

**О. М. Оргієць**

кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри бізнес-адміністрування  
та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Запорізького національного університету

## РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПАМ'ЯТІ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ШЛЯХОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

*Розглянуто види професійного навчання державних службовців, акцентовано на необхідності включення до них організаційного навчання як процесу отримання нових професійних знань або вдосконалення навичок за місцем роботи. Доведено, що організаційне навчання є ефективним методом розвитку інституційної пам'яті органів державної влади. Дані для цього дослідження були зібрані шляхом анкетування 127 державних службовців.*

**Ключові слова:** інституційна пам'ять, організаційні знання, організаційне навчання, органи державної влади, сховища знань.

**Постановка проблеми.** Проблема збереження інституційної пам'яті в органах державної влади для України є нагальним питанням, оскільки плінність кадрів на державній службі залишається високою, особливо в роки політичних змін. Втрата цінного досвіду державних службовців, які з різних причин полишають орган державної влади (звільнення, підвищення, досягнення пенсійного віку тощо), веде, з одного боку, до зниження ефективності діяльності державних установ на деякий час, з іншого – до витрат часу на адаптацію новопризначених посадовців, пошук потрібної інформації.

Слідкуючи тенденціям реформування державної служби в Україні як однієї з пріоритетних реформ нашої держави, органи державної влади все частіше стикаються з громадським і політичним тиском, щоб стати більш ефективними в наданні державних послуг і бути більш прозорими і підзвітними у своїх адміністративних процесах. Щоб досягнути цього, навчання все частіше розглядається як важлива вимога для державних установ. Оскільки ніяка спеціальна освіта не надає необхідних практичних знань та навичок у повному обсязі, організаційне навчання новачків і їх професійна акомодация стають однією з важливих завдань в органах державної влади. Оскільки під організаційним навчанням можна розуміти не лише передачу й

інтеграцію знань окремих держслужбовців, а й організації в цілому, створення та використання інституційної пам'яті актуальне для розвитку перспективних можливостей усієї державної установи.

**Аналіз останніх публікацій.** Важливість навчання вже давно визнана як організаціями бізнесу, так і установами державного сектору. І якщо організаційному навчання на підприємствах приватного сектору присвячена велика кількість робіт протягом останніх трьох десятиріч, то інтерес до організаційного навчання в державному секторі зріс лише останніми роками, про що свідчить постійно зростаюча кількість публікацій, навчальних посібників і книг. Серед них – дослідження Л. Арготе [1, 2], М. Вісера й К. Тогта [3], Ф. Гіларді [4], Д. Грейлінга та А. Галахмі [5], які присвячені теоретичним основам навчання в організаціях державного сектору, Л. Задаянна аналізує організаційні системи пам'яті як джерело навчання для нових працівників [6]. Організаційне навчання як розвиток організаційної пам'яті досліджували Р. Кросс і Л. Бейрд [7]. Ефективні інструменти управління знаннями в органах державної влади розглянуті вітчизняними науковцями Н. Алюшиною, Т. Маматовою. Незважаючи на значну кількість досліджень з даної проблеми, залишаються недостатньо дослідженими питання впливу орга-

нізаційного навчання на розвиток інституційної пам'яті вітчизняних органів державної влади.

**Мета статті** – вивчення перспектив розвитку інституційної пам'яті під час організаційного навчання в органах державної влади та її вплив на нових державних службовців.

**Виклад основного матеріалу.** Підвищення ефективності органу державної влади потребує використання багатьох способів, якими знання можуть мігрувати в організацію і підвищувати ефективність державного управління. Як зазначають Р. Кросс і Л. Бейрд, широко розповсюдженні новітні технології можуть використовуватися для поширення інформації і створення віртуальних форумів, які поєднують експертів, але вони є лише одним з багатьох засобів, з допомогою яких вивчення значного організаційного досвіду може бути інтегровано в діяльність організації [7]. Серед інших засобів набуття професійних знань дослідники широко визнають організаційне навчання як важливу передумову успішної діяльності організації, особливо в складних та мінливих умовах [6].

