

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА МОН УКРАЇНИ**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА МОН УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГАЛЯС НАТАЛІЯ МИКОЛАЇВНА

УДК 352.07:005.94

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ**

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування
Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Н. М. Галяс

Науковий керівник: Колтун Вікторія Семенівна,
доктор наук з державного управління, професор

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Галяс Н. М. Управління знаннями в системі місцевого самоврядування.
– Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

В умовах нестабільності сучасних процесів та необхідності швидкого відновлення України після війни, раціональне використання інтелектуальних ресурсів у сфері публічного управління, зокрема знань та досвіду, стає ще більш важливим. До того ж, знання є ключовим резервом ефективного функціонування органів місцевого самоврядування і забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Місцевим органам влади необхідно сприяти виявленню та консолідації потенціалу громади для уможливлення сталого соціально-економічного розвитку територій.

Трансформаційні зміни в «суспільстві знань» на місцевому рівні вимагають створення нової парадигми спроможності територіальної громади, в основі якої лежить підвищення професіоналізму службовців місцевого самоврядування відповідно до потреб сфери публічного управління; використання управлінських технологій для забезпечення ефективного виконання функцій органами місцевого самоврядування; розробка нових підходів і стратегій щодо сталого зростання та розвитку місцевого самоврядування; розвиток та використання ефективних інформаційних та комунікативних технологій між службовцями; створення умов для збереження інституційної пам'яті, обміну та трансляції знань; налагодження конструктивного діалогу місцевої влади з громадськістю; формування довіри і підтримки з боку громадян та міжнародних спільнот в органах місцевого самоврядування; сприяння розвитку науково-технічного прогресу та інновацій в громаді; застосування передових освітніх і наукових підходів у

зкладах освіти; використання новітніх онлайн-платформ; формування та функціонування віртуальних спільнот професіоналів; освоєння нових компетенцій відповідно до сучасних викликів цифровізації; використання сучасного спектру інструментів та цифрових технологій (бази даних, системи електронного документообігу, внутрішні портали та інші інформаційні системи).

Автором зазначено, що наразі відсутній належний комплексний механізм, який би дозволив поєднати та реалізувати вище перелічені процеси в одній системі. Таким комплексним нетрадиційним механізмом управління в системі місцевого самоврядування має виступати управління знаннями, що включатиме сукупність інструментів щодо ефективного виявлення, розкриття та розвитку консолідаційного потенціалу на території громади.

Термін англomовного походження «Knowledge management» означає систематичне формування, оновлення і застосування знань з метою максимізації ефективності організації [1]. Зміст даного поняття в цілому відповідає сучасним вимогам до пошуку нових нематеріальних активів в умовах обмеженості ресурсів. Корисний ефект від сукупного потенціалу емпіричних, практичних, соціальних, інтуїтивних, експертних, тацитних знань службовців сприятиме удосконаленню знанневих конструктів, сприяючи тим самим ефективному функціонуванню органів місцевої влади та розвитку спроможності громад.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка пропозицій формування концептуальних підходів до управління знаннями в системі місцевого самоврядування задля вироблення практичних рекомендацій.

Об'єктом дослідження є система місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є управління знаннями в системі місцевого самоврядування.

В дисертаційній роботі використовуються такі загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: метод телефонного інтерв'ю; контент-

аналізу; компаративного аналізу; метод узагальнення; кореляційний аналіз; моделювання; метод системного аналізу; метод системного відбору матеріалів; метод групування.

У дисертаційному дослідженні вперше в Україні автором комплексно розв'язано прикладну наукову проблему теоретичного обґрунтування засад формування комплексу процесів управління знаннями у системі місцевого самоврядування з метою розробки теоретичних і практичних принципів використання потенціалу управління знаннями для забезпечення інтелектуальної креативізації розвитку територіальних громад. Теоретичні та прикладні результати, що становлять наукову новизну дослідження, полягають у тому, що:

уперше:

– *обґрунтовано* теоретико-методологічні засади використання потенціалу управління знаннями, сутність феномену якого у системі місцевого самоврядуванні полягає у формуванні, трансляції та імплементації знань у межах системи, спроможної ініціювати та підтримувати консолідаційні процеси інтелектуального розвитку територій шляхом інституціоналізації управління знаннями;

– *розроблено і обґрунтовано* концептуальну модель управління знаннями в системі місцевого самоврядування, яка передбачає підвищення ефективності функціонування системи місцевого самоврядування та подальше розкриття когнітивного потенціалу громади на основі раціонального впливу суб'єктів управління знаннями на об'єкти оперування, доцільного використання інструментарію на визначених етапах процесу управління знаннями, врахування мультифакторного підходу;

удосконалено:

– понятійно-категоріальний апарат в частині введення в науковий обіг дефініції управління знаннями в системі місцевого самоврядування, а саме: управління знаннями в системі місцевого самоврядування – це цілеспрямоване формування, трансляція та імплементація різних видів знань

фахівцями з питань управління знаннями для забезпечення процесів інтелектуальної креативізації потенціалу громад. Фахівець з питань управління знаннями – це призначений керівником службовець місцевого самоврядування, що виконує встановлені для цієї посади обов'язки, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань, функцій місцевого самоврядування щодо формування, трансляції та імплементації знань;

– модель знаннєво-комунікативної компетенції для посадових осіб місцевого самоврядування, на основі якої визначено, що розширення функціональних завдань і обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування уможливорює підвищення ефективності рівня знаннєво-комунікативної складової професійної компетентності;

набули подальшого розвитку:

– актуальні підходи до феномену управління знаннями, а саме: процесний, системний, стратегічний, комунікативний, технологічний, функціональний, концептуальний, логістичний, компетентнісно-орієнтований, дисциплінарний;

– підходи до трансляції і обміну знань в системі місцевого самоврядування на рівні виконавчого та представницького органу місцевого самоврядування;

– засади визначення ефективності механізму управління знаннями в системі місцевого самоврядування завдяки використанню інформаційних технологій в умовах цифрової трансформації громад;

– підходи щодо застосування нового тренду менеджменту знань – управління особистими знаннями службовцями місцевого самоврядування задля підвищення рівня професійної компетентності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені й обґрунтовані в дисертації наукові положення, висновки та рекомендації можуть бути використані в практичній роботі органів місцевого самоврядування у процесах сприяння реалізації управління знаннями, які спрямовані на поліпшення умов розвитку територіальних

громад; при розробці системи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, які працюють над розв'язанням комплексу проблем територіального розвитку; при розробці стратегії громади.

Ключові слова: Публічне управління, місцеве самоврядування, територіальна громада, органи місцевого самоврядування, посадова особа місцевого самоврядування, розвиток території, управління знаннями, освіта, професійна компетентність, трансляція знань, обмін знаннями, потенціал громади, інформаційні технології, комунікативні технології, цифровізація.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

1. Галяс Н. М. Знаннєво-комунікативна складова професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони»*, 2017. №1 (57). С. 131–138. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2017/1_2017.pdf.
2. Галяс Н. М. Контент-аналіз як науковий метод дослідження поняття «Управління знаннями» в системі місцевого самоврядування. *Збірник наукових праць. «Право та державне управління»*, 2017. № 2(27). С. 187–194. URL: <http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/issue-2-2-2017.pdf>.
3. Галяс Н. М. Теоретичні засади трансляції знань у системі місцевого самоврядування. *Вісник НАДУ при Президентові України*, 2017. Вип. 3. С. 66–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2017_3_12.12.
4. Галяс Н. М. Японський досвід управління знаннями в системі місцевих органів публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Випуск 4 (35). С. 174–182. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_04\(35\)/25.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_04(35)/25.pdf).
5. Nataliia Halias. Formation of a knowledge society at the local level. Monograph 45, «Selected aspects of digital society development», Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021, P 257. URL:

<http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/fd7b8107149ebd5a161d53e43d7ddb2d.pdf>. ISBN 978 – 83 – 960717 – 1 – 2.

6. Nataliia Halias. Modeling as a method of optimization of the knowledge management process in the system of local governance. *Evropský casopis ekonomiky a managementu*. Iss 7. V 3. 2021. P. 55–60. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2021/eujem_2021_7_3/10.pdf. DOI: 10.46340/eujem.2021.7.3.8

7. Колтун В. С., Галяс Н. М. Управління процесами обміну знаннями в умовах трансформації громад. Науковий фаховий журнал «Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського». Серія: Публічне управління та адміністрування, 2022. Т. 33 (72) №3. С. 162–168. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.3/27>

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

1. Галяс Н. М. Професійна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування: знаннєво-комунікативний аспект. *Розвиток професійних компетентностей державних службовців: комунікативний аспект*: матеріали щорічн. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 3–4 листоп. 2016 р.) / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, В. М. Сороко, Л. А. Гаєвської. Київ : НАДУ, 2016. С. 108–109.

2. Галяс Н. М. Вплив управління знаннями в системі місцевого самоврядування на сталий розвиток суспільства. *Публічне управління та адміністрування: розвиток і впровадження* (матеріали наук.-практ. конф. молодих учених за міжнар. участю) / за наук. ред. В. С. Куйбіди, А. П. Савкова, С. К. Хаджирадєвої, О. Ю. Оболенського. Київ : НАДУ, 2016. С. 274–276.

3. Галяс Н. М. Модифікація місцевого самоврядування на основі інструментарію трансляції знань. *Питання правового забезпечення модернізації державного управління та місцевого самоврядування в Україні* (матеріали науково-практичної конференції) / за заг. ред. Т. В. Мотренка,

В. Є. Воротіна. Київ : Ін-т законодавства Верховної Ради України, 2017. С. 166–171.

4. Галяс Н. М. Формування публічного простору територіальної громади в умовах сталого місцевого розвитку. *Сталий розвиток в умовах глобальних викликів* : матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 7–8 квітня 2017 р.) ; авторська редакція. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. С. 62–63.

5. Галяс Н. М. Сучасний менеджмент у системі місцевого самоврядування: інформаційно-комунікаційні технології управління знаннями. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології* : матеріали щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, (Одеса, 27 квітня 2017 р.) : у 5 т. / за заг.ред. С. І. Майданюк, О. О. Кубрак, та ін.. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. С. 166–167.

6. Галяс Н. М. Знання як визначальна цінність місцевої демократії. *Публічне управління: ціннісні орієнтири, стандарти якості та оцінка ефективності* : матеріали щоріч. всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяченої 25-річчю Національної академії (Київ, 26 трав. 2017 р.) : у 5 т. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, А. П. Савкова, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2017. Т. 2. С. 32–33.

7. Галяс Н. М. Управління знаннями як фактор забезпечення спроможності громади в умовах децентралізації повноважень. *Державне управління в Україні: виклики та перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 7-8 травня 2021 р.). Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2021. С. 76–78.

8. Галяс Н. М. Перспективи інтелектуального розвитку громади в умовах децентралізації в контексті управління знаннями. *Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи* : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 9 грудня 2021 р.).

9. Галяс Н. М. Сучасний інструментарій обміну знаннями в умовах цифрової трансформації громад. *Шевченківська весна – 2022: публічне*

управління та державна служба : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 19 квітня 2022 р.).

10. Галяс Н. М. Алгоритм цифрової трансформації на місцевому рівні в контексті управління знаннями. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього*: матеріали щоріч. міжнародної наук.-практ. конф. (Київ, 7-8 червня 2022 року). Київ : ННІ ПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. С.101-103.

ABSTRACT

Halias N. M. Knowledge management of the System in Local Self-Government. – Qualifying scientific work, manuscript copyright.

The thesis for the degree of Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, specialty 281 «Public Management and Administration». – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

In the context of instability of modern processes and the need for a quick recovery of Ukraine after the war, the rational use of intellectual resources in the field of public administration, in particular knowledge and experience, becomes even more important. Knowledge is a key reserve for the effective functioning of local self-government bodies and ensuring the sustainable development of territorial communities. Local authorities need to contribute to the identification and consolidation of the community's potential to enable sustainable socio-economic development of the territories.

Transformational changes in the “knowledge society” at the local level require the creation of a new paradigm of territorial community capacity, based on professionalization of personnel, which is based on increasing the professionalism of local self-government employees in accordance with the needs of the sphere of public administration; the use of management technologies to ensure effective performance of functions by local self-government bodies; development of new approaches and strategies for sustainable growth and development of local self-

government; provision of a wide range of services to citizens; development of effective communications between employees; ensuring interaction between different departments; creation of conditions for preservation of institutional memory, exchange of knowledge and experience among employees; establishing a constructive dialogue between local authorities and the public; creation of conditions for trust and support from citizens and international communities in local self-government bodies; creation of conditions for the development of scientific and technical progress and innovations in the community; application of advanced educational and scientific approaches in educational institutions; use of the latest online platforms; formation and functioning of virtual communities of professionals; mastering new competencies in accordance with the modern challenges of digitalization; use of a modern range of tools and digital technologies (databases, electronic document management systems, internal portals and other information systems).

Knowledge management, which will include a set of approaches, principles, methods, measures, tools, technologies necessary for the effective development of intellectual, creative, innovative territorial community should be such a comprehensive non-traditional management mechanism in the system of local self-government.

The term of English origin “Knowledge management” means the systematic formation, updating and application of knowledge in order to maximize the effectiveness of the organization [1]. The content of this concept generally meets modern requirements for the search for new intangible assets in conditions of limited resources. The beneficial effect of the combined potential of theoretical, heuristic, scientific, organizational, formalized, personal, tacit knowledge of employees will contribute to the improvement of knowledge constructs and play a significant role in community development, becoming a key reserve for local government effectiveness. It should be noted the extremely low level of application of knowledge management tools in Ukraine, misunderstanding of the very essence of this phenomenon, despite its prevalence in global practice.

Considering the abovementioned, an urgent task of the theory and practice of public administration and administration itself is to develop an integrated approach to ensuring the formation of effective foundations for knowledge management in the local self-government system.

