятельности»<sup>8</sup>. Механизм анализа готовности к управлению знаниями, предложенный в настоящем докладе в качестве основы оценки, исходит главным образом из этого определения.

24. От простых до сложных, эти определения дают представление о широком спектре вариантов, имеющихся в распоряжении руководителей, принимающих решения, когда и если они будут готовы принять концепцию управления знаниями и сделать ее динамической составляющей управленческих инструментов в их соответствующих организациях.

25. Инспектору стало известно, что организации, которые уже приняли и реализовали стратегии управления знаниями на общеорганизационном уровне или уровне подразделений, используют определения, которые значительно варьируются от одной организации к другой, но, тем не менее, вполне имеют практический смысл. Несмотря на различия между ними, все эти определения имеют общий знаменатель, который является важным компонентом управления знаниями, как будет показано ниже.

26. Для Международной организации труда (МОТ), одной из организаций-первопроходцев, принявших концепцию управления знаниями, «всесторонняя стратегия управления знаниями имеет много измерений и охватывает весь спектр выработки, сбора, регистрации, хранения, кодирования, переноса и передачи знаний»<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Kimiz Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice* (Oxford, Elsevier, 2005), p. 3.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid., p. 4.

<sup>9</sup> ILO, "Results-based management" (Geneva, November 2007) (GB.300/PFA/9/2), para. 2.

27. Для Программы Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (Хабитат ООН) «управление знаниями включает широкий спектр стратегий и методов, используемых в организации для выявления, создания, отражения, распространения и создания условий для восприятия опыта, полезных наработок, уроков, процессов, технологий и информации. Эти знания могут быть воплощены либо в людях, либо в организационных процессах или практике»<sup>10</sup>.

28. В случае Программы Организации Объединенных Наций по окружающей среде (ЮНЕП) «задача управления знаниями [...] заключается в содействии появлению условий, благоприятных для создания, совместного использования и результативного применения знаний с привлечением трех основных факторов – людей, процессов и технологии»<sup>11</sup>.

29. Экономическая комиссия для Африки (ЭКА) придерживается несколько иного подхода. Она считает, что управление знаниями «означает управление потоками знаний – входящих, выходящих потоков и потоков внутри организации. Таким образом, управление знаниями способствует общей организационной эффективности путем консолидации коллективных индивидуальных знаний, включая извлеченные уроки из прошлого опыта, и их применения к новым ситуациям и условиям при постоянном совершенствовании и уточнении того, что работает и что не работает в данном контексте»<sup>12</sup>.

30. Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС) определяет управление знаниями как «дисциплину, которая способствует комплексному подходу для выявления, сбора, поиска, распространения, совместного и повторного использования [...] ресурсов информации и знаний»<sup>13</sup>.

31. Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) определяет управление знаниями как «общий итог всех мер, ставящих целью решение ее задач, связанных со знаниями», а также признает, что знания – это не только «ключевой результат ее работы для клиентов, но и ключевой ресурс, который необходим организации для получения ею своих результатов»<sup>14</sup>.

32. Для Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО) «создание системы управления знаниями предполагает приумножение знаний, полученных в ходе осуществления проектов и программ, с использованием систематического, последовательного и заранее определенного подхода»<sup>15</sup>.

33. МАГАТЭ считает, что «общеорганизационное управление знаниями является важной составляющей управления качеством и ключом к качеству работы в Агентстве». Общеорганизационная политика управления знаниями «позволяет Агентству создавать, приобретать, собирать, кодировать, хранить, сохранять, распределять, использовать и передавать знания»<sup>16</sup>.

34. Несмотря на различия в формулировках, все эти определения указывают на необходимость систематического и комплексного подхода к управлению знаниями, принятого и поддерживаемого руководителями и сотрудниками и охватывающего согласованное целое – сотрудников, процессы и технологию.

<sup>10</sup> UN-Habitat, *UN-Habitat Knowledge Strategy: Building knowledge-based organization* (May 2010), sect. 2.2.

<sup>11</sup> UNEP, *Knowledge Management Strategy 2014-2017 and Implementation Plan Outline* (2014), p. 4.

<sup>12</sup> ECA, *The ECA Knowledge Management Strategy: Managing the Knowledge of a Knowledge Organization* (2014), p. 15.

<sup>13</sup> WIPO, "The Knowledge Management Strategy of the World Intellectual Property Organization, 2015-2018", Information document (August 2015) (A/55/INF/5), p. 4.

<sup>14</sup> UNDP, *UNDP Knowledge Management Strategy Framework 2014-2017* (2014), p. 8.

<sup>15</sup> UNESCO, *Knowledge Management for Culture and Development* (2012).

<sup>16</sup> IAEA, *Corporate Knowledge Management Policy* (2013).



35. Однако, по мнению инспектора, ни одно из этих определений не выделяет надлежащим образом необходимости более полного сохранения знаний, воплощенных в умах людей и их личном опыте. Инспектор считает, что управление знаниями перемещает акцент с создания обширных хранилищ к признанию неосязаемых знаний, которые могут быть утеряны, когда сотрудники покидают организацию либо по личным причинам, либо из-за выхода на пенсию. Осведомленность и личное отношение персонала к использованию знаний имеет решающее значение, независимо от наличия специально разработанной политики управления знаниями.

## **В. Знания**

36. Хотя подавляющее большинство организаций системы Организации Объединенных Наций определяют себя, явно или неявно, как организации, основанные на знаниях, и, несмотря на попытки, предпринятые ОИГ, дать определение знаний, по-прежнему сохраняются некоторые разночтения в трактовке этого понятия, и это не только вопрос терминологии. Разночтения в том, что представляют собой знания, могут создать у сотрудников и руководителей то ложное представление, что управление знаниями на самом деле существует в их повседневной работе или производственных процессах, пусть и под другим названием.

37. Поэтому может оказаться целесообразным воспроизвести теоретическое различие, проведенное ОИГ в своем предыдущем докладе: «*Данные* представляют собой отрывочные, объективные факты о событиях, включая числа, буквы и образы вне контекста. *Информация* – это данные, имеющие определенный уровень значимости. Она обычно представляется для описания ситуации или состояния и, следовательно, имеет более высокую полезность по сравнению с данными. *Знания* строятся на данных и информации и формируются индивидом [или организационной единицей]. Знания, разумеется, имеют много уровней и обычно связаны с определенной сферой интересов. В своей наиболее полной форме знания представляют собой понимание контекста, улавливание сущности взаимоотношений в рамках системы и способность выявлять сильные и слабые стороны и понимать будущие последствия действий, предпринимаемых в целях решения проблем»<sup>17</sup>.

38. В настоящем обзоре не будут рассматриваться ни содержание знаний, которое значительно варьируется от одной организации к другой, ни технологическая инфраструктура, которая используется для производства, обновления, хранения и распространения знаний. В докладе не будет затрагиваться вопрос об информации или данных как таковых (см. диаграмму 1); в нем знания понимаются как совокупность последовательной синергической информации, опыта, ноу-хау, концепций и методов работы, получившая концептуальное отражение в конкретной ситуации участвующих организаций ОИГ и сформировавшаяся в соответствии с их институциональными структурами и целями.

<sup>17</sup> C.V. Holsapple (editor), *Handbook on Knowledge Management, Knowledge Matters* (Springer 2003), цит. по JIU/REP/2007/6, пункт 17.

Диаграмма 1  
**Данные, информация и знания: концептуальные различия**



39. Различие между данными, информацией и знаниями, как те определяются в научных исследованиях, лучше воспринято теми организациями системы Организации Объединенных Наций, которые провели свои исследования и приняли стратегии управления знаниями.

40. Поскольку при проведении этого анализа не ставилась цель предложить универсальную модель ни в плане политики и деятельности, ни в плане определений и концепций, описание знаний, информации и данных, как показано на диаграмме 1 выше, может быть полезным для проведения различия между этими тремя основными концепциями, которые по-прежнему вызывают разночтения.

41. Каждая организация, претендующая на отнесение ее к категории «основанных на знаниях» или относимая к этой категории, по своему усмотрению определяет знания, которые она производит в ее конкретном контексте. Существующие подходы в организациях системы Организации Объединенных Наций достаточно разнообразны для того, чтобы дать некоторые иллюстрации индивидуализированных определений или, во всяком случае, простые описания, оценки или формы знаний.

42. Для Экономической и социальной комиссии для Западной Азии (ЭСКЗА) основное содержание управления знаниями составляют «знания, вырабатываемые внутри организации сотрудниками и консультантами с привлечением различных производственных процессов, охватывающих как основные функции, так и функции обеспечения программ»<sup>18</sup>.

43. Департамент операций по поддержанию мира (ДОПМ) и Департамент полевой поддержки (ДПП) воспринимают знания «как сбор и анализ практики, опыта и знаний всех сотрудников – гражданского и военного персонала – для выявления передовой практики и накопленного опыта для будущей дея-

<sup>18</sup> ESCWA, *ESCWA Knowledge Management Strategy: Towards Vision 2030* (2015), p. 4.

тельности, принятия решений старшим руководством, установления правил и выработки политики»<sup>19</sup>.

44. В ЭКА знания определяются как «то, что кто-то "знает" в результате исследований, наблюдений, обмена и собственного опыта»<sup>20</sup>, в то время как в Экономической комиссии для Азии и Тихого океана (ЭСКАТО) знания понимаются как «сочетание информации и данных, дополняемых экспертными мнениями, навыками и опытом, что в результате позволяет получать ценный ресурс, полезный для принятия решений», который «неразрывно связан с людьми»<sup>21</sup>.

45. Международный торговый центр (МТЦ) трактует знания как «факты, информацию и навыки, полученные благодаря опыту или обучению, включая теоретическое или практическое понимание темы»<sup>22</sup>.

46. Определение знаний, принятое Фондом Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА), – «состояние понимания и ноу-хау, полученных в результате обучения или опыта, которое позволяет оценивать новые вводимые сигналы – информацию или задачи, тем самым помогая сотруднику принимать более взвешенные решения, выполнять порученные ему функции и в конечном счете способствовать достижению целей организации»<sup>23</sup>.

47. ВОИС выбрала краткое, но содержательное определение знаний как «информации и фактов, полученных благодаря опыту»<sup>24</sup>.

---

<sup>19</sup> United Nations, Department of Peacekeeping Operations, Department of Field Support, Ref. 2015.13, Policy: *Knowledge Sharing and Organizational Learning*.

<sup>20</sup> ECA, *The ECA Knowledge Management Strategy: Managing the Knowledge of a Knowledge Organization* (2014).

<sup>21</sup> ЭСКАТО сообщила, что она приняла определение термина «знания», используемое Азиатским банком развития.

<sup>22</sup> Согласно ответу МТЦ на анкету ОИГ.

<sup>23</sup> UNFPA, *Knowledge Management Strategy* (July 2009).

<sup>24</sup> WIPO, "The Knowledge Management Strategy of the World Intellectual Property Organization, 2015-2018", Information document (August 2015) (A/55/INF/5), p. 4.

### III. Проблемы

#### A. Общесистемные проблемы

48. В своих ответах на вопросник участвующие в ОИГ организации определили широкий спектр проблем, связанных с разработкой и реализацией управления знаниями. Они могут быть подразделены на следующие группы:

- a) отсутствие единой терминологии, стратегического видения и руководства в рамках Секретариата Организации Объединенных Наций и всей системы;
- b) отсутствие поддержки и содействия на уровне старшего руководства;
- c) недостаточная информированность сотрудников и неразвитость организационной культуры, в том числе отсутствие признания, стимулов и санкций, связанных с отношением к обмену знаниями;
- d) трудности, связанные с количественным анализом воздействия управления знаниями и с принятием показателей;
- e) потеря неосозаемых знаний из-за отсутствия преемственности и адекватной политики сохранения знаний;
- f) сохранение порочной практики бюрократических перегородок;
- g) несовместимости, искусственно созданные технологической инфраструктурой;
- h) нехватка финансовых ресурсов.

49. Инспектор предлагает различные способы решения этих проблем – не давая умозрительных рекомендаций, а в основном выявляя решения в существующей практике некоторых организаций, которые дальше других продвинулись – по объективным или субъективным причинам – в развитии управления знаниями. При проведении обзора была поставлена задача наметить пути решения указанных выше основных проблем в масштабах всей системы. В настоящем докладе не предлагается матрицы зрелости, а скорее содержится достаточно элементов, которые могут рассматриваться как нестрогий общесистемный стратегический план управления знаниями, который затем может быть переведен на язык совместимых, согласованных и интероперабельных индивидуальных стратегий.

50. Что касается нехватки финансовых ресурсов, то инспектор напоминает, что одна из целей ОИГ докладов – рекомендовать меры, которые могут привести к повышению эффективности и результативности использования имеющихся ресурсов. Тем не менее он не забывает о возможной необходимости вложения средств в управление знаниями и рекомендует делать такие вложения в зависимости от конкретной ситуации, с предварительным тщательным анализом затрат и выгод. Он отмечает, что такие вложения не принесут плоды в одночасье, но окажутся полезными в долгосрочной перспективе.

51. В настоящем докладе основное внимание уделяется главным образом совершенствованию управления знаниями с использованием имеющихся людских ресурсов, поскольку инспектор придерживается концепции «добродетельного круга», когда возобновляемые знания могут использоваться и повторно использоваться в каждой организации и всей системе. Кроме того, при своей скромной сфере охвата настоящий доклад сам по себе является проектом в сфере управления знаниями, направленным на содействие доступу к опыту и инициативам, которые уже имеются в системе Организации Объединенных Наций.

## В. Проблемы организаций: тематическое исследование

52. Доклад не может охватить все проблемы, стоящие перед каждой из 28 участвующих организаций, хотя большинство из них характерны и актуальны для всех них, как и для всей системы. Тем не менее инспектор счел полезным проиллюстрировать те из них, которые имеют наибольшее значение, а именно проблемы, выявленные ПРООН в своей стратегии управления знаниями. Хотя другие организации системы Организации Объединенных Наций также имеют опыт реализации систем управления знаниями, этот выбор определяется давней практикой управления знаниями в ПРООН, ее многослойной организационной структурой, тематическим разнообразием ее мандата и открытостью ее самоанализа. Инспектор позаимствовал и резюмировал ряд проблем, которые были выделены и красноречиво изложены ПРООН<sup>25</sup>:

### Вставка 2

#### Проблемы управления знаниями, выявленные ПРООН

- a) Ожидания и процессы обмена знаниями не встроены систематическим образом в цикл программ и проектов для закрепления уроков и повторного использования;
- b) обмен знаниями еще не полностью институционализирован как естественный аспект взаимодействия функциональных подразделений и областей практики;
- c) хотя сообщества практиков во многом способствовали открытому обмену через региональные перегородки, уплощению иерархии и расширению потоков знаний между коллегами по профессии, то, что они непосредственно увязывались с тематическими оперативными подразделениями, также питало появление новых отгороженных тематических подразделений;
- d) сотрудники не имеют стимулов и времени для обмена знаниями и обучения за пределами своих непосредственных проектов;
- e) системы оценки и показатели успешного управления знаниями недостаточно развиты, а потенциал реальных статистических данных, включая анализ социальных сетей, в части мер стимулирования, бизнес-аналитики и основанного на данных принятия решений используется не в полной мере;
- f) внутренние иерархии и политические тонкости вызывают крен в сторону закрытого обмена знаниями, когда открытый обмен ограничивается информационными продуктами с высокой степенью переработки;
- g) организационный обмен знаниями традиционно большей частью нацелен на обеспечение того, чтобы традиционные доноры и непосредственные клиенты проекта были включены в обмен знаниями, тогда как взаимодействие с более широкими научными и политическими кругами, новыми и нетрадиционными донорами, гражданским обществом и широкой общественностью не налажено на систематической основе.

53. Важный вывод анализа ПРООН состоит в том, что возможности управления знаниями для выявления и задействования кадров и опыта недостаточны, а существующие механизмы, такие как списки кандидатов, не располагают стимулами для широкого доступа и использования. Организация не проанализировала того, какие знания нужны ей и какие специальные знания должны быть получены путем обучения сотрудников или привлечены со стороны путем набора кадров.

<sup>25</sup> UNDP, *UNDP Knowledge Management Strategy Framework 2014-2017* (2014), pp. 6-9.

54. Другие организации системы Организации Объединенных Наций, которые могут выявить аналогичные проблемы в своей области, могли бы проводить более тесные консультации с ПРООН на двусторонней основе, в группах или в рамках всей системы, чтобы найти оптимальные решения своих проблем.

### С. Система обеспечения готовности

55. В целях решения этих проблем инспектор предлагает пять критериев для оценки текущего состояния дел в области управления знаниями и для вынесения рекомендаций. Эти критерии помогут определить предпосылки и институциональные механизмы, необходимые для повышения готовности организаций к управлению знаниями:

а) наличие стратегии или директивных документов или руководящих принципов, направленных на определение, институционализацию и практическую реализацию процессов и инструментов управления знаниями;

б) интеграция, унификация или программная увязка таких документов с другими стратегиями и планами действий организации;

в) прямая передача компетенции и функций, конкретно связанных с управлением знаниями, различным подразделениям, руководителям и сотрудникам;

г) наличие установок и учебных программ, направленных на усиление потенциала, готовности и активного участия сотрудников в деятельности по управлению знаниями;

д) наличие прямого или косвенного положительного воздействия на экономию и эффективность операций организации, в том числе в результате обмена знаниями и повышения прозрачности.

Диаграмма 2

**Система обеспечения готовности к управлению знаниями**



Источник: ОИГ.

