

**М. М. БУЧНЄВ, Т. В. АНУЧКІНА**

**«УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ» - ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

В статті розглянуто теоретичні аспекти професійної підготовки державних службовців, визначено сутність та основні складові управління знаннями в організації, досліджено систему професійного навчання державних службовців в Україні. Визначено фактори впливу на розвиток професіоналізму державних службовців, обґрунтовано необхідність покращення якості підготовки персоналу організації в умовах прискорення процесів трансформації суспільства та змін у професійній діяльності людини, впровадження нових моделей якісного управління організацією, також проаналізовано вплив якості людського капіталу на якість продукції. Надані практичні рекомендації та підходи щодо розробки та впровадження управління знаннями, для створення розвитку та утримання конкурентних переваг організації чи установи. На основі аналізу існуючих підходів до управління знаннями – інформаційного і гуманітарного – зроблено висновок про те що призначенням управління знаннями є: забезпечення організації, новими знаннями, організація їх засвоєння співробітниками, впровадження в практичну діяльність, і тим самим підвищення конкурентоспроможності як співробітників так і організації в цілому. На нашу думку даний напрям є перспективним для подальшого пошуку концептуальних підходів розвитку управління знаннями в організації. Визначення теоретичних засад управління знаннями допоможе здійснити існуючий зв'язок між теоретичним обґрунтуванням і практичним впровадженням, що дозволить в подальшому зробити висновки щодо якісних змін в кадровому забезпеченні організації і спроможності впровадження даного процесу.

**Ключові слова:** професійна діяльність, якість, управління знаннями, організація, людський капітал, інтелектуальний капітал, виробничі ресурси, мотивація, компетенції, професійна діяльність, соціальне партнерство.

**М. М. БУЧНЕВ, Т. В. АНУЧКИНА**

**«УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ» - КАК НЕОТЪЕМЛЯЕМАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

В статье рассмотрены теоретические аспекты профессиональной подготовки государственных служащих, определена сущность и основные составляющие управления знаниями в организации, исследована система профессионального обучения государственных служащих в Украине. Определены факторы влияния на развитие профессионализма государственных служащих, обоснована необходимость улучшения качества подготовки персонала организации в условиях ускорения процессов трансформации общества и изменений в профессиональной деятельности человека, внедрение новых моделей качественного управления организацией, также проанализировано влияние качества человеческого капитала на качество продукции. Даны практические рекомендации и подходы к разработке и внедрению управления знаниями для создания развития и удержания конкурентных преимуществ организации или учреждения. На основе анализа существующих подходов к управлению знаниями - информационного и гуманитарного - сделан вывод о том, что назначением управления знаниями являются: обеспечение организации, новыми знаниями, организация их усвоения сотрудниками, внедрение в практическую деятельность, и тем самым повышение конкурентоспособности как сотрудников так и организации в целом. По нашему мнению данное направление является перспективным для дальнейшего поиска концептуальных подходов развития управления знаниями в организации. Определение теоретических основ управления знаниями поможет осуществить существующей связи между теоретическим обоснованием и практическим внедрением, что позволит в дальнейшем сделать выводы о качественных изменениях в кадровом обеспечении организации и способности внедрения данного процесса.

**Ключевые слова:** профессиональная деятельность, качество, управление знаниями, организация, человеческий капитал, интеллектуальный капитал, производственные ресурсы, мотивация, компетенции, профессиональная деятельность, социальное партнерство.

**М. М. BUCHNIEV, T. V. ANUCHKINA**

**«MANAGEMENT KNOWLEDGES» - AS INALIENABLE CONSTITUENT OF IMPROVEMENT OF QUALITY OF PREPARATION OF PERSONNEL OF ORGANIZATION**

The article considers the theoretical aspects of vocational training of civil servants, determines the essence and main components of knowledge management in the organization, studies the system of vocational training of civil servants in Ukraine. The factors influencing the development of professionalism of civil servants are determined, the necessity of improving the quality of personnel training of the organization in the conditions of acceleration of the processes of transformation of society and changes in the professional activity of the person, introduction of new models of quality management by the organization, also analyzed the impact of the quality of human capital on the quality of products. Practical recommendations and approaches to the development and implementation of knowledge management are developed to develop and maintain the competitive advantages of an organization or institution. On the basis of the analysis of existing approaches to knowledge management - informational and humanitarian - it is concluded that the purpose of knowledge management is to: provide organization, new knowledge, organization of their assimilation by employees, introduction into practical activities, thereby increasing the competitiveness of both employees and organization as a whole. In our opinion, this direction is promising for the further search of conceptual approaches to the development of knowledge management in the organization. Defining the theoretical foundations for knowledge management will help to realize the existing link between the theoretical substantiation and practical implementation, which will allow in the future to draw conclusions about qualitative changes in the personnel support of the organization and the ability to implement this process.