The objective of the thesis research is to substantiate the theoretical foundations and develop proposals for the formation of conceptual approaches to knowledge management in the system of local government to develop practical recommendations.

The object of the research is the system of local self-government.

The subject of the research is knowledge management in the local government system.

The following general and special methods are used in the research: telephone interview method, content analysis, comparative analysis, generalization method, correlation analysis, modeling, system analysis method; method of systematic selection of materials; grouping method.

In the thesis research for the first time in Ukraine the author comprehensively solved the applied scientific problem of theoretical substantiation of the foundations of knowledge management system in local government to develop theoretical and practical principles for using the potential of knowledge management in local government to ensure intellectual creativity of local communities. Theoretical and applied results that constitute the scientific novelty of the study are the following:

For the first time the following was done:

– the theoretical and methodological principles of using the knowledge management potential *have been substantiated*, the essence of the phenomenon of which in the system of local self-government consists in the formation, transmission and implementation of knowledge within the system capable of initiating and supporting processes of intellectual creativity by institutionalizing knowledge management;

– a conceptual model of knowledge management in the local self-government system *has been developed and substantiated*, which involves increasing the effectiveness of the local self-government system and further revealing the cognitive potential of the community based on the rational influence of knowledge management subjects on the objects of operation, the appropriate use of tools at certain stages of the knowledge management process, taking into account the multifactorial approach.

The following has been improved:

– conceptual and categorical apparatus in terms of introduction into scientific circulation of the definition of knowledge management in the system of local self-government, namely: knowledge management in the system of local self-government is a purposeful formation, transmission and implementation of theoretical, applied, personal, tacit, expert, formalized knowledge by knowledge management specialists to ensure the processes of intellectual creativity of territorial development. A knowledge management specialist is a local government employee appointed by the head who performs the duties established for this position, directly related to the performance of tasks, functions of local self-government in the formation, transmission and implementation of knowledge.

– knowledge-communicative competence model for local government officials, based on which it is determined that the expansion of functional tasks and responsibilities of local government officials actualizes the increase of efficiency of the level of knowledge-communicative component of professional competence.

The following has acquired further development:

– current approaches to the phenomenon of knowledge management, namely: process, system, strategic, communicative, technological, functional, conceptual, logistical, competence-oriented, innovative, economic, disciplinary;

– approaches to knowledge transmission in the system of local self-government at the level of executive and representative body of local self-government on the inclusion of a set of knowledge management tools in management decisions, in particular to strengthen the institutional capacity of local

self-government;

– principles of determining the effectiveness of the knowledge management mechanism in the system of local self-government government system in the application of information technologies in the conditions of digital community tracing;

– approaches to the use of a new trend of knowledge management – personal knowledge management by local government employees.

Practical significance of the obtained results is that the scientific provisions, conclusions and recommendations developed and substantiated in the dissertation can be used in the practical work of local governments in the processes of promoting knowledge management, which are aimed at improving the development of local communities; when developing a system of professional development of local government officials and deputies of local councils working on solving a set of problems of territorial development; when developing a community strategy.

Key words: public administration, local self-government, local community, local governments, local self-government official, development of the territory, knowledge management, education, professional competence, knowledge transmission, knowledge exchange, community potential, information technologies, communication technologies, digitization.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	16
ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	
1.1. Сучасний стан наукової розробленості теоретичної проблеми управління знаннями в системі місцевого самоврядування	29
1.2. Актуальні підходи до феномену управління знаннями.....	42
1.3. Аналіз зарубіжного досвіду управління знаннями в системі органів публічного управління місцевого рівня.....	55
Висновки до Розділу 1	67
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	
2.1. Нормативно-правова основа здійснення управління знаннями.....	70
2.2. Теоретичні засади трансляції і обміну знань в системі місцевого самоврядування	87
2.3. Знаннєво-комунікативна складова професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування	96
2.4. Концептуальна модель управління знаннями в системі місцевого самоврядування: мультифакторний підхід	1077
Висновки до Розділу 2	125
РОЗДІЛ 3. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	
	128

3.1. Аналіз системи управління знаннями у процесах реалізації права на місцеве самоврядування в сучасній Україні	128
3.2. Інструменти впровадження концептуальної моделі управління знаннями в системі місцевого самоврядування.....	142
3.3. Шляхи реалізації концептуальної моделі управління знаннями в системі місцевого самоврядування	157
Висновки до Розділу 3	172
ВИСНОВКИ	175
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	183
ДОДАТКИ	215

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

ГР – громадська рада

ГО – громадські організації

ЗКК – знаннєво-комунікативна компетенція

ЗМІ – засоби масової інформації

ІКТ – інформаційно-комп'ютерні технології

ІТ – інформаційні технології

МІ – місцеві ініціативи

МОПУ – місцеві органи публічного управління

МС – місцеве самоврядування

НАДС – Національне агентство з питань державної служби

НДР – науково-дослідні роботи

УЗ – управління знаннями

УОЗ – управління особистими знаннями

ОМС – органи місцевого самоврядування

ОСН – орган самоорганізації населення

СМС – система місцевого самоврядування

СП – спільнота практик

ТГ – територіальна громада

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження управління знаннями в системі місцевого самоврядування зумовлюється сучасними вимогами до пошуку нових нематеріальних активів в умовах обмеженості ресурсів для забезпечення ефективного виконання функцій органами місцевого самоврядування; необхідністю створення нової парадигми спроможності територіальної громади, в основі якої лежить підвищення професіоналізму службовців місцевого самоврядування відповідно до потреб сфери публічного управління; відсутністю належного комплексного механізму щодо ефективного виявлення, розкриття та розвитку консолідаційного потенціалу на території громади. Знання стають ключовим резервом ефективного функціонування органів влади, оскільки сприяють адаптації до нових, технологічно мінливих та невизначених умов зовнішнього середовища. Одне з тверджень дослідників публічного менеджменту, «якість рішень визначає якість життя» – досить чітко характеризує вагомість ефективно прийнятих та виконаних рішень органами влади, що в свою чергу вимагає налагодження комунікативних зв'язків та активної трансляції знань в системі місцевого самоврядування між усіма її елементами.

Слід констатувати вкрай низький рівень застосування інструментарію управління знаннями в Україні, нерозуміння самої сутності даного феномену, незважаючи на його поширеність у світовій практиці. В результаті здійсненого аналізу зарубіжного досвіду використання інструментарію менеджменту знань, виявлено тенденцію зростання наукового інтересу та поширення практик використання даного феномену на всіх рівнях управління, наявність штатної посади менеджера зі знань в окремих органах публічного управління ряду держав (США, Японії, Швеції). Аналіз зарубіжного досвіду переконливо свідчить, що системи управління знаннями у сфері публічного управління створюються для підвищення фахової спроможності корпусу державних службовців та посадових осіб місцевого

самоврядування, підвищення рівня обізнаності депутатів місцевих рад, підсилення інституційної спроможності для здійснення стратегічних комунікацій, підвищення інвестиційної привабливості території. Наразі відсутній комплексний механізм, який би дозволив поєднати та реалізувати вищеперелічені процеси в одній системі.

Застосування технологій управління знаннями (система управління знаннями, експертна система, система електронного документообігу, система віртуальної реальності, система управління проєктами, інтелектуальний аналіз даних, відеоконференції тощо) дозволить створити цифрову інфраструктуру, яка уможливить обмін знаннями та сприятиме їхньому швидкому та ефективному розповсюдженню. Необхідно удосконалювати аналітичні та цифрові компетенції відповідно до нових умов та викликів. Це в свою чергу дозволить більш точно і оперативно орієнтуватися в ситуації, приймати швидкі та обґрунтовані рішення та розв'язувати проблеми, що стоять перед органами місцевого самоврядування.

Водночас, реалізація комунікативної функції управління знаннями в системі місцевого самоврядування сприятиме створенню умов щодо активної участі у прийнятті рішень громади; дозволить дотримуватися механізму зворотного зв'язку між учасниками управлінського процесу; сприятиме дотриманню ціннісних орієнтирів, таких як довіра та взаєморозуміння між учасниками процесу управління; забезпечить формування сприятливого середовища для розвитку інновацій та творчості, сприятиме утворенню комунікативного простору спільноти, що є вагомими атрибутами демократичного суспільства. У цьому контексті приділення значної уваги саме концепції управління знаннями видається актуальним, адже даний підхід є системним та включає комплекс інструментів, необхідних для інтелектуальної інтенсифікації розвитку територіальної громади.

Еволюційному піднесенню теорії управління знаннями сприяли економічні, філософські та соціальні дослідження другої половини ХХ ст., присвячені феномену знання і його ролі в суспільстві. Це роботи П. Друкера

(автор концепції «працівник знань», «інформаційний робітник»), М. Кастельса (автор концепції «Мережеве суспільство», «Інформаційна епоха: економіка, суспільство, культура»), М. Поланьї (автор концепції «Неявне знання»), К. Поппера (автор робіт «Об'єктивне знання. Еволюційний підхід», «Відкрите суспільство та його вороги»), Е. Тоффлера (автор концепції «Інформаційна цивілізація», «Хвильова концепція розвитку суспільства»). Серед вітчизняних вчених можна виділити роботи Ю. Бажала, А. Гальчинського, В. Геєць та інших.

У розвитку управління знаннями найбільших успіхів досягли зарубіжні вчені та практики менеджменту: Е. Брукінг, У. Букович, Л. Едвінссон, Кр. Коллісон, Т. М. Коулопоулос, І. Нонака, Дж. Парселл, Н. Мілтон, Т. Стюарт, Х. Такеучі, Е. Уїллер, Р. Уільямс, К. Фраппаоло, Дж. Харрінгтон.

Система управління на місцевому рівні у різних аспектах досліджувалася Г. В. Атаманчуком, В. Д. Бакуменком, В. І. Борденюком, В. М. Вакуленком, П. В. Вороною, В. С. Колтун, В. В. Копейчиковим, В. С. Куйбідою, В. М. Шаповалом, та ін.

Серед вітчизняних дослідників, що вивчають питання управління знаннями в системі публічного управління вирізняються роботи Н. О. Алюшиної, І. Б. Катерняк, О. Б. Кіреєвої, О. В. Кендюхова, Ю. Г. Лисенко, Т. В. Маматової, С. В. Малікова, О. Ф. Морозова, Я. Ю. Радченко, В. А. Рача, Л. І. Федулової, О. А. Тertiшної та інших фахівців.

У роботах Т. В. Маматової висвітлюються методологічні засади та шляхи практичної імплементації управління знаннями в Україні, питання щодо необхідності розгляду управління знаннями як складової професіоналізації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а також висвітлені деякі аспекти реалізації специфічних проектів е-навчання та створення спільнот практики у сфері надання публічних послуг [2-5]. Передумови ефективності е-Learning системи з управління знаннями неодноразово презентував у своїх виступах і

публікаціях І. Б. Катерняк [6]. Управління знаннями як сучасний напрям підвищення ефективності і результативності діяльності державних службовців розглядають В. А. Рач і О. Б. Медведєва [7]. У публікаціях О. Б. Кіреєвої питання управління знаннями розглядається як основа суспільного розвитку та конкурентних переваг, спільноти практик та електронне навчання описуються як інструменти професіоналізації публічних службовців [8-10].

Незважаючи на активізацію дослідницьких зусиль зарубіжних та вітчизняних вчених у напрямках управління знаннями та місцевого самоврядування (питання управління на основі даних та колективного інтелекту, підготовки професійних кадрів, обміну знаннями, реалізація концепції безперервної освіти, управління професійними та організаційними знаннями, виявлення унікальних знань, в тому числі тацитних) проблематика обґрунтування управління знаннями у системі місцевого самоврядування до цього часу ще не була спеціальним предметом наукового аналізу, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконувалося згідно з комплексним науковим проектом Національної академії державного управління при Президентіві України (далі – Національна академія) “Державне управління та місцеве самоврядування” (ДР № 0199U002827) на кафедрі регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом за темою науково-дослідної роботи “Інноваційні інструменти публічного управління розвитком регіонів і міст України” (ДР № 0120U101661), у межах якого автором розроблено засади управління знаннями в системі місцевого самоврядування, розглянуто підходи трансляції знань та виявлено кореляційні зв'язки, що демонструють певну залежність двох компонентів (знань і комунікації): низька інформованість може стати причиною зниження знанневого рівня особистості, що негативно позначиться на формуванні професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. Довідка від 21 червня 2022 року № 074-31-05-88

“Про участь у науково-дослідних роботах” видана на підставі оригіналів наказів Національної академії державного управління при Президентові України “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”, які зберігаються в архіві Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад формування концептуальних підходів до управління знаннями в системі місцевого самоврядування задля вироблення практичних рекомендацій.

Для досягнення поставленої мети було поставлено такі *завдання*:

- охарактеризувати сучасний стан наукової розробленості теоретичної проблематики управління знаннями в системі місцевого самоврядування;
- обґрунтувати підходи до феномену управління знаннями;
- проаналізувати зарубіжний досвід управління знаннями в органах публічного управління місцевого рівня;
- проаналізувати нормативно-правову основу здійснення управління знаннями на місцевому рівні;
- обґрунтувати теоретичні засади трансляції і обміну знань в системі місцевого самоврядування;
- обґрунтувати ефективність знаннево-комунікативної складової професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування;
- розробити і обґрунтувати доцільність концептуальної моделі управління знаннями в системі місцевого самоврядування на основі мультифакторного підходу в умовах воєнного стану;
- проаналізувати систему управління знаннями у процесах реалізації права на місцеве самоврядування в сучасній Україні;
- запропонувати інструменти реалізації ефективного управління знаннями в системі місцевого самоврядування;
- надати пропозиції щодо формування системи управління знаннями в органах місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження – система місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – управління знаннями в системі місцевого самоврядування.