56. То, в какой степени элементы системы готовности к управлению знаниями уже имеются в организациях системы Организации Объединенных Наций, а также конкретный контекст или субъективные причины недостаточного желания и готовности принять политику управления знаниями будут рассмотрены в главах IV–VIII. В докладе не предлагается универсальной модели или матрицы зрелости для управления знаниями, а скорее рассматриваются альтернативные

пути развития управления знаниями, как оно поставлено в других организациях.

57. Передовой опыт, выявленный в ходе обзора, будет проиллюстрирован в связи с системой обеспечения готовности. Кроме того, новые инициативы и новый передовой опыт будут представлены в главе IX о выводах и перспективах.

#### **D. Восприятие управления знаниями сотрудниками**

58. В рамках обзора ОИГ было проведено общесистемное обследование по вопросу восприятия сотрудниками управления знаниями, в котором приняли участие 6 634 респондентов<sup>26</sup>.

59. В дополнение к основной цели, которая заключалась в изучении восприятия управления знаниями сотрудниками в их соответствующих организациях, обследование было также задумано как способ распространения основных концепций управления знаниями, в частности для использования сотрудниками, которые не знакомы с этой относительно новой академической дисциплиной и отраслью науки управления.

60. Хотя результаты обследования были более позитивными, чем основанные на фактах выводы настоящего доклада, они подтвердили необходимость мер, рекомендованных в настоящем докладе:

a) организации системы Организации Объединенных Наций считали организациями, полностью или частично основанными на знаниях, 88,7% респондентов, распределившихся почти в равных пропорциях;

b) явное большинство респондентов, 71,7%, считали необходимыми стратегии управления знаниями для совершенствования управления знаниями как один из главных ресурсов своих организаций;

c) большинство респондентов, 53,8%, считали, что преобладающий настрой в их организациях – поощрять сотрудников за знания, которые у них есть, а не за знания, которыми они поделились;

d) только 25,3% респондентов считали, что практика управления знаниями существует как таковая в их организациях;

e) только 11,3% считали, что имеется политика и практика сохранения неосознанных знаний при уходе сотрудников из организации;

f) треть респондентов (33,4%) не знали о существовании сообществ практиков в их организации или во всей системе, в то время как несколько большая часть (33,6%) активно участвовали в таких сообществах;

g) подавляющее большинство респондентов (88,6%) считали, что возможность обмена знаниями должна быть закреплена в описании ключевых компетенций или в системе служебной аттестации всех сотрудников, а не только отдельных сотрудников или руководителей;

h) что касается наиболее важных факторов развития стратегий управления знаниями и институционализации механизмов управления знаниями, то большинство опрошенных высказали мнение, что личное отношение исполнительного главы служит основным фактором реализации управления знаниями. Однако, по данным обследования, личное отношение исполнительного руководителя является только третьим по важности фактором, который выбрали 23,8% респондентов. Заинтересованность руководителей среднего звена выбрали 29,4% респондентов, а наличие передового опыта в других организациях системы Организации Объединенных Наций считали главным побудительным фактором 30,7% респондентов.

<sup>26</sup> Результаты обследования содержатся в приложении I к докладу на сайте ОИГ ([www.unjiu.org](http://www.unjiu.org)).

61. Инспектор считает такое отношение сотрудников к управлению знаниями, как показали результаты обследования, – согласно которым наличие надлежащей практики является основным фактором, способствующим развитию управления знаниями, – обнадеживающим для целей настоящего обзора. Как указывалось выше, он намерен представить примеры и призвать организации системы Организации Объединенных Наций принять и осуществлять стратегии и политику управления знаниями, исходя из существующей практики в системе Организации Объединенных Наций, а не из умозрительных построений.

62. При всех возможных социологических неточностях результаты опроса показали, что принятие и осуществление стратегий и практики управления знаниями имеют надежную широкую поддержку в организациях системы Организации Объединенных Наций. Поскольку развитие управления знаниями требует сознательного и целенаправленного проактивного подхода, 6 634 респондента составляют ту критическую массу, которая может считаться представительной в отношении организационной культуры, благоприятной для реализации системы управления знаниями и реагирующей на нее.



## IV. Стратегии и политика управления знаниями

### A. В чем польза стратегий управления знаниями?

63. Механизм или стратегия имеет важное значение для построения и выбора направления усилий организации по управлению знаниями для достижения ею своих целей. Политика и свод руководящих принципов организации могут дополнительно уточнить такую стратегию и воплотить ее в конкретные процессы и меры по управлению знаниями.

64. Управление знаниями – это не технологическая концепция. Технология обеспечивает управление знаниями, но не является движущей силой действий. Управление знаниями имеет своей основой людей, которые производят знания в контексте целей организации, в то время как технология дает инструменты для реализации этой системы. Успешное управление знаниями начинается с проработки концепции в сочетании с формированием организационной культуры, которая делает возможным и поощряет создание и распространение ценных знаний.

65. Такого всеобъемлющего и согласованного видения конкретных и общих вопросов, касающихся управления знаниями, может быть лучше всего достигнуто посредством стратегии и руководящих принципов, которые призваны определить оперативные процедуры и цели, на основе практики управления знаниями. Ожидаемый результат стратегии – создание организацией системы использования своих активов знаний с целью обеспечения максимальной отдачи и сокращения расточительного использования ресурсов, включая время.

66. После того как определена стратегия управления знаниями, могут быть изучены и созданы институциональные структуры, схемы распределения полномочий, нормы кадровой политики, механизмы оценки, а также технологические решения для сопровождения стратегии. Организации потребуется разработать дорожную карту для определения инициатив и инструментов, которые могли бы наилучшим образом служить ее долгосрочным инициативам. Хорошая стратегия должна по крайней мере служить отражением или результатом оценки задач организации и давать возможность действенным образом решать эти задачи. В аспекте управления стратегия должна генерировать и подтверждать заинтересованность старшего руководства, повышать информированность и осведомленность в рамках всей организации и мобилизовать персонал и ресурсы для осуществления и расширения масштабов деятельности<sup>27</sup>.

67. Суть этой стратегии, которая должна направлять конкретные действия и инициативы, – анализ имеющихся ресурсов знаний в различных формах, таких как капитал знаний (неосязаемый и осязаемый), ноу-хау, опыт, процессы, производители, сохранение знаний в документах, социальный капитал (культура, контекст, неформальные сети, осведомленность, доверие и взаимность), а также имеющихся платформ информационно-коммуникационной технологии (ИКТ) и организационной структуры<sup>28</sup>.

68. В этом обзоре не предполагается наметить универсальную стратегию. Кроме того, стратегии управления знаниями не являются самоцелью и не исчерпывают всех соответствующих концептуальных и практических аспектов. Их содержание может быть скорректировано с учетом конкретных приоритетов, определенных каждой организацией.

<sup>27</sup> Steffen Souleijman Janus, *Becoming a Knowledge-Sharing Organization: A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing* (Washington, D.C., World Bank, 2016).

<sup>28</sup> Kimiz Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice* (Oxford, Elsevier, 2005).

69. Независимо от того, какую форму она принимает, необходимо стратегическое видение для достижения оперативной согласованности, повышения осведомленности, стимулирования синергизмов и развития управления знаниями в качестве одного из целенаправленной практики организации. Только стратегическое видение и систематический анализ хода его воплощения поможет привнести культуру управления знаниями в повседневную работу сотрудников и в процесс принятия решений. Такой анализ должен основываться на периодической оценке задач и реакции ведущих участников процессов. МАГАТЭ дает очень хороший пример – его опрос по теме управления ядерными знаниями, проведенный в 2016 году. Опрос был адресован экспертам и практикам с целью сбора и распространения информации о том, где и как используются инструменты и практика управления знаниями.

## **В. Изменения в рамках всей системы после выхода доклада ОИГ об управлении знаниями 2007 года**

70. Как упоминалось ранее, первый общесистемный обзор управления знаниями в системе Организации Объединенных Наций был проведен ОИГ в 2007 году. Одна из рекомендаций обзора была адресована исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций, которым настоятельно предлагалось разработать или пересмотреть стратегию управления знаниями своих организаций на основе обследования потребностей их клиентов в знаниях, анализа внутриорганизационных знаний, несоответствий между потребностями клиентов и знаниями, имеющимися в их организации, а также на основе руководящих принципов, которые предстояло разработать КСР<sup>29</sup>.

71. Следует признать, что к настоящему времени не было подготовлено общих руководящих положений и не все участвующие организации ОИГ приняли стратегии управления знаниями. Хотя они приветствовали доклад ОИГ 2007 года, некоторые организации отмечали, что рекомендации не всегда отражают сложность задач, связанных с разработкой всеобъемлющей стратегии управления знаниями<sup>30</sup>. В частности, организации отметили, что выполнение этой рекомендации может занять годы и повлечь за собой существенные расходы. В результате на сегодняшний день руководящие положения приняты не были и вопрос никогда не обсуждался ни в одном из комитетов КСР.

72. В 2009 году ЮНИДО выступила за более структурированный подход к обмену знаниями и управлению знаниями и предложила провести обзор управления знаниями во всей системе. Однако КВУП КСР не поддержал идею создания новой целевой группы или рабочей группы для решения этого вопроса. Комитет утверждал, что эта тема уже была рассмотрена, отчасти в рамках усилий КВУУ КСР по согласованию организационной практики и частично – работы СИКТ<sup>31</sup>. В конечном счете никто из членов КСР, совместно или индивидуально, не просил вновь включить эту тему в повестку дня КСР.

73. Тем не менее эти усилия все же дали общесистемные результаты. Основываясь на первоначальных стратегиях или анализе, некоторые организации разработали политику устойчивого управления знаниями. Несмотря на различия между организациями, был накоплен большой опыт управления индивидуальными и институциональными знаниями, и значительно сократилось затратное привлечение консультантов для составления стратегий. Новейшая литература о базовых концепциях управления знаниями имеется не только в академической сфере, но и в виде авторитетных справочников для многосторонних организаций.

<sup>29</sup> JIU/REP/2007/6, рекомендация 2.

<sup>30</sup> A/63/140/Add.1.

<sup>31</sup> СЕВ/2009/5, paras. 38-41.

74. В настоящее время во всей системе Организации Объединенных Наций можно найти достаточное число стратегий управления знаниями, которые выдержали испытание временем и не утратили актуальности. Эти документы могут дать ориентиры и помочь другим организациям в разработке своих стратегий, поскольку их содержание и охват могут быть приспособлены к конкретным мандатам различных организаций. Отсутствие ресурсов больше не является решающим элементом; интеллектуальные ресурсы, необходимые для разработки соответствующих стратегий управления знаниями, имеются во всех организациях, будучи воплощенными в сотрудниках и руководителях на уровне штаб-квартиры и на местах.

### **С. Новаторская работа в области управления знаниями в системе Организации Объединенных Наций**

75. МАГАТЭ является центром знаний и информации в ядерной области с момента его создания в 1957 году. Управление ядерными знаниями официально вышло на передний план с 2002 года, когда Генеральной конференцией была принята первая резолюция, в которой указывалось на высокий приоритет ядерных знаний для государств-членов<sup>32</sup>.

76. В ретроспективном плане следует отметить новаторскую работу, проведенную МОТ. В своих стратегических рамках политики на 2002–2005 годы МОТ признала ключевую роль управления знаниями, которая столь же актуальна сегодня, что и тогда, и объявила о своем намерении разработать и проводить политику управления знаниями<sup>33</sup>. МОТ считает, что вложения в стратегическое управление знаниями и обмен знаниями необходимы, среди прочего, для того, чтобы «сохранить свой статус ведущего учреждения знаний в мире труда»<sup>34</sup>. Еще один фактор, который побудил МОТ (и другие организации) разработать стратегии управления знаниями, – необходимость установления более близкого контакта между отделениями на местах и штаб-квартирой.

77. В 2004 году ОИГ крайне оперативно отреагировала на особый интерес, выраженный МОТ к данному вопросу, и подготовила специальную записку<sup>35</sup> с целью содействия развитию деятельности по управлению знаниями в рамках МОТ и оказания помощи организации в укреплении будущей стратегии управления знаниями. В записке содержится 10 рекомендаций для действий в отношении факторов, способствующих управлению знаниями и процессу управления знаниями.

78. В 2007 году Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР) принял один из наиболее всеобъемлющих и устойчивых подходов к управлению знаниями в своей стратегии управления знаниями<sup>36</sup>. По мнению инспектора, стратегия содержит все теоретические и практические элементы, необходимые для управления знаниями в межправительственной организации. Она определяет основные понятия и уточняет терминологию на основе оценки потребностей и анализа имеющихся ресурсов знаний. Она устанавливает связи с общими целями и программами организации, определяет роли и функции и указывает области сопряжения между знаниями и другими ключевыми институциональными процессами.

79. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) была в числе первых застрельщиков управления знаниями, приняв стратегию управления знаниями в

<sup>32</sup> МАГАТЭ, Укрепление деятельности Агентства, связанной с ядерной наукой, технологий и применениями, резолюция, принятая 20 сентября 2002 года (GC(46)/RES/11), В: Ядерные знания.

<sup>33</sup> ILO, "Strategic policy framework, 2002-05 and preview of the Programme and Budget proposals for 2002-03" (Geneva, November 2000) (GB.279/PFA/6), paras. 108-113.

<sup>34</sup> ILO, "Results-based management" (Geneva, November 2007) (GB.300/PFA/9/2).

<sup>35</sup> JIU/NOTE/2004/1.

<sup>36</sup> IFAD, *Knowledge Management Strategy* (Rome, September 2007).

2005 году<sup>37</sup>. Эта стратегия касается внешних аспектов, во время следующая стратегия, принятая в 2010 году, плавно изменила ее нацеленность на внутреннее измерение. После истечения ее срока в 2010 году стратегия не была пересмотрена и была прекращена в силу некоторых изменений в организационной структуре.

80. В период 20 лет с 1996 года инициативы в области управления знаниями по-прежнему осуществляются в Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций (ФАО). В 2005 году Генеральный директор представил концепцию ФАО как организации знаний, и в 2008 году были приняты усилия по налаживанию управления неосознанными знаниями; кульминацией этих инициатив стало опубликование Стратегии знаний ФАО в 2011 году. Как стало известно инспектору, стратегия не была пересмотрена или продлена, поскольку управление знаниями перестало считаться важным в контексте изменения нацеленности ее оперативного подхода в сторону более быстрой реакции.

81. Стратегия управления знаниями, принятая ЮНФПА в 2009 году<sup>38</sup>, позднее была включена в Стратегический план на 2014–2017 годы в соответствии с новой организационной структурой.

#### **D. Ныне осуществляемые самостоятельные стратегии управления знаниями**

82. На сегодняшний день из числа рассмотренных организаций системы Организации Объединенных Наций ВОИС, МАГАТЭ, МФСР, ПРООН, Хабитат ООН, ЮНЕП и ЮНЕСКО имеют самостоятельную организационную стратегию управления знаниями. МОТ находится в процессе перехода от стратегии управления знаниями, срок которой истек в 2015 году, к новой стратегии, которая в настоящее время рассматривается. Новая стратегия будет включать новые направления и будет опираться на предыдущие достижения в области управления знаниями, особенно на предыдущую нацеленную на результат стратегию обмена знаниями. В период проведения обзора Всемирная продовольственная программа (ВПП) находилась в процессе разработки и принятия стратегии управления знаниями.

83. Некоторые подразделения Секретариата Организации Объединенных Наций также имеют стратегии управления знаниями, из которых следует отметить ЭКА, ЭСКЗА, ДОПМ и ДПП.

84. Весьма разносторонний и убедительный опыт в области управления знаниями получен ПРООН. Появление управления знаниями в ПРООН было вызвано главным образом необходимостью обеспечения согласованности широкого портфеля знаний, рассредоточенных не только тематически, но и географически в ее страновых отделениях. Еще в 1999 году было объявлено, что «ПРООН не знает, что ПРООН делает»<sup>39</sup>, что побудило организацию стать одним из первопроходцев управления знаниями в системе Организации Объединенных Наций.

85. Предполагалось, что стратегия управления знаниями позволит ПРООН «резко улучшить влияние своей деятельности на страновом уровне путем обращения к ее глобальным знаниям, способствовать развитию человека, развивать потенциал, вносить вклад в достижение целей развития тысячелетия и, наконец, тесно сотрудничать с другими учреждениями Организации Объединенных Наций для обслуживания клиентов и партнеров с помощью ориентиро-

<sup>37</sup> WHO, *Knowledge Management Strategy* (Geneva, 2005) (WHO/EIP/KMS/2005.1).

<sup>38</sup> UNFPA, *Knowledge Management Strategy* (July 2009).

<sup>39</sup> UNDP Administrator Transition Team knowledge management findings (1999), цит. по UNDP, *Knowledge Strategy: Enabling UNDP to share and leverage its knowledge and experience, 2009-2011* (2009).

ванных на результат и проверенных решений проблем развития»<sup>40</sup>. Нынешняя система управления знаниями рассчитана на период 2014–2017 годов.

86. В 2013 году МАГАТЭ приняло комплексную систему управления знаниями, которая выходит за рамки стратегического документа как такового, охватывая деятельность на различных организационных уровнях, и специально должным образом приспособлена к решению задач управления ядерными знаниями. Организационная политика управления знаниями МАГАТЭ представляет собой основу системы управления знаниями, также дополняя ее. Политика реализуется с помощью плана и руководящих принципов и предусматривает, что «Агентство рассматривает управление знаниями в качестве важнейшей составляющей системы эффективного общеорганизационного управления, управления качеством и качества работы в Агентстве, принимая во внимание необходимость усиления внутренней связности».

