

УДК 35.088.6

Н. Алюшина

## ЕФЕКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ І КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Розглянуто ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади. Виявлено та систематизовано основні управлінські інструменти із створення, збереження та обміну знаннями в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Запропоновано метод оцінки знання як організаційного ресурсу, що полягає у складанні карт знань, які дозволяють дати повне уявлення про сутність і рівень знань органу державної влади. На основі проведеної систематизації управлінських інструментів із створення, збереження та обміну знаннями в організації зроблено спробу побудови концептуальної моделі управління знаннями в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

**Ключові слова:** управління знаннями, організаційне навчання, спільноти практиків, сторітеллінг, наставництво, новопризначені державні службовці, кадровий потенціал, органи державної влади, карта знань.

Проведення реформ, що спрямовані на впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі, опосередковує той факт, що першорядним для їх успішної реалізації стає управління людськими та інформаційними ресурсами. На сьогодні активно зростає потреба в інтелектуальних ресурсах, і знання, відповідно, стають ключовим ресурсом ефективності органів влади, оскільки сприяють адаптації до нових умов зовнішнього середовища.

Цілеспрямоване використання та удосконалення організаційних знань в органах влади та органах місцевого самоврядування вивільняє величезні потенціали економії ресурсів, які не можуть бути отримані за допомогою традиційних механізмів управління. Тому для досягнення стійких переваг у реалізації реформ, довіри і підтримки з боку громадян та міжнародних спільнот, зокрема, необхідно розвивати, створювати і використовувати організаційні знання для підсилення інституційної спроможності державної служби.

З огляду на це, в державних інституціях виникає необхідність безперервного навчання персоналу, створення умов для обміну знаннями та досвідом між співробітниками. Ефективне управління знаннями стає способом підсилення інституційної спроможності для здійснення міжнародних стратегічних комунікацій, підвищення інвестиційної привабливості країни. Також управління знаннями сприяє створенню і реалізації нових ідей.

На сьогодні в роботах, присвячених теорії і практиці управління, представлені описи багатьох методів управління знаннями. Водночас питання сучасного інструментарію управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та розробки комплексних програм управління знаннями, які об'єднують організаційні, людські та технологічні компоненти, поки ще не знайшли належного відображення.

Теорія і практика потребує адекватного інструментарію, що дозволяє найбільш ефективно управляти знаннями в системі органів державної влади.

Застосування сучасних інструментів управління знаннями і кадровим потенціалом у системі органів державної влади та органів місцевого самоврядування відкриває нові можливості для підвищення ефективності, забезпечення інвестиційної привабливості, що і є основою успішної реалізації реформ.

Головним імпульсом для розвитку теорії управління знаннями послужили економічні, філософські та соціальні дослідження другої половини ХХ ст., присвячені феномену знання і його ролі в суспільстві. Це роботи К. Поппера, М. Полані, Т. Куна, П. Дракера, М. Кастельса, А. Тоффлера. Серед вітчизняних вчених можна виділити роботи В. Бикова, В. Геєць, В. Семиноженко, Є. Черних та інших.

До найбільш авторитетним дослідженням у галузі загальної теорії управління знаннями можна зарахувати таких авторів, як: Т. Давенпорт, М. Ерл, К. Віг, К. Арджіріс, Л. Прусак, К. Свейбі, П. Сенге, Д. Тіс, Дж. Куїнн, М. Зак.

У розвитку управління знаннями найбільших успіхів досягли зарубіжні вчені та практики менеджменту: І. Нонака, Х. Такеучі, Е. Брукінг, У. Букович, Кр. Коллісон, Т. Коулополос, Дж. Парселл, К. Свейбі, Т. Стюарт, Е. Уїллер, Р. Вільямс, К. Фраппаоло, Дж. Харрінгтон, Л. Едвінсон.

Незважаючи на велику кількість робіт, присвячених питанням управління знаннями, обрану для дослідження тему можна вважати недостатньо розробленою. Актуальність і практична значимість теми дослідження, а також недостатня розробленість питань виявлення ефективних інструментів управління знаннями в системі органів державної влади та органів місцевого самоврядування, здатних підвищити ефективність їх кадрового потенціалу, зумовили вибір теми для дослідження.

Ефективні інструменти системи управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування з урахуванням особливостей системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування визначають мету даного дослідження.

На сьогодні в органах державної влади як ніколи активно зростає потреба в інтелектуальних ресурсах. Відтак знання і безперервне навчання на сьогодні стали критичними компонентами успіху реалізації реформ. Саме тому пошук ефективних шляхів вирішення такої значимої для організації проблеми, як збереження і примноження унікальних знань в органі влади, є актуальним завданням його керівництва.