**Key words:** professional activity, quality, knowledge management, organization, human capital, intellectual capital, production resources, motivation, competences, professional activity, social partnership.

У сучасних умовах постійного прискорення професійної діяльності людини. Зміни, що процесів трансформації суспільства стрімко й відбуваються в суспільстві, вимагають постійного кардинально змінюються умови праці та зміст оновлення професійних знань, осмислення і

формування у фахівців нових умінь і навиків. Для підвищення кваліфікації та трудової мотивації у співробітників, сучасним організаціям необхідно управляти процесом професійного розвитку персоналу, всіяко сприяти постійному професійному зростанню кадрового складу організації. Ефективність діяльності держави, результати виконання нею своїх економічних і соціально-правових функцій визначаються насамперед системою і структурою створених управлінських органів в усіх гілках влади, ієрархічністю їх структури, і в кінцевому рахунку – службовцями-професіоналами, якісним складом кадрового потенціалу.

Успішне виконання службовцем складних управлінських завдань потребує від нього комплексу взаємопов'язаних професійних та особистих якостей, серед яких особливе місце займають професійні здібності, професійна гідність, професійна честь, талант, управлінська мудрість. У системі своєї діяльності службовці різних регіонів України у своїй більшості, що є суттєвим для нас, віддають перевагу соціальним функціям:

- забезпечення національної безпеки;
- ліквідація наслідків стихійних лих та екологічних катастроф;
- виконання соціальних програм;
- дотримання правопорядку й законності;
- консолідації суспільства тощо.

Якість апарату, інтелектуальні можливості й професійна діяльність його працівників безпосередньо впливають на авторитет держави й поглиблюють потенціал державного впливу на суспільне життя. У зв'язку з цим актуалізуються функціональні особливості державної служби, які чітко визначені в Концепції адміністративної реформи:

- забезпечення реалізації державної політики в управлінні суспільними процесами;
- залучення до державної служби та утримання на ній найбільш компетентних і відданих справі кадрів;
- побудова кар'єри та просування по службі на основі особистих якостей, заслуг і результатів роботи;
- професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу державної служби;
- здійснення ефективного управління державною службою;
- забезпечення зв'язків із громадськістю [3].

З цього приводу не можна не погодитись з професором Н. Р. Нижник [10], яка в своїх наукових роботах постійно наголошує, що саме кадри створюють політико-правову своєрідність системи державного управління, тому й політичні, соціально-економічні завдання держави реалізуються через кадрову функцію, способами практичного здійснення якої, у свою чергу, виступають методи управління, побудовані на основі єдності професіоналізму та культури державних службовців.

А тому управлінські кадри повинні володіти сьогодні не лише організаційними, фінансовими,

економічними, правовими знаннями, але й соціально-моральними.

Людський інтелектуальний капітал є невід'ємною частиною успіху і цінністю будь-якої організації, тому орієнтуючись на виробництво якісної продукції необхідно враховувати її залежність від якості виробничих ресурсів. Одним з основних складових виробничих ресурсів є людський капітал (трудова ресурси), якщо дані ресурси будуть якісні, то продукція вищої якості може і буде виготовлена.

Враховуючи дану концепцію кожен співробітник повинен бути зацікавлений у виробництві якісної продукції і виконувати всі вказівки, поставлені вищим керівництвом. Виходячи з передового досвіду в умовах сьогодення, для управління і поліпшення трудової мотивації на перше місце ставляться насамперед соціальні пріоритети, базовою складовою яких є створення комфортних умов роботи, вдосконалення особистості, захист і підтримка з боку керівництва організації.

Якість продукції – набір різноманітних властивостей товару, що забезпечують задоволення потреб споживача.

Тому виходячи з вищевикладеного стратегія підприємства по поліпшенню якості продукції повинна враховувати ряд основних напрямів.

- покращуючи якість продукції, кожен член команди має бути зацікавлений в цих заходах і виконувати усі вказівки;

- робота по поліпшенню якості продукції - складна процедура, яка повинна охоплювати усі процеси: до виробничий, виробничий, після виробничий;

- підприємство повинне переймати досвід гідних підприємств і стежити за якістю продукції своїх конкурентів.

- кожен керівник повинен знати, якщо на підприємстві будуть якісні виробничі ресурси, то якісна продукція буде вироблена.