87. ЮНЕСКО в настоящее время работает на основе стратегии управления знаниями и ИКТ. Она в первую очередь нацелена на то, чтобы «обеспечить планирование, выполнение и оценку программ наиболее эффективным и действенным образом путем всемерного и новаторского использования информационно-коммуникационных технологий и реализацию управления знаниями на основе культуры обмена знаниями»<sup>41</sup>. Одно из ее шести стратегических направлений – «встраивание управления знаниями в исполнение программ».

88. Стратегия управления знаниями ЮНЕП на период 2014–2017 годов принимает во внимание подготовленный ОИГ обзор экологического управления в системе Организации Объединенных Наций (JIU/REP/2008/3) и доклад о результатах ревизии Управления служб внутреннего надзора (УСВН) по вопросам внутреннего управления в ЮНЕП от 23 сентября 2010 года (AA2009/220/01), в котором рекомендовалось, чтобы ЮНЕП разработала политику управления знаниями.

89. В 2010 году Хабитат ООН разработала стратегию управления знаниями<sup>42</sup>, направленную на превращение Программы в организацию обучения и знаний. Организация сообщает, что с тех пор она добилась «измеримых улучшений» в различных организационных и управленческих областях, связанных со знаниями. Она, однако, признает, что включение этих знаний в основное русло ее деятельности и их институционализация еще далеко не достигнуты и многочисленные области все еще нуждаются в разработке и уточнении. На основе стратегии знаний 2010 года и связанным с ней аудитом знаний, внутренних и внешних оценок, полученных уроков, обратной связи и стратегических управленческих решений стратегия управления знаниями 2015 года<sup>43</sup> предлагает установить приоритет и инвестировать шесть областей управления знаниями.

90. Разработка стратегии управления знаниями в рамках ВОИС была вызвана подготовленным ОИГ обзором ее управления и администрации (JIU/REP/2014/2), в котором инспекторы рекомендовали представить Генеральной Ассамблее к концу 2015 года всеобъемлющую стратегию управления знаниями. В ответ на этот доклад была проведена независимая оценка<sup>44</sup> для определения степени зрелости обмена знаниями в ВОИС. Основное внимание в оценке уделялось деятельности, культуре и процессам ВОИС, связанным главным образом с обменом знаниями.

91. В период составления обзора ВПП разрабатывала свою стратегию управления корпоративными знаниями, которую предполагалось завершить и утвер-

<sup>40</sup> Ibid., p. 3.

<sup>41</sup> UNESCO, *KM & ICT Strategy: UNESCO's Strategy on Knowledge Management and Information & Communication Technology 2012-2017*, Version 2.0 (December 2013), p. 5.

<sup>42</sup> UN-Habitat, *UN-Habitat Knowledge Strategy* (May 2010).

<sup>43</sup> UN-Habitat, *UN-Habitat Knowledge Management Strategy* (2015).

<sup>44</sup> WIPO, Internal Audit and Oversight Division, "Knowledge sharing in WIPO", Evaluation report (EVAL 2014 02).

дять в начале 2017 года. Разработка стратегии была поручена отделу управления инновациями и изменениями, который организовал региональные консультации для получения откликов, особенно от страновых отделений. Подход, использованный для разработки стратегии, заключался в том, чтобы предложить способ, с помощью которого управление знаниями можно сохранить, а не создавать слишком амбициозную стратегию, которая не будет устойчивой на практике.

92. Следует отметить, что ВПП – не единственная организация, в которой инициативы по управлению знаниями были впервые выдвинуты на региональном уровне. Две региональные комиссии также разработали смелые и всеобъемлющие стратегии управления знаниями: ЭКА приняла такую стратегию в 2014 году, а ЭСКЗА – в 2015 году.

93. Стратегия, принятая ЭКА в 2014 году, заметно отличается от ее предыдущих усилий, в которых «управление знаниями воспринималось как не связанные, ориентированные на технологии усилия, в основном используемые для обмена знаниями». ЭКА считает, что эта стратегия «строится на более фундаментальном подходе», концентрируясь на путях поддержки знаниями профильной деятельности Комиссии. Стратегия основана на пяти руководящих принципах при уделении особого внимания «знаниям по требованию»<sup>45</sup>.

94. Стратегия управления знаниями, принятая ЭСКЗА, прямо устанавливает, что она направлена на поддержку важнейших инициатив организации, например разработку региональных концепций для Целей устойчивого развития, принимая во внимание долгосрочную необходимость активизации и расширения услуг, основанных на знаниях, и взаимодействия между отделами. В частности, в общесистемной перспективе в стратегии подчеркивается готовность ЭСКЗА принять во внимание будущие инициативы по управлению знаниями с участием других региональных комиссий и учреждений Организации Объединенных Наций в целях содействия реализации инициативы «Единство действий» Организации Объединенных Наций и сотрудничеству между подразделениями и местами службы<sup>46</sup>.

95. На основе успехов и уроков осуществления своей стратегии на 2007–2010 годы в 2013 году МФСР принял концепцию управления знаниями, в которой стратегическое видение организации получило свое дальнейшее развитие<sup>47</sup>. Новая стратегия строится на прагматичном и практическом подходе и «более последовательном и стратегическом управлении знаниями» на основе общих целей и областей ключевых результатов, принципах осуществления и приоритетных возможностях знаний.

## **Е. Другие меры политики, связанные с управлением знаниями**

96. Стратегический план ЮНФПА на 2014–2017 годы отражает уроки реализации стратегии управления знаниями 2009 года, касающиеся развития потенциала, информационно-пропагандистской деятельности и диалога/консультирования по вопросам политики в рамках новой организационной модели.

97. Детский фонд Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ) не имеет глобально применимой стратегии управления знаниями, однако некоторые технические/функциональные направления и региональные отделения разработали свои собственные стратегии и планы управления знаниями. Например, отдел связей с общественностью в Женеве имеет свою собственную стратегию, а управление по чрезвычайным программам разработало методику управления знаниями, нацеленную на решение гуманитарных задач. Некоторые функции и

<sup>45</sup> ECA, *The ECA Knowledge Management Strategy* (2014).

<sup>46</sup> ESCWA, *ESCWA Knowledge Management Strategy: Towards Vision 2030* (2015).

<sup>47</sup> IFAD, *IFAD Knowledge Management Framework 2014-2018*.

обязанности по управлению знаниями исследований предусмотрены в новой политике в отношении исследований.

98. Аналогично Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов (ЮНОПС) не имеет стратегии управления знаниями, тем не менее считая его ключевым фактором осуществления своей политики управления качеством. Политика касается главным образом системы знаний, которая связана с внутриучрежденческой интерактивной системой практики и управления качеством, в которой знания фиксируются, хранятся и классифицируются согласно картам знаний.

99. Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности (УНП) в 2008 году подготовило проект стратегии, следуя рекомендации УСВН, которое пришло к выводу, что отсутствие в рамках всего УНП практически применяемой стратегии управления знаниями ограничило потенциальную результативность аналитической работы. УСВН рекомендовало УНП внедрить осуществление стратегии комплексного управления знаниями. В 2013 году проект стратегии был переработан для рассмотрения Исполнительным комитетом; однако отсутствие ресурсов не позволило принять новый документ.

100. В Объединенной программе Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу (ЮНЭЙДС) элементы, относящиеся к управлению знаниями, например передача знаний и утрата знаний из-за кадровых изменений, рассматриваются в политике управления, использования и безопасности информации.

101. Стратегия информационной технологии и управления информацией (ИТ/УИ) Международного союза электросвязи (МСЭ) – утвержденная в 2009 году и пересмотренная по рекомендации ОИГ после изучения ею практики управления МСЭ в 2015 году (JIU/REP/2016/1, рекомендация 11) – считается выражением управления знаниями. Инспектор отмечает, что в стратегии не уточняется характер «информации» и что эта концепция обычно используется в связке с «технологией». При обновлении ее нынешней стратегии ИТ/УИ МСЭ рассмотрит возможность принятия скоординированного подхода в отношении всех аспектов управления информацией и знаниями. Обновленная стратегия должна быть представлена Совету МСЭ в мае 2017 года.

### Вставка 3

#### **Стратегические цели управления знаниями как альтернатива стратегиям управления знаниями: случай Всемирной метеорологической организации (ВМО)**

##### **Оптимизация управления знаниями**

Управление знаниями служит совершенствованию деятельности в рамках Стратегии развития потенциала и имеет важное значение для сопровождения постановки задач и установления пробелов и приоритетов. Управление знаниями обеспечит постоянное обновление информации, передового опыта и совместно используемых знаний в масштабах ВМО. Эта цель предусматривает создание организационных структур поддержки, внедрение информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) с упором на взаимодействии и распространении знаний, которые могут помочь в развитии потенциала. Стратегическая цель 3 предусматривает оптимизацию управления знаниями, а также содействие обмену опытом и совместному использованию ресурсов... Применение ИКТ позволит наладить эффективное взаимодействие, обмениваться информацией в режиме реального времени, контроль и обратную связь. Поощрение сообществ практиков будет дополнять ИКТ, учитывая важность взаимодействия между людьми для управления знаниями. Обмен необходимыми навыками и информацией будет включать привлечение добровольцев и вклада третьих сторон.

*Источник: ВМО, Capacity Development Strategy (2015), Strategic Objective 3.*

102. Инспектор признает, что небольшие организации имеют более ограниченные задачи и ресурсы для разработки всеобъемлющих стратегий и политики управления знаниями. Тем не менее у таких организаций имеются практические возможности управления знаниями. Как показано во вставке 3 выше, Всемирная метеорологическая организация (ВМО) включила в свою стратегию развития потенциала<sup>48</sup> шесть стратегических целей, одна из которых предусматривает оптимизацию управления знаниями в организации.

103. Ожидается, что осуществление следующей рекомендации повысит эффективность.

#### Рекомендация 1

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций, если они еще не сделали этого, к концу 2018 года следует разработать политику и стратегии управления знаниями, согласованные с мандатом, целями и задачами своих соответствующих организаций. Такие стратегии должны основываться на оценке нынешних и будущих задач по управлению знаниями и предусматривать меры осуществления.**

Диаграмма 3

#### Стратегии управления знаниями, принятые с 2007 года

ПРООН				2009–2011						2014–2017					
ЮНЕП										2014–2017					
ЮНФПА				2009–2014											
Хабитат ООН				2010–2013				2014–2019							
ВПП														Работа продолжается →	
ФАО				2011–2014											
МАГАТЭ								2013–2021							
МОТ	2007–2009			2010–2015						Работа продолжается →					
ЮНЕСКО					2012–2017										
ВОЗ				2010–2015											
ВОИС								2015–2018							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	

Диаграмма 4

#### Стратегии управления знаниями в Секретариате Организации Объединенных Наций

ДОПМ и ДПП				2010–2013					2015–2018						
УКГВ						2012–2013									
ЭКА								2014 – срока окончания нет							
ЭСКЗА									2015 – Перспективы на 2030 год						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	

<sup>48</sup> WMO, *WMO Capacity Development Strategy and Implementation Plan* (2015) (WMO-No. 1133).



## **Г. Управление знаниями в Секретариате Организации Объединенных Наций**

104. Секретариат Организации Объединенных Наций не излагает видения на перспективу, а лишь ставит отдельные задачи управления знаниями, несмотря на давние рекомендации УСВН. Как указывается в докладе УСВН о тематической оценке<sup>49</sup>, подготовленном по просьбе Комитета по программе и координации (КПК), только в четырех из 26 подразделений Секретариата Организации Объединенных Наций имеется политика или стратегия для организации и обмена знаниями. В своем докладе УСВН подчеркнуло важную роль, которую межорганизационное сотрудничество и взаимодействие между коллегами играет в области управления и обмена знаниями. Доклад также подчеркивал важность контакта между сотрудниками для обмена идеями, мыслями и опытом, роль стратегий управления знаниями и недостаточное использование технологической инфраструктуры для обмена знаниями.

105. Основываясь на этом докладе, КПК рекомендовал разработку общесекретариатской стратегии. В 2009 году в подготовленном по просьбе КПК трехгодичном обзоре УСВН пришло к выводу, что рекомендация КПК была выполнена, поскольку Секретариат принял в 2008 году новую стратегию в области информационно-коммуникационных технологий<sup>50</sup>, назвав «управление знаниями и взаимодействие одним из ее ключевых институциональных факторов». Секретариат также определил «управление знаниями как охватывающее три основных процесса, которые неразрывно связаны: организационное обучение, управление информацией и информационная технология»<sup>51</sup>. Тем не менее инспектор не обнаружил видимых признаков осуществления конкретных рекомендаций УСВН по управлению знаниями в масштабах Секретариата Организации Объединенных Наций в целом.

106. В пересмотренной стратегии ИКТ 2014 года<sup>52</sup> основное внимание уделяется скорее инфраструктуре ИКТ и не прослеживается каких-либо следов аспектов управления знаниями, которые были обозначены в предыдущей стратегии. Это стало еще одной упущенной возможностью выработки общего подхода к управлению знаниями в Секретариате Организации Объединенных Наций. На сегодняшний день очень немногие департаменты рассматривают этот вопрос на систематической и согласованной основе, несмотря на рекомендации ОИГ и УСВН. Такое положение дел, среди прочего, подтверждает отмеченное в начале доклада, а именно, что внедрение ИКТ означает не управление знаниями. Для того чтобы оно было эффективным, управление знаниями следует рассматривать на стратегическом уровне, а не как автоматическую побочную выгоду от вложений в ИКТ.

107. Кроме того, хотя ожидается, что технологическая инфраструктура станет фактором эффективного и согласованного управления знаниями, результаты доклада Комиссии ревизоров об ИКТ в Секретариате 2012 года показали, что даже системы ИКТ как таковые «продолжали функционировать крайне фрагментированным образом и Организация не имеет общего видения в этом вопросе»<sup>53</sup>. Управление информационно-коммуникационных технологий (УИКТ) Секретариата сообщает, что задача управления знаниями решается с помощью системы общеорганизационного осуществления и инструментов, применяемых центрами общеорганизационных прикладных программ.

<sup>49</sup> E/AC.51/2006/2.

<sup>50</sup> A/62/793 и Corr.1 и A/62/793/Add.1.

<sup>51</sup> E/AC.51/2009/4.

<sup>52</sup> A/69/517.

<sup>53</sup> A/67/651.

108. Другой прекращенный проект – Рабочая группа по управлению знаниями, созданная в июне 2008 года для разработки стратегии управления знаниями Секретариата к концу второго квартала 2009 года. Рабочая группа, в состав которой входили 13 подразделений Секретариата, в 2013 году была переведена в Группу разработки стратегии управления знаниями Секретариата.

109. Заметные положительные примеры в Секретариате Организации Объединенных Наций – Департамент операций по поддержанию мира (ДОПМ) и Департамент полевой поддержки (ДПП), которые приняли совместную директиву по самостоятельному управлению знаниями. Пересмотренная директива ДОПМ и ДПП «Обмен знаниями и организационное обучение» вступила в силу 1 октября 2015 года и рассчитана на три года. Она содержит полезные рекомендации о том, как хранить знания более систематическим образом. Она была разработана в ответ на рекомендации, содержащиеся в докладе Группы по операциям Организации Объединенных Наций в пользу мира 2000 года<sup>54</sup>, а также на серию рекомендаций ОИГ и УСВН соответственно в 2007 и 2009 годах. Директива также стала ответом на резолюцию 2167 (2014) Совета Безопасности, в которой Совет призвал к обмену информацией и совместному использованию и обмену знаниями.

Вставка 4

**Совет Безопасности Организации Объединенных Наций об информации и обмене знаниями**

*Совет Безопасности,*

*призывает* Генерального секретаря и региональные и субрегиональные организации и механизмы укреплять обмен информацией об их соответствующем потенциале и извлеченных уроках в деле поддержания международного мира и безопасности и продолжать обобщать передовой практический опыт...

*отмечает* всеохватные процессы консультаций... и призывает укреплять координацию и сотрудничество по вопросам осуществления правоохранительной деятельности между Секретариатом Организации Объединенных Наций и международными, региональными и субрегиональными организациями, в том числе... посредством... обмена знаниями...

*Источник: Резолюция 2167 (2014) Совета Безопасности, пункты 16 и 17 постановляющей части.*

110. Департамент по политическим вопросам (ДПВ) опубликовал 2 июня 2014 года аналитическую записку об управлении знаниями, в которой управление знаниями было описано не как «стратегия с отправной точкой и конечным состоянием, а скорее как постоянный процесс улучшений». Записка, в которой также изложены принципы, относящиеся к успешной реализации управления знаниями в ДПВ, четко определяет общую цель управления знаниями – «помогать людям систематически создавать, передавать, сохранять и использовать знания и получать нужную информацию для людей, которым она нужна, в нужное время, чтобы повысить результативность и достичь целей Секретариата Организации Объединенных Наций».

111. Кроме того, в стратегический план Департамента на 2016–2019 годы включена стратегическая цель «пересмотра и обновления знаний, директивных указаний и принятия решений». Инспектор считает, что концепция, разработанная ДПВ, может стать полезным вариантом для менее масштабных департаментских подходов, предлагая реалистичный метод постоянных, постепенных и непрерывных улучшений на основе анализа затрат и реальных результатов.

<sup>54</sup> Широко известен как «Доклад Брахими».

112. В стратегическом плане Управления Организации Объединенных Наций по координации гуманитарных вопросов (УКГВ) на 2014–2017 годы во многих из его стратегических целей упоминается совместное использование, обмен и передача знаний. Кроме того, управление знаниями является одним из четырех направлений стратегии организационного обучения УКГВ на 2012–2013 годы.