Особливості системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування призводять до необхідності застосування компетентнісно-орієнтованого підходу до управління знаннями, який об'єднує організаційні, технологічні та людські фактори і вбудовує управління знаннями в Стратегію реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні [1]. Також для ефективного управління знаннями необхідним є створення організаційної культури та системи мотивації, що сприяють активному створенню, збереженню та обміну знаннями в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, розвитку неформальних комунікаційних мереж і довірчих відносин всередині організацій.

Перетворення знань в основне джерело створення цінності призвело до того, що значення знань та організаційних здібностей постійно зростає, а це означає збільшення важливості безперервного навчання персоналу, оскільки знання швидко застарівають. Організація, яка визначає своєю метою бути завжди успішною і швидко реагувати на

зміни у зовнішньому середовищі, бути “реактивною”, тобто випереджати зміни, повинна стати організацією, що сама навчається.

В умовах реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні одним з основних факторів, здатних вплинути на ефективність діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, є якісне управління організаційним знанням. Для успішного проведення стратегічних перетворень, започаткованих в Україні, а також принципів “належного врядування”, необхідно зберігати і використовувати накопичені знання, а також створювати нові знання.

В якості основних управлінських інструментів із створення, збереження та обміну знаннями в органах державної влади потрібно зупинитися на організаційному навчанні, спільноті практиків, сторітеллінгу та наставництві зокрема.

Організаційне навчання з використанням сучасних технологій є одним з основних інструментів управління знаннями. Забезпечення дієвості системи навчальних закладів із підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, підвищення рівня їх професійної компетентності покладено на Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів України, Національну академію державного управління при Президентові України та її регіональних інститутів, Центрів підвищення кваліфікації тощо. У ст. 46. проекту Закону України “Про державну службу” зазначено, що підвищення професійної компетентності здійснюється постійно, зокрема через навчання у відповідних навчальних закладах [2]. За цього поширена за останній період практика внутрішньоорганізаційного навчання сприяє не тільки обміну знаннями між співробітниками, але і підтримці та розвитку корпоративної культури та цінностей установи.

Спільноти практиків є важливим засобом розвитку стратегічних галузей знань органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Фахівці управління знаннями визначають, що зараз відбувається “третя хвиля” [3]. Під час першої хвилі увагу науковців і практиків було зосереджено на вивченні можливостей нових технологій. Під час другої хвилі увага зосереджувалася на дослідженні суті знання й того, як люди “знають” та навчаються. Основну увагу на третій хвилі розвитку управління знаннями приділяють двом напрямам: формуванню особистісної й командної продуктивності та належному застосуванню можливостей “управління знаннями” задля досягнення стратегічних цілей організації [4]. Особливого значення у цьому контексті набуває застосування такого інструмента управління знаннями, як спільноти практики. Спільнота практики (англ. Community of practice, CoP) – це добровільне віртуальне об’єднання професіоналів або усіх зацікавлених осіб задля вирішення практичних проблем. Фактично, це об’єднання практиків, залучених у спільну діяльність, спрямованих на пошук нових ідей. В останні роки спільноти практики стають все більш поширеними в публічному секторі зарубіжних країн [5 – 7].

Європейський досвід вже успішно адаптується в Україні [8]. У 2010 – 2015 рр. активна співпраця Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні зі швейцарсько-українським проектом “Підтримка децентралізації в Україні” DESPRO зумовили ключові ідеї створення е-платформи “Спільнота практиків: інновації у місцевому самоврядуванні”. А саме:

- об’єднати практиків із місцевого самоврядування з усіх регіонів України;
- дати їм можливість обговорювати найактуальніші питання розвитку територій, залучення громад і створення ресурсних центрів;

- мати можливість бути залученим до обговорення актуальних питань розвитку територій;

- навчитись правильно визначати запитання, отримати відповідь експертів з місцевого самоврядування, фінансового чи проектного менеджменту або просто від своїх колег;

- генерувати нові ідеї для муніципальної реформи, спільно шукати рішення, щоб реалізовувати їх у нових програмах із надання публічних послуг;

- принести позитивні зміни своїй громаді.