На (Рис.1) зображена залежність якості продукції від якості виробничих ресурсів.

Політика впровадження заходів для покращення якості персоналу в організації повинна бути направлена на створення таких умов, що допоможуть працювати якомога ефективніше. Згідно з теорією, управління знаннями – є тим інструментом який дає змогу активізувати використання найбільш цінних активів організації: ідей, таланту і досвіду всього колективу. Складність полягає в тому що до цього часу немає однозначного тлумачення, що ж таке «управління знаннями» і яким чином організувати управління знаннями співробітників організації, а отримані знання використовувати для ефективного розвитку організації в цілому?

Сутність і зміст управління знаннями здавна привертає увагу дослідників. Серед них необхідно ввиділити дослідження Л. Прусака і Т. Давен Порта, І. Нонака і Х. Такеучі, Ч. Дісперса і Д. Чавела, У. Буковіча і Р. Уільямса і Т. Стюарта, П. Друкера і К-Е. Свейбі, О. Кендюхова, М. Мариничева та ін. [1; 2; 4]. Наявні роботи провідних теоретиків даної області забезпечують нас новими методами вибудовування

управління знаннями в конкретному діловому контексті. І в той же час немає єдиного підходу який дозволив би адаптувати і запустити схему управління на практиці. Різні організації намагаються вирішувати

це питання по-своєму, розв'язуючи питання створення інформаційних систем різного масштабу і при цьому кожна організація прагне збільшити ефективність обробки знань.



Рис. 1. Основні складові залежності якості продукції від якості виробничих ресурсів

Слід підкреслити, що сьогодні особливої актуальності набирає розроблення саме практичних підходів щодо розробки та впровадження управління знаннями, для створення, розвитку та утримання конкурентних переваг організації чи установи. У літературі можна знайти найрізноманітніші визначення поняття управління знаннями. Основні з них такі:

«Управління знаннями – це процес, який забезпечує інтегрований підхід до створення, збору, організації і використання інформаційних ресурсів організації та доступу до них. Ці ресурси включають структуровані Бази Даних, текстову інформацію, наприклад, документи, що описують правила і процедури, і, що найбільше важливо, неявні та експертні знання у головах співробітників» (Визначення Gartner Group) [5].

«Управління знаннями – це формальний процес, який складається з оцінювання організаційних процедур, людей і технологій та створення системи, що використовує взаємозв'язок між цими компонентами з метою надання потрібної інформації потрібним людям у потрібний час для підвищення продуктивності» (Визначення IDC) [6].

Найбільш повним, на наш погляд, є визначення надане О. Кучеренко: «Управління знаннями – створення організаційних, технологічних та комунікаційних умов, за яких знання та інформація будуть сприяти рішенню стратегічних і тактичних завдань ... принцип чотирьох Н: створення умов, за якими необхідні люди зможуть отримувати необхідну інформацію та знання в необхідний час для виконання необхідних завдань» [7].

Узагальнюючи ці та інші визначення цього поняття, автори журналу PC Week/RE формулюють так:

Управління знаннями – це технологія, що включає в себе комплекс формалізованих методів, що охоплюють: пошук і добування знань від живих і неживих об'єктів (носіїв знань); структурування і систематизацію знань (для забезпечення їх зручного збереження і пошуку); аналіз знань (виявлення залежностей і аналогій); відновлення (актуалізацію)

знань; поширення знань; генерацію нових знань [9]. Наведені визначення характеризують сутність управління знаннями як процесу виявлення і збору відповідної інформації, їх класифікації і зберігання, а також своєчасне розповсюдження і оновлення.

Разом з тим, постають питання: чи можна керувати знаннями співробітників організації, а отримані результати використовувати для забезпечення високої динаміки професіонального зростання кадрів та ефективного використання їх потенціалу? Крім того, більшість напрацювань з управління знаннями в основному належать бізнес-сфері, яка може миттєво адаптуватися до змін, що відбуваються. Державні установи по своїй суті не гнучкі та повільно реагують на зміни і у більшості з них виникає питання: для чого може використовуватися управління знаннями і які результати може принести його впровадження?

Вважається, що «наблизитись до високого рівня розвитку суспільства і ефективно функціонувати в ньому можна лише за умови, що отримання знань впродовж життя і функціонування людини в усіх сферах, стане визначальною рисою способу життя людини» [8]. Таке наближення описується і концептуалізується в численних соціальних проектах, відображаючи факт, що у даний час інвестиції в знання ростуть швидше, ніж інвестиції в основні фонди. У цьому вбачаються найбільш явні ознаки переходу від економіки, що базується на використанні природних ресурсів, до економіки, заснованої на знаннях [11].