Завдяки навчанню організаціям надається можливість розширити сферу свого стратегічного вибору, створювати та підтримувати унікальні можливості та основні компетенції. Організаційне навчання включає в себе процеси створення або придбання знань, їх обмін та інтеграцію в груповий та організаційний контекст [2; 6]. Через ці процеси знання протікають між окремими особами, групами та організацією, тому існує два можливих напрями цього потоку: від людини до організації та від організації до індивідуума [3]. Перший напрямок передбачає передачу результатів навчання з індивідуального рівня до організаційного, що створює нові знання для організації. Другий напрям має на увазі розповсюдження «старих» знань індивідуумам організації, зокрема новачкам. Л. Арготе зазначає, що хоча, можливо, існує сильна спокуса пов'язати організаційне навчання лише з процесом набуття нових знань, «зворотний зв'язок» зі «старими» знаннями такий же важливий, оскільки він дозволяє організації використовувати результати свого попереднього навчання. Це підвищує важливість накопичення знань в організаціях, для яких часто використовується термін «організаційна пам'ять» або «інституційна пам'ять» [1].

Аналіз літератури дає різні точки зору на сутність інституційної пам'яті. Та більшість із концепцій звертається до моделі «скриньок

для зберігання», яка підкреслює такі аспекти, як зберігання знань і способів їх використання в майбутньому. Саме ця модель має широкі перспективи і визначає інституційну пам'ять як «засіб, за допомогою якого організації зберігають знання для майбутнього використання» [8].

Науковці вказують на різні типи «місць», де можна зберігати знання в організації, – так звані організаційні системи пам'яті: працівники, електронні бази даних, організаційна культура, технологія тощо [1; 5; 6]. Автори Р. Кросс і Л. Баїрд наголошують, що пам'ять організації, насамперед, знаходиться в умах її співробітників і в стосунках, які співробітники постійно використовують для виконання роботи. Пам'ять також зберігається в репозиторіях, таких як комп'ютерні бази даних і файлові шафи. Пам'ять також може бути вбудована в робочі процеси і в пропозиції продуктів або послуг, які із часом еволюціонують [7].

Хоча знання можна зафіксувати на організаційному рівні, співробітники, які працюють у даній установі, насправді навчаються, коли шукають, отримують доступ, аналізують та використовують ці збережені знання. Таким чином, люди є важливими суб'єктами в процесах, пов'язаних з інституційною пам'яттю. Коли ці люди є новими в організації, їм доводиться стикатися з інституційною пам'яттю не лише для отримання старих знань, які вже збережені раніше. Дослідниця Л. Заданная наголошує, що головна цінність полягає в тому, що новачки можуть спілкуватися через вивчення організаційних «старих» знань [6].

Думку про те, що найважливіша форма знань в організації залежить від окремих співробітників, які кожен день працюють на робочому місці, поділяють Р. Кросс і Л. Баїрд. Як зазначають дослідники, незважаючи на те, що деякі організації прикладають зусилля з кодифікації і фіксування явних знань, неявне і негласне знання службовців має вирішальне значення для здатності організації вирішувати проблеми і створювати нові знання. Службовці, в першу чергу, поглинають ці знання за допомогою соціальної взаємодії – працюючи з тими, хто застосовує знання, отримані з минулих починань. Знання людини істотно впливають на інституційну пам'ять і колективні знання, які стимулюють індивідуальну продуктивність під час взаємодії з іншими [7].

Слід зазначити, що хоч індивідуальні знання є важливою частиною організаційної пам'яті, вони завжди ризикують «загубитися». Без мож-

ливості вчитися в інших працівникам загрожує небезпека застою. За іронією долі, найбільш обізнаним співробітникам часто приходиться займати посади з меншою кількістю навчальних можливостей. Їх навчання може бути обмеженим (хоча б тимчасово), коли організація використовує тільки досвід роботи конкретної людини в поточній та майбутній роботі, а не допомагає цій людині розвивати нові або додаткові навички. Наприклад, установи часто використовують людей на проектах, заснованих на тому, що вони вже знають, а не на тому, що вони можуть вивчити. Вирішення даної ситуація особливо важливе для галузі державного управління, оскільки орган державної влади, як і будь-яка організація, є динамічною системою, що постійно змінюється під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Так, трансформаційні процеси, які відбуваються в Україні, вимагають від управлінців, насамперед, зміни свідомості щодо необхідності адаптації організації до перемін та вироблення нових підходів до управління нею. Відповідно, із часом змінюються організаційні процеси, технології, організаційні структури управління, кваліфікаційний та віковий склад державних службовців тощо. Все це потребує постійного вдосконалення професійних навичок державних службовців протягом тривалого часу, тому існують різні види навчання.