113. Ожидается, что осуществление следующей рекомендации повысит согласованность и взаимную увязку.

#### **Рекомендация 2**

**Генеральному секретарю, в консультации с группой старших руководителей, к концу 2018 года следует разработать по крайней мере минимальный набор руководящих положений об управлении знаниями для Секретариата Организации Объединенных Наций, основанный на передовой практике и опыте подразделений, а также фондов, программ и специализированных учреждений Организации Объединенных Наций и Международного агентства по атомной энергии (МАГАТЭ).**

## V. Интеграция управления знаниями в общих организационных стратегиях

114. Управление знаниями не является самоцелью: наоборот, управление знаниями должно служить стратегическим целям организации, обеспечивая, чтобы знания – как ценный ресурс – не расходовались непроизводительным образом. Так, организационные стратегии обрисовывают перспективу, ставят задачи, определяют направления получения результатов в конкретной организации и намечают путь к достижению целей организации и повышению ее результативности. Интеграция и увязка стратегий или политики управления знаниями в общих организационных стратегиях показывают понимание вклада знаний в процесс повышения значимости и эффективности работы организации.

115. Все подразделения, в которых составлены самостоятельные стратегические документы об управлении знаниями (ПРООН, МАГАТЭ, ЮНЕСКО, ЮНЕП, Хабитат ООН, ВОИС, МОТ, МФСР, ЭКА, ЭСКЗА, ДОПМ и ДПП), также включили управление знаниями в свои общие организационные стратегии и планы. Примеры:

ПРООН	Стратегические рамки управления знаниями на 2014–2017 годы	Стратегический план ПРООН на 2014–2017 годы
Хабитат ООН	Стратегия управления знаниями на 2014–2019 годы	Среднесрочный стратегический и институциональный план на 2008–2013 годы
МАГАТЭ	Система организационного управления знаниями на 2013–2021 годы	Среднесрочная стратегия на 2012–2017 годы
МОТ	Стратегия управления знаниями (разработка продолжается; переход от стратегии на 2010–2015 годы)	Декларация о социальной справедливости в целях справедливой глобализации
ЮНЕСКО	Стратегия управления знаниями и ИКТ на 2012–2017 годы	Среднесрочная стратегия на 2014–2021 годы
ВОИС	Стратегия управления знаниями на 2015–2018 годы	Среднесрочный стратегический план на 2010–2015 годы
ЭКА	Стратегия управления знаниями (2014 год)	Бизнес-план ЭКА на 2013–2015 годы
ЭСКЗА	Стратегия управления знаниями: Концепция развития до 2030 года (2015 год)	Стратегические рамки на двухлетний период 2014–2015 годов

116. Организации, которые не имеют самостоятельной стратегии управления знаниями, но включили элементы управления знаниями в другие стратегические документы и директивы, были названы в предыдущей главе (ЮНФПА, ЮНИСЕФ, ЮНОПС, УНП, ЮНЭЙДС, МСЭ, ВМО, а также УКГВ и ДПВ).

117. В Секретариате Организации Объединенных Наций ДОПМ и ДПП служат примером комплексного и динамичного подхода к использованию управления знаниями в их политике «Обмена знаниями и организационного обучения» в целях «комплексной поддержки на местах и штаб-квартиры всех операций по поддержанию мира»<sup>55</sup>.

<sup>55</sup> DPKO and DFS, *Knowledge Sharing and Organizational Learning, Policy* (2015).

118. Инспектор считает эту директиву – хотя это директива департаментского уровня – хорошей практикой, поскольку ДОПМ и ДПП переводят теоретические концепции управления знаниями на язык практики, в частности в отношении инструментов обмена знаниями, систем взаимодействия и удержания знаний. Обоснование политики управления знаниями в миротворческих операциях (см. вставку ниже) по сути можно применить к любой другой операции на местах, находящейся в ведении организаций системы Организации Объединенных Наций, при условии, что оно скорректировано с учетом их специфики.

Вставка 5

**Обоснование управления знаниями в операциях по поддержанию мира**

«Миротворцы – решатели задач и новаторы. Они оказываются в сложной и подвижной ситуации, которая заставляет их каждый день адаптироваться, создавать и учиться для выполнения мандата их миссии. Фиксация успехов и неудач инноваций, обмен таким опытом с коллегами в других миссиях и в Центральных учреждениях и извлечение уроков из него путем разработки и пересмотра руководящих указаний и программ профессиональной подготовки имеют основополагающее значение для дальнейшего повышения эффективности и действенности операций Организации Объединенных Наций по поддержанию мира».

*Источник:* DPKO and DFS, *Knowledge Sharing and Organizational Learning, Policy* (2015).

*Примечание:* Слова «миротворцы» и «поддержание мира» можно заменить на любую другую категорию сотрудников и деятельности Организации Объединенных Наций.

## VI. Распределение ответственности

### A. Людские ресурсы, выделенные для управления знаниями

119. Хотя стратегическое видение управления знаниями составляет необходимое условие проведения последовательной политики управления знаниями, это не достаточное его условие. На сотрудников должны быть возложены конкретные функции и обязанности, которые позволят воплотить стратегии управления знаниями в инициативы и мероприятия. В зависимости от значения, придаваемого управлению знаниями в каждой организации, эти функции и обязанности могут выполняться сотрудниками на разных уровнях – от старшего и среднего руководства до более низкого уровня, – чтобы тем самым обеспечить руководство и согласованность. Неудивительно, что обзор показал широкое разнообразие практики в организациях системы Организации Объединенных Наций, которые имеют стратегии или политику управления знаниями.

120. Например, МАГАТЭ, МОТ, ПРООН, ЭКА, ЮНЕСКО, ЮНИСЕФ и ЮНФПА четко расписывают обязанности сотрудников, специально или часть своего времени занимающихся управлением знаниями структурированным образом, хотя МСЭ и ЮНЭЙДС специально определили обязанности по подготовке информационных продуктов для государств-членов. В ЮНЕП и Структуре Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин («ООН-женщины») некоторым сотрудникам поручаются функции по управлению знаниями в дополнение к другим обязанностям. В ЭСКЗА группа по осуществлению стратегии может эпизодически выполнять задачи, вытекающие из стратегии управления знаниями организации. В Секретариате Организации Объединенных Наций ДОПМ и ДПП создали Центральных учреждениях группу для координации функций в области управления знаниями.

121. Должностные лица ПРООН, опрошенные в ходе обзора, подчеркнули важность наличия структурированной и узконаправленной группы, чьи члены специально занимаются управлением знаниями. Специальная группа по глобальному управлению знаниями, которая занимается управлением знаниями и инновациями, возглавляется советником по глобальным знаниям и инновациям.

122. Программе добровольцев Организации Объединенных Наций (ДООН), которая находится в ведении ПРООН и ежегодно направляет около 7 000 национальных и международных добровольцев для работы в операциях 28 организаций системы Организации Объединенных Наций и других международных организаций, имеет секцию знаний и инноваций.

123. На основе многолетнего опыта и перспективного плана, а также поддержки высшего руководства хорошая практика была внедрена в МОТ. В марте 2014 года в МОТ была создана Группа по координации управления знаниями для оказания помощи сотрудникам и руководителям в целях подготовки последовательных, качественных политических рекомендаций и анализа на основе организационных знаний. Группа, состоящая из трех человек, входит в структуру Канцелярии заместителя Генерального директора по политике и отвечает за общее консультирование МОТ по вопросам управления знаниями. Для этого группа имеет широкую сеть «хранителей знаний», с которыми можно связаться в случае необходимости обмена знаниями. Группа играет ведущую роль в разработке общей стратегии управления знаниями организации и координирует и поддерживает работу во всех оперативных департаментах, административных подразделениях и отделениях на местах. Группа отвечает за реализацию конкретных проектов управления знаниями во всей организации, и в этой связи все сотрудники должны оказывать им свое содействие.

124. Руководящие принципы управления общеорганизационными знаниями МАГАТЭ<sup>56</sup> обеспечивают оперативное руководство осуществлением политики и плана управления общеорганизационными знаниями Агентства. В разделе В руководящих принципов определены ключевые функции и обязанности на различных уровнях организационной структуры Агентства. В частности, в МАГАТЭ аспекты координации управления знаниями поручены старшему должностному лицу на уровне Специального помощника Генерального директора по стратегии.

125. В 2011 году в МАГАТЭ также была создана Межведомственная руководящая группа по общеорганизационному управлению знаниями (МКГ/ОУЗ). Среди прочих задач Руководящая группа уточняет и контролирует ход выполнения общеорганизационного плана управления знаниями, координирует его осуществление, следит за осуществлением деятельности, связанной с управлением знаниями, которая ведется различными департаментами, и представляет ежегодный доклад Генеральному директору.

126. ЮНФПА имеет группу двух специалистов по управлению знаниями в Секторе стратегической информации и управления знаниями, одном из четырех секторов Отдела по программам. Кроме того, некоторые региональные и страновые отделения создали должности с конкретными функциями по управлению знаниями.

127. В ЮНЕСКО управление знаниями является частью обязанностей Отдела управления знаниями и информационных систем. В организации также выделен ряд должностей специально для сотрудников по управлению знаниями. Директор Отдела, который также является главным сотрудником организации по вопросам информации, подчиняется непосредственно заместителю Генерального директора ЮНЕСКО.

128. В ЮНИСЕФ Управление исследований и Группа обучения и обмена знаниями входят в Отдел сбора данных исследований и политики. Группа обучения и обмена знаниями блок имеет трех сотрудников, специально занимающихся обменом знаниями, включая хранение, передачу и повторное использование неосознанных знаний. Управление исследований имеет трех штатных сотрудников, специально занимающихся управлением знаниями, связанными с исследованиями, и содействием исследованиям. Кроме того, во всей организации в соответствующих отделах штаб-квартиры и региональных отделений имеются координаторы управления знаниями.

129. В МСЭ Департамент поддержки проектов и управления знаниями несет ответственность за оказание помощи государствам-членам и Сектору развития электросвязи МСЭ в укреплении институциональных и организационных возможностей приспособления к быстро меняющейся среде электросвязи и ИКТ на основе наращивания потенциала.

130. В ходе ее реорганизации в 2012 году ЭКА учредила Секцию услуг знаний, которая отвечает за осуществление стратегии управления знаниями, с упором на двух ключевых направлениях: сбор знаний и доступ к ним. Секция была создана в результате слияния трех ранее существовавших подразделений: Библиотеки, Центра информационных технологий для Африки и Группы управления знаниями.

131. Секретариаты обеих конвенций, открытых для подписания на Встрече на высшем уровне «Планета Земля», проходившей в 1992 году в Рио-де-Жанейро, возложили функции по управлению знаниями на конкретные подразделения. Секретариат Рамочной конвенции Организации Объединенных Наций об изменении климата (РКООНИК) перенос свое основное внимание с библиотечного обслуживания и хранения документации на управление знаниями. С тех пор Группа управления знаниями выросла с четырех до шести штатных сотрудни-

<sup>56</sup> IAEA, INF/NOT/209.

ков и входит в структуру административного обслуживания. Она по-прежнему ограничивается явными знаниями в оцифрованной форме.

132. Секретариат Конвенции Организации Объединенных Наций по борьбе с опустыниванием (КООНБО) имел отдельную группу управления знаниями, которая занимается скорее управлением внешними знаниями. Однако Секретариат перенес свое основное внимание на научные знания и передовой опыт, и в 2015 году Группа управления знаниями вошла в состав Группы по науке, технике и осуществлению, а функции по управлению знаниями были перераспределены среди сотрудников.

133. В ДОПМ и ДПП Группа руководства и управления знаниями в Службе по вопросам политики и передовому опыту имеет семь должностей, выделенных для управления знаниями и координации политики. Группа оказывает содействие сотрудникам по вопросам политики и передовому опыту, направленным в большинство миссий по поддержанию мира. Кроме того, Группа руководит деятельностью сети гражданских и военных сотрудников, на которых возложены функции в области управления знаниями.

134. В ДПВ Учебно-методическая группа Отдела политики и посредничества является основным координационным центром по управлению знаниями и обеспечивает поддержку и руководство в проведении работы по обучению и оценке, выступая в качестве хранилища знаний. В ДПВ была создана специальная должность сотрудника по управлению знаниями, финансируемая в 2012 году за счет внебюджетных ресурсов. В некоторых из политических миссий ДПВ также назначены сотрудники по вопросам передового опыта.

135. Для сопоставления с положением в области управления знаниями вне системы Организации Объединенных Наций в ходе проведения обзора было изучено положение в Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), организации с 28 государствами-членами. ОЭСР располагает Группой управления знаниями, которая входит в состав Службы цифровых данных, знаний и информации Исполнительного директората, который осуществляет функциональные обеспечение работы по достижению стратегических целей организации. Около 5 из 20 сотрудников Группы специально выделены для работы по управлению знаниями, в то время как 6–8 сотрудников занимаются вопросами управления знаниями половину своего рабочего времени.

**136. Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций, если они еще не сделали этого, следует распределить функции, связанные с осуществлением управления знаниями и контролем за ресурсами знаний на общеорганизационном уровне. Организационная форма, которую может принимать распределение таких функций (например, отдельные подразделения, междепартаментские группы, специальные сотрудники и т.п.), должны соответствовать конкретным задачам каждой организации и учитывать обеспеченность ресурсами.**

## **В. Управление знаниями как компетенция персонала организации**

137. В разнообразных организациях стратегии управления знаниями толкуются и принимаются сотрудниками, имеющими индивидуальные компетенции. Компетенция управления знаниями и организационная компетенция дополняют друг друга, создавая синергизмы. Для того чтобы управлять интеллектуальными ресурсами любой организации, необходимо управлять организационными компетенциями<sup>57</sup>.

<sup>57</sup> Meenu Dave, Mikku Dave, Y. S. Shishodia, "Knowledge management and organizational competencies: A harmonic collaboration", *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, vol. 2. 12 (December 2012), p. 45.



138. В первом докладе ОИГ об управлении знаниями (JIU/REP/2007/6) рекомендовалось, чтобы исполнительные главы организаций системы Организации Объединенных Наций закрепили навыки обмена знаниями в качестве одного из критериев оценки в рамках системы служебной аттестации сотрудников (рекомендация 5). В своих замечаниях по этому докладу КСР сообщил, что организации приветствовали эту рекомендацию в качестве важнейшей составляющей успеха любой стратегии управления знаниями и приняли к сведению необходимость более тесной увязки деятельности по обмену знаниями и оценкой результатов работы сотрудников, а также более тесной интеграции обмена знаниями/управления знаниями в их механизмах управления, ориентированного на результат<sup>58</sup>.

139. По словам сотрудников, с которыми были проведены беседы, в ЮНФПА обязанности по обмену знаниями включаются в должностные обязанности всех сотрудников. Однако они признали, что еще предстоит сделать многое для того, чтобы такие обязанности должным образом отражались в годовых планах работы и служебной аттестации всех сотрудников. Несмотря на то, что оно давно было включено в описание должностных функций, управление знаниями и обмен знаниями пока не составляют организационных компетенций.

140. Так, инспектор отметил, что управление знаниями и обмен знаниями не упоминаются в числе основных ценностей или компетенций в пересмотренной системе компетенций ЮНФПА. Хотя обладание знаниями упоминается во многих профессиональных качествах, «управление знаниями» фигурирует только в наборе профессиональных качеств сотрудников функционального направления осуществления программ и технического обеспечения. Наборы функциональных навыков используются только в случае определенных должностей в соответствующих отделах и программах региональных отделений и подразделений. В целом отсутствие более конкретных компетенций управления и обмена знаниями в системе компетенций ЮНФПА сводит на нет положительное влияние их включения в описание должностных функций, особенно поскольку результативность сотрудников оценивается по компетенциям, а не описаниям.

141. МФСР включил обмен знаниями в свою повседневную работу, поместив обмен передовым опытом в число составляющих ценности профессионализма и составных элемента своего механизма компетенций. Таким образом, ожидается, что все сотрудники занимаются обменом знаниями для достижения целей практической деятельности МФСР. Обмен и управление знаниями появляются в описании нескольких организационных компетенций МФСР и связаны с обучением и инновациями<sup>59</sup>.

142. Система ключевых компетенций и ценностей МОТ, принятые в 2009 году, объединяет обмен знаниями с ориентацией на обучение в виде ключевой компетенции сотрудников всех уровней. Согласно ее определению, такая компетенция проявляется, когда сотрудники «своевременным образом усваивают, применяют и передают знания, связанные с работой». Ожидается, что для того, чтобы продемонстрировать основную компетенцию, сотрудник делится важными или значимыми знаниями и информацией, официально или неофициально, и содействует передаче знаний.

143. В ЮНЭЙДС все сотрудники обязаны продемонстрировать управление и обмен знаниями в рамках ключевой компетенции применения опыта<sup>60</sup>. Эта компетенция предусматривает реальное применение знаний, навыков и опыта, внесенных сотрудниками организации. Это также означает применение знаний и передового опыта, обмен знаниями и опытом и поощрение других следовать этому примеру.

<sup>58</sup> A/63/140/Add.1, пункт 9.

<sup>59</sup> IFAD, *IFAD competency framework: How we give our best - Supporting performance enhancement* (2013).

<sup>60</sup> UNAIDS, *UNAIDS Secretariat Competency Framework*.