Методи дослідження. В основу виконання дисертаційної роботи покладено загальнонаукові і спеціальні методи дослідження, що ґрунтуються на сучасних засадах науки державного управління та споріднених наук. Зокрема, метод телефонного інтерв'ю (для встановлення загального розуміння стану використання інструментарію управління знаннями в сфері публічного управління, п. 1.1); контент-аналізу (при визначенні понятійно-категорійного апарату феномену управління знаннями в системі місцевого самоврядування, п. 1.2); компаративного аналізу (зادля аналізу зарубіжних практик реалізації управління знаннями на місцевому рівні, п. 1.3); метод узагальнення (для визначення можливості застосування потенціалу управління знаннями відповідно до наявної нормативно-правової бази, п. 2.1); кореляційний аналіз (для дослідження взаємозалежності ознак знань і комунікації, п. 2.3); моделювання (для побудови концептуальної моделі процесу управління знаннями в системі місцевого самоврядування, п. 2.4); метод системного аналізу (при аналізі системи управління знаннями у процесах реалізації права на місцеве самоврядування, п. 3.1); метод системного відбору матеріалів (для виокремлення інструментів управління знаннями на всіх етапах циклу знань, п. 3.2); метод групування (при визначенні шляхів реалізації моделі управління знаннями, п. 3.3).

Теоретико-методологічною основою дисертації стали фундаментальні положення теорії державного управління, менеджменту організації, наукові дослідження українських та зарубіжних науковців і фахівців стосовно використання інструментарію управління знаннями в системі місцевого самоврядування.

Нормативно-правовою та емпіричною базою дослідження є Конституція та закони України, укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, інші нормативно-правові акти.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у виявленні теоретичних і практичних засад щодо використання потенціалу управління знаннями в системі місцевого самоврядування.

У дисертаційній роботі:

уперше:

– *обґрунтовано* теоретико-методологічні засади використання потенціалу управління знаннями, сутність феномену якого у системі місцевого самоврядуванні полягає у формуванні, трансляції та імплементації знань у межах системи, спроможної ініціювати та підтримувати консолідаційні процеси інтелектуального розвитку територій шляхом інституціоналізації управління знаннями;

– *розроблено і обґрунтовано* концептуальну модель управління знаннями в системі місцевого самоврядування, яка передбачає підвищення ефективності функціонування системи місцевого самоврядування та подальше розкриття когнітивного потенціалу даної системи на основі раціонального впливу суб'єктів управління знаннями на об'єкти оперування, доцільного використання інструментарію на визначених етапах процесу управління знаннями, врахування мультифакторного підходу;

удосконалено:

– понятійно-категоріальний апарат в частині введення в науковий обіг дефініції управління знаннями в системі місцевого самоврядування, а саме: управління знаннями в системі місцевого самоврядування – це цілеспрямоване формування, трансляція та імплементація різних видів знань фахівцями з питань управління знаннями для забезпечення процесів інтелектуальної креативізації потенціалу громад. Фахівець з питань управління знаннями – це призначений керівником службовець місцевого самоврядування, що виконує встановлені для цієї посади обов'язки, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань, функцій місцевого самоврядування щодо формування, трансляції та імплементації знань;

– модель знаннєво-комунікативної компетенції для посадових осіб

місцевого самоврядування, на основі якої визначено, що розширення функціональних завдань і обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування актуалізує підвищення ефективності рівня знаннево-комунікативної складової професійної компетентності;

набули подальшого розвитку:

– актуальні підходи до феномену управління знаннями, а саме: процесний, системний, стратегічний, комунікативний, технологічний, функціональний, концептуальний, логістичний, компетентнісно-орієнтований, дисциплінарний;

– підходи до трансляції та обміну знань в системі місцевого самоврядування на рівні виконавчого та представницького органу місцевого самоврядування;

– засади визначення ефективності механізму управління знаннями в системі місцевого самоврядування при застосуванні інформаційних технологій в умовах цифрової трансформації громад;

– підходи щодо застосування нового тренду менеджменту знань – управління особистими знаннями службовцями місцевого самоврядування задля підвищення рівня професійної компетентності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені й обґрунтовані в дисертації наукові положення, висновки та рекомендації можуть бути використані в практичній роботі органів місцевого самоврядування у процесах сприяння реалізації системи управління знаннями, які спрямовані на інтелектуальну креативізацію розвитку територіальних громад; під час вироблення платформи ефективного управління знаннями – порталу знань на індивідуальному та колективному рівнях; у навчальному процесі закладів вищої освіти та підвищення кваліфікації відповідного кола осіб; у діяльності фахівців та науковців у галузі місцевого самоврядування, які здатні імпортувати нові знання, ідеї, інформацію, а потім ефективно їх використовувати, застосовуючи інформаційно-комп'ютерні технології, розв'язуючи

проблеми розвитку громади та успішного розвитку організацій, при проведенні стратегічного аналізу територіальної громади, при розробці системи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, при впровадженні знаннєвих методик.

Найважливіші теоретико-методологічні положення були використані:

– Київською міською радою, довідка від 03.06.2022р., № 08-233-18; зокрема в роботі управління забезпечення діяльності заступника міського голови – секретаря Київської міської ради Секретаріату Київської міської ради використано аналітичні матеріали в частині підвищення ефективності системи місцевого самоврядування завдяки реалізації комунікативної функції управління знаннями, що пов'язана з підготовкою та доопрацюванням будь-яких рішень Київської міської ради з питань місцевого самоврядування та органів самоорганізації населення, виборів, референдумів та інших форм безпосереднього волевиявлення громадян; висвітленням діяльності депутатів і депутатських фракцій Київської міської ради за допомогою онлайн-трансляцій, що є одним із сучасних інструментів обміну знаннями в умовах цифровізації та цілеспрямовано направлена на забезпечення інтересів територіальної громади;

– Департаментом (Центром) надання адміністративних послуг. Зокрема, використано аналітичні матеріали щодо реалізації інформаційно-комунікаційної функції управління знаннями на місцевому рівні, насамперед, на основі забезпечення поширення найкращих вітчизняних та іноземних практик надання адміністративних послуг, проведення навчань та тренінгів щодо різних аспектів функціонування ЦНАП, залучення професійних тренерів та експертів, що в сукупності сформує оптимальне середовище для подальшого розвитку і розкриття конструктивного потенціалу системи управління знаннями на рівні територіальних громад.

– Крутівською сільською радою, довідка від 08.11.2021р., № 611/03-37, зокрема, були запропоновані та враховані алгоритми ефективного управління знаннями в системі місцевого самоврядування під час долучення Крутівської

територіальної громади до роботи дорадчого органу, Ради територіальних громад Чернігівської області, що покликана сприяти налагодженню взаємодії органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у вирішенні проблемних питань соціально-економічного розвитку та конструктивній трансляції знань між керівниками громад та представниками профільних структурних підрозділів облдержадміністрації.

– Всеукраїнською Асоціацією органів місцевого самоврядування «Асоціація об'єднаних територіальних громад». Зокрема, у діяльності Асоціації об'єднаних територіальних громад було використано аналітичні матеріали дисертаційного дослідження щодо реалізації пріоритетних напрямів і синхронізації ітераційних процесів управління знаннями в системі місцевого самоврядування. В результаті дисертаційного дослідження Всеукраїнській Асоціації об'єднаних територіальних громад було запропоновано нові інструменти управління знаннями щодо ефективного узгодження дій органів місцевого самоврядування відповідного рівня. Сформульовані у дисертаційному дослідженні теоретичні положення та практичні рекомендації будуть в подальшому також враховані у роботі Асоціації.

– Всеукраїнською асоціацією органів місцевого самоврядування «Українська асоціація районних та обласних рад». Зокрема, в ході підготовки Рішення Правління 24.09.2019р. «Про Комунікаційну стратегію Української асоціації районних та обласних рад на 2019 – 2021 рік», використано аналітичні матеріали щодо реалізації інформаційно-комунікаційної функції управління знаннями в територіальній громаді щодо проведення комплексних інформаційних заходів, налагодження комунікаційних каналів з громадськими активістами та широкою громадськістю, покращення як внутрішніх так і зовнішніх каналів комунікації, сприяючи формуванню довірчих відносин.

– Регіональним центром підвищення кваліфікації Київської області, довідка від 20.05.2022 № 43-11/24, зокрема, результати дисертаційного

дослідження були використані в частині формування спрямованості освітніх програм Центру, враховуючи синкретичний потенціал управління знаннями при впровадженні короткострокових програм «Практичне застосування проєктного менеджменту», «Захист персональних даних та інформаційна безпека», «Ефективне планування часу». На підставі комплементарної взаємодії управління знаннями та місцевого самоврядування формується співпраця з підприємствами, організаціями, громадськими організаціями, асоціаціями, органами місцевого самоврядування та представниками громадянського суспільства.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею, в якій обґрунтовано теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо засад формування системи управління знаннями в органах місцевого самоврядування, на основі чого розроблено комплекс інструментів управління знаннями для забезпечення ефективної інтелектуальної креативізації розвитку територіальної громади, а саме, шляхом упровадження знаннєвої моделі процесу управління знаннями в системі місцевого самоврядування на основі мультифакторного підходу, що у сукупності сформує оптимальне середовище для подальшого розвитку і розкриття конструктивного потенціалу системи управління знаннями в органах місцевого самоврядування.

Винесені на захист наукові результати і пропозиції отримані автором самостійно.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення і практичні результати дисертаційної роботи доповідалися та обговорювалися на науково-практичних конференціях, у тому числі всеукраїнських і за міжнародною участю, зокрема: Науково-практичній конференції молодих вчених за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування: розвиток і впровадження» (Київ, 2016), Науковій конференції «Теоретико-методологічні питання державного управління в Україні» (Київ, 2016), Всеукраїнській науково-практичній конференції

«Державне управління в Україні: виклики та перспективи» (Запоріжжя, 2017), Науково-практичній конференції за міжнародною участю «Місьцеве самоврядування: 20-річні здобутки та подальший поступ» (Київ, 2017), Всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародною участю «Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку» (Київ, 2018), Всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародною участю «Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів» (Київ, 2019), Міжнародній науково-практичній конференції «Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку» (Київ, 2020), Міжнародному круглому столі «Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи» (Київ, 2021), Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених: «Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба» (Київ, 2022).

Публікації. Основні наукові результати дисертаційного дослідження висвітлено у п'яти наукових фахових виданнях України, із них – одна у співавторстві, дві публікації в наукових виданнях іноземних держав, десять тез доповідей у матеріалах конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 231 сторінку, із яких 182 сторінки основного тексту. Робота містить 4 рисунки, 1 таблицю, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 289 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сучасний стан наукової розробленості теоретичної проблематики управління знаннями в системі місцевого самоврядування

Сучасний стан розвитку суспільства вимагає нових підходів в публічному управлінні та адмініструванні. Інтенсивність формування інформаційної сфери в умовах швидких змін призвело до розвитку нового актуального напрямку менеджменту – управління знаннями. Підтвердженням даної тези є теоретичні та прикладні напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців у системі управління знаннями. Дана система активно розвивається в публічному секторі передових країн. Більшість науковців висвітлюють у своїх публікаціях різні підходи щодо вивчення та аналізу проблеми управління знаннями в комерційному секторі.

Вітчизняними та зарубіжними вченими вже розроблено низку теоретичних та прикладних підходів у близьких до нашого дослідження темах. Загальне методологічне уявлення теорії системи, системного підходу, відображається у працях В. Д. Бакуменка [11], О. В. Кустовської [12], К. О. Сороки [13], Ю. П. Сурміна [14], Н. В. Фоміцької [15]. Загальні засади місцевого самоврядування опрацьовано в роботах В. М. Вакуленка [16], П. В. Ворони [17], О. М. Руденко [18]. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації висвітлено в практичних посібниках О. І. Васильєвої [19], А. Ткачука [20]. Механізми стимулювання розвитку підприємництва на місцевому рівні, проблематика формування фінансових ресурсів місцевих громад, фінансова та бюджетна децентралізація в Україні висвітлюється у публікаціях С. А. Дяченко [21, 22]. Досить ґрунтовно аналіз системи місцевого самоврядування досліджували В. І. Борденюк [23; 24],

В. С. Колтун [25], К. В. Ігнатенко [26], О. С. Ігнатенко [27]. Так, на нашу думку, проблематика управління знаннями потребує розгляду саме в кореляції з системою місцевого самоврядування, а не з окремими вибраними елементами. Доцільність такого вибору зумовлена раніше обґрунтованими науковими підходами. Проведений аналіз сучасного етапу розвитку системи місцевого самоврядування у трьох аспектах: феноменальному, теоретичному та правовому сучасним науковцем В. С. Колтун, дає підстави стверджувати, що існує спільна для них площина проблем, які пов'язані з недостатністю ресурсів, необхідних для адекватного розуміння сучасним реаліям функціонування системи місцевого самоврядування [28]. Очевидно, в нашому випадку, одним з шляхів вирішення даної проблеми, яка склалася, є використання інноваційного підходу – управління знаннями, що дозволить запропонувати пропозиції щодо формування комплексу інструментів управління знаннями, кінцевий результат використання яких призведе до вивільнення своєрідного знанневого ресурсу для розвитку потенціалу громади. Однією з особливостей системи місцевого самоврядування є здатність елементів системи трансформувати нематеріальні види ресурсів у матеріальні з метою подальшого розвитку системи [25, с. 179]. На думку В. М. Вакуленка, дана система повинна координуватися з цілями надсистеми, визначаючи необхідні функції, які розподіляє між елементами системи [16, с. 64]. У монографії український вчений В. І. Борденюк зазначає: «самоврядування (самокерування, самоуправління) є органічною властивістю, що притаманна суспільству як цілісній динамічній соціальній системі, де відбуваються процеси самоорганізації та саморегуляції» [23, с. 52]. На думку ще одного відомого українського науковця О. С. Ігнатенко «однією з характерних особливостей місцевого самоврядування є те, що воно діє як певна система або той організаційно-правовий механізм, завдяки якому територіальні громади безпосередньо і через органи місцевого самоврядування здійснюють функції і повноваження місцевого самоврядування» [29, с. 13].