Необхідність впровадження нових моделей якісного управління організацією ознаменував перехід від виробничої концепції до товарної, яка спирається на якість продукції, інновації, конкуренцію, дизайн, сервіс та ін. На сьогодні можна виділити дві основні моделі ефективного управління бізнесом:

-Американська модель (основний напрямок - максимізація прибутку і отримання дивідендів);

-Японо-німецька (основний напрямок - соціальне партнерство і соціальні пріоритети).

Японо-німецька модель на наш погляд є більш прийнятною в розвитку бізнесу, яка за допомогою нематеріальних соціальних пріоритетів формує інтелектуально-грамотну організацію. Системи соціального партнерства розвивають у персоналу не тільки цінність матеріального (заробітна плата, дивіденди та ін.), а й нематеріального (спілкування, дозвілля, соціальні програми тощо), що дає поштовх в якісному і сумлінному виконанні ними своїх обов'язків.

В сучасних умовах в розвинених країнах спостерігається відсутність зацікавленості в масовому виробництві і споживанні стандартної продукції, передумовами якої є розвиток інформаційних технологій, системи комунікацій, інтернету що в результаті призводить до зацікавленості придбання унікальної продукції вищої якості. Для формування інтелектуально-грамотного, якісного персоналу в організації, робота повинна бути побудована на основі менеджменту компетенцій. Ключові компетенції - це складні соціальні конструкції, які створюють унікальний бізнес на основі соціальних мереж, взаємодії працівників один з одним, які дозволяють створювати креативний продукт та забезпечують успіх організації. В якості рекомендацій з розвитку ключових компетенцій організації слід звертати увагу на наступне:

- Розробка ключової компетенції повинна враховувати переваги, які забезпечать успіх у веденні бізнесу;

- Високий рівень професіоналізму в стратегічному управлінні;

- Грамотно сформовані стратегічні цілі;

- Стратегічні дискусії з фахівцями управління або модераторами.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених управлінню знаннями, системам управління знаннями, визначенню їх складових та етапів впровадження, недостатньо розробленою є практична складова управління знаннями як на рівні держави, так і на рівні організації, що враховувала б умови розвитку як держави так і організації в цілому.

Кожна організація має свій унікальний контекст діяльності, який визначається корпоративною культурою, місією і метою.

Управління знаннями в організації можна визначити як системну діяльність, направлену на максимальне збільшення цінних знань організації шляхом: придбання; збереження; розповсюдження; здобуття (генерування) нових знань.

Для ефективної і продуктивної роботи по організації управління знаннями необхідно реалізувати наступні процеси, а саме:

- встановити базову типологію знань організації, для того щоб визначитися з інструментарієм, який буде задіяний у проєкті управління знаннями;

- з'ясувати якого роду дані, інформація і знання є критичними (ключовими) для вирішення того чи іншого завдання, зокрема, і для здійснення діяльності, в цілому;

- подолати інформаційну переваженість і зберегти вже напрацьований досвід;

- організувати навчання персоналу;
- стимулювати співробітників організації до використання наявних, неявних знань та обміну знаннями усередині організації.

Таким чином, резюмуючи вищезазначене, ми можемо зробити наступні висновки:

- по-перше, управління знаннями як галузь управління організаціями проходить стадію апробації і становлення, унаслідок чого розробка і внутрішнє проектування системи управління знаннями повинно бути пов'язано з визначенням актуальних для організації завдань управління знаннями;

- по-друге, встановлено, що критерієм ефективності роботи системи управління знаннями є можливість співробітника своєчасно отримати необхідне знання для якісного виконання професійних обов'язків;

- по-третє, встановлено що впровадження методики управління знаннями допомагає вивести організацію на новий, якісний рівень професійної діяльності;

- по-четверте, напрямками подальших досліджень мають бути розроблення методологічних основ створення і функціонування системи управління знаннями в організаціях, а також визначення критерію ефективності функціонування цієї системи.

На основі аналізу існуючих підходів до управління знаннями – інформаційного і гуманітарного – зроблено висновок про те що призначенням управління знаннями є: забезпечення організації, новими знаннями, організація їх засвоєння співробітниками, впровадження в практичну діяльність, і тим самим підвищення конкурентоспроможності як співробітників так і організації в цілому. Змішана модель управління знаннями, не обмежується використанням однієї моделі управління знаннями і використовує управління як явними, так і неявними знаннями. Велике значення надається навчанню персоналу, створенню умов для витягання і передачі знань, мотивації персоналу до обміну знаннями.