У такий спосіб кожен учасник спільноти практиків має можливість бути залученим до процесів управління знаннями в унікальному проєкті е-навчання “Підтримка децентралізації в Україні” DESPRO за участю науковців Національної академії державного управління при Президентові України, галузевих експертів та керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Отже, учасники спільнот практиків отримують нові знання замість витрат часу на пошуки інформації чи отримання власного досвіду, допомогу при вирішенні виникаючих у процесі роботи питань, можливість обговорення ідей з колегами, що мають досвід у тій самій сфері, і зміцнення довірчих відносин у професійному середовищі.

Для перетворення неформалізованих особистих знань співробітників у формалізовані організаційні (соціалізація знань) ефективними є такі інструменти управління знаннями як сторітеллінг і наставництво.

*Сторітеллінг* (англ. Storytelling “розповідання історій”) – це метод передачі експертних знань через докладні розповіді про минулі дії керівництва, взаємодії співробітників або про якісь події, які зазвичай передаються в організації неофіційно. Історії, які передають або ілюструють системи управління та цінності установи, будуть із більшою ймовірністю прийматися на віру і використовуватися співробітниками організації на практиці, аніж просто формулювання правил і норм.

Зазначимо, що кожна організація та її люди – це насамперед система, яка навчається сама. Співробітники вчать один у одного, у керівників, у колег, опановують професійні навички в процесі підвищення кваліфікації або отримують нові знання від запрошених фахівців у форматі короткотермінових тематичних зустрічей, лекцій, семінарів в установі. Коли організація в ході навчання визначає і вирішує завдання, а головним завданням є активна і згуртована реакція всього колективу на виклики швидко мінливого зовнішнього середовища або постановку завдань Уряду чи громади, тоді досягається мультиплікаційний ефект навчання. Враховуючи ці фактори, найбільш ефективним інструментом для вирішення визначених завдань є система наставництва.

Наставництво – навчання на робочому місці, яке спрямоване на довгострокове оволодіння і розвиток необхідних для виконання посадових обов’язків професійних знань, умінь і навичок, а також особистих якостей новопризначених державних службовців, і здійснюється у формі консультацій, порад та роз’яснень, які надає закріплений за цією особою наставник [9].

У сучасних умовах наставництво стає системою управління корпоративними знаннями та вміннями організації. Наставництво сприяє прогресу у навчанні на робочому місці, яке спрямоване на довгострокове оволодіння і розвиток необхідних для виконання посадових обов’язків професійних знань, умінь і навичок та допомагає новопризначеним державним службовцям оцінити корпоративну політику.

Наставництво становить систему, в якій ключовою ланкою є наставник. Наставник – людина, що володіє певним досвідом і знаннями, високим рівнем комунікації, що прагне допомогти своєму підопічному набутти досвіду, необхідного і достатнього для оволодіння професією. Основними категоріями процесу наставництва є професійна адаптація новопризначених державних службовців у державній установі.

Наставник відповідальний за інтеграцію нового державного службовця до виконання повноважень, безпосередньо пов'язаних із реалізацією завдань та виконанням функцій державного органу. Він реалізує різні процедури, які повинні призвести до повного освоєння новопризначеним держслужбовцем своїх обов'язків, а також правил і норм установи та колективу.

У ст. 48. проекту Закону України “Про державну службу” зазначено, що наставництво встановлюється тривалістю до 3 місяців, залежно від складності передбачених за посадою обов'язків та професійної компетентності державного службовця і може проходити одночасно з випробувальним терміном. При цьому для наставника процес передачі досвіду і знань є найбільш ефективним способом підвищення своєї кваліфікації, розвитку інноваційного змісту власної трудової діяльності, виходу на більш високий рівень професійної компетенції. Таким чином, наставництво є циклічним процесом: кожен співробітник, який пропрацював в організації певний час і досягнув досить високих результатів, має можливість стати наставником.

Система наставництва – це процес взаємодії наставника зі своїм підопічним, націлений на формування в нього внутрішніх моральних установок. Для цього наставнику необхідно не тільки передати наявний професійний досвід і знання, а й розпізнати творчі здібності та можливості новопризначеного державного службовця, зрозуміти його бажання, інтереси, мотиви. Найголовніше – орієнтувати на їх досягнення (втілення). Успіх у роботі наставника – коли новопризначений державний службовець сам знаходить вірні відповіді на складні ситуації в роботі та вирішення проблем, сам ініціює варіанти просування своїх конструктивних ідей і бажань.