Цілою низкою науковців аналізуються окремо взяті елементи системи місцевого самоврядування. Вперше О. В. Батанов провів комплексне наукове дослідження, присвячене теоретичним і практичним проблемам конституційно-правового статусу територіальних громад як первинних суб'єктів місцевого самоврядування в Україні [30]. І. В. Дробуш розглядає сутність інституту старост як нової організаційної форми місцевого самоврядування [31]. У цитованих монографіях В. С. Куйбіди розглянуто принципи і методи діяльності [32] та відповідальність представницьких органів місцевого самоврядування в Україні [33]. Науковець зазначає, що «активна участь громадян у вирішенні питань місцевого значення, громадський контроль за діями представників влади здатні суттєво впливати на рівень відповідальності органів місцевої публічної влади» [33, с. 248]. Загальне уявлення про демократію участі та її механізми, визначені чинним законодавством розглянуто І. Абрамюком [34].

Комунікативний процес у місцевому самоврядуванні розглянуто О. М. Руденко [35]. Н. О. Алюшина та Ю. В. Лозюк описують ідею створення інформаційного ресурсу «Ключові показники ефективності» та його перетворення згодом на комунікаційну платформу, яка дала поштовх до створення цілої низки інформаційних ресурсів та навчальних курсів Національного агенства України з питань державної служби [36]. На нашу думку, така платформа сприяє удосконаленню комунікативних компетенцій як керівників представницьких органів влади так і службовців місцевого самоврядування. Структуру та класифікацію механізмів взаємодії суб'єктів місцевого самоврядування розглядає Є. В. Сергієнко та наголошує, що досліджуваний механізм є цілісною сукупністю і логічним взаємозв'язком різноякісних складових: форм, методів, засобів і важелів впливу суб'єктів МС; цілей, принципів, правил, процедур взаємодії суб'єктів МС; різноманітних суспільних зв'язків та закономірностей взаємодії [37]. Вважаємо, що професійні комунікативні навички та вміння керівника органу місцевого самоврядування сприятимуть розвитку конвенціональної взаємодії

між усіма учасниками інформаційно-комунікативного та публічного простору.

Цікавими є практичні напрацювання шляхів розвитку кадрового потенціалу місцевого самоврядування на прикладі Ніжинської міської ради на засадах колегіального прийняття рішень [38, с. 91]. Очевидно, що даний підхід є схожим з японською методикою колегіального прийняття рішень «немавасі» (обкопування коріння).

Проблематику інновацій в муніципальному управлінні відображено у публікації І. О. Дегтярьової [16, с. 427]. Науковець зазначає: «якщо ще недавно інноваційними інструментами муніципального управління вважалися такі інструменти загального типу, як програмно-цільовий метод, стратегічне планування, проєктний підхід, територіальний маркетинг і брендинг, аутсорсинг та ін., то сьогодні інноваційність більше з'являється в способах досягнення визначених цілей, тобто творенні і застосуванні *нових управлінських технологій*» (курсив наш. – Н. Г). На наше глибоке переконання, в умовах нелінійного розвитку територіальних громад такою управлінською технологією являється управління знаннями.

Одними з найбільш впливовіших мислителів в області управління інтелектуальними ресурсами, що здійснили класифікацію знань та є авторами відомої моделі трансформації знань – спіралі знань є японські дослідники І. Нонака і Х. Такеучі [39]. До найбільш відомих експертів світового рівня з питань дослідження управління знаннями відносять наших сучасників, таких як С. Гарфілд, Д. Гуртін, Е. Демінг, Д. Делонг, Н. Діксон, Н. Мілтон, К. О'делл, Н. Кано, П. Сенге, Д. Сноуден, Л. Прусак, Р. Янг та ін. [40].

Питання розвитку інформаційного суспільства, в тому числі в контексті впровадження електронного та цифрового урядування досліджувались вітчизняними вченими, зокрема, Н. В. Грицяк, А. В. Дудою, О. В. Карпенко, А. І. Семенченко. Так, Н. В. Грицяк та А. І. Семенченко зазначають, що «впровадження електронного урядування є важливою умовою розвитку інформаційного суспільства, де кожен громадянин може мати вільний доступ

до інформації та знань, користуватися та обмінюватись ними, застосовувати інформаційні технології для розширення можливостей реалізації власного потенціалу, сприяти суспільному і особистісному розвитку...» [41, с. 6]. О. В. Карпенко визначає «цифрове врядування наступним етапом технологічних трансформацій суспільного управління після інформатизації, електронного врядування, та цифровізації завдяки інтеграції фізичного, цифрового та біологічного світу» [42, с. 42], а головним пріоритетом нової політичної сили – діджиталізацію.

А. В. Дуда досліджував інформаційно-комунікативну складову управлінської діяльності органів місцевого самоврядування [43, с. 219], де наголошує на важливості довіри як критерія ефективності діяльності інформаційно-комунікативного підрозділу виконавчих органів місцевої ради. Проблематика інформаційної відкритості органів місцевого самоврядування розглядалась К. Рубановським, О. Федоровичем [44]. Вітчизняні науковці наголошують, що інформаційна відкритість особливо актуальна сьогодні, «коли нові, реформовані громади отримали нові повноваження та компетенції завдяки децентралізації». На думку Д. М. Скальської, останньою за часом і найбільш вагомою з точки зору об'єму досліджень виступає концепція так званої “технокультури” як атрибуту “інформаційного суспільства” [45].

Значне поживлення розвитку прикладних аспектів управління знаннями в Україні спостерігається з 2007 року завдяки співпраці Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні та Швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO. На даний час проведено низку навчально-комунікативних заходів, створено Інтернет-платформу, діє унікальний проєкт із навчання представників органів місцевого самоврядування по всій Україні. Видаються посібники. У навчальному посібнику «Спільнота практиків: інновації в місцевому самоврядуванні» [46] описуються теоретико-практичні підходи щодо розвитку місцевого самоврядування, в тому числі в контексті

управління знаннями, вперше розглядається проблема формування спільноти практиків у розрізі професійного розвитку персоналу місцевих органів влади. Інший посібник «Управління знаннями. Електронне навчання управління проектами у Спільноті практик: сталий розвиток» [36] носить більше прикладний характер, у якому зібрано багаторічний досвід Швейцарсько-українського проекту з реалізації концепції управління знаннями в публічній сфері України. У виданні «Інструментарій з управління знаннями» [47] запропоновані до розгляду наступні інноваційні знаннєві методики: відкритий простір, методика «жовтих сторінок», методика «світового кафе», карта знань, мережа знань, візуалізація, успішні практики, ярмарок знань тощо.

На жаль, на місцевому рівні проблематика менеджменту знань є мало дослідженою. Однак, є певні напрацювання на рівні публічного управління. У контексті нашого дослідження особливу увагу привертають роботи Т. В. Маматової [2-5], у яких досліджено методологічні засади та шляхи практичної імплементації управління знаннями в публічному управлінні в Україні; висвітлено питання про необхідність розгляду УЗ як складової професіоналізації державних службовців та ПОМС; розглянуто деякі аспекти реалізації специфічних проектів е-навчання та створення спільнот практики у сфері надання публічних послуг тощо. В. А. Рач розглядає управління знаннями як сучасний напрям підвищення ефективності і результативності діяльності державних службовців. У проведеному дослідженні: «Управління знаннями: точка зору майбутніх магістрів з державної служби» вченим зроблено наступні висновки: «сучасна діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування спрямована в основному на продукування документів, при цьому адресати цих документів не розглядаються як споживачі послуг; взаємодія між службовцями базується на принципах роботи колективу, а не команди; найменше уваги приділяється таким аспектам діяльності, як творчий, емоційний, мотиваційний, комунікаційний, спільної діяльності, які є пріоритетними для управління

знаннями; впровадження управління знаннями в діяльність державних службовців потрібно починати з організації їх спільної діяльності в рамках спільнот практик». Передумови ефективності e-Learning системи з управління знаннями неодноразово презентував у своїх виступах і публікаціях І. Катерняк [6]. У своїй публікації [48, с. 46] В. І. Козак робить акцент на необхідності максимального перенесення «прихованих» знань в категорію «відкритих» за допомогою стимулювання працівника до творчої активності, створюючи для цього відповідні умови та стимули. Наразі проблематика тацитних знань піднімається все частіше зарубіжними дослідниками та заслуговує на подальше наукове обґрунтування. В. Л. Журавський розглядає управління знаннями в професійному розвитку людських ресурсів фіскальної служби України [49]. В. Я. Карковська зазначає: «в державних структурах обмін знаннями повинен бути частиною культури державного органу, оскільки це дасть можливість об'єднати службовців» [50, с. 53]. А. П. Рачинський розкриває питання інформаційно-комунікативної компетентності державного службовця в умовах трансформації сучасного суспільства [51].

Автор навчально-методичного комплексу «Управління знаннями» В. М. Приймак зазначає, що метою дисципліни Управління знаннями є формування компетентностей для організування та координації роботи зі знаннями та КМ-орієнтованих ресурсів для вирішення проблем організації. Викладання даної дисципліни у вузі є наріжним каменем для розвитку концепції УЗ у сфері публічного управління [52]. Підсумовуючи вище зазначене можна спрогнозувати, що отримані знання студенти можуть імплементувати на практиці, в тому числі в органах місцевого самоврядування.

Серед українських і зарубіжних дослідників, що аналізують різні підходи до побудови системи УЗ є: Ю. Я. Вовк [53], М. М. Новікова [54] І. П. Мойсеєнко [55]. Ю. Я. Вовк вважає пріоритетним дотримання саме інформаційного (технологічного) підходу УЗ для вітчизняних підприємств

[53, с. 218]. І. П. Мойсеєнко описує підходи до побудови системи управління знаннями і зазначає, що «побудова системи управління знаннями на основі ідентифікації інтелектуальних активів, створення основ оргкультури і оргструктури системи управління знаннями забезпечить динамічну сталість цієї системи» [55, с. 157]. В свою чергу М. М. Новікова, М. В. Боровик зазначають, що «система управління знаннями в організації повинна виконувати функцію особливої матриці для інформації і генерації її в знання, при цьому чим більше обсяг і складність накопичених в організації знань, тим більше зростає потреба у створенні відповідної системи управління знаннями» [54, с. 136]. Комунікацію в системі УЗ розкрито М. М. Туріянською [56]. На наше глибоке переконання, в основу механізму взаємодії між елементами системи місцевого самоврядування має бути покладено формування єдиного інформаційного та комунікативного простору, у межах якого можливо було б забезпечувати розвиток системи знань, що в свою чергу уможливить удосконалення інституційної основи управління знанневим потенціалом громади.

Серед вітчизняних та зарубіжних вчених, які розглядали питання сутності управління знаннями, можна віднести таких авторів: Е. Брукінг [57], У. Букович [58], К. Віїг [1], К. Джанетто [59], М. Мартиненко [60], І. Нонака [39], Р. Руглес [61], М. Румізен [62], В. Ситник [63], та ін. Неодностайне розуміння трактування управління знаннями в науковому світі. На думку В. Ф. Ситника, даний факт зумовлений неоднозначною сутністю самого об'єкта управління, ототожненням даної категорії з низкою інших інтелектуально-знанневих активів, що зумовлюється багатогранністю процесу [63, с. 354]. В свою чергу, М. В. Мартиненко, проводячи аналіз трактування управління знаннями зазначає, що все більше авторів досягають згоди про комплексний характер даної категорії, що розглядається з урахуванням інформаційно-технологічного, організаційного і соціально-психологічного змісту [64]. В іншій публікації науковець описує визначення організаційних знань, під якими розуміє «частину інформації, котра

відповідно до законів термодинаміки може бути трансформована в енергію, еквівалентом якої в економічних процесах вважаються гроші» [65, ст. 119]. Переконані, що дане явище є надважливим в умовах обмеженості матеріальних ресурсів.

Серед компаній, які активно досліджують проблематику управління знаннями з метою упровадження даного інструменту у бізнес-процеси виділяєм: American Productivity and Quality Center, представників міжнародної компанії надання послуг Ernst and Young, представників асоціації Knowledge Management, Міжнародне товариство управління знаннями та ін.

Більшість вітчизняних науковців розглядає проблематику управління знаннями в комерційному та промисловому секторах. Серед них, Ю. Я. Вовк [53; 65], Л. В. Пан [66], В. Л. Пікалов [67] та ін. Ю. Я. Вовк виділяє чотири основні аспекти УЗ вітчизняних підприємств з урахуванням специфіки їх діяльності: технологія, інфраструктура, культура, інформаційне забезпечення та наголошує, що тільки за умови комплексного підходу процес УЗ може виявитися ефективним [53, с. 220]. Як зазначалося нами, видається найбільш вдалим полем для дослідження УЗ на місцевому рівні саме системний підхід, де приділяється увага не окремо вибраним аспектам, що сприятиме підвищенню рівня синергетичної діяльності в органах місцевого самоврядування та формуванню комунікативного простору на території громади.

Використання таких технік управління знаннями як управління проєктами, електронного навчання, спільноти практик на місцевому рівні описано Н. Алюшиною, О. Кіреєвою, М. Кульюю, Т. Маматовою, О. Немою, В. Лободою, Ю. Лозюк [36]. Проблематику муніципального менеджменту розглядає Ю. П. Шаров [68]. Вищезгаданий підхід сприяє підсиленню спроможності ефективності діяльності органів влади та сталому розвитку територій та потенціалу громад. Проблематика проєктного менеджменту знаходить своє відображення у працях Н. Обушної, Н. Корчак [69]. Зокрема,

вчені розглядають методології управління проектами і програмами в публічній сфері як прогресивний інструментарій забезпечення результативності й ефективності публічного управління на всіх його рівнях.