Професійне навчання можна розділити на дві найосновніші категорії: навчання за місцем роботи та навчання поза ним. Згідно зі світовою практикою навчання з відривом від місця роботи називається off-JT, від англійського виразу off-the-job Training. Зазвичай таке навчання представляється як семінар або курс, де група людей навчається певний час в одному місці і слухає лекції або проводить практичні заняття. Метод придбання навичок за місцем роботи називається ОJT, в скороченому вигляді від англійського виразу On-the-job training. Якщо зіставити переваги навчання за місцем роботи та навчання за межами неї, можна вказати такі моменти: наприклад, у результаті ОJT можна отримати практичні знання та навички, необхідні для повсякденної роботи. Off-JT дає можливість отримати систематизовані і високо спеціалізовані знання і навички.

Відповідно до Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадо-

вих осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 974-р, передбачено виокремлення та запровадження таких видів професійного навчання: підготовка за освітньо-професійними, освітньо-науковими програмами спеціальності «Публічне управління та адміністрування»; підвищення кваліфікації за загальними професійними програмами; підвищення кваліфікації за спеціальними професійними програмами; підвищення кваліфікації за програмами спеціалізованих короткострокових навчальних курсів, тематичних постійно діючих та короткострокових семінарів, тренінгів; проведення стажування; забезпечення самоосвіти. Також Концепцією окреслено, що для забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання серед інших першочергових завдань передбачається здійснення обов'язкового навчання керівників структурних підрозділів органів виконавчої влади, виконавчих органів місцевих рад із питань передачі знань та досвіду (для подальшого навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, які перебувають у їх підпорядкуванні) [9]. Таким чином, ця вимога має на увазі проведення такого виду професійного навчання, як організаційне навчання, хоча в переліку його немає. На нашу думку, це є упущенням розробників, адже міжнародний досвід показує, що система професійного розвитку державних службовців стає більш індивідуалізованою, орієнтованою на зміст їх службових обов'язків, і саме цей вид професійного навчання дає можливість на місці швидко пристосовуватися до постійно змінюваних умов і проблемних ситуацій навколишнього середовища за допомогою отримання і переробки інформації, необхідної для вироблення і прийняття оптимальних управлінських рішень.

Процес одержання професійних знань на робочому місці має свої позитивні і негативні моменти, і перших, звісно ж, значно більше. Велика увага організаційному навчанню пояснюється тим, що воно є важливим методом підняття свідомості своєї приналежності і причетності до органу влади, оскільки в результаті спільного навчання поліпшуються людські відносини, і в співробітників з'являється почуття єдності. В умовах колективного ведення роботи в одному приміщенні навчання за місцем роботи має великий потенціал, оскільки можна відразу звернутися до інших

співробітників або керівників, коли потрібні їхні поради або визначення напряму роботи. Система колективного виконання роботи є важливою у формуванні і підтримці доброзичливих відносин між працівниками відділів і департаментів.

Щоб краще зрозуміти, як знання, які складають інституційну пам'ять органу державної влади, мігрують в організації, ми вивчили результати проведеного нами восени 2017 року анкетування серед державних службовців, які є слухачами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України. В опитуванні взяли участь 127 держслужбовця, з них: 34,6% – керівники, заступники керівників органу державної влади, або їх структурних підрозділів; 65,4% – спеціалісти. Від загальної кількості опитаних 25,2% мають стаж держслужби менше трьох років, 40,2% – до 10 років, 34,6% – більше 10 років. 46% службовців відповіли, що їх знань при вступі на державну службу було вдосталь для ефективного виконання посадових обов'язків, серед тих, хто вважав, що знань було недостатньо, 64,5% – особи, які мають великий досвід роботи в органах влади, до того ж, серед керівників більшість відповіла, що не мали достатньо професійних знань при вступі на посаду.