144. Обмен знаниями и организационное обучение получают первоочередное внимание при регулярных аттестациях служебной деятельности и подготовке миротворцев. Директива, принятая ДОПМ и ДПП, требует, чтобы миротворческий персонал включал по крайней мере один вид деятельности, связанный с обменом знаниями и организационным обучением, в свои личные комплексные планы в рамках их служебной аттестации и профессионального роста<sup>61</sup>. Кроме того, принимая во внимание ключевую роль руководителей в деле поощрения обмена знаниями и организационного обучения руководителей, настоятельно рекомендуется включить компетенцию нацеленности на непрерывное обучение в описания вакансий на уровнях С-5 и выше<sup>62</sup>.

145. ПРООН включила управление знаниями в качестве одной из технических/функциональных компетенций, которые должны оцениваться и определяется как «способность результативно обрабатывать и передавать информацию и знания». Управление знаниями указана как одна из необходимых профессиональных компетенций в большинстве описаний вакансий.

146. ЮНИДО включает требование обмена знаниями в число основных профессиональных качеств для большинства должностей. В случае некоторых старших руководящих должностей управление и обмен знаниями включаются в число должностных обязанностей<sup>63</sup>.

147. ЮНЕП сообщила, что управление знаниями является ответственностью в рамках всей организации и неотъемлемой частью работы сотрудников. Обязанности по управлению знаниями получают непосредственное отражение в планах работы персонала на всех уровнях в соответствии с действующей стратегией, которая требует, чтобы в управлении знаниями «с первого дня и на каждом этапе процесса участвовал каждый отдел и каждое бюро и подразделение». Кроме того, руководители ЮНЕП несут ответственность за обеспечение соблюдения сотрудниками обязанностей, касающихся обмена информацией и знаниями<sup>64</sup>.

148. Включение обмена знаниями в описание должностных функций и показателей служебной аттестации сотрудников – одна из ключевых целей, названных частью стратегических направлений деятельности ЮНЕСКО, направленной на создание условий, в которых руководство создает условия для обмена знаниями, а все сотрудники занимаются им<sup>65</sup>.

149. В своей новой стратегии управления знаниями ВОИС признала, что «деятельность, связанную с управлением знаниями, необходимо глубже укоренять в культуре организации» и «сотрудникам необходимо уяснить, как управление знаниями может помочь им в выполнении своих функций и как каждое их взаимодействие с информацией или активами знаний влияет на общеорганизационные знания». Таким образом, ее стратегическая цель 1 заключается в обеспечении того, чтобы «управление знаниями считалось неотъемлемой частью ежедневного порядка работы и чтобы сотрудники ВОИС понимали свои обязанности»<sup>66</sup>.

150. Несколько должностей в Управлении Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека (УВКПЧ) связаны с задачами управления знаниями, предусмотренными в должностной инструкции или плане работы сотрудника. Должностные инструкции, связанные с функциями сотрудников географических направлений, предусматривают, что сотрудники несут от-

<sup>61</sup> DPKO and DFS, *Knowledge Sharing and Organizational Learning*, Policy (2015).

<sup>62</sup> Ibid.

<sup>63</sup> UNIDO, "UNIDO Secretariat Structure 2016", Director General's Bulletin (2016) (UNIDO/DGB/2016/01/Amend.1).

<sup>64</sup> UNEP, *Knowledge Management Strategy 2014-2017* (2014).

<sup>65</sup> UNESCO, *KM & ICT Strategy* (December 2013), p. 16.

<sup>66</sup> WIPO, "The Knowledge Management Strategy of the World Intellectual Property Organization, 2015-2018" (2015) (A/55/INF/5).

ветственность за создание и поддержание базы знаний по странам, находящимся в их ведении. Эта функция, однако, обеспечивается неравномерно из-за нехватки возможностей.

151. Как сообщили сотрудники УКГВ, обязанности, связанные с управлением знаниями, не могут быть подробно изложены в конкретных описаниях рабочих функций сотрудников или годовых планах работы, но при необходимости являются частью планов работы секций и подразделений.

152. Как считают сотрудники ЮНИСЕФ, опрошенные в ходе подготовки доклада, аспекты управления знаниями включены в функциональные компетенции «применения технических знаний и обучения и поиска информации».

153. Ожидается, что осуществление следующей рекомендации усилит контроль и соблюдение правил.

### **Рекомендация 3**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций, если они еще не сделали этого, к концу 2020 года следует принять дополнительные меры, направленные на встраивание навыков и возможностей управления и обмена знаниями в свои соответствующие системы служебной аттестации сотрудников, ежегодные планы работы, описания должностных функций и основные компетенции организации.**

## VII. Привлечение сотрудников к управлению знаниями

154. Четвертый элемент, используемый в качестве главного критерия при анализе готовности организаций системы Организации Объединенных Наций к управлению знаниями – наличие директив и учебных программ, направленных на повышение потенциала, готовности и активного участия персонала в соответствующей деятельности. Инспектор отмечает, что, несмотря на различия в осведомленности по вопросам управления знаниями и в организационной практике, процессы обмена знаниями и обучения, а также механизмы сотрудничества все чаще рассматриваются в качестве ключевых организационных компетенций<sup>67</sup>.

155. Достижение высокого уровня организационной готовности требует, чтобы стимулы для обучения были встроены в ключевые процессы, а сотрудники имели возможность регулярно узнавать, кто и что знает внутри и за пределами Организации и связываться с ними. Результативный обмен знаниями обеспечивается общими рекомендациями, шаблонами и языком<sup>68</sup>. Настоящий обзор иллюстрирует некоторые существующие виды практики управления знаниями во всей системе Организации Объединенных Наций, которые могут служить для повышения организационной готовности с точки зрения людских ресурсов.

### A. Повторное использование и удержание знаний

#### Вводные курсы

156. Большинство организаций системы Организации Объединенных Наций имеют вводные курсы для новых сотрудников, начавших работать в системе и/или организации и/или данном месте службы. Вводные курсы дают новым сотрудникам возможность ознакомиться с основными сведениями об организации – не только в том, что касается административных вопросов, но и в части основных знаний и аспектов управления знаниями.

157. Например, в 2014 году МАГАТЭ ввело процесс вводных курсов, для которого были подготовлены следующие документы: сопроводительная записка и изложение процесса вводного курса для новых сотрудников; карта процесса высокого уровня; контрольные перечни вводных курсов для нового сотрудника и руководителя. Контрольные перечни вводных курсов основаны на стандартном шаблоне, но могут быть скорректированы для данного нового сотрудника с учетом его роли и задач.

158. Шаблон контрольного перечня вводного курса для нового сотрудника имеет форму контрольного перечня и разъясняет обязанности и сроки до и после прибытия нового сотрудника, включая изучение данных, подготовленных предшественником сотрудника. Процесс вводных курсов в МАГАТЭ важен в свете особого внимания к обязанностям по управлению знаниями как руководителей, так и сотрудников.

159. ЮНФПА и ЭСКЗА также включают в программу своих вводных курсов для новых сотрудников занятия по управлению знаниями.

<sup>67</sup> См. Chris Collison and Geoff Parcell, *Learning to Fly; Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations*, (Capstone, 2001), где авторы описывают пять важных организационных компетенций: разработка стратегии, методы управления, механизмы сотрудничества, процессы обмена знаниями и обучения, фиксация и хранение знаний.

<sup>68</sup> Ben Ramalingam, *Tools for Knowledge and Learning: A Guide for Development and Humanitarian Organisations*, Toolkit (London, Overseas Development Institute, July 2006), p. 12 - Figure 2: Matrix for the five competencies framework.

### Отчеты выбывающих сотрудников и их анкетирование

160. В МАГАТЭ вводные курсы для новых сотрудников во многом основаны на надлежащей передаче дел выбывающими сотрудниками. Новый процесс передачи дел, который направлен на сохранение и передачу знаний, был введен в МАГАТЭ в 2015 году, и это также отражено в перечне процессов управления людскими ресурсами в рамках всего Агентства.

161. Руководящие принципы 2011 года по этому вопросу устанавливают, что передача знаний должна инициироваться непосредственным руководителем выбывающего сотрудника с инструктажем и постепенной передачей основных функций сотрудника заменяющему сотруднику за один–три месяца до ухода сотрудника из МАГАТЭ. Беседа с уходящим сотрудником, которая считается инструктажем с участием руководителя сотрудника для передачи знаний, проводится за неделю до его ухода.

162. Еще один инструмент, который предназначен для хранения и удержания ключевых знаний, относящихся к должности, – анкетирование выбывающих сотрудников. Такое анкетирование способствует обеспечению непрерывности выполнения функций и помогает преемнику плавно подключиться к работе. Анкетирование уходящих сотрудников для передачи ими знаний способствует сохранению организационных знаний; обмену знаниями с помощью назначений в порядке мобильности/ротации; документальному сопровождению процедур; подведению итогов после завершения крупных проектов или совещаний.

163. Например, с 2009 года ЮНИДО практикует использование двух таких шаблонов: «анкета для выбывающих сотрудников» и «записки о передаче знаний»<sup>69</sup>. Как уточнил инспектор, анкетирование не служит цели сохранения основных знаний. Анкета составлена так, что ожидаемые ответы могут быть использованы для получения информации о служебном росте, а не о приобретенных знаниях и опыте уходящего сотрудника.

164. С другой стороны, записки о передаче знаний имеют полный характер и подходят для такой цели. Они служат выявлению критических знаний и обеспечению реальной передачи функций и сохранения знаний. Такие записки должны быть подготовлены и представлены даже тогда, когда сотрудник переходит на другую работу в организации (а не только в случаях его ухода из нее).

165. В 2008 году ЮНФПА начал использование обязательных записок о передаче знаний, которые составляются сотрудниками, которые покидают свой пост. Записки предназначены для закрепления знаний и должны содействовать реальной передаче обязанностей. Трехединое предназначение записок – выявление критических знаний, полученных в определенных функциональных областях для обеспечения плавной передачи дел в случаях перемещения персонала и для облегчения доступа к «узкоспециализированным или ситуативным знаниям». Уходящему сотруднику предоставляется документ, содержащий руководящие принципы и шаблоны для облегчения создания записки о передаче знаний.

166. ВПП, ДОПМ и ДПП используют последующие обзоры для подведения уроков прошлой деятельности с целью улучшения работы в будущем. Они предоставляют членам группы возможность проанализировать проект или мероприятие, что должно дать им возможность улучшить свои результаты в аналогичных обстоятельствах в будущем. Кроме того, ДОПМ и ДПП требуют составления старшими руководителями отчета о проделанной работе в конце их пребывания в должности. Отчеты о проделанной работе и последующие обзоры помещаются в их внутренней сети «База данных по политике и практике» и таким образом доступны для всех сотрудников миротворческих операций и секретариата.

<sup>69</sup> UNIDO/PSM/HRM/INF.107 (1 September 2009).

167. ПРООН и ЮНИСЕФ также активно используют последующие обзоры и пошаговые инструкции по их использованию в своих соответствующих инструментариях<sup>70</sup>. ЮНИСЕФ также содействует организации общесистемного обмена информацией в рамках проводимых в ней собеседований «Пять вопросов». Собеседования, которые проводятся с участием высшего руководства или экспертов, посвящены мандату и приоритетным областям деятельности ЮНИСЕФ и размещаются в интранете. Сотрудники могут высказывать по ним свои комментарии.

168. ЮНЕСКО выдвинула инициативу систематической передачи знаний в рамках ее процедур оформления ухода сотрудников Организации, в соответствии с которыми те обязаны оставить все материалы, важные для работы, включая печатные и электронные документы и сообщения электронной почты. Кроме того, они должны заполнить форму передачи знаний, с помощью которой «неосозаемые знания» (опыт, полученные уроки, контакты, наработки) фиксируются и передаются руководителям и коллегам.

169. Самую передовую практику в Секретариате Организации Объединенных Наций имеют ДОПМ и ДПП, которые разработали интересные и полезные правила повторного использования и сохранения знаний. Сотрудники не только имеют возможность записать свой опыт и уроки, полученные в ходе работы, но и один раз в году могут воспользоваться «нерабочим днем», специально предусмотренным для обмена знаниями, когда они освобождаются от своих обычных обязанностей.

170. УКГВ сообщило, что в нем имеется официальная практика записок о передаче дел, но систематического хранения и использования знаний не налажено. Процесс ухода со службы официально включает собеседования, в частности по окончании срока назначения в рамках срочного развертывания. ДПВ сообщил, что его аналогичный процесс применяется в отношении старших сотрудников.

171. При уходе из организации сотрудники ИКАО обязаны заполнить вопросник для передачи знаний уходящими сотрудниками для сохранения ключевых знаний, относящихся к их роли или функциям, чтобы способствовать обеспечению непрерывности обслуживания и плавному включению нового сотрудника в производственный процесс.

172. Инспектору также сообщили о создании в МОТ системы собеседований с сотрудниками, переходящими на новое место работы в пределах Организации или уходящими из нее.

173. Ожидается, что осуществление следующей рекомендации повысит эффективность.

#### **Рекомендация 4**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций, если они еще не сделали этого, следует установить в рамках процессов планирования смены кадров организаций нормы и процедуры сохранения и передачи знаний выходящих на пенсию, переводимых или выбывающих сотрудников в рамках правопреемства.**

<sup>70</sup> UNDP, *Knowledge Management Toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area* (March 2007); and UNICEF, *Knowledge Exchange Toolbox: Group methods for sharing, discovery and co-creation* (2015).

### Создание стимулов

174. В стратегии управления знаниями ЭКА признается, что «люди имеют стимулы участвовать, когда это хорошо для их карьеры, когда они получают признание и поощрение за то, что выдающийся профессионал готов поделиться ценным опытом»<sup>71</sup>.

175. ПРООН приступила к осуществлению в своих подразделениях внутреннего проекта изучения текущей динамики стимулирования: какие меры стимулирования доказали свою эффективность применительно к различным оперативным и программным результатам, какие следует предусмотреть новые меры стимулирования и как дополнять внутренние меры стимулирования, стимулами, которые могут быть созданы для стран и партнеров<sup>72</sup>.

176. Кроме того, ДОПМ и ДПП, а также ВОИС в своей стратегии и политике управления знаниями установили, что они примут меры для создания мер стимулирования для поощрения обмена знаниями и признания ценности вклада отдельных сотрудников.

**177. Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций, если они еще не сделали этого, следует признавать, подтверждать и поощрять обмен знаниями путем введения действенных моральных мер поощрения или символических наград для поощрения и признания заслуг застрельщиков знаний среди их сотрудников.**

## В. Сообщества практиков, сети знаний и платформы диалога

178. Управление знаниями – это по определению основанный на участии процесс, в котором активное отношение со стороны работников знаний имеет важное значение. Официально принятый процесс составляет непереносимое условие, но без сознательного неформального участия и осведомленности сотрудников система управления знаниями не даст ожидаемых результатов. В той мере, в какой допускается и приветствуется прямое и добровольное участие сотрудников, решения и расширяющие возможности руководящие положения и механизмы необходимы для стимулирования участия персонала в создании, передаче и использовании знаний. Это – условия, которые рождают сообщества практиков.

179. Ключевой ингредиент сообщества практиков – группа людей в определенной области профессиональных интересов, работающих для формирования общего корпуса знаний в своих соответствующих организациях. Сообщества практиков в существенной мере различаются в зависимости от состава членов и целей. Широкое распространение сообщества практиков получили в группе Всемирного банка. Основываясь на данных, собранных для настоящего доклада, на сегодняшний день существует около 400 таких сообществ.

180. Согласно информации, предоставленной инспектору ПРООН, первые сети знаний или сообщества практиков в системе Организации Объединенных Наций были созданы в 1999 году. Первоначально они были созданы как механизм расширения возможностей сотрудников и связующее звено между штаб-квартирой и страновыми отделениями ПРООН, а также инструмент содействия обмену Юг–Юг.

181. В ЭКА профессиональные сотрудники отвечают за координацию основных аспектов сообществ практиков в их областях специализации, а специально назначенные сотрудники отвечают за организацию форумов, сетевых дискуссий и размещение документов на сайте. Специальная интернет-платформа «Африканские знания для сетей развития»<sup>73</sup> служит механизмом выстраивания отно-

<sup>71</sup> ECA, *The ECA Knowledge Management Strategy* (2014), p. 31.

<sup>72</sup> UNDP, *UNDP Knowledge Management Strategy Framework 2014-2017* (2014), p. 19.

<sup>73</sup> ECA, *African Knowledge for Development Networks* (<http://knowledge4africa.uneca.org/>).

шений между практиками и государственными учреждениями, занимающимися вопросами экономического, социального и человеческого развития с привлечением сообществ практиков.

182. В ЮНИСЕФ сообщество практиков по управлению знаниями насчитывает 763 члена.

183. Совет УКГВ по обучению и управлению знаниями был создан для укрепления стратегических рамок УКГВ в плане продвижения управления знаниями в Управлении, включая создание сообществ практиков.

184. ЮНИСЕФ использует свою интранет-платформу, «Айкон», для расширения обмена знаниями путем помещения очерков и платформы сетевого обучения, «Агора», для совместного программного и оперативного обучения сотрудников и партнеров.

185. МОТ создала восемь глобальных технических групп с целью повышения актуальности и технического качества работы организации, а также способности выступать как единое целое. Встречи и другие обмены внутри групп и между ними предназначены для взаимообогащения ресурсов и опыта для получения знаний и повышения квалификации, необходимой для удовлетворения потребностей партнеров в странах с разным уровнем развития.