Серед вітчизняних експертів-сучасників з питань УЗ варто згадати М. Кулю, В. Олешко, А. Савочку. В. Олешко в одному з інтерв'ю зауважує, що «під парасолькою системи управління знаннями можуть бути зібрані різні інструменти. Набір інструментів буде залежати від поставлених цілей організації». Водночас, О. І. Воронов розглядає цілепокладання як механізм формування управлінських рішень у публічній сфері [70, с. 33]. Також експертом з питань УЗ, В. Олешко, на вебінарі «Управління особистими знаннями» висвітлено перспективу розвитку нового тренда, складника управління знаннями – управління особистими знаннями. Для контексту нашого дослідження є важливим саме універсальність використання даного інструменту, який відповідає вимогам часу. А. Савочка акцентує свою увагу на відсутності особливого інтересу до досліджуваної тематики, до розуміння загального підходу та належного розвитку нового напрямку менеджменту [71]. М. Куля пише про те, що «всі розроблені проекти пройшли взаємооцінювання і стали загальною знанневою базою для взаємодії і «співтворення» спільноти практик: сталий розвиток, «до того ж, результатом Спільноти практик і її зростання стало поширення культури управління в місцевих органах влади» [36, с. 7]. І. Катерняк зазначає, що наявність таких спільнот в організаціях дозволить глибше зрозуміти індивідуальний та колективний знаннєвий потенціали, існуючі індивідуальні знання, поширенню успішних практик та генеруванню ідей для управлінських і технологічних рішень. В. В. Лобода описує взаємооцінювання як організаційну форму спільноти практик. У такій взаємодії учасники беруть на себе більш активну і відповідальну роль, розвивають рефлексивну практику [36].

У монографії [25, с. 171] В. С. Колтун розглянуто явище емерджентності – «виникнення принципово нових якостей, властивостей,

можливостей при утворенні системи із розрізнених елементів, які не мали таких рис до об'єднання». Хочемо наголосити, що в контексті нашого дослідження вкрай важливим є комплексний характер системи УЗ, а не окреме впровадження її інструментарію. В свою чергу, М. В. Поляков зазначає наступне: «сучасне розуміння УЗ обмежується представленням його як підвищення рівня обізнаності персоналу, зводиться до інформатизації... сучасне УЗ відноситься до системного процесу, підтримуваного ІКТ, та орієнтовано на генерування інновацій» [72]. На думку І. П. Мойсеєнко, «предметом управління у системі управління знаннями вважається формування та використання різного рівня знань, які вимагають спеціальних підходів до стратегії та структури організації, створення нової організаційної культури та персональної політики» [55, с. 152]. П. В. Ворона розглядає системність УЗ, що «проявляється у обліку різноманітних аспектів (вимірів) організаційного знання і спробі інтегрувати розуміння складних взаємозв'язків між ними в конкретні управлінські рішення» [73]. М. М. Новікова, М. В. Боровик зазначають, що «вивільнений величезний потенціал розвитку та зростання організації за рахунок цілеспрямованого використання й удосконалення знань може бути реалізований завдяки організації системи управління знаннями» [54, с. 136]. Вітчизняний вчений С. С. Гринкевич обґрунтовує «необхідність становлення нової парадигми управління знаннями на основі синхронізації і взаємозв'язку основних процесів управління знаннями – праці, навчання та організації» [74, с. 184]. Управління знаннями як інструмент забезпечення розвитку організації розглядається у публікації Н. В. Смолінської [75]. С. М. Ілляшенко розкриває значення УЗ при формуванні стратегії інноваційного розвитку організації, яка має випереджаючий характер [76]. Такою, на думку багатьох вчених, виглядає системна роль і задача управління знаннями.

Л. В. Сохань в результаті наукових досліджень характеризує дефініцію інтелектуальний потенціал особистості як певний рівень інтелектуальних можливостей людини, які можуть бути реалізовані в процесі перетворення

дійсності [77, с. 160]. На думку К. Липовської, «інтелектуальний потенціал суспільства характеризує не тільки ступінь розумового розвитку цього суспільства, його освіченості, а й приховані можливості загального інтелекту, здатність до подальшого розгортання духовного виробництва» [78, с. 25]. В нашому дослідженні звертаємо увагу як на інтелектуальний потенціал особистості так і на потенціал територіальної громади. Якість інтелектуального потенціалу громади виявляється у можливостях впливати на шляхи вирішення питань місцевого значення. Н. Обушна., Селіванов С. зазначають, що формування людського потенціалу є важливою функцією ефективної роботи будь-якої публічної влади [79].

Вітчизняними науковцями розглядаються проблеми безперервної освіти ПОМС. Так, Т. А. Кравченко [80, с. 33] зауважує, що сьогодні розвиток потенціалу службовців місцевого рівня реалізується через систему безперервної професійної освіти та через здійснення своєї практичної діяльності. На наше переконання, зазначені рівні навчання слід доповнити третьою складовою, а саме управління особистими знаннями. У розумінні Н. О. Алюшиної «неформальна освіта відіграє ключову роль у концепції навчання протягом усього життя, а її нелінійність та індивідуальність змушують звернути увагу на проблему самоосвіти публічних службовців в умовах менеджменту знань» та наголошує «на необхідності переходу від формально дисциплінарного до проблемно-активного типу навчання, що дасть змогу актуалізувати схожі інтереси учасників, створюючи синергетичний ефект у виробленні нових підходів і знань» [81].

Актуальною видається думка українських науковців щодо здійснення освітнього процесу ПОМС на основі упередженого розвитку компетенцій у викладачів, що забезпечують процеси професійної компетентності. Теоретико-методичне обґрунтування створення нових спеціальностей вищої освіти в контексті сталого розвитку територій [82] та формування знанневих ресурсів системи управління соціально-економічним розвитком регіонів розглядається у публікаціях О. Ю. Бобровської [83]. Водночас,

А. П. Рачинський розглядає інституційно-правові засади підготовки й атестації наукових і науково-педагогічних кадрів в Україні: становлення й розвиток [84].

Методологічні аспекти професіоналізації ПОМС розкрито у роботах В. А. Гошовської [85; 86], Ю. П. Сурміна [14], теоретичні та прикладні аспекти даного напрямку досліджено у публікаціях О. І. Сушинського [87], А. П. Рачинського [88]. С. К. Хаджирадьєва [81, с. 13] виділяє головні конструктивні детермінанти професійного розвитку службовців: життєва перспектива, самовдосконалення, саморозвиток, самореалізація, самовизначення, професійна самосвідомість, професійна самооцінка, професійна адаптивність, професійна мобільність, та ін. Слід зазначити, що кожна складова пов'язана з розвитком особистості та перекликається з ідеологією управління особистими знаннями. Аксіологічну проблематику УЗ підіймає Н. В. Івашова [89] та акцентує увагу на тому, що найважчою задачею організаційного навчання є створення культури, завдяки якій кожний працівник здатний виявляти ініціативу, ділитися з іншими інформацією, генерувати нестандартні шляхи для поставлених задач. Автор обґрунтовує необхідність практичного впровадження вітчизняними організаціями нової концепції управління знаннями.

Власну модель управління знаннями, що включає три взаємопов'язані складові: ресурсну, організаційну, маркетингову – розроблено Г. В. Строковичем [90, с. 7]. За допомогою методу моделювання було б доцільно обґрунтувати засади формування комплексного механізму управління знаннями в системі місцевого самоврядування. І. Шпекторенко аналізує зміст і можливості менеджменту знань як нового напрямку в менеджменті персоналу, та зазначає, що «крім державних органів ідеї менеджменту знань можуть почати зміни в органах місцевого самоврядування» [91].

Таким чином, проведений аналіз свідчить про те, що, незважаючи на активізацію дослідницьких зусиль у згаданих напрямках, проблематика

обґрунтування управління знаннями у системі місцевого самоврядування до цього часу ще не була спеціальним предметом наукового аналізу, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

1.2. Актуальні підходи до феномену управління знаннями

Наукова спільнота дискутує щодо самого визначення терміну управління знаннями, пояснюючи це невдалим поєднанням слів «управління» та «знання». За К. Коллісоном, крім управління знаннями прийнятними є визначення: ефективність через навчання (Performance through Learning), навчальні організації (Organizational Learning), взаємне навчання (Sharing Learning), обмін досвідом (Knowledge Sharing), розумна робота (Working smarter) [92, с.41]. Це – «оксюморон, тому що ніхто не може реально управляти активом, що знаходиться у головах співробітників, та передається головним чином через спілкування». Але можливо управляти середовищем, у якому знання можуть бути створені, передані, фіксовані [47].

У дисертаційному дослідженні вживається термін управління знаннями, оскільки саме дане словосполучення у наукових роботах застосовують зарубіжні і вітчизняні дослідники. Зважаючи на той факт, що наукова спільнота висвітлює у своїх публікаціях різні ймовірнісні трактовки феномену «управління знаннями», з'являється необхідність обґрунтувати доцільність даної дефініції в напрямі «Місьцеве самоврядування» та провести контент-аналіз для подальшого удосконалення та розширення понятійно-категоріального апарату. На нашу думку, прийнятним було б використати у дослідженні саме понятійно-тематичний контент-аналіз. За допомогою даного наукового інструмента зможемо віднайти поняття в текстах, з'ясувати відношення між поняттями, віднести їх до певних груп, провести статистичний підрахунок, виокремити актуальні підходи до феномену управління знаннями, запропонувати власне трактування фахівця з питань управління знаннями в системі місцевого самоврядування.

Зазначимо деякі з наукових підходів до розуміння управління знаннями. Ю. Я. Вовк аналізує наступні підходи до трактування процесу управління знаннями: управління знаннями як процес, управління знаннями як засіб досягнення мети, управління знаннями як технологія, управління знаннями як дисципліна, управління знаннями як стратегія [53]. Український дослідник В. М. Приймак вказує на чотири підходи в управлінні знаннями: системний, когнітивний, поведінський, логістичний [52]. На думку І. П. Мойсеєнка, сучасна концепція побудови системи управління знаннями повинна, з одного боку, відображати базові принципи теорії людських відносин (біхевіристський підхід), основи соціальної синергетики, а з іншого, – ключові поняття теорії інтелектуального капіталу та методичне забезпечення розв'язку перелічених проблем» (методологічний підхід) [55].

Розглянемо актуальні підходи до трактування поняття «управління знаннями», які отримали в результаті проведення власного методологічного дослідження – контент-аналізу: процесний, системний, стратегічний, комунікативний, технологічний, функціональний, концептуальний, логістичний, компетентнісно-орієнтований та дисциплінарний.

І. Процесний підхід

Вітчизняний науковець А. Бенсік розглядає управління знаннями як діяльність, яка спрямована на складання, збирання, систематизування, розділення, розвиток та використання ефективно збережених та задокументованих знань [93]. Згідно з визначенням відомих американських дослідників У. Буковича та Р. Уільямса управління знаннями – це процес, за допомогою якого організація накопичує багатство, опираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи [58]. Процесного підходу дотримується Е. Брукінг. Під управління знаннями дослідник розуміє процес, який містить такі види діяльності, як: ідентифікація інтелектуального капіталу, документальне оформлення і створення бази знань, оновлення та захист знань, розповсюдження знань всередині організації [57]. Водночас дослідник, теоретик теорії інтелектуального

капіталу К. Віїг виділяє в процесі управління знаннями такі управлінські дії, як: діагностика, оцінка, розвиток, поширення, комбінування, інтеграція [1].

Ю. Я. Вовк представляє процес управління знаннями у вигляді «послідовності певних взаємопов'язаних дій, спрямованих на надання знанням додаткової управлінської цінності» [65]. На думку А. Е. Воронкової, «управління знаннями – процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як тимчасова, а як серія безперервних, взаємопов'язаних дій, що зумовлюють зміцнення та розвиток конкурентних переваг підприємства» [94]. Сучасна школа менеджменту трактує управління знаннями як систематичне формування, оновлення і застосування знань з метою максимізації ефективності підприємств і визнає авторство такого визначення за К. Віїгом [95]. Процесного підходу дотримується також А. Л. Гапоненко, визначаючи управління знаннями в організації як систематичний процес ідентифікації, використання і передачі інформації, знань, які працівники можуть створювати, удосконалювати і застосовувати [96]. На самому початку становлення системи управління знаннями Т. Давенпорт запропонував власне визначення: «управління знаннями – це процес збору, поширення і ефективного використання знань» [97]. Процесного підходу дотримуються К. Джанетто та Э. Уїллер, трактуючи управління знаннями як процес, у ході якого індивіди свідомо створюють, структурують та використовують базу знань компанії [59]. Є. П. Качан зазначає, що «управління знаннями – це процес, в ході якого ми свідомо створюємо, структуруємо та використовуємо базу знань нашої компанії...знання, які накопичуються, набуваються та розповсюджуються навпаки, генерують нові знання» [98]. О. Кіреєва виділяє наступні етапи управління знаннями: «накопичення існуючих знань; створення нових знань; розповсюдження прихованих (індивідуальних) знань; підвищення ефективності здобуття знань, підвищення обсягу накопичення та розповсюдження знань» [99]. Визначення IDC: «управління знаннями – це формальний процес, який полягає в оцінці організаційних процедур, людей і

технологій та в створенні системи, що використовує взаємозв'язок між цими компонентами з метою надання потрібної інформації потрібним людям в потрібний час, що призводить до підвищення продуктивності» [95].

О. С. Марченко пропонує наступне визначення: «управління знаннями у інноваційному процесі – це комплексний управлінський процес, спрямований на створення техніко-технологічних, організаційно-економічних, мотиваційних умов і чинників ефективного здійснення ланцюжка знань, накопичення та реалізації потенціалу носіїв знань як їх інтеграторів» [100].

Японський дослідник І. Нонака характеризує управління знаннями як процес створення цінності з ідей і поширення цієї цінності в усій організації [39].