На питання: «Скільки часу було Вам потрібно, щоб повністю адаптуватися на посаді?» серед спеціалістів 43,4% назвали від 1 до 3 місяців; 39,8% – від 3 місяців до року; інші – більше одного року на адаптацію. Серед керівників 34% необхідно було 1-3 місяці для того, щоб адаптуватися на посаді, для 18% цей термін тривав півроку, 48% керівникам необхідно було більше року для «входження» на посаду.

Майже всі держслужбовці (крім одного) відповіли, що їм важливо отримувати нові знання протягом усієї кар'єри, при цьому 95% опитаних готові ділитися з новачками своїми знаннями і досвідом. Серед мотивів надання допомоги іншим найчастішими є відповіді: «Досвід не може замінити теорія», «Для направлення в потрібне робоче русло», «Це полегшить потім мою роботу, коли можна буде покластися на колегу», «Для єдиного результату», «Ефективно працює лише команда», «Я знаю, як важко новачкам, коли їм не допомагають», «Мені свого часу теж допомагали», «Щоб уникнути помилок у роботі відділу». Серед відповідей висловлене переконання, що, передаючи свої знання, ми також отримуємо досвід, і це не може загрожувати кар'є-

рі тій людині, яка завжди оновлює свої знання.

Приблизно 64% респондентів стверджують, що в їх установах проводяться організаційні навчання, на яких вони можуть одержати або удосконалити свої професійні знання, проте серед цих опитаних лише 14% є керівниками, або заступниками керівників органів державної влади.

Наукові дослідження також підтверджують, що саме спілкування з колегами може забезпечити нових співробітників досить різноманітними або унікальними знаннями: про їхню сферу роботи, організаційну культуру, власні завдання, вказівки щодо використання обладнання та баз даних організації тощо. Хоча наше опитування показало, що державні службовці мають бажання передавати свої знання новачкам, внаслідок дискусійного характеру добровільної передачі знань при особистому спілкуванні, Л. Арготи і Е. Мірон-Спектор вказують на те, що на практиці це не завжди приносить хороші результати. На заваді може стати, наприклад, особиста комунікація «старожилів», коли людина не здатна поділитися індивідуальними знаннями з великою кількістю людей [2].

Потрібно також звернути увагу на те, що коли особисте спілкування є способом доступу до «сховищ знань», люди можуть поділитися своїми знаннями лише з тими, з ким вони безпосередньо спілкуються. Тому особливо важливим для органу державної влади є швидке створення соціальних мереж для новачків, оскільки через спілкування в цих мережах люди отримують велику частку знань, що зберігаються в різних організаційних системах пам'яті.

Організаційне навчання всередині організації є ефективним методом отримання навичок роботи новопризначеному державному службовцю, починаючи вже з моменту його прийому. Для службовців, які працюють у даному органі державної влади не перший рік, організаційні навчання необхідні для розвитку професійних навичок, які необхідні для виконання спеціалізованих завдань (наприклад, статистика, методи соціологічних досліджень, зміни в законодавстві, впровадження нових програм тощо). Також організаційне навчання може включати і так звані «м'які навички» (soft skills) для всіх співробітників: розвиток комунікації, психологічні навички роботи з громадянами, управління часом, критичне мислення тощо. Адже службовці не тільки повинні добре знати свою поточну роботу, але і зобов'язані постійно під-

вищувати здатність виконання своєї діяльності з огляду на можливість стати майбутніми керівниками. На нашу думку, в умовах деполітизації вітчизняної державної служби саме в цьому полягає одна з причин необхідності постійного проведення навчання, мета якого є підготовка кадрів і підвищення кваліфікації до очікуваного рівня органу державної влади.