#### Список літератури

1. Бандурка А.М. *Психологія управління*. Х.: ООО «Фортуна-пресс», 2008. 464 с.
2. Головатий М.Ф. До проблеми професіоналізації державної служби в сучасній Україні. Зб. наук. пр. УАДУ, 2010. Вип. 2. Ч. III. С. 213-217.
3. Гасвський Б.А. *Культура державного управління: Організаційний аспект: Монографія*. К.: Вид-во УАДУ, 2008. 144 с.
4. Грінівецька Н.М. Проблема формування сучасного типу державного службовця в Україні: Канд. дис. канд. наук з державного управління. К.: Вид-во УАДУ, 2009. 155 с.
5. *Державний службовець в Україні (пошук моделі) / За заг. ред. Н.Р. Нижник. К.: Ін-Юре, 2008. 272 с.*
6. Мельников О. Проблеми підготовки кадрів державної служби і місцевого самоврядування: історичний досвід та сучасність. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. № 1. С. 58-69.
7. Кучеренко О. *Концептуальні засади державної регіональної політики України*. Вісн. УАДУ. 2010. №3. С. 16-20.
8. Мельников О. Проблеми підготовки кадрів державної служби і місцевого самоврядування: історичний досвід та сучасність. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. № 1. С. 58-69.

9. Надолішній П.І. *Етнонаціональний фактор адміністративної реформи в Україні: проблеми теорії, методології, практики*: Монографія. К.: Вид-во УАДУ, 2018. 264 с.
10. Нижник Н. Р. Державна служба в Україні як фактор державотворення. *Вісник державної служби України*. 2015. № 1. С. 47-53.
11. Олуйко В. *Особливості формування кадрової політики: регіональний аспект*. Командор. 2010. № 1. С. 29-32.

#### References(transliterated)

1. Bandurka A.M. *Psikhologiya upravleniya*. Kharkov: ООО «Fortune-press», 2008. 464 p.
2. Golovaty M.F. *To the problem of profesionalizacii of government service in modern Ukraine*. Zb. sciences. pr. UADU [of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine], 2010. Vip. 2. Ch. 222. pp. 213-217.
3. Gaevskiy b.a. *Culture of state administration: Organizational aspect*: Monograph. Kiev: Vid-vo of UADU [of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine], 2008. 144 p.
4. Grinivecka N.M. *Problem of forming of modern type of civil servant in Ukraine: Kand. dis. kand. sciences from state administration*. Kiev: Vid-vo of UADU [of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine], 2009. 155 p.
5. N.R. Nizhnik. *Civil servant is in Ukraine (search of model) / For zag.* editor N.R. Nizhnik. Kiev: In-Yure, 2008. 272 p.
6. Mel'nikov O. *Problemi trainings of personnels of government service and local self-government: historical experience and contemporaneity*. Issues of the day of state administration. 2010. 1. pp. 58-69.
7. Kucherenko O. *Konceptual'ni principles of public regional policy of Ukraine*. Visn. UADU. [of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine] 2010. 13. pp. 16-20.
8. Mel'nikov O. *Problemi trainings of personnels of government service and local self-government: historical experience and contemporaneity*. Issues of the day of state administration. 2010. 1. pp. 58-69.
9. Nadolishniy P.I. *The Etonacional'niy factor of administrative reform in Ukraine: problems of theory, methodology, practice: Monograph. K.*: Vid-vo of UADU [of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine], 2018. 264 s.
10. Nizhnik N. R. *Derzhavna service in Ukraine as a factor of creation of the state*. Announcer of government service of Ukraine. 2015. 1. pp. 47-53.
11. Oluyko V. *Osoblivosti forming of skilled policy: regional aspect*. Komandor. 2010. 1. pp. 29-32.

Надійшла (received) 04.01.2019

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Бучнев Максим Михайлович (Бучнев Максим Михайлович, Махут Вучнпєв)** кандидат економічних наук, доцент, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу; м. Сєвєродонецьк, Українна, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7503-5705>, e-mail: [maxmih198404i@gmail.com](mailto:maxmih198404i@gmail.com).

**Анучкіна Тетяна Володимирівна(Анучкина Татьяна Владимировна, Tetiana Anuchkina)** Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, магістр з публічного управління та адміністрування; м.Сєвєродонецьк, Українна, e-mail: [dekanat.men@ukr.net](mailto:dekanat.men@ukr.net)