Г. В. Ларичева зазначає, що управління знаннями – це процес, який «можна визначити як сукупність стратегічних і оперативних зусиль, спрямованих на збільшення і підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу організації з метою підвищення результативності її діяльності» [101].

М. В. Поляков дане поняття розуміє як «цілеспрямовану та систематичну управлінську діяльність щодо забезпечення ефективного отримання, передачі та використання знань в компанії» [72].

На думку М. К. Румізена, управління знаннями – це систематичний процес, завдяки якому знання, необхідні для успіху компанії, створюються, зберігаються, розподіляються і застосовуються [62].

В. Ф. Ситник зазначає, що, по суті, управління знаннями включає організаційні процеси, які шукають синергетичного ефекту від комбінації даних і процесів їх обробки інформаційними технологіями та творчі й новаторські здібності людей» [63].

На думку Х. Скарбороу, управління знаннями – це будь який процес або практика створення, набуття, оволодіння, розподілу та використання знань, де б вони не були, що збільшує знання та показники праці в організації [102].

Н. В. Смолінська описує «управління знаннями як поняття, що охоплює принципово залучені або створені знання, їх аналізування та збереження, передавання та навчання іншим, прийняття рішень на їх основі, щоб удосконалювати діяльність підприємства» [75].

Дж. Стоунхаус розглядає

управління знаннями як процес, що включає генерування, формалізацію, збереження та дифузію знань – їх розподіл у межах організації та в обмеженому вияві поза нею; координацію та контроль знань – забезпечення того, що організаційне знання є точним і постійним [103]. Під поняттям управління знаннями дослідник Г. В. Строкович розуміє «усвідомлену цілеспрямовану діяльність на постійній основі щодо пошуку, створення, збереження, розподілу й використання даних та інформації з урахуванням компетенції персоналу, яка сприяє підвищенню якості функціонування підприємства» [104]. Проаналізувавши ряд визначень поняття «управління знаннями», В. В. Томах пропонує наступне: це «непереривний багатогранний процес, за допомогою якого організація збільшує свої конкурентні переваги через своєчасне використання необхідних знань та обов'язковими елементами якого є визначення, збирання, вибір, зберігання, розподіл, використання, створення та продаж знань» [105]. У звіті про НДР під керівництвом О. М. Ястремської зазначається: «управління знаннями є тим базовим процесом, котрий забезпечує формування у підприємства ключових організаційних компетенцій та динамічних здібностей» [106].

II Системний підхід.

Відомий український вчений-економіст А. С. Гальчинський зазначає, що «застосування комплексу з управління знаннями в системі публічного управління включає формування єдиної системи державних інформаційних ресурсів і створення широкого набору інститутів, які сприяють підвищенню ефективності і використання людських ресурсів, досвіду та знань» [107]. А. Л. Гапоненко пише: «Управління знаннями – це комбінація окремих аспектів управління персоналом, інноваційного та комунікаційного менеджменту, а також використання нових інформаційних технологій в управлінні організаціями» [108]. А. Дегтяр та М. Бублій вбачають в управлінні знаннями цілісну сукупність взаємопов'язаних і самозалежних елементів, що спільно функціонують з метою вирішення таких завдань, як формування знань підприємства, їх зберігання, накопичення та

розповсюдження, а також ефективне використання [109]. На думку Я. О. Захарової, для більш точного вираження суті управління знаннями слід дати таке визначення: «управління знаннями – система дій, спрямованих на деяку сукупність суб'єктів розумової діяльності з метою її активізації, підвищення ефективності, і практичної реалізації, що супроводжується пошуком, передачею, оцінкою і застосуванням знань» [110]. Провівши глибинний аналіз визначення поняття «управління знаннями», М. В. Мартиненко відмічає, що «все більше авторів досягають згоди в тому, що управління знаннями – це комплексна категорія, котра має розглядатися з урахуванням і інформаційно-технологічного, і організаційного, і соціально-психологічного її змісту» [60]. Д. Ж. Скірме характеризує управління знаннями як «чітко окреслене і систематичне управління важливими для організації знаннями і пов'язаними з ними процесами управління, збирання, організації, дифузії, застосування і експлуатації з метою досягнення цілей організації» [111]. У звіті [112] Gartner Group розглядає досліджувану дефініцію наступним чином: «управління знаннями – це система, яка забезпечує інтегрований підхід до пошуку, збору, оцінки, відновленню і поширенню всіх інформаційних активів організації...ці ресурси включають структуровані бази даних, текстову інформацію, таку як документи, і, що найбільш важливо, – неявні знання і експертні оцінки, що знаходяться в головах співробітників».

III. Функціональний підхід

У книзі «Учитесь летать» [92] К. Коллісон і Р. Парселл характеризують УЗ як «гібридну дисципліну, не мистецтво і не науку; з функціональної точки зору, вона включає області навчання і організаційного розвитку, управління людськими ресурсами і інформаційними технологіями». Наголошують на тому, що управління знаннями знаходиться там, де перетинаються три круги: люди, процеси, технології. У науковій статті [66] Л. В. Пан описує управління знаннями як спеціальну функцію менеджменту, що має ряд особливостей: охоплює всі сфери діяльності компанії та всі підрозділи,

безпосередньо пов'язане з використанням інформаційних технологій, виконує координаційну та інтеграційну роль у процесі організаційного навчання, демократизацію стосунків персоналу. В. Л. Пікалов розглядає управління знаннями у іншому контексті, а саме як нову функцію управління, яка «здатна забезпечити безперервне відтворення необхідних знань» [67]. Такої ж позиції дотримується дослідник І. В. Шпекторенко та зазначає, що менеджмент знань – це нова функція управління. Це управління немайновими активами організації, яке повинно мати системний характер... це управління спрямовано на те, як зробити, точніше, як орієнтувати персонал, на те, аби ідеї, що виникли в одних співробітників, підтримували іншу, щоб заохочувався, мотивувався, активізовувався обмін інформації серед працівників організації» [91]. М. І. Дженекс, головний редактор «Міжнародного журналу з управління знаннями», дає наступне визначення дефініції: «управління знаннями – це практика вибіркового застосування знань з нагромадженого досвіду прийняття рішень для теперішньої та майбутньої практики прийняття рішень з конкретною метою – покращення організаційної ефективності» [113]. Н. В. Смолінська ставить питання про необхідність розгляду управління знаннями як інструменту забезпечення інноваційного розвитку підприємства [75].

IV. Компетентнісно-орієнтований підхід

Н. О. Алюшина пише: «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» [114]. З точки зору М. Д. Денисова, «управління знаннями є тим інструментом, який дає змогу активізувати використання найбільш цінних активів організації: ідеї, таланту і досвіду всього колективу» [115]. Т. В. Маматова розглядає впровадження управління знаннями як складову професіоналізації органів місцевого

самоврядування [2]. В. А. Рач та О. М. Медведєва характеризують управління знаннями як сучасний напрям підвищення ефективності і результативності діяльності державних службовців [7]. З. Шершньова, О. Іванов зазначають: «завданням підсистеми управління знаннями як підсистеми стратегічного управління є формування цілеспрямованого комплексу заходів щодо формування знань та майбутніх компетенцій необхідних для досягнення цілей організації» [116]. Поглиблення теоретико-методологічних засад формування системи управління знаннями в організації як інструменту реалізації її потенціалу інноваційного розвитку в умовах інформаційної (постіндустріальної) економіки досліджує С. М. Ілляшенко [76].

V Логістичний підхід

На думку вченої Т. В. Маматової, «управління знаннями є сукупним визначенням всіх управлінських завдань, спрямованих на використання знань у найкращий можливий спосіб». Управління знаннями сприяє пошуку можливостей підприємства впливати, спираючись на базу знань [2]. Д. С. О'Лірі характеризує управління знаннями як певний порядок роботи з інформаційними ресурсами, що має забезпечувати легкий доступ до знань та їх подальше використання за допомогою інформаційних технологій [117]. М. В. Руденко та В. О. Криворучко у своїй публікації пропонують розглядати управління знаннями підприємства «в ролі своєрідного регулятора, який допомагає і працівнику, і організації в цілому освоювати новий досвід, інтелектуально збагачуватися та ефективно взаємодіяти» [118]. В. В. Тітяєв у своїй публікації під управління знаннями вбачає «суму всіх методів та заходів, які використовуються підприємством для того, щоб створювати знання і робити їх доступними в будь-який час і на будь-якому робочому місці для тих виконавців, які використовують ці знання в своїй професійній діяльності» [119]. І. В. Федулова описує управління знаннями як «сукупність управлінських впливів на способи, методи, форми відображення дійсності в мисленні людини за допомогою перевіреного суспільною практикою результату процесу пізнання для забезпечення практичного використання і

розповсюдження згідно із визначеними цілями» [120]. Р. Руглес розглядає управління знаннями – підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знанням, що і як робити, які існують однаковою мірою як у межах організації, так і поза нею [61].

VI. Стратегічний підхід

М. Боровик пише: «управління знаннями – стратегія, яка трансформує всі види інтелектуальних активів у вищу продуктивність і ефективність, в нову вартість і підвищену конкурентоспроможність... це сплав різних дисциплін, різноманітних підходів та концепцій» [121]. Ураховуючи міркування, О. В. Вартанова розглядає управління знаннями як «комплексну корпоративну стратегію, спрямовану на покращення обороту знань і досвіду усередині підприємства, створення засобів формалізації і накопичення знань, упровадження політики управління знаннями на підприємстві» [122]. В статті [123] Н. В. Коба розглядає питання формування стратегії управління знаннями на підприємстві та пропонує наступну схему стратегічного планування управління знаннями: визначення стратегічних цілей управління знаннями, параметрів та показників їх досягнення, визначення інтелектуальної позиції, формування політики та встановлення пріоритетних завдань управління знаннями, визначення портфеля стратегій управління знаннями. Трактують управління знаннями у праці І. Нонака [39] описується як стратегія підприємства, спрямована на виявлення, акумулювання та ефективне використання наявної на фірмі інформації, досвіду і кваліфікації співпрацівників, для того щоб підвищити якість обслуговування клієнтів і скоротити час реакції на мінливі ринкові умови.

VII. Комунікативний підхід

С. В. Леонова, досліджуючи управління знаннями в системі формування і розвитку людського потенціалу промислового підприємства підсумовує: «управління знаннями у сучасному контексті – загальна назва для методик, що організують процес комунікацій (цільового спілкування) на

підприємстві, скеровуючи його на отримання нових і відновлення наявних знань, що допомагають працівникам вчасно вирішувати завдання, приймати рішення і виконувати необхідні функції, отримуючи потрібні знання в потрібний час» [124]. О. О. Олійник зауважує: «управління знаннями є процесом, який заснований на участі та взаємодії, тому важливим аспектом його ефективності та дієвості є особисте активне відношення працівників до знань» [125, с. 187]. На думку Г. В. Строкович, «управління знаннями підприємства виступає в ролі своєрідного регулятора, який допомагає і працівнику, і організації в цілому освоювати новий досвід, інтелектуально збагачуватися та ефективно взаємодіяти» [90]. У свою чергу, академік М. М. Туріянська розглядає комунікативний підхід: «управління знаннями є комунікація по створенню когнітивного потенціалу організації – можливості компанії визначати характер, зміст і механізми створення, розповсюдження і використання знань...кожен етап управління знаннями і, власне, сам зміст цього феномена пронизані комунікативною дією» [56].

VIII. Концептуальний підхід

О. Ю. Амосов, Н. Л. Гавкалова розглядають управління знаннями як сучасну концепцію розвитку підприємства [126]. Дослідник Н. В. Івашова, розглядаючи управління знаннями як фактор стимулювання інновацій, зауважує, що «наявність в організації такої концепції як управління знаннями допомагає вивести підприємство на новий, якісний рівень ведення бізнесу» [127]. У монографії [128] зазначається, «вчені дійшли висновку, що управління знаннями підприємства має розглядатися як сучасна концепція менеджменту. За своєю сутністю – це свідомий, планомірний, систематичний, постійний, контрольований, інтегрований, організаційний процес, що поєднує управління людськими ресурсами, ключові господарські процеси і процедури, здійснювані з використанням сучасних технологій та телекомунікаційних систем».

IX. Технологічний підхід

Визначення управління знаннями зі сторони технологічного підходу формулює дослідниця О. Монахова, розуміючи його як «технологію, що включає в себе комплекс формалізованих методів, які охоплюють пошук та вироблення знань із живих та неживих об'єктів (носіїв знань); структурування та систематизацію знань (для забезпечення їх зручного зберігання та пошуку); аналіз (виявлення залежностей та аналогій); оновлення; поширення; генерацію знань» [129]. На думку М. Шпака, управління знаннями можна розглядати як нову технологію менеджменту, що в сучасних умовах набуває глобального характеру і має стати частиною філософії кожної організації, а також її корпоративної культури» [130]. Автори журналу PC Week/RE формулюють таке визначення: «управління знаннями – це технологія, що включає в себе комплекс формалізованих методів, що охоплюють: пошук і добування знань від живих і неживих об'єктів; структурування і систематизацію знань; аналіз знань; відновлення знань; поширення знань; генерацію нових знань [131].

Х. Дисциплінарний підхід

В. Ф. Ситник у своїй публікації характеризує управління знаннями як «зовсім нову галузь, яка з'явилася на перетині теорії організації, стратегічного менеджменту та інформаційних систем управління...» [63]. У книзі «Совершенство управления знаниями» Дж. Харрінгтон, Ф. Воул описують четвертий із п'яти стовпів організаційного досконалості – досконале управління знаннями. Автори розкривають сутність і актуальність даної наукової дисципліни та зазначають, що «управління знаннями сприяє розвитку індивідуальних досягнень і ефективній роботі організацій в сучасному світі, де знання і їх успішне застосування на практиці все частіше стають обов'язковою умовою підтримки конкурентоспроможності» [132]. М. І. Чепелюк визначає «управління знаннями» вже не новим поняттям, яке належить до числа тих, що «можуть одночасно здаватися як усеосяжними, так і не означаючими нічого конкретного». Вчений наголошує на

необхідності впровадження елементів корпоративної культури як надважливого чинника, що сприяє ефективному управлінню знаннями [133].