Актуальні навчальні заходи часто є єдиними у своєму роді ініціативами, в ході яких були прийняті унікальні підходи, які можуть бути використані в інших організаціях. Проте головне завдання керівництва органу державної влади полягає в тому, щоб визначити, що потрібно вивчати, і як навчання буде стимулювати ефективність роботи організації. Іншими словами, первинне завдання організаційного навчання полягає в тому, щоб дати службовцям те, що безпосередньо пов'язано і корисно для виконання їх обов'язків. Однак у даний час соціально-економічний стан ускладнюється і диверсифікується, і для того, щоб пристосуватися до нової ситуації і підтримувати ефективне управління державною службою, в значній мірі необхідно готувати кадри шляхом розвитку їх управлінських здібностей, далекоглядності і підвищення культури, вдосконалення знань мови, як державної, так і іноземної тощо. Результатами організаційних навчань мають стати прояви свіжих поглядів, ідей, небайдуже ставлення до цілей існування своєї організації, налагодження комунікацій між державними службовцями.

Дослідниця Л. Заданная звертає увагу на те, що організаційне навчання в більшості установ

державного сектору за своєю суттю не проводиться формально і систематично, також вона вказує той дискусійний факт, що навчаються за цією системою підлегли, а проводять навчання начальники, які дуже часто не мають правильного розуміння і свідомості важливості цього навчання [6]. Іноземний досвід доводить, що наразі органи публічної влади у сфері професійного навчання відходять від практики виконання вказівок зверху через їх не прагматичність [10]. М. Віссер і К. Тогт вказують, що через складності і постійні зміни політична влада більше не здатна прогнозувати і управляти місцевими органами на основі докладного ієрархічного керування зверху вниз. Замість цього центральна влада повинна ставити загальні цілі і стежити за зусиллями місцевих суб'єктів для досягнення цих цілей за допомогою їх власних розробок. На переконання дослідників, органам публічної влади слід надати можливість розробляти політику, експериментувати з її реалізацією та вчитися вирішувати проблеми один одного відповідно до цих загальних цілей [3].

Розглянемо на прикладі Бердянської районної державної адміністрації ситуацію з проведенням організаційного навчання у вітчизняних органах державної влади. Так, план навчання з керівниками структурних підрозділів у Бердянській РДА протягом останніх років затверджувався щоквартально розпорядженням голови райдержадміністрації включно до 2016 року, потім практика проведення організаційних навчань була відмінена. Щороку проводилося по 12 навчань. У таблиці 1 приведено питання, які були розглянуті у 2016 році.

Таблиця 1

**План проведення навчання з керівниками структурних підрозділів Бердянської РДА у 2016 році**

|         |   |
|---------|---|
| I кв.   | Про реалізацію державної кадрової політики в умовах оновленого законодавства про державну службу<br>Про надання адміністративних послуг ЦНАПом в умовах децентралізації влади<br>Про основні вимоги до оформлення результатів перевірок виконання виконкомом сільських, селищної рад делегованих повноважень органів виконавчої влади   |
| II кв.  | Актуальні питання реформування державної служби в умовах оновленого законодавства про державну службу<br>Про забезпечення в районі організованого відпочинку та оздоровлення дітей в 2016 р.<br>Актуальні питання практичної реалізації антикорупційного законодавства  |
| III кв. | Актуальні питання реалізації державної кадрової політики в умовах оновленого законодавства про державну службу<br>Актуальні питання підвищення ефективності діяльності центрів надання допомоги учасникам АТО<br>Про формування бюджету та розподіл коштів в умовах децентралізації влади   |
| IV кв.  | Про виконання Плану здійснення контролю за виконанням органами місцевого самоврядування Бердянського району делегованих повноважень органів виконавчої влади у 2016 році<br>Про повноваження Центру надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та реєстрації майнових прав громадян<br>Практичні аспекти реалізації вимог чинного законодавства у сфері доступу до публічної інформації місцевими органами виконавчої влади |

Як видно з таблиці, всі питання організаційних навчань були присвячені лише загальнодержавним проблемам державної служби, розвитку управлінських здібностей державних службовців у даному органі державної влади не приділяється серйозна увага. До того ж, привертає увагу той факт, що навчання проводиться лише з керівниками структурних підрозділів, спеціалісти до цього не залучаються. Дані щодо проведення навчань у структурних підрозділах відсутні.