Фактично система державної служби та служби в органах місцевого самоврядування на сьогодні гостро потребує ефективних способів вирішення проблеми збереження унікальних знань. В органах державної влади та органах місцевого самоврядування багато молодих недосвідчених службовців і багато “ветеранів”. Найчастіше йдучи з організації, такі заслужені працівники забирають разом із собою унікальні знання, досвід, які неможливо відтворити в короткі терміни навіть у разі значних фінансових та інших видів витрат для навчання новопризначених фахівців.

На нашу думку, на сьогодні система наставництва – це потужний фундамент організаційної системи навчання та передачі знань. Це не тільки дієвий інструмент підвищення ефективності системи навчання та розвитку персоналу на робочому місці, а й унікальна можливість, що дозволяє забезпечувати комунікацію, передавати досвід, традиції, кращі практики старших поколінь молодим співробітникам.

Перед використанням конкретних інструментів управління знаннями необхідно оцінити вид і рівень знань співробітників в організації. У цьому сенсі одним із найбільш популярних методів, що застосовуються у світовій та вітчизняній практиці управління знаннями, є технологія складання карт знань [10]. Згідно із картографічною школою, в концепції управління знаннями карти знань можна використовувати для різних цілей: навчання та атестації державних службовців; консолідації ресурсів, необхідних для виконання завдань; створення можливостей для поліпшення комунікаційної системи

організації; візуалізації всіх ресурсів та підвищення інформаційного потенціалу організації.

Щоб розглянути рівень знань державних службовців та визначити можливі інструменти управління знаннями в організації, нами зроблена спроба представити у формі карти знань знання (компетентності) керівника органу державної влади (рис. 1).



Рис. 1. Карта знань керівника органу державної влади

Функція керівника – підвищення якості державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, що сприятиме інституційній спроможності державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; формування ефективної системи управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, що базуватиметься на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; престижності державної служби та служби в органах місцевого самоврядування зокрема.

Знання (компетентності), необхідні для виконання цієї функції, є вкрай різноманітними. Вони враховують функціональні, інтелектуальні та соціальні [11], а також знання про зовнішнє і внутрішнє середовище органу.

Складена карта знань дозволяє наочно представити знання, які потрібні для виконання цієї функції, може бути використана для цілеспрямованого відбору наставників, а також бути орієнтиром у їх розвитку та підготовці (рис. 2).

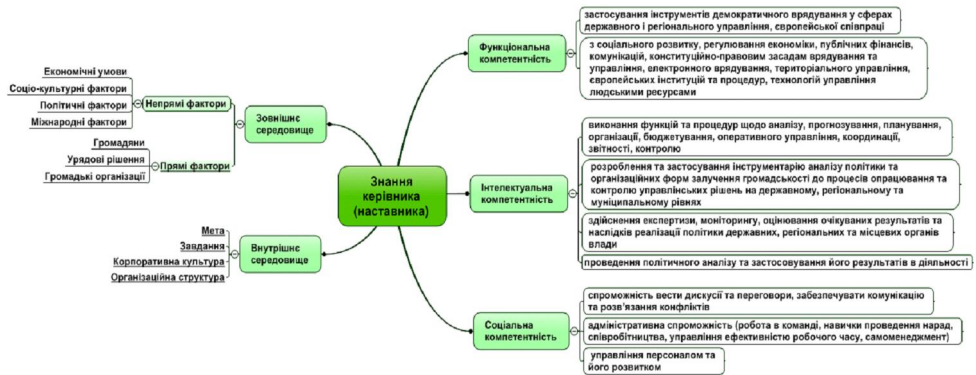


Рис. 2. Розгорнута карта знань керівника органу державної влади

У правій частині схеми розташовані особисті знання наставника, що включають функціональні, інтелектуальні та соціальні компетентності (рис. 3).



Рис. 3. Фрагмент карти знань керівника органу державної влади (права частина)

В лівій частині відображені організаційні (корпоративні) знання, що складаються із знань про зовнішнє і внутрішнє середовище організації (рис. 4).



Рис. 4. Фрагмент карти знань керівника органу державної влади (ліва частина)

Наставництво та управління знаннями в організації пов'язане з такими управлінськими процесами, як: навчання персоналу, створення системи управління документацією, документування основних процесів, процедур, а це, як відомо, ключові етапи при створенні системи якості в установі. Використання унікальних знань, по суті, є інтелектуальною основою. Іншими словами, здатність ефективно здійснювати пізнавальну діяльність всередині організації – єдина ключова сфера компетентності, володіння якої гарантує владним інституціям ефективність та результативність.