Проведемо статистичний підрахунок та обчислимо процентне співвідношення між підходами. Таким чином, найбільший відсоток складає процесний підхід: 35% ($25:74*100$); функціональний, системний, компетентнісно-орієнтований підходи становлять по 9% ($7:74*100$); логістичний складає 8% ($6:74*100$); стратегічний та комунікативний підходи становлять по 5%; найменший відсоток складає технологічний, дисциплінарний, концептуальний підходи 4% ($3:74*100$).

Можна помітити, що ряд дослідників визначає управління знаннями саме як процесний підхід, у ході якого відбувається реалізація взаємоузгоджених дій з пошуку, збирання, систематизації, зберігання, накопичення, обміну, розповсюдження, використання знань. Системний підхід науковці описують як систематичне управління, спрямоване на суб'єктів розумової діяльності. Логістичний підхід полягає у певному порядку роботи, що забезпечить найкращий доступ до знань, сприяючи тим самим освоєнню нового досвіду. Компетентнісно-орієнтований підхід полягає у формуванні знань та майбутніх компетенцій працівників організації. Стратегічний підхід розглядає управління знаннями як стратегію, спрямовану на виявлення, збереження, поширення та ефективне використання зовнішньої та внутрішньої інформації та досвіду співробітників. Комунікативний підхід означає, що кожен з етапів управління знаннями повинен бути пронизаний комунікацією, що дозволить швидше вирішувати поставлені завдання. Дисциплінарний підхід полягає у тому, що управління знаннями науковці розглядають як дисципліну, створену на перетині інших дисциплін. Концептуальний підхід полягає у свідомому, цілеспрямованому, визначальному задумі, спрямованому на створення, використання і передачу знань, що сприятиме виведенню організації на новий рівень. З точки зору функціонального підходу, управління знаннями виконує певну координаційну та інтеграційну роль, що забезпечує

відтворення ідей, знань, досвіду тощо. Технологічний підхід характеризуємо як складну інформаційну технологію, що являє собою певний набір послідовних операцій, які проводимо за допомогою технічних засобів.

У науковій спільноті відсутній єдиний погляд щодо трактування досліджуваної дефініції. Науковці можуть поєднувати в одному визначенні декілька аспектів: наприклад, організаційно-технологічний та стратегічний, інноваційний та економічний. Значна кількість вчених одну дефініцію трактують декількома визначеннями. Виходячи з того, що ряд дослідників визначає управління знаннями саме як процес, у ході якого формуються, накопичуються, поширюються та застосовуються знання з метою максимізації ефективності та конкурентоспроможності організації, на наше переконання, враховуючи особливості місцевого самоврядування, управління знаннями в системі місцевого самоврядування можна визначити як цілеспрямований процес, у ході якого формуються, транслюються та імплементуються теоретичні, прикладні, особистісні, тацитні, експертні, формалізовані знання фахівцями з питань управління знаннями для забезпечення процесів інтелектуальної креативізації потенціалу громад.

Отже, проведений аналіз засвідчив значну кількість визначень зарубіжних та вітчизняних вчених до поняття управління знаннями. В результаті проведеного дослідження, використавши понятійно-тематичний вид контент-аналізу, *проведено* статистичний підрахунок, *встановлено* процентне співвідношення між підходами, *систематизовано* у групи актуальні підходи до феномену управління знаннями, *представлено* поняття управління знаннями в системі місцевого самоврядування. В нашому дослідженні під “управління знаннями в системі місцевого самоврядування” розумітимемо саме цілеспрямований процес, у ході якого формується структурована база даних текстової інформації, неявних знань та експертних знань з подальшим їх накопиченням, поширенням та застосуванням, метою якого є підвищення ефективності та результативності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування та розвитку потенціалу громади. Поняття в

такій інтерпретації найкраще відображає сутність управління знаннями в сфері однієї із складових публічного управління, уможлиблює перетворення унікального, індивідуального, тацитного знання на організаційне та сприяє консолідації інтелектуального ресурсу організації, формуванню публічного, комунікативного простору.

1.3. Аналіз зарубіжного досвіду управління знаннями в системі органів публічного управління місцевого рівня

Зарубіжний досвід моделей місцевого самоврядування перебуває в центрі уваги багатьох вчених. Практична реалізація таких моделей потребуватиме ефективних управлінських рішень в органах публічного управління місцевого рівня в контексті виконання функції управління знаннями. Розглянемо особливості даного феномену в іноземних країнах, а саме, США, Японії, Швеції через призму демократичних цінностей та різних стилів прийняття рішень.

Походження американської демократії полягає у визнанні індивідуальних прав та свобод, самостійності кожного зі штатів, виключаючи наявність єдиної системи місцевого самоврядування. Органи місцевого самоврядування наділені значними повноваженнями для автономного управління та вирішення питань місцевого значення. Бюджет складається із місцевих податків і цільових асигнувань штатів і федерального правління. Реформи місцевого самоврядування не встигають за швидкими змінами, тим самим викликаючи багато проблем для мешканців. Американську демократію називають зрілою і розвинутою [134]. Характерними рисами місцевого самоврядування є незалежність і енергійність, відсутність ієрархії, незначний центральний адміністративний контроль і великий судовий контроль для утримання підрозділів у межах положень їх статуту [135]. Поширеною адміністративно-територіальною одиницею в складі штату є графство. Рада графства і основні посадові особи обираються населенням. На

даний час існують різноманітні форми самоврядування: муніципалітети, міські ради (нерідко на чолі з мером), і «тауншип» в сільській місцевості [125].

Натомість, одній із Скандинавських країн – Швеції, притаманна повноцінна демократія, ліберальна демократія, яка забезпечує рівновагу між елітою суспільства і іншими її громадянами та захищає і підтримує кожного свого члена. О. І. Огієнко зазначає: «проблемі формування демократичного громадянства у скандинавських країнах приділяється особлива увага; неформальна освіта дорослих виступає важливим механізмом формування демократичного громадянства, гармонійно поєднуючи та розвиваючи дві складові: особистісний розвиток дорослої людини і здатність та потребу в активній участі у справах спільноти, уміння відстоювати громадянську позицію, співпрацювати з іншими людьми» [136]. Особливістю Швеції є система демократичних методів, що дозволяє кожній людині впливати на вирішення всіх питань, що стосуються його життя, що створює своєрідний психологічний клімат у країні, відчуття причетності працівника до цілей організації. Ефективно функціонують різноманітні органи та функції місцевого самоврядування. Дослідниками виділяються найважливіші принципи: повна фінансова самостійність, організаційна незалежність, наявність власної компетенції і відповідальність. Як зазначає В. В. Попко [137], «шведська модель місцевого самоврядування ефективна з точки зору здійснення народовладдя на місцевому рівні й головною її особливістю є те, що муніципальним утворенням надано повноваження самостійно визначати власну систему органів влади і посадових осіб, на що вказують розбіжності в системі муніципальних утворень». Базовими самоврядними органами місцевого рівня є муніципалітети та округи. На цей час у Швеції діють 290 муніципалітетів і 20 окружних рад. Муніципалітети і ландстингіви (регіональний рівень) активно взаємодіють, але не підпорядковуються один одному. Органи обох рівнів мають у своєму складі виборні органи та виконавчі структури, кількість, чисельність і напрями діяльності яких ради

визначають самостійно [138]. Місцева рада є органом прийняття рішень у шведських муніципалітетах, округах та регіонах та вирішує усі важливі питання, наприклад, бюджету та податків. Шведська асоціація місцевих влад і регіонів (SALAR) представляє муніципалітети та округи/регіони і в якості об'єднання роботодавців, і в якості організації, що відстоює інтереси місцевого самоврядування. Швеція не має формально закріпленої процедури консультацій між місцевою владою та центральним урядом, однак виконавча рада Шведської асоціації місцевих влад і регіонів проводить регулярні зустрічі з Міністерством фінансів, і уряд зобов'язаний одержувати інформацію та висновки від органів місцевого самоврядування (та інших органів), яких зачіпають певні зміни в законодавстві [139].

В той час, головними особливостями Японської демократії є те, що інституційна система представницької демократії відповідає національній свідомості і культурі, груповим, колективістським і ієрархічним цінностям і нормам, а технологічна особливість складається в неухильному дотриманні процедури прийняття рішень. Використовуються неофіційні закулісні обговорення і узгодження, що надає японській демократії риси корпоративної. Місцеве самоврядування характеризується дволанковою системою: префектурою та муніципалітетом. В. П. Грובה вважає, що тенденція до мінімального втручання центральних органів влади у діяльність органів місцевого самоврядування обумовлена крім законодавчого рівня ще й тим, що на рівні свідомості людей досить суттєвою є довіра до місцевих органів. Це призводить до вирішення ними більшості питань місцевого значення [140].

Як показує аналіз досвіду зарубіжних країн підходи щодо відносин в ієрархічній структурі, участі в прийнятті рішень, підготовці кадрів, процесу планування різняться. Так, процес прийняття рішень в американських компаніях здійснюється окремими індивідами. Вони ж і несуть персональну відповідальність за їх реалізацію. Важливою є швидкість прийняття рішень. Інакше вважається, що організація управляє недостатньо ефективно. В

японських організаціях тип управління орієнтований передусім на групову діяльність і колективну відповідальність. Управлінські рішення приймаються шляхом включення кожного члена, в тому числі і керівника, в діяльність групи. Колективне прийняття рішень потребує тривалого часу. Японський управлінець регулює та спрямовує роботу в потрібному напрямі за допомогою опосередкованих методів впливу [141]. При обговоренні проблем всі сторони задіяні в процес прийняття рішень, що проводиться шляхом перемовин і взаємної згоди. Натомість, емоційна складова відсутня. Значну увагу шведи приділяють делегуванню повноважень і коучингу. Орієнтація японських організацій направлена на відкритість інформаційних потоків, до дискусійних та проблемних питань залучаються фахівці на усіх рівнях. Натомість, американські фахівці витрачають більше часу на безпосереднє виконання рішень.

По-різному в японських, шведських і американських організаціях здійснюється процес планування. Так, японські формують свої цілі і завдання здебільшого в загальному, стратегічному вигляді. В американських організаціях продукуються конкретні критерії та цілі, чітко формулюється постановка завдання [141]. В шведських інституціях фактор залученості людей та часовий фактор значно впливають на прийняття ефективного рішення.

Істотна різниця спостерігається також у підготовці кадрів. Щорічно велика японська фірма після закінчення навчального року набирає молодих людей до себе на роботу. Протягом року новобранці проходять повний курс підготовки. І після цього періоду тих, хто витримав випробувальний термін, включають у постійний штат компанії. Отже, підготовка японських кадрів відбувається без відриву від виробництва. Також слід відмітити той факт, що значна кількість американських організацій спеціалізується на розробці спеціальних програм підвищення кваліфікації [141]. В США основним стимулом є не кількісний і якісний показник наданих послуг чи виробленої продукції, а рівень знань, досвіду і кваліфікації працівника [142]. Варто

зазначити, що працівники, яким гарантоване соціальне забезпечення і які мають досить привабливі умови праці, набагато якісніше виконують свою роботу та завдання керівника, підвищують кваліфікацію на постійно діючих на підприємствах різноманітних курсах [143]. У Скандинавських країнах важливо виділити роль і місце освіти у житті кожного громадянина: діє принцип рівності між учасниками навчального процесу, особистісно-орієнтоване навчання, свобода участі у навчальних гуртках, навчання у вищих народних школах, освітніх асоціаціях, центрах освіти дорослих, використання публічних бібліотек; народні вищі школи, навчальні гуртки та асоціації є унікальними та специфічними. Фолкеоплісінг має великий потенціал для розвитку демократичного громадянства, оскільки здатен сприяти вирішенню проблем місцевої громади [136].

Таким чином, проаналізувавши моделі місцевого самоврядування зарубіжних країн виявлено відмінності в стилях менеджменту, а саме в підходах до прийняття рішень, підготовці кадрів, роботі з персоналом, побудові ієрархічних відносин в системі МОПУ, що в свою чергу призводить до використання різного інструментарію УЗ. До процесу прийняття рішень висуваються неоднотипні вимоги, притаманне різне відношення до досягненню консенсусу.

Можна стверджувати той факт, що найбільш вираженою є трансляція знань в японській моделі, де до кожного етапу прийняття рішення приділяється значна увага. Зважаючи на очевидну роль управління знаннями, про що йшлося в попередніх розділах дисертаційного дослідження, видається доцільним більш детально розглянути специфіку японської культури прийняття управлінських рішень на місцевому рівні, організацію діяльності органів місцевої публічної влади, муніципальні інститути. Водночас дослідити наявність елементів процесу управління знаннями в системі МОПУ Японії та доцільність використання елементів системи «рингісей» задля досягнення групового консенсусу на певних етапах прийняття рішень в МОПУ в Україні. Побудувати модель алгоритму прийняття рішень в системі

місцевого самоврядування, що базується на принципах «немавасі» та досягненні групового консенсусу. Визначити етапи алгоритму формування територіальних громад, на яких необхідно застосовувати «немавасі», довести позитивний вплив включення ланки даного підходу до загального алгоритму прийняття рішень.

Японія – одна з найбільш розвинутих держав світу, що стала лідером у сфері економіки і фінансів. Країна, яка протягом останніх років виступає політичним та економічним партнером України. Японський багатий досвід реформування системи місцевого самоуправління та розвинені муніципальні інститути зі своїми особливостями та закономірностями розвитку; організація діяльності органів місцевої публічної влади з їх автономією від центральних органів; правова і політична культура прийняття управлінських рішень, що вплинула на формування СМС Японії, становлять значний науковий інтерес для нашої держави в контексті реформування СМС [68].