186. Во Всемирной туристской организации (ЮНВТО) Сеть знаний является открытым для всех сообществом знаний, в котором те, кто создает знания, разработчики политики и практики активно участвуют в обмене, взаимодействии и доступе к соответствующим ресурсам, чтобы иметь возможность стимулировать создание, распространение и применение знаний в сфере туризма. Она охватывает университеты и центры знаний, взаимодействующие в вопросах обмена и доступа к информации.

187. МАГАТЭ разработало широкие глобальные сети с совместными и информативными веб-платформами, которые обеспечивают деятельность неформальных профессиональных сетей, чтобы содействовать обмену информацией и опытом и решению общих проблем с внешними партнерами.

188. МСЭ регулярно взаимодействует с неформальными профессиональными сетями как в частном, так и в государственном секторе для проведения ряда мероприятий, в частности наращивания потенциала. ЮНФПА взаимодействует с частным сектором с помощью вебинаров.

189. Однако само существование сообществ практики не является гарантией их эффективного использования. Например, по словам сотрудников, с которыми были проведены беседы, сообщества практиков «ООН-женщины» не достигли критической массы участия и в конечном итоге стали лишь списком адресов электронной почты без каких-либо интерактивных вкладов.

190. **Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует поддерживать привлечения в их соответствующих организациях сообществ специалистов-практиков как средства, призванного способствовать взаимодействию, обмену знаниями и поиску решений в их соответствующих организациях и во всей системе. Для этого им следует, в частности, поручить сообществам практиков проведение обсуждения и «мозговых атак» и представление докладов по темам в своих областях компетенции и принимать во внимание их выводы, в необходимых случаях, в процессе принятия решений.**

## **С. Развитие навыков управления знаниями**

### **Обучение в области управления знаниями**

191. До 2014 года Колледж персонала системы Организации Объединенных Наций предлагал обучение по специальным курсам управления знаниями.



В настоящее время в Колледже интеграция знаниями объединяется с инновациями и творчеством. Первая попытка связать обе темы была предпринята в начале 2016 года, когда был организован сопровождаемый преподавателем интерактивный курс «Процессы инноваций, установления связей и знаний».

192. ЮНФПА предлагает автономные учебные программы по определенным элементам управления знаниями и курсы, нацеленные на конкретные категории сотрудников. Платформа электронного обучения УНП предлагает модули, нацеленные на стандартизацию знаний и управления знаниями.

### Справочник

193. Группа Всемирного банка опубликовала в 2016 году «Справочник для масштабирования решений с помощью хранения и совместного использования знаний»<sup>74</sup>, систематизированное справочное пособие по вопросу о том, как создавать благоприятные условия и развивать навыки, необходимые для сбора и передачи знаний и обмена накопленным опытом работы. В справочнике использована научная литература по управлению знаниями и обучению в организациях, но при этом его главная основа – знания, полученные в результате сотрудничества с министерствами и ведомствами, действующими в различных областях, связанных с развитием. В нем содержится описание всех основных концепций и моделей управления знаниями, глоссарий, рекомендации по разработке стратегий и конкретные примеры управления и обмена знаниями.

### Инструментальные средства управления знаниями

194. Еще один способ развить навыки управления знаниями – подготовка удобного для пользователей инструментария. В 2015 году ЮНИСЕФ подготовил «Набор инструментов для обмена знаниями»<sup>75</sup>, в котором изложены групповые методы совместного использования, выявления и совместного создания знаний и содержится краткое руководство по выбору инструментов, которые могут быть использованы отдельно<sup>76</sup>. В ходе подготовки доклада инспектор был информирован, что этот всеобъемлющий инструментарий также используется сотрудниками других организаций. В 2011 году в ВОЗ было подготовлено пособие «Инструменты и методы содействия сетям знаний и виртуальному взаимодействию»<sup>77</sup>.

195. Набор инструментов для управления знаниями, разработанный в ПРООН в 2007 году для предотвращения и ликвидации последствий кризисов<sup>78</sup>, также может использоваться другими организациями системы Организации Объединенных Наций, которые не имеют ресурсов для создания собственных материалов. В нем содержатся базовые концепции, шаблоны, методы управления знаниями, основанные на практическом и основанном на результате подходе.

196. В 2011 году УВКПЧ в сотрудничестве с Международным учебным центром (МУЦ) МОТ разработан интерактивный набор инструментов «Обмениваться опытом, учиться, искать новое! Методы и способы обмениваться знаниями и идеями в области прав человека» для расширения практики обмена знаниями в УВКПЧ и в его деятельности<sup>79</sup>. В этом наборе инструментов представ-

<sup>74</sup> Steffen Souleiman Janus, *Becoming a Knowledge-Sharing Organization: A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing* (Washington, D.C., World Bank, 2016).

<sup>75</sup> UNICEF, *Knowledge Exchange Toolbox: Group methods for sharing, discovery and co-creation* (2015).

<sup>76</sup> UNICEF, A quick guide to choosing a tool ([www.unicef.org/knowledge-exchange/files/entry\\_points\\_production.pdf](http://www.unicef.org/knowledge-exchange/files/entry_points_production.pdf)).

<sup>77</sup> WHO, *Tools and techniques to support knowledge networking and virtual collaborations: knowledge, sharing, information, exchange* (2011) (WHO/RHR 10.24).

<sup>78</sup> UNDP, *Knowledge Management Toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area* (2007).

<sup>79</sup> См. <http://slitoolkit.ohchr.org/>.

лены методы и способы, взятые из других наборов инструментов управления знаниями внутри и за пределами Организации Объединенных Наций и адаптированные с учетом специфики работы УВКПЧ.

197. Следует отметить, что информационные продукты, подготовленные как ЮНИСЕФ, так и ВОЗ, описывают общие методы выработки и оценки знаний, которые могут применяться в различных условиях и не только в их областях компетенции. **Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует рассмотреть шаги по распространению инструментальных средств управления знаниями, подготовленных другими организациями системы Организации Объединенных Наций, для использования, в соответствующих случаях, в их соответствующих организациях.**

## D. Расширение доступа к знаниям

### Порталы знаний

198. В ходе обзора инспектору было сообщено о ряде инициатив, нацеленных на систематизации знаний посредством порталов знаний. Хотя у него нет исчерпывающего перечня самых новых или информативных порталов знаний, несколько иллюстраций могут оказаться полезными в духе обмена знаниями между организациями системы Организации Объединенных Наций. Администраторы общесистемных порталов знаний или потенциальные разработчики таких порталов могут счесть существующую практику полезной наработкой, которую они могли бы взять за образец. Что еще более важно, они могут дать мысли по поводу способов слияния или объединения таких порталов в виде всеобъемлющего общесистемного портала, который может играть свою роль в связи с Повесткой дня устойчивого развития до 2030 года.

199. В 2010 году ЮНЕП создала портал «Онтология права и окружающей среды»<sup>80</sup> для представления обзора концепций, определений и синонимов в конвенциях, а также отношений между различными многосторонними природоохранными соглашениями. По мнению инициаторов, в этом случае впервые экологическое и юридическое сообщества Организации Объединенных Наций провели совместную работу в таком масштабе<sup>81</sup> для предоставления столь необходимых знаний и информации по праву окружающей среды в свободно доступном и удобном для пользователей виде.

200. МАГАТЭ также имеет портал для информирования о результатах деятельности его Межведомственной руководящей группы по общеорганизационному управлению знаниями (МКГ/ОУЗ) и ее междепартаментских групп. Портал доступен для старших руководителей и сотрудников, участвующих в управлении знаниями, и, как ожидается, к концу 2016 года станет доступен для всех сотрудников МАГАТЭ.

<sup>80</sup> См. <http://leo.informea.org/>.

<sup>81</sup> Портал является хранилищем более чем 105 000 законов, 2 000 дел, примерно 5 000 национальных докладов, 500 планов действий, более 2 000 глобальных, региональных и двусторонних экологических конвенций и 10 000 решений руководящих органов.

### Рынок наращивания потенциала

201. Рынок наращивания потенциала Конвенции Организации Объединенных Наций по борьбе с опустыниванием (КООНБО) – совместная платформа, ставящая задачу отыскания решений имеющихся задач. Он связывает спрос и предложение наращивания потенциала в рамках Конвенции. Пользователи могут поделиться своим опытом и новыми идеями, повысить свои знания и навыки из различных источников, узнать, что происходит в мире наращивания потенциала во всем мире и оказывать прямое влияние на будущее развитие платформы.

202. Услуги, объявленные на рынке, включают стипендии, вакансии, задания для консультантов; модули электронного обучения, возможности интерактивного обучения и краудфандинга; календарь мероприятий и событий, связанных с наращиванием потенциала для Конвенции; стипендии для учебы и исследований. Рынок сводит вместе заинтересованных сторон со стороны государственных органов, частного сектора, гражданского общества или академической сферы и дает всем возможность взаимодействовать и участвовать в операциях.

203. Хотя эта платформа предназначена для конкретных целей, связанных с Конвенцией, ее характер средства взаимодействия и ее структура, ориентированная на конкретные действия, что иллюстрирует как разнообразие средств, так и единство целей, может служить для Организации Объединенных Наций примером общесистемной платформы для совместной работы для реализации Повестки дня устойчивого развития до 2030 года.

### Ярмарки знаний

204. Некоторые организации организовали ярмарки знаний или ярмарки обмена знаниями, участники которых, разворачивающие свои стенды в ходе этого мероприятия, рассказывают о своих проектах управления знаниями. ФАО входит в число организаторов подобных мероприятий, в которых в первую очередь участвуют организации системы Организации Объединенных Наций со штаб-квартирами в Риме. Последней ярмаркой знаний был XIII Межучрежденческий круглый стол Организации Объединенных Наций по коммуникации в интересах развития, организованный ФАО в Риме в сентябре 2014 года. Круглый стол был посвящен тому, как коммуникация может повысить качество процессов политики с помощью более широкого доступа к информации, усиления взаимодействия между гражданами и государством, государственно-частных партнерств и обмена знаниями.

205. ПРООН координировала первую ярмарку сотрудничества Юг–Юг для стран Латинской Америки и Карибского бассейна, проходившую под девизом «Знания Юга: региональный обмен решениями» в «городе знаний»<sup>82</sup> в Панаме в 2012 году. Ярмарка собрала 300 участников, представлявших 33 проекта и опыт в 24 странах, которые отметили роль организаций системы Организации Объединенных Наций по обобщению информации и передового опыта между регионами, включая продвижение информационных платформ. Многие ярмарки знаний уже были организованы в 2002–2010 годах в странах Латинской Америки и Карибского бассейна и в других странах.

<sup>82</sup> «Город знаний» (*Ciudad del Saber*) в Панаме – наукоград, в котором сложилось настоящее международное сообщество; в нем представлены организации системы Организации Объединенных Наций, неправительственные организации и учебные заведения и научно-исследовательские институты государственного и частного сектора, что способствует активизации международного сотрудничества и обмена с целью создания условий для развития человека и устойчивого развития на основе знаний. См. <http://ciudadelsaber.org/en>.

206. В 2011 году ПРООН опубликовала справочник<sup>83</sup>, содержащий изложение основных результатов участия ПРООН и ее партнеров в Латинской Америке и Карибском бассейне в планировании, организации и сопровождении ярмарок знаний. Справочник предназначен для организаций или групп по проектам, заинтересованных в использовании опыта, передаче знаний и налаживании обратной связи с коллегами. Тем не менее практика организации ярмарок знаний была прекращена.

### **Биржа решений**

207. ПРООН организовала «биржу решений», созданную в 2005 году в рамках трехлетнего экспериментального проекта Страновой группой Организации Объединенных Наций в Индии. Для создания механизма Организации Объединенных Наций по обмену знаниями для сообществ специалистов-практиков из развивающихся стран семь учреждений Организации Объединенных Наций созовали 12 профессиональных групп, состоящих из примерно 15 000 специалистов, для достижения некоторых целей развития, поставленных в пятилетнем плане Индии, и рассмотрения тем, касающихся целей развития тысячелетия, что способствовало их успешному достижению. Эта инициатива предусматривала установление показателей результативности и отдачи, которые характеризовались четкостью и продуманностью.

208. Независимая оценка «биржи решений» дала тот вывод, что инициатива «оказала воздействие на осуществление программ и политику страны, расширила возможности людей, обогатила знания и изменила установки»<sup>84</sup>. В 2010 году по результатам другой оценки был сделан тот вывод, что «хотя основная функция "биржи решений" не была связана с воздействием на политику, в реальности она повлияла на процесс проведения политики в ряде важных областей развития, особенно на стадии разработки политики»<sup>85</sup>. Эта межучрежденческая инициатива была прекращена из-за отсутствия финансирования, хотя некоторые из учреждений Организации Объединенных Наций в Индии продолжили контакты с отдельными сообществами практиков.

209. «Биржа решений» была воссоздана ПРООН и другими учреждениями системы Организации Объединенных Наций в других странах и регионах. Следует отметить усилия, по-прежнему предпринимаемые Тихоокеанским бюро ПРООН (тихоокеанское сообщество по вопросам изменения климата и развития) и ЭКА (сообщества африканских специалистов по планам развития и специалистов-статистиков).

## **Е. Новые инициативы в области управления знаниями в связи с Повесткой дня устойчивого развития до 2030 года**

### **Центр знаний по устойчивому развитию**

210. В 2016 году Колледж персонала системы Организации Объединенных Наций создал Центр знаний по устойчивому развитию. Его задача заключается в том, чтобы всеобъемлющим образом реагировать на потребности сотрудников и партнеров Организации Объединенных Наций в вопросах обучения, профессиональной подготовки и управления знаниями в связи с Повесткой дня устойчивого развития до 2030 года.

<sup>83</sup> См. UNDP, *2 Knowledge Fairs: Mechanism for horizontal transfer and knowledge exchange* (2011). Имеется на [www.shareweb.ch/site/Learning-and-Networking/sdc\\_km\\_tools/Documents/Knowledge%20Fair\\_Undp.PDF](http://www.shareweb.ch/site/Learning-and-Networking/sdc_km_tools/Documents/Knowledge%20Fair_Undp.PDF).

<sup>84</sup> Smita Premchander and Richard McDermott, "Project Evaluation of Solution Exchange" (New Delhi, UNCT India, 2007) cited in "Solution Exchange India: End-of-assignment Report", Steve Glovinsky (June 2008), p. 20.

<sup>85</sup> Priya Deshingkar and others, "Formative evaluation of Solution Exchange", (London, Overseas Development Institute, August 2010).

211. Центр намерен содействовать каталитическому обучению во всей системе Организации Объединенных Наций в соответствии с новыми подходами к развитию знаний и навыков для всех заинтересованных сторон в области устойчивого развития путем поощрения «целостного мышления, выхода за пределы отдельных мандатов и структур и выявления связей между различными тематическими вопросами».

212. Ожидается, что осуществление следующей рекомендации будет способствовать координации и сотрудничеству и повысит прозрачность.

#### **Рекомендация 5**

**Генеральному секретарю следует принять меры по оптимизации потенциала Центра знаний в области устойчивого развития Колледжа персонала системы Организации Объединенных Наций, в частности предложив для этого Учебному и научно-исследовательскому институту Организации Объединенных Наций (ЮНИТАР), Научно-исследовательскому институту социального развития при Организации Объединенных Наций (ЮНРИСД), Университету Организации Объединенных Наций (УООН) и Центру знаний в области устойчивого развития Колледжа сотрудников системы Организации Объединенных Наций совместно разрабатывать и осуществлять учебные программы по управлению знаниями, учитывающие принципы целостного подхода, лежащие в основе Повестки дня устойчивого развития до 2030 года. Такие учебные программы должны содействовать комплексному управлению знаниями, полученными и предназначенными для использования всеми сторонами, заинтересованными в деятельности системы Организации Объединенных Наций или связанными с нею.**

213. Впоследствии к нему могут присоединиться и другие заинтересованные структуры системы Организации Объединенных Наций, такие как Международный учебный центр (МУЦ) МОТ.

#### **На пути к экосистеме знаний в Женеве**

214. Отделением Организации Объединенных Наций в Женеве будет создана «лаборатория ЦУР», структура, которая должна стать организатором, координатором, катализатором, посредником и активатором, помогая всем структурам, заинтересованным в Повестке дня устойчивого развития, встречаться и обмениваться информацией, идеями и опытом и воплотить приобретенные знания и опыт на практике. «Лаборатория» предполагает работать в партнерстве с учреждениями системы Организации Объединенных Наций и другими заинтересованными сторонами в системе и вне ее<sup>86</sup>.

215. Аналогичным образом Библиотека Организации Объединенных Наций в Женеве выступила с инициативой создания экосистемы знаний в составе женеvских партнеров со стороны Организации Объединенных Наций и вне ее. Долгосрочное устремление Библиотеки – стать центром поиска данных и обмена, специализирующимся, в частности, на поддержке решения глобальных проблем с помощью мобилизации знаний и институциональной памяти. Инициаторы надеются стимулировать запуск глобализации сети центров знаний и библиотек Организации Объединенных Наций.

<sup>86</sup> Michael Møller, Director-General of the United Nations Office at Geneva, remarks made at “Time to Deliver the 2030 Agenda: A Geneva seminar on Galvanizing Global Action”, Geneva, 4 November 2016.

### Распространитель знаний об изменении климата

216. Группа распространителей данных об изменении климата (РИК) – объединение организаций и специалистов, работающих над улучшением качества и расширением использования знаний о климате в процессе принятия решений. Распространители знаний отбирают, передают и преобразуют знания, перемещающиеся между производителями и пользователями знаний в разных дисциплинах, областях и секторах. Как указано в манифесте группы, использование знаний более эффективно, если процесс выработки знаний является прозрачным, коллегиальным и нацеленным на пользователей. Поддержка процессов принятия решений может быть усилена путем сотрудничества, обмена знаниями и использования возможностей цифровых технологий. Группа открыта для всех организаций и специалистов, распространяющих специализированные знания о климате для тех, кто в них нуждается, особенно в развивающихся странах<sup>87</sup>.