Наставник потрібен новому співробітнику не тільки для ознайомлення його з функціональними обов'язками та специфікою роботи. Він також має ввести новопризначеного державного службовця в корпоративну культуру і пояснити йому внутрішні правила поведінки. Співробітник, за яким закріплюються функції наставника, повинен користуватися авторитетом у колег або добре розбиратися у специфіці професійних обов'язків новопризначеного. А саме:

- мати високі професійні, морально-етичні та особистісні якості, необхідні для наставництва;
- володіти організаторськими та педагогічними здібностями;
- мати здатність на належному рівні здійснювати контроль за виконанням поставлених завдань;
- користуватися авторитетом і повагою у колективі.

При цьому крім професійних характеристик необхідно звернути увагу і на його особистісні якості:

- лояльність;
- значимість у його мотивації переважно нематеріальних чинників – тобто оплата повинна для нього бути важливим, але не визначальним чинником у професійної діяльності;
- здатність переконувати, заражати оточення власними ідеями;
- здатність розуміти психологічні особливості інших людей;
- позитивний емоційний настрій тощо.

Відзначимо, що саме по собі наставництво, як процес навчання і передачі досвіду безпосередньо на робочому місці, – явище далеко не нове і добре себе зарекомендувало. На сьогодні практика наставництва відома у всьому світі, і це один із найпопулярніших способів навчання персоналу. Однак зауважимо, що в європейських країнах, наставництво – це статусна роль, її вважають почесним обов'язком і наставниками стають тільки цінні для організації співробітники (абсолютно безоплатно). Вітчизняний досвід свідчить, що наставництво нерідко сприймається керівниками як додатковий тягар.

Фахівцями кадрового менеджменту наголошується, що 10% людей будуть працювати добре, незалежно ні від чого. Ще 10% будуть працювати погано, які б земні блага їм не обіцяли. Робота ж решти 80% залежить від мистецтва управління і стимулювання, зокрема – і від мистецтва наставництва [12]. Виходячи з цього, основними завданнями застосування інструменту наставництва в органах державної влади повинні стати:

- якісна і швидка підготовка новопризначених державних службовців до самостійної роботи;
- усунення розриву між теорією і практикою, передача кращого професійного досвіду “з рук у руки”;
- підвищення престижу й привабливості державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, а також їх популяризація;
- зниження плинності серед нових і найбільш досвідчених співробітників.

У списку основних ефектів, які можуть отримати органи влади від наставництва як ефективного інструменту для збереження знань:

- управління процесом змін, збереження і відтворення корпоративних (організаційних) знань організації;
- інтеграція новопризначеного державного службовця в управлінсько-адміністративний процес організації;



- адаптація новопризначеного державного службовця до умов внутрішнього і зовнішнього середовища;
- відтворення та безперервне навчання персоналу;
- подолання розриву між навчанням і досягненням результату.

Однак використання лише інституту наставництва є недостатньою умовою для збереження унікальних знань в органах влади. На основі проведеної систематизації управлінських інструментів із створення, збереження та обміну знаннями в організації ми пропонуємо концептуальну модель управління знаннями в системі органів державної влади (рис. 5).

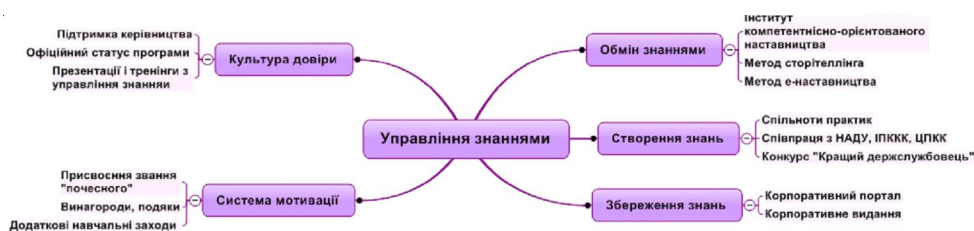


Рис. 5. Концептуальна модель управління знаннями

Розроблена модель враховує комплекс інструментів з обміну, створення та збереження знань, заходи щодо вдосконалення корпоративної культури та системи мотивації, а також будується в контексті Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні.

Використання інструментів, спрямованих на обмін знаннями, відображає важливість передачі знань між співробітниками організації для управління знаннями загалом. Ефективне управління знаннями поліпшить якість і швидкість прийняття управлінських рішень, а також сприятиме реалізації реформ, довірі і підтримки з боку громадян та міжнародних спільнот, зокрема для підсилення інституційної спроможності державної служби.