**Висновки.** Оскільки індивідуальна пам'ять державних службовців є однією зі складових частин пам'яті органу державної влади, розвиток їх знань істотно впливає на інституційну пам'ять і колективні знання, які стимулюють індивідуальну продуктивність новоприйнятих службовців під час навчання за місцем роботи.

Проведення організаційних навчань в органах державної влади необхідне для швидкої адаптації до трансформаційних процесів, які відбуваються в державі, та підтримки ефективного виконання завдань, які покладені на державну установу, шляхом розвитку управлінських здібностей державних службовців. Проте для того, щоб організаційне навчання в державному управлінні було результативним, воно повинно бути колективним, процесуальним і, передусім, усвідомлене керівництвом органів державної влади. Система навчання може використовувати як зовнішні, так і внутрішні можливості: із залученням досвідчених спеціалістів і керівників різного рівня (особливо тих, хто має диплом магістра державного управління), які працюють у цій установі, або ж професійних викладачів, тренерів, консультантів.

Першим кроком для керівників, які прагнуть привернути увагу до організаційного навчання, є визначення того, які знання необхідні державним службовцям та який досвід варто вивчати. Це допоможе уникнути витрат часу на те, що вже відомо або не потрібно для виконання службовцями своїх обов'язків, та спрямовувати зусилля на захоплення і поширення знань у тих сферах, які будуть розвивати організаційну пам'ять для подальшого використання результатів цих навчань майбутніми службовцями. Добре продумана та добре керована інституційна пам'ять в органах державної влади не тільки може подолати орга-

нізаційну амнезію, але й забезпечить безперервність знань – ефективну передачу ноу-хау колегам та майбутнім поколінням держслужбовців.

Перспективою подальших розвідок у цьому напрямку має стати розробка Концепції розвитку інституційної пам'яті у вітчизняних органах державної влади, окремою складовою частиною якої має стати система організаційного навчання з державними службовцями.

#### Список використаної літератури:

1. Argote L. (2011). Organizational learning research: past, present and future. *Management Learning*, 42(4), 439–446.
2. Argote L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22 (5), pp. 1123–1137.
3. Visser M. & K.Togt (2016) Learning in Public Sector Organizations: A Theory of Action Approach. *Public Organization Review*, vol. 16, iss. 2, (2016), pp. 235–249
4. Gilardi F., & Radaelli, C. M. (2012). Governance and learning. In D. Levi-Faur (Ed.), *Oxford handbook of governance* (pp. 155–168).
5. Greiling, D., & Halachmi, A. (2013). Accountability and organizational learning in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 36(3), 380–406.
6. Zadayannaya L. (2012). Organizational Memory systems As a Source of Learning for New Employees in an Innovation Context. – URL: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:561477/FULLTEXT01.pdf>.
7. Cross R. and Baird L. (2000) Technology Is Not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory. *Sloan Management Review* 41:69–78
8. Olivera F. (2000). Memory systems in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. *Journal of Management Studies*, 37, pp. 811–832.
9. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 974-р. – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>.
10. Zeitlin J. (2011). Pragmatic transnationalism: governance across borders in the global economy. *SocioEconomic Review*, 9(1), 197–206.

**Оргиец О. Н. Развитие институциональной памяти в органах государственной власти путем организационного обучения государственных служащих**

*Рассмотрены виды профессионального обучения государственных служащих, акцентировано внимание на необходимости включения в них организационного обучения как процесса получения новых профессиональных знаний или совершенствования навыков на рабочем месте. Доказано, что организационное обучение является эффективным методом развития институциональной памяти органов государственной власти. Данные для этого исследования были собраны путем анкетирования государственных служащих.*

**Ключевые слова:** институциональная память, организационные знания, организационное обучение, органы государственной власти, хранилища знаний.

**Orhiets O. M. Development of institutional memory in public authorities through organizational training of civil servants**

*It has been considered the types of the professional training for the governmental officials, focused on the necessity to include organizational training in the professional training as the way of obtaining new professional knowledge and improving skills at the workplace. It has been proved that organizational training is an effective method of developing the memory of the governmental bodies. The data for the research have been collected through interviewing 127 governmental officials.*

**Key words:** institutional memory, organizational knowledge, organizational learning, public authorities, knowledge repositories.