### Г. На пути к общесистемной совместной платформе: тематическое исследование

217. Несмотря на существование некоторых полезных платформ диалога и сотрудничества в системе Организации Объединенных Наций, до настоящего времени ни одна из них не стала идеальным общесистемным решением, которое объединило бы всю систему Организации Объединенных Наций с помощью платформы коллегиального обмена знаниями в связи с Повесткой дня устойчивого развития до 2030 года и ее новым подходом. Помимо традиции работы по разобленным направлениям имеется также тот осложняющий момент, что многие решения о закупках ИКТ обусловлены технологическими факторами и недостаточно учитывают аспекты управления знаниями. Инспектор считает, что задачи управления знаниями должны быть определяющим фактором при выборе технологического оборудования и программного обеспечения, когда также должен приниматься во внимание потенциал их использования всей системой.

218. С одной стороны, это не удивительно, если учесть разнообразие технологических решений и постоянные изменения, которые также приведут к увеличению расходов. С точки зрения общесистемного комплексного подхода к управлению знаниями ИКТ становится частью проблемы, а не решением.

219. С другой стороны, нет налаженной общесистемной координации или, по крайней мере, обмена основной информацией о факторах принятия решений о закупке средств ИКТ, помимо эксплуатационных параметров и затрат. По-видимому, несовместимость некоторых элементов технологической инфраструктуры привела к несовместимости общесистемных подходов к сотрудничеству и взаимодействию.

220. Тем не менее в отсутствие оптимального решения инспектор считает полезным представить тематическое исследование, которое может быть опробовано и со временем может развиваться в этом направлении.

221. Тематическое исследование начинается с многолетнего опыта ПРООН на местах и в областях ее компетенции, которые тематически шире, чем мандаты многих специализированных учреждений, программ и фондов Организации Объединенных Наций, а также рассматривает опыт, накопленный ЮНИСЕФ.

222. Арсенал инструментов, используемых в работе ПРООН по управлению знаниями, включает организационную социальную сеть «UN Teamworks». Созданная в 2009 году, платформа используется для обмена знаниями с помощью открытых диалогов и интерактивных консультаций, таких как сетевые диалоги

<sup>87</sup> Florian Bauer, James Smith (editors), *The Climate Knowledge Brokers Manifesto, Informed decision making for a climate resilient future*, Renewable Energy and Energy Efficiency Partnership, Vienna (2015).

по «Рио+20», «Мой мир – 2015», «Консультации после 2015 года» и сетевые консультации в связи со Всемирным гуманитарным саммитом 2016 года.

223. В 2012 году «UN Teamworks» была признана Австрийским партнерством по управлению знаниями (АУЗ)<sup>88</sup> «наиболее перспективной инициативой по управлению знаниями в рамках ООН, нацеленной на организацию взаимодействия для управления знаниями в рамках глобального партнерства в области знаний».

224. Опираясь на свой опыт работы с «UN Teamworks», в настоящее время ПРООН переводит свою организационную платформу внутреннего обмена знаниями с «UN Teamworks» на «Яммер», широко используемая одноранговая сеть, которая, в отличие от «UN Teamworks», интегрирована в пакет Microsoft Office 365 для организаций. С начала 2016 года ПРООН ведет работу по переводу активных сообществ практиков с «Teamworks» на «Яммер». ЮНИСЕФ имеет платформу «Яммер» с 2009 года и с 2015 года поддерживает ее как официальную социальную сеть организации. Помимо этих организационных сетей, ПРООН совместно с Управлением Организации Объединенных Наций по координации оперативной деятельности в целях развития (УКОР) Группы развития Организации Объединенных Наций (ГРООН) в сентябре 2016 года создала новую сеть, «Сеть обмена знаниями "Единая ООН" на "Яммере"».

225. Эта новая сетевая платформа предназначена для создания среды обмена знаниями для подключения практиков всех учреждений, регионов и тематических областей и имеет потенциал объединения сообществ практиков страновых групп Организации Объединенных Наций во всем мире. Что еще более важно, сотрудники любой организации системы Организации Объединенных Наций и любого места службы во всем мире смогут участвовать в неформальном обмене мнениями по специальным вопросам с коллегами из различных организаций системы Организации Объединенных Наций и географических точек.

226. С момента начала ее деятельности «Сеть обмена знаниями "Единая ООН" на "Яммере"» объединила неформальную, но активную сеть управления знаниями, которая была создана старшим сотрудником по обучению и обмену знаниями ЮНИСЕФ, и работу по управлению знаниями, проводившуюся в секторе Организации Объединенных Наций на «Teamworks», пригласив их членов перейти на эту платформу и участвовать в межучрежденческих обсуждениях на одной общей площадке.

227. Сотрудники ОИГ, работавшие над настоящим докладом об управлении знаниями, также подключились к этой платформе и представили на обсуждение несколько элементов управления знаниями.

228. Подобным образом бывшая подгруппа неформальной сети «Управление знаниями в учреждениях ООН» (инициатива, направленная на установление и развитие диалога между женевскими организациями системы Организации Объединенных Наций) также стала членом новой сети.

229. Кроме того, как сообщили организаторы платформы, в отсутствие единого общесистемного и межучрежденческого указателя, в котором можно найти коллег или экспертов и практиков с аналогичными интересами во всей системе и связаться с ними, «Сеть обмена знаниями "Единая ООН" на "Яммере"» может служить отправной точкой для работы в этом направлении. Если все больше и больше организаций системы Организации Объединенных Наций будут использовать «Яммер» как их организационную социальную сеть, он сможет послу-

<sup>88</sup> Австрийское партнерство по управлению знаниями (АУЗ) со штаб-квартирой в Вене создано тремя учреждениями: «Нолидж менеджмент ассошиэйтс», частной фирмой, которая предоставляет консультативные услуги и консультации, связанные с управлением знаниями, Академией управления знаниями, которая организует обучение для специалистов по управлению знаниями, и Институтом управления знаниями, который обеспечивает научную основу и услуги по управлению знаниями в области бизнеса и общества.

жить внутренним общесистемным указателем экспертов и специалистов Организации Объединенных Наций, который позволит сотрудникам непосредственно взаимодействовать с коллегами во всем мире.

230. Иными словами, при поддержке двух крупных фондов и программ Организации Объединенных Наций, ЮНИСЕФ и ПРООН, и координации со стороны УКДР ПРООН новая платформа стала перспективным прообразом будущей общесистемной сети, в которой можно постепенно консолидировать другие сети, в рамках имеющихся ресурсов, при условии что диалог будет постепенно нацеливаться на конкретные темы и получит признание на уровне старшего руководства<sup>89</sup>.

**231. Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует поощрять переход координаторов знаний в своих соответствующих организациях в единую «Сеть обмена знаниями Единство действий ООН» на платформе «Яммер», чтобы использовать ее возможности и подготовить доклад о ее преимуществах и недостатках, а также о возможности ее превращения в общесистемную совместную платформу.**

---

<sup>89</sup> Различные другие технологические платформы и инструменты, используемые отдельными организациями для обмена знаниями в системе Организации Объединенных Наций, указаны в приложении II к докладу на сайте ОИГ ([www.jiu.org](http://www.jiu.org)).



## VIII. Измерение влияния управления знаниями

### A. Проблема измеримости

232. Измерение воздействия является одной из основных задач при разработке и осуществлении политики и стратегии управления знаниями, поскольку нельзя измерить то, что было предотвращено. Управление знаниями предотвращает бесполезную трату денег, времени и людских ресурсов. Например, трудно дать количественную оценку времени, затраченного для поиска нужной информации, или расходов, связанных с повторным получением знаний, которые уже имеются где-то еще, или с использованием устаревшей, а не новой информации, или средств, бесполезно вложенных в технологии без оценки ее возможностей по повышению наличия и доступности знаний. Кроме того, когда организации не имеют политики сохранения неявных знаний, приобретенных сотрудниками за многие годы индивидуального и организационного опыта, потеря неосознанных знаний при уходе сотрудника из организации представляет собой девальвацию роли человека в области знаний.

233. Даже в частных компаниях, где увеличение числа новых клиентов или размера прибыли или оборота можно отнести на счет улучшения знания рынка, полезность инициатив по управлению знаниями может быть поставлена под сомнение, «поскольку отдача таких инициатив часто с трудом поддается количественному определению или может быть измерена только косвенно»<sup>90</sup>. Измеримость применительно к управлению знаниями – это тема, которая была глубоко изучена, рассмотрена во многих работах и широко обсуждалась. Однако есть несколько окончательных выводов по практическим методам, которые легко понять и применять для количественного анализа инициатив по управлению знаниями и их результативности в государственном и частном секторе<sup>91</sup>.

234. Как отмечалось в ходе подготовки доклада, в большинстве рассмотренных организаций системы Организации Объединенных Наций последствия отсутствия политики в области управления знаниями видны и понятны в повседневной деятельности сотрудников и руководителей – что, в частности, касается бесполезной траты времени и ресурсов. Однако такого рода непроизводительные расходы обычно игнорируются как «неосознанные неценности», поскольку часто они не могут быть отнесены на счет конкретно чего-либо или кого-либо.

235. Несмотря на эту проблему, существование которой предполагалось до проведения обзора и подтвердилось в ходе его проведения, инспектор отметил прямое или косвенное позитивное воздействие эффективности управления знаниями на деятельность организаций как пятый элемент механизма оценки готовности.

### B. Формирующаяся практика

236. Некоторые организации системы Организации Объединенных Наций предприняли усилия по разработке показателей для оценки влияния стратегий и политики управления знаниями на их результативность. МФСР, ЭКА, ПРООН и ЭСКЗА – все они в той или иной степени начали систематические и программ-

<sup>90</sup> Florian Resatsch and Ulrich Faisst, “Measuring the performance of knowledge management initiatives”, (Berlin, Institute of Electronic Business and Augsburg, Competence Centre IT and Financial Services).

<sup>91</sup> Robert Hoss and Art Schlusell, “Metrics that assess an organization’s KM state”, (Pennsylvania, United States Army War College, 2009). Имеется на [www.digitalgovernment.com/media/Downloads/asset\\_upload\\_file66\\_2654.pdf](http://www.digitalgovernment.com/media/Downloads/asset_upload_file66_2654.pdf).

ные попытки в этом направлении путем перспективного выявления системы показателей в рамках их стратегий управления знаниями.

237. Более широкое использование показателей управления знаниями, как представляется, намечено МФСР. Организация разработала показатели или критерии успеха, а также средства проверки по каждому виду деятельности, связанному со знаниями. Эти показатели были включены в систему результатов управления знаниями и адаптированы для всех целей, связанных с областями ключевых результатов в Системе управления знаниями МФСР на 2014–2018 годы.

238. Стратегия управления знаниями ЭКА ставит главную задачу максимального расширения доступа к знаниям и их использования и предусматривает, что ЭКА установит и будет отслеживать «показатели успеха» для определения того, оказывает ли данный продукт или данная идея желаемый эффект, влияя на формирование политики на национальном, субрегиональном или региональном уровне. Механизмы обеспечения качества включают в себя критерии воздействия управления знаниями на деятельность организации.

Вставка 6

#### **Критерии результативности, используемые ЭКА**

a) соединения (жизнеспособность созданных сетей знаний по стандартизированным показателям деятельности и влияния членов);

b) инженерия знаний (конкретные показатели для конкретных бизнес-процессов);

c) коллекции (простота использования применительно к критериям поиска и специальные функции, определяемые на основе периодических опросов пользователей);

d) обслуживание (отзывы о качестве и своевременности ответов на запросы об обслуживании);

e) управление программами и координация (с помощью контроля качества).

*Источник: ECA, The ECA Knowledge Management Strategy: Managing the Knowledge of a Knowledge Organization (March 2014), p. 37.*

239. ПРООН признает в своей нынешней стратегии, что метрики и показатели успешного управления знаниями недостаточно развиты. Она также отмечает, что потенциал научно обоснованных статистических данных, включая анализ социальных сетей, стимулов, бизнес-аналитики и принятия обоснованных решений, используется в недостаточной степени. Таким образом, ее стратегия управления знаниями нацелена на количественную оценку, которая предполагается в качестве одной из приоритетных задач. ПРООН планирует разработать систему подробных показателей результативности управления знаниями с метриками и механизмы отслеживания по разным страновым и региональным отделениям, а также в штаб-квартире. ПРООН намерена также эффективно интегрировать элементы управления знаниями в свою систему ориентированного на результат управления.

240. В ЭСКЗА осуществление стратегии управления знаниями будет контролироваться и оцениваться в соответствии с планом работы и набором показателей, которые еще предстоит согласовать<sup>92</sup>. Результаты оценки в случае необходимости будут использоваться для разработки следующей стратегии.

<sup>92</sup> ESCWA, *ESCWA Knowledge Management Strategy: Towards Vision 2030* (2015), p. 10 and annex 3.

241. Количественная оценка влияния управления знаниями еще требует доработки, но появляющийся опыт в этом направлении стоит наращивать. **Инспекторы рекомендуют, чтобы опыт, накопленный организациями-первопроходцами в области количественного анализа и воздействия использования показателей управления знаниями, распространялся среди сообществ практиков, а их выводы были представлены на верхнем уровне руководства.**

### **С. Внешнее признание**

242. Работа, проделанная некоторыми организациями системы Организации Объединенных Наций в области управления знаниями, была также отмечена в положительном плане неправительственными, частными и академическими акторами. Так, МАГАТЭ (в 2010 году), ЮНЕСКО (в 2011 и 2015 годах) и ПРООН (в 2012 году) были отмечены премиями Австрийского партнерства по управлению знаниями (АУЗ). В 2016 году премия АУЗ была присуждена «Управлению знаниями в интересах развития» (УЗР), глобальному сообществу специалистов – практиков международного развития, включая многочисленных экспертов, которые работают или работали с организациями системы Организации Объединенных Наций. В числе других его мероприятий АУЗ реализует давнюю инициативу «городов знаний» и регулярно проводит в этой связи консультации с Хабитат ООН.

Вставка 7

#### **Повестка дня знаний в целях развития**

Австрийское партнерство по управлению знаниями (АУЗ) выдвинуло инициативу разработки повестки дня знаний в целях развития, которая призвана дополнить Повестку дня устойчивого развития до 2030 года, обеспечивая комплексный подход к проблемам, связанным со знаниями, которые непосредственно влияют на достижение этих целей. Повестка дня знаний в целях развития – это еще не заверченный проект. Он разрабатывается международной коалицией организаций гражданского общества, предприятий и ученых. Он основан на том видении, что знания имеют силу, будучи способны вызвать преобразования в экономике и обществе, которая может быть использована для развития глобальной экосистемы знаний. По мнению инициаторов, все цели устойчивого развития связаны со знаниями, и они не могут быть достигнуты без систематического и комплексного подхода к знаниям.

*Источник: Knowledge Management Austria (<http://www.km-a.net/english/k4dev>).*

## IX. Выводы и перспективы

### А. В чем необходимость управления знаниями?

243. Появление управления знаниями сначала встретило со стороны некоторых безудержный энтузиазм, а со стороны других – определенный скепсис. Первые считали, что удачное сочетание между огромным количеством имеющихся данных и информации и стремительным развитием информационно-коммуникационных технологий сможет автоматически привести к более высокой степени использования знаний и сокращению расходов. Последние, настроенные более скептически, восприняли управление знаниями как еще один модный, но короткоживущий профессиональный жаргонизм. Имелась также третья категория акторов, которые считали, что в этой концепции нет ничего нового, поскольку управление знаниями всегда существовало в той или иной форме.

244. На этом фоне управление знаниями вызрело и утвердилось в качестве академической дисциплины и области профессиональной практики. Несколько сходная эволюция проходила в системе Организации Объединенных Наций, хотя и более медленными темпами. Основная причина этого заключалась в том, что на практике в частном секторе результатам легче дать количественную оценку – по числу клиентов, расширению рынков, росту прибыли и т.п. Организация Объединенных Наций не только не может выбирать своих клиентов – государства-члены и уязвимые группы населения, нуждающиеся в помощи, на пяти континентах, – но и обязана сотрудничать с широким кругом близких по задачам организаций и внешними партнерами Организации Объединенных Наций.

245. Это еще более усложняет управление знаниями и обмен знаниями для системы Организации Объединенных Наций. Кроме того, база знаний для политики, программ и действий Организации Объединенных Наций находится под пристальным вниманием взаимодействующих заинтересованных сторон и обществу в целом. Хотя некоторые знания общедоступны, другие знания имеют крайне деликатный характер и поэтому нуждаются в защите.

246. Для того чтобы запустить инициативы, необходимо понять, зачем нужно управление знаниями. Не ставя задачи подготовить исчерпывающий список аргументов, в первую очередь инспектор считает, что для системы Организации Объединенных Наций – чьи наличные ресурсы зависят от государств-членов – база знаний, которая соотносится с ценностями организации, является ее основным долговременным сравнительным преимуществом. Системе Организации Объединенных Наций следует с осторожностью относиться к уникальным знаниям, которые она производит в мире, где некоторые услуги могут предоставляться неправительственными организациями и даже частными структурами.