### Висновки

У процесі дослідження ефективних сучасних інструментів управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади нами виявлено та систематизовано основні управлінські інструменти із створення, збереження та обміну знаннями в органах державної влади. В якості ефективних сучасних інструментів управління знаннями виділено:

- організаційне навчання;
- спільноти практики;
- сторітеллінг;
- наставництво.

Запропоновано метод оцінки знання як організаційного ресурсу, що полягає в складанні карт знань, які дозволяють дати повне уявлення про вид і рівень знань організації. Доведено, що наявність карти знань дозволяє успішно досягти єдиних стандартів управління персоналом у державних органах та органах місцевого самоврядування за допомогою більш ефективного використання знань персоналу.

На основі проведеної систематизації управлінських інструментів із створення, збереження та обміну знаннями в організації зроблена спроба побудови концептуальної моделі управління знаннями в системі державної служби.

Об'єктом подальших досліджень має бути розробка та пілотування програми управління знаннями в системі навчальних закладів із підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, яка враховуватиме комплекс інструментів з обміну, створенню та збереженню знань, заходи щодо вдосконалення корпоративної культури та системи мотивації, а також узгоджуватися з цілями Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні.

### Література

1. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 227-р від 18.03.2015 р. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80>.
2. Про державну службу [Електронний ресурс] : проект Закону України від 16.02.2015 р. — Режим доступу : [http://guds.gov.ua/govservice/control/uk/publish/article?art\\_id=661093&cat\\_id=87284](http://guds.gov.ua/govservice/control/uk/publish/article?art_id=661093&cat_id=87284).
3. Cordoba J. Communities and Evaluation of E-Government Services [Electronic resource] / Jose Cordoba. — Access mode : <http://www.irmainternational.org/viewtitle/10461>.
4. Маматова Т. Здобутки та перспективи е-платформи [Електронний ресурс] / Т. Маматова, С. Маліков, О. Тертишна [та ін.]. — Режим доступу : <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/govermgmt/2012/194-182-2.pdf>.
5. Knight T. Knowledge Management: A Blueprint for Delivery [Text] / Tom Knight, Trevor Howes. — 1st ed. — Oxford : Taylor & Francis Ltd, 2003. — 252 p.
6. Communities of Practice In The Public Sector [Electronic resource]. — Access mode : <http://www.slideshare.net/stephendale/communities-of-practice-in-the-public-sector-presentation>.
7. CoPs leading the way in public service networking [Electronic resource]. — Access mode : <http://steve-dale.net/wp-content/uploads/2010/11/Benefits-of-CoPs-Nov10.pdf>.
8. Спільнота практиків “Інновації та кращі практики місцевого самоврядування” [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://mx.despro.org.ua:8081>.
9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців [Електронний ресурс] : Наказ Нацдержслужби України № 189 від 25.10.2013 р. — Режим доступу : [http://nads.gov.ua/control/publish/article?art\\_id=797361](http://nads.gov.ua/control/publish/article?art_id=797361).
10. Знаменская Н. Применение карты знаний как метода управления знаниями для повышения эффективности организации / Н. Знаменская // Государственное управление [Электронный ресурс] : электрон. вест. — 2011. — № 26. — март. — Режим доступа : <http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2011/26/Znamenskaya.pdf>.
11. Оболенський О. Модернізація професійної освіти управлінської еліти України ХХІ століття: компетентність та цикли підготовки. [Електронний ресурс] / О. Оболенський, С. Романюк, С. Коник. — Режим доступу : <http://academy.gov.ua/pages/osn/2/news/99/files/konf.pdf>.
12. Захарьина М. Наставничество как элемент системы развития персонала в компании [Электронный ресурс] / М. Захарьина. — Режим доступа : <http://delovoyimir.biz/ru/articles/view>.

**N. Aliushyna**

**EFFECTIVE TOOLS FOR KNOWLEDGE AND HUMAN RESOURCES  
MANAGEMENT OF PUBLIC AUTHORITIES AND LOCAL GOVERNMENTS**

**The article deals with efficient tools for knowledge and human resources management of public authorities. Basic management tools for creation, preservation and sharing of knowledge in central and local government authorities are identified and systematized. A method to evaluate knowledge as an organizational resource that lies in composing knowledge maps that can give a complete picture of the nature and level of knowledge of a government authority is offered. On the basis of systematization of management tools for creation, preservation and sharing of knowledge in an organization, an attempt to build a conceptual model of knowledge management in public authorities and local governments is made.**

**Key words: knowledge management, organizational learning, associations of practitioners, storytelling, mentoring, newly appointed civil servants, human resources, government authorities, map of knowledge.**