247. Знания как актив должны культивироваться и совместно использоваться в рамках организаций системы Организации Объединенных Наций и всей системы, когда это необходимо, поскольку они приносят пользу тем же государствам-членам и их населению. Знания, которые не хранятся в такой форме, в которой они укрепляют и обогащают институциональную память и результативность организации, могут быть утрачены, обесценены или просто игнорироваться. Кроме того, те же знания будут неизбежно воспроизведены ценой дополнительных расходов, даже если они имелись в системе.

248. Деятельность по управлению знаниями может по-прежнему рассматриваться как «необязательная», если ее результативность просчитывается только в денежном выражении. Предотвращение ошибок и экономия, которая часто достигаются за счет более эффективного использования имеющихся знаний, практически не фиксируются в терминах бухгалтерского учета. Перерасход денег

легко обнаружить, в то время как почти полностью игнорируется перерасход времени и людских ресурсов. Положительные результаты управления знаниями могут быть реализованы не сразу и не в одночасье; они проявляются в перспективе и трудно измеримы<sup>93</sup>.

249. В ходе проведения обзора было признано и особо отмечено несколько положительных результатов управления знаниями:

а) повышение эффективности организации за счет обеспечения разработки программ на основе новейших знаний с опорой на прошлый опыт и знания, накопленные сотрудниками;

б) повышение эффективности организации и снижение затрат за счет расширения возможностей быстрого реагирования на возникающие проблемы в практической деятельности, оперативной мобилизации организационных знаний и опыта, а также предотвращения прошлых ошибок и дублирования усилий;

с) содействие принятию комплексного подхода к программированию за счет создания и расширения возможностей сообществ практиков и сетей, охватывающих разные сектора и географические районы.

250. Управление знаниями становится инструментом руководства, который во все меньшей степени может считаться необязательным. В контексте оценки эффективности многосторонних организаций доноры переходят к конкретной оценке способов управления знаниями организации. Так, как считает Многосторонняя сеть по оценке результативности организаций (МСОРО)<sup>94</sup>, *управление знаниями* является одним из четырех основных аспектов оценки эффективности организации в дополнение к *стратегическому управлению*, *оперативному управлению* и *управлению отношениями*. В отношении управления знаниями МСОРО установлены критерии определения того, имеет ли многосторонняя организация механизмы отчетности и стратегии обучения, которые способствуют обмену информацией внутри организации и вне ее с международным сообществом развития. Такие критерии могут быть неокончательными, но вполне вероятно, что этот аспект оценки будет иметь большее значение в высококонкурентной среде. В 2011–2015 годах МСОРО уже провела с использованием таких критериев оценку 11 организаций системы Организации Объединенных Наций.

251. Инспектор признает возрастающее значение роли функции оценки как части структуры управления знаниями. В этой связи оценочные знания представляют собой знания, полученные в результате оценок, и принимаются за знания, которые позволяют руководителям и лицам, принимающим решения, выносить суждения по поводу эффективности программ и политики. Поэтому как внешние, так и внутренние оценки и их процессы могут рассматриваться как часть более широкой системы управления знаниями. Таким образом, оценки служат средством обучения, а не только инструментом подотчетности и контроля.

252. Осуществление следующих рекомендаций, как ожидается, будет способствовать распространению передового опыта, повышению последовательности и согласованности и усилению прозрачности и ответственности, координации и сотрудничества, а также повышению эффективности.

<sup>93</sup> Michael E. D. Koenig and T. Kanti Srikantaiah, eds., *Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't* (Medford, New Jersey, American Society for Information Science and Technology, 2004), p. 128.

<sup>94</sup> МСОРО представляет собой сеть 18 стран-доноров (Австралия, Германия, Дания, Ирландия, Испания, Италия, Канада, Люксембург, Нидерланды, Норвегия, Республика Корея, Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии, Соединенные Штаты Америки, Финляндия, Франция, Швейцария, Швеция и Япония) с общим интересом к оценке эффективности организационной деятельности многосторонних организаций, которые получают финансирование на цели развития и гуманитарной деятельности.

**Рекомендация 6**

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций с давним и всеобъемлющим опытом в области управления знаниями следует возглавить усилия по включению в повестку дня Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) пункта, посвященного управлению знаниями, чтобы предоставить возможность для обмена на стратегическом уровне опытом, полезными наработками и полученными уроками с целью постепенного формирования в масштабах всей системы общей культуры управления знаниями.

**Рекомендация 7**

Генеральной Ассамблее следует включить в свою повестку дня пункт или подпункт, посвященный управлению знаниями в системе Организации Объединенных Наций, и просить Генерального секретаря представлять, при участии членов Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР), доклад об общесистемном передовом опыте и инициативах в области управления знаниями, созвучный целостному, комплексному и основанному на сотрудничестве подходу к осуществлению Повестки дня устойчивого развития до 2030 года.

## **В. Управление знаниями: разрушение перегородок в контексте Повестки дня устойчивого развития до 2030 года**

253. Повестка дня устойчивого развития до 2030 года – наиболее масштабный и всеобъемлющий документ, принятый Организацией Объединенных Наций начиная со Всеобщей декларации прав человека. Она была задумана как беспрецедентное выражение многосторонней, комплексной и междисциплинарной работы.

254. Ожидается, что основой осуществления повестки дня станет новый подход. В то время как Цели развития тысячелетия были набором отдельных целей, Повестка дня до 2030 года является всеобщей и неделимой. Она призвана объединить три основных столпа Организации Объединенных Наций: мир и безопасность, развитие и права человека. Она ставит задачу объединения усилий около 65 подразделений Организации Объединенных Наций, для того чтобы преодолеть фрагментацию, дублирование и бюрократические перегородки. Поскольку все государства-члены привержены делу осуществления Повестки дня до 2030 года, ожидается, что система Организации Объединенных Наций также воспримет больше моделей сотрудничества и синергизмов на национальном уровне.

255. И со столь высоко поднятой планкой знания, очевидно, смогут играть роль конечного объединяющего фактора 17 целей и 169 задач. Знания – основное сопряжение между уставными органами Организации Объединенных Наций, специализированными учреждениями, фондами и программами и множеством негосударственных заинтересованных сторон. Знания – общий знаменатель всех мандатов и действий Организации Объединенных Наций и выходят за рамки тематических и географических границ. Больше, чем товары, услуги и капитал, знания питают динамику нашего глобализованного и взаимозависимого мира.

256. Система Организации Объединенных Наций служит генератором и распространителем особого рода знаний, основанных на ценностях, солидарности и социальной справедливости. Именно знания о всех потенциально конфлик-

тующих сферах взаимодействия делают возможным сотрудничество между государствами-членами, независимо от их размеров и географического положения, в столь многих областях высокой сложности и разнообразия: от космоса до мирового океана, от связи до торговли, от здравоохранения до интеллектуальной собственности, – и это лишь несколько примеров.

257. Под знаниями понимаются уроки, извлеченные из прошлого, но также и новые идеи и концепции. Организация Объединенных Наций – это не только ответственный посредник и организатор общения между донорами и получателями помощи в целях развития, как и не механизм доставки финансовых ресурсов из развитых в развивающиеся страны. Скорее, будучи организатором сотрудничества в целях развития Организация Объединенных Наций является распространителем знаний.

258. Институциональные знания Организации Объединенных Наций должны получать более высокое внимание. Использование финансовых ресурсов без ценных знаний – их пустая трата. Вложения в технологии без полного учета их потенциала как инструмента управления знаниями и творчества человека не имеют смысла. Для того чтобы Повестка дня устойчивого развития до 2030 года была чем-то большим, чем хорошая концепция, нужна активная мобилизация знаний, создаваемых и совместно используемых системой Организации Объединенных Наций в своей систематической и основанной на сотрудничестве работе в интересах глобальных общественных благ.

259. С этой точки зрения не следует недооценивать роль управления знаниями в действенной и согласованной мобилизации людских и интеллектуальных ресурсов Организации Объединенных Наций в интересах Повестки дня устойчивого развития до 2030 года. Кроме того, знания и управление ими могут послужить стимулом для преодоления организациями системы Организации Объединенных Наций бюрократических перегородок, по поводу которых ОИГ столь часто выражала сожаление в своих докладах.

**260. Генеральному секретарю Организации Объединенных Наций следует выявлять, анализировать и развивать эти инициативы по управлению знаниями и инновационные меры, принимаемые вне системы Организации Объединенных Наций неправительственными организациями, структурами частного сектора и научными кругами, которые могут быть объединены на общесистемном уровне в поддержку осуществления Повестки дня устойчивого развития до 2030 года.**

## Приложения I–II

*Приложения I–II публикуются только на сайте ОИГ ([www.unjii.org](http://www.unjii.org)) вместе с докладом*

- I. Результаты опроса восприятия управления знаниями в системе Организации Объединенных Наций
- II. Технологические платформы и другие инструменты, используемые для обмена знаниями в системе Организации Объединенных Наций



## Дополнение 1

### Глоссарий\*

**Аудит знаний:** Их, скорее, качественная оценка; по существу – предметное изучение «здоровья» знаний организации. Аудит знаний дает научно обоснованную оценку того, где организации необходимо сосредоточить свои усилия по управлению знаниями. Он может выявить потребности организации в области управления знаниями, сильные и слабые стороны, возможности, угрозы и риски.

**Данные:** Непосредственно наблюдаемые или непосредственно проверяемые факты.

**Знания:** Субъективная и ценная информация, которая была проверена и организована в виде мысленной модели; обычно имеют своим источником накопленный опыт; включают представления, мнения и ценности.

**Извлеченные уроки:** Знания, ставшие результатом последующего анализа проекта или нового метода либо применения новых знаний; «антоним» наилучшей практики – это предостережения, полученный ценой ошибок, который следует широко распространять во всей организации для того, чтобы предотвратить повторение тех же ошибок или обеспечить сохранение ценных инноваций. Практика работы или опыт в овеществленной форме, что позволяет распространять такой опыт для предотвращения новых ошибок.

**Инновации:** Инновация – это новая идея, применяемая для создания или совершенствования продукта, процесса или услуги. Все нововведения связаны с изменениями, но не все изменения обязательно связаны с новыми идеями или ведут к значительным улучшениям.

**Интеллектуальные активы/капитал:** Имеющаяся в организации информация в материальной форме и во все большей степени сами ее сотрудники. Такая информация обычно либо неэффективно хранится, либо просто теряется, особенно в больших, физически рассредоточенных организациях. Актив представляет собой право на получение будущих выгод (материальных ценностей, денежных потоков). Неосязаемый актив можно определить как нематериальное право на получение в будущем ценностей или выгод. Неосязаемые активы, нематериальные активы, активы знаний и интеллектуальный капитал можно считать примерными синонимами.

**Ключевые компетенции:** Совокупность знаний, которые дают организации конкурентное преимущество; необходимы для выполнения критически важных задач организации.

**Лучшая практика:** Улучшение определенного процесса, метода, приема или предмета; знания, которые достаточно хорошо заменяют существующую практику и в силу своего универсального характера заслуживают широкого распространения во всей Организации. «Хорошая рабочая практика» или новаторский подход, который фиксируется и передается другим для содействия повторному применению.

**Мозговой штурм:** Часто используемый метод группового решения проблем, цель которого – предложить максимально большое число решений проблемы.

---

\* Почти во почти всех стратегиях и инструментах управления знаниями, разработанных организациями системы Организации Объединенных Наций, используется специальная терминология, относящаяся к управлению знаниями. Для обеспечения согласованности термины, содержащиеся в этом глоссарии, были взяты и адаптированы из Kimiz Dalkir, *Knowledge management in theory and practice* (Elsevier, 2005). В глоссарии содержатся только термины, используемые в настоящем докладе.

**Неявные знания:** Знания, которые очень трудно выразить в словах или в графической форме, обычно глубоко интернализированные знания, например знания о том, как сделать что-то, или умение видеть сходство между ситуациями.

**Обучающаяся организация:** Организация, которая обладает практикой, культурой и системами, которые активно содействуют обмену опытом и усвоенными уроками для поощрения высокого качества работы и непрерывного совершенствования.

**Организационная память:** Знания – ключевой ресурс организации, основанной на знаниях. Организационная память расширяет и приумножает этот ресурс путем сохранения, организации, распространения и повторного использования знаний, созданных ее сотрудниками.

**Общеорганизационная память:** Все данные, информация и ноу-хау, которыми обладает организация; сумма прошлых событий и опыта. Знания и представления, воплощенные в работниках, процессах, продукции или услугах организации, а также ее традиции и ценности. Организационная память может либо способствовать, либо препятствовать прогрессу организации.

**Организационное обучение:** Процесс взаимодействия между людьми и планирования получения и проверки знаний, с помощью которого создаются новые организационные знания. Способность организации учиться на прошлом опыте, привлекать прошлую информацию и в результате совершенствоваться. Сохранение и использование организационных знаний для повышения эффективности и действенности процесса принятия решений в организации.

**Организационные знания:** Сложная сеть знаний и систем знаний, имеющихся в организации и состоящих из декларативных и процедурных правил.

**Портал:** Сайт, который владелец позиционирует как вход на другие сайты в Интернете; шлюз, цель которого – быть основной отправной точкой для пользователей, подключающихся к Интернету.

**Приобретение знаний:** Процесс получения, преобразования и передачи опыта от источника знаний.

**Проводник знаний:** Человек, который содействует созданию знаний, обмену ими и использованию знаний в организации.

**Система управления знаниями:** Механизм, несущий ответственность за содействие внедрению и осуществлению принципов и практики управления знаниями в концептуальной и практической плоскости.

**Сообщество практиков:** Группа по интересам или информационная сеть, которая служит форумом, на котором участники могут получать полезные советы и выдвигать идеи; группа специалистов, объединившихся для решения общих проблем, которые стремятся к повышению уровня своей профессии и тем самым их самих. Неофициальная сеть или форум для предоставления друг другу полезных советов и создания идей. Группа специалистов, неформально связанных друг с другом в силу схожести решаемых ими проблем и совместного поиска решений, которые тем самым в свою очередь выступают в качестве ресурса знаний. Группа практиков, объединяемых общей практикой и общими представлениями.

**Социальный капитал:** Ценность, создаваемая тогда, когда сообщество людей или общество сотрудничает и взаимодействует с использованием таких механизмов, как сети, взаимное доверие, нормы и ценности, для достижения взаимной выгоды. Преимущества потоков социального капитала в виде доверия, взаимности, информации и сотрудничества, связанных с социальными сетями.

**Управление знаниями:** Целенаправленная и систематическая координация между людьми, технологиями, процессами и в структуре организации для получения дополнительного эффекта благодаря повторному использованию и инновациям. Достигается путем поощрения создания, совместного использования и

применения знаний, а также путем ввода ценных уроков из опыта и передовой практики в память организации.

**Управление информационным наполнением:** Процессы и последовательности выполняемых действий, связанных с организацией, классификацией и структурированием информационных ресурсов и необходимых для их сохранения, публикации и повторного использования несколькими способами. Система управления информационным наполнением используется для сбора, управления и публикации информационного содержимого; наполнение хранится в ней или в виде отдельных составляющих, или в виде целых документов, чтобы при этом обеспечивалось поддержание связи между составляющими. «Наполнение» в этом контексте обычно относится к компьютерной информации, такой как информационное содержимое сайта или базы данных. Управление информационным наполнением – обеспечение того, чтобы информационное наполнение было актуальным, обновляемым, точным, легкодоступным и хорошо организованным, что позволяет предоставлять пользователю качественную информацию.

**Хранилище знаний:** Место хранения и поиска явных знаний. Низкотехнологичным хранилищем знаний могут быть расшитые по папкам документы; высокотехнологичное хранилище может быть основано на платформе базы данных.

**Центр знаний:** Место, где хранятся собранные знания, которые могут быть получены и использованы другими людьми для обмена знаниями.

**Явные знания:** Знания, которые получили видимую форму (обычно получив закрепление в документе или аудио/видеозаписи); как правило, облеченные в материальную форму формализованные знания.

## Дополнение 2

**Сводка мер, которые должны быть приняты участвующими организациями по рекомендациям Объединенной инспекционной группы  
JIU/REP/2016/10**

Доклад	Предполагаемое воздействие	Организация Объединенных Наций														Специализированные учреждения и МАГАТЭ															
		КСР	Организация Объединенных Наций*	ЮНЭЙДС	ЮНКТАД	МТЦ	ПРООН	ЮНЕП	ЮНФПА	Хабитат ООН	УВКБ	ЮНИСЕФ	УНП	ЮНОПС	БАПОР	«ООН-женщины»	ВПП	ФАО	МАГАТЭ	ИКАО	МОТ	ИМО	МСЭ	ЮНЕСКО	ЮНИДО	ЮНВТО	ВПС	ВОЗ	ВОИС	ВМО	
Для принятия мер	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Для информации	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рекомендация 1	h		И	И	И	И			И		И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
Рекомендация 2	d		И																												
Рекомендация 3	e		И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
Рекомендация 4	h		И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
Рекомендация 5	c		И																												
Рекомендация 6	b						И											И		И											
Рекомендация 7	d		Р																												

**Условные обозначения:** Р: Рекомендации для принятия решения руководящим органом. И: Рекомендация для принятия мер исполнительным главой.

■ : Рекомендация не предполагает принятия каких-либо мер данной организацией.

**Намечаемая отдача:** а: повышение прозрачности и подотчетности; b: распространение передового опыта; с: укрепление координации и сотрудничества; d: повышение слаженности и согласованности; e: усиление контроля и соблюдения правил; f: повышение эффективности; g: значительная финансовая экономия; h: повышение эффективности; i: прочее.

\* Согласно перечню в ST/SGB/2015/3.