Як зазначає І. М. Майструк, «однією із головних причин стрімкого успіху Японії є застосування нею моделі менеджменту, орієнтованої на людський фактор» [144, с. 70]. Одним з факторів успішності Японії науковці визнають вміння працювати з людьми.

У переважній більшості великих фірм і корпорацій Японії застосовується своєрідна система прийняття стратегічних рішень «рингісей», що забезпечує поглиблене опрацювання, узгодженість проектів та участь у творчій діяльності всіх провідних співробітників [145]. Цей термін складається з двох китайських ієрогліфів – «рин» («питати з нижчестоящого») і «гі» («радитися», «обговорювати», «обмірковувати») та означає «отримання згоди на вирішення шляхом опитування без скликання засідання» [146]. Л. М. Кича виділяє особливість загальної японської системи менеджменту – «рингісей», якій притаманне багаторазове узгодження рішення на всіх рівнях, розподіл відповідальності між усіма менеджерами різних рівнів управління (принцип групової діяльності), наявність різноманіття думок і свободи при обговоренні досліджуваних проектів [147].

Численні візи на проекті рішення свідчать про те, що зацікавлені особи ознайомилися з проблемою і висловили свою думку. Згодом, коли приймається рішення, вже не потрібно великих зусиль для його популяризації та просування [143]. Професор А. М. Козирін описує відомий спосіб досягнення внутрішньогрупового погодження позицій, що застосовується на стадії підготовки адміністративного рішення – «немавасі» (буквально «обрубання коріння») – неформального процесу прийняття рішення. За своєю суттю, – це «згладжування кутів», тобто залагоджування розбіжностей, ослаблення суперечностей, відсікання протилежних точок зору тощо. Організаційні форми даної системи можуть бути вельми різноманітними: розсилка довідкових матеріалів, проведення конференцій, семінарів та інформаційних форумів [148]. С. В. Ксенчук у своїй публікації [149], виділяє чотири принципи японської культури: неприйняття ризику, гармонія, немавасі, консенсус. Як наголошує автор публікації, «немавасі» – неформальний процес прийняття рішення. Дослідник зауважує, що ітераційний процес попередніх консультацій, неформальної згоди проекту рішення проводиться зі всіма заінтересованими сторонами, особливо з тими керівниками, які потім будуть брати участь у процесах досягнення консенсусу в майбутньому, в момент прийняття формального рішення. Вчені звертають увагу на термін «немавасі», що запозичений з області японського садівництва для описання процесу при пересадженні дерева [150]. В теперішній час дана термінологія починає активно розповсюджуватись у корпоративному секторі. У роботі Джефрі Лайкера «Дао Тойоти» принцип «немавасі» включений до числа 14 принципів менеджменту даної компанії. Процес прийняття рішення в «Тойота» кардинально відрізняється від інших підходів, тому й потребує вивчення. В основі даного принципу лежить наступне твердження: «приймай рішення не квапливо, на основі консенсусу, врахувавши всі можливі варіанти; впроваджуючи його – не зволікай, спрямовуючи його на утвердження керівника» [151] (*переклад наш. – Н.Г.*). Як зазначає І. Г. Шавкун, японська модель менеджменту відрізняється

прагненням забезпечити ідеологічну згуртованість корпорації. Підраховано, що менеджери великих японських компаній до сорока відсотків свого робочого часу витрачають на різного роду наради, покликані сприяти «створенню спільного знання» у корпорації [146].

Проведений нами аналіз матеріалу вказує на певний груповий характер прийняття рішення, розкритий в принципах «немавасі» та досягненні загальної згоди (консенсусу) системи «рингісей» в корпоративному секторі, які культивувалися протягом століть. Передусім, йдеться про групізм, який ставиться Е. Вогелем на перше місце серед чинників, що зумовлюють порядок ухвалення рішень в Японії [152]. Домінуюча риса японського менталітету, виникла історично, коли життя однієї людини залежало від підтримки її іншими і допомоги з їхнього боку. Японці кажуть так: «Фірма нас годує, ми їй всім зобов'язані і якщо треба, віддамо їй все, що маємо». Японець вбачає сенс свого життя в колективі і тільки в ньому. І в цьому особливість японського менеджменту [153]. Відповідальність розосереджується не на конкретного суб'єкта, а на групу людей.

Розглянемо використання даних підходів в системі місцевого управління Японії. Проаналізувавши основні правові засади діяльності органів місцевого самоврядування Японії, В. П. Грובה зазначає, що «у цій країні накопичений достатній досвід вирішення проблем, що виникають на окремій адміністративно-територіальній одиниці власними силами без залучення центральних органів влади». Позитивним, на думку науковця є і «можливість муніципалітетів спільно вирішувати окремі питання, що регулюється на законодавчому рівні, а тому така діяльність має відповідну правову основу» [140, с. 35]. Як зазначає В. П. Ворона, японське місцеве самоврядування наділено такими повноваженнями, які в багатьох країнах відносяться до рівня центрального уряду [154, с. 50]. Очевидною вбачається думка, про наявність взаємодоповнювальних аспектів в японській культурі управління, таких як: планування, консультування та узгодження, що відіграють значну роль в регіональній політиці на загальнонаціональному та

місцевому рівнях Японії. О. Кизима зазначає, що взаємодія легітимно обраних демократичним способом представницьких органів, сформованих політичним шляхом та адміністративної вертикалі влади здійснюються на умовах взаємодії та взаємодоповнювання. Цей досвід потрібно врахувати в українському державотворенні, зокрема в частині розмежування і взаємодії політичного та адміністративного управління як складників єдиної системи демократичного врядування [155].

На наш погляд, з вищезазначеного контексту, доречним було б виділити функції принципу «немавасі», які підкреслять значимість та необхідність включення даного принципу у ланцюжок процесу прийняття управлінських рішень у ОМС. В свою чергу, проведений нами аналіз принципу «немавасі», дозволяє зазначити такі функції як: *планувальна*, адже значна частина часу припадає саме на планування, яке прийняти рішення, як уникнути ризику, які є альтернативи та дозволяє досягнути економії часу на перегляд повторного нераціонального прийняття рішення; *інформаційна* полягає у зібранні думок, знань, пропозицій суб'єктів процесу під час попереднього розгляду пропозицій, а також обмін ідеями; *організаційна* впливає на чітке дотримання процедури; *психологічна* дозволяє уникати конфліктів, стресових ситуацій, в організації панує злагоджена атмосфера, гармонія та спокій; *культурна* сприяє підвищенню управлінської культури, в основі якої взаємна повага, толерантне відношення до всіх учасників переговорного процесу; *комунікативна*, в основі якої лежить множина комунікацій як по горизонтальних так і вертикальних комунікаційних зв'язках. Очевидною вбачається думка, що від ступеня реалізації даних функцій залежатиме ефективність прийняття та реалізації якісних управлінських рішень. Вважаємо, що японська технологія реалізації рішення впливає саме на якість прийняття даного рішення.

Вкрай важливим при формуванні Перспективних, Стратегічних планів ТГ є використання аналізованого принципу «немавасі», максимально враховуючи пропозиції громадян, висловлених під час проведення

громадських слухань, а також рекомендацій експертів. Як зазначають експерти, актуальним у процесі розробки Перспективного плану є консультації робочої групи із істориками, етнографами, політологами, соціологами, що вивчають суспільні процеси в цьому регіоні для мінімізації ризиків на усіх етапах реформування [156]. Виходячи з вищезазначеного, необхідно вести неперервний діалог з громадськістю, а також налагодити дієвість внутрішньої комунікації.

Розглянемо складний і багатогранний процес прийняття рішень, що включає наступні етапи в кореляції з підходом «немавасі».

ВП – *виявлення проблеми*. Основою будь-якого рішення є виникнення проблемної ситуації, що вимагає прийняття домірних рішень. Виявляти проблеми може будь-який суб'єкт органів публічного управління.

ЗІЗ – *збір інформації, ідей, знань*. Даний етап характеризується збором інформації, ідей, знань, що могли б допомогти прийняти ефективне рішення, використанням різних джерел, починаючи від громадських ініціатив членів ТГ і закінчуючи спеціальними дослідженнями, думками експертів, фахівців та вивченням зарубіжного досвіду.

ПР – *проекування рішень*. Можна назвати першою і головною умовою для повноцінного функціонування будь-якої системи. Суб'єктами виступають експерти, зацікавлені органи, депутатський корпус.

РАР – *розгляд альтернативних рішень*. Авраам Залезнік з цього приводу зазначає: “фокусуйтеся на істотних питаннях, адже для того, щоб прийняти рішення, потрібно пройти через одні двері, зачиняючи інші” [157]. На даному етапі проводиться порівняння та вибір найраціональнішої з альтернатив, щоб знайти оптимальне рішення, з огляду на всі фактори, які впливають на процес прийняття рішень.

ВРР – *виключення ризикованих рішень*. Враховуючи японський досвід, одним з принципів культури прийняття рішень є неприйняття ризику. Виключаємо ризиковані рішення, що можуть зашкодити членам ТГ чи оточуючому середовищу, використовуючи підхід «немавасі». Корелюється з

відомими висловами «обговорювати потрібно часто – вирішувати одного разу» (Публілій) [158]. Основна ідея – намагатися залучити до даного процесу максимальне коло зацікавлених осіб.

ДГК – досягнення групового консенсусу є поєднанням багатьох індивідуальних рішень для досягнення згоди. Японська мудрість каже: «не приймай рішення, вислухавши тільки один бік» [158].

НГК – груповий консенсус не досягнуто. Рішення повертається на етап проектування.

ПР – прийняття рішення здійснюється переважно одноосібно за погодженням групи осіб.

Представлено модель алгоритму прийняття рішення в СМС, побудованого на принципах немавасі і досягнення групового консенсусу (рис.1.1.). Розглянемо можливість застосування даного процесу прийняття рішень у ОМС.

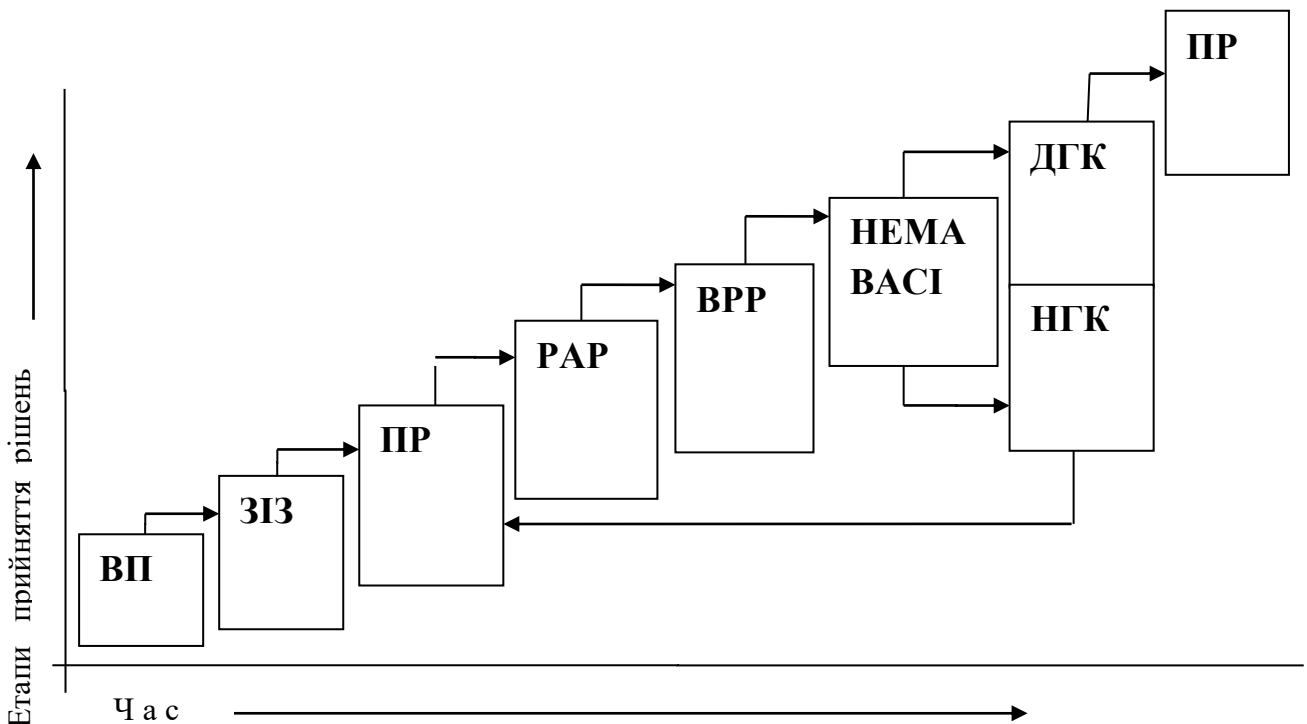


Рис. 1.1. Модель алгоритму прийняття рішення в системі місцевого самоврядування, побудованого на принципах «немавасі» і досягнення консенсусу

На наше переконання, позитивний вплив включення ланки «немавасі» до загального алгоритму прийняття рішень є очевидним. Ітераційний процес попередніх консультацій, неформальної згоди проекту рішення проводиться зі всіма заінтересованими сторонами СМС, особливо з тими керівниками, які в майбутньому будуть брати участь у процесах досягнення консенсусу, в момент прийняття формального рішення. Врахування всіх пропозицій, ідей, думок, знань суб'єктів процесу сприятиме виключенню ризикованих, недоцільних рішень. Вказаний підхід уможливить вирішення якомога ширшого кола питань місцевого значення за участю громадськості, приватного сектора, ОМС [159].

Збір ідей, на нашу думку, це і є збір знань – одного з етапів процесу управління знаннями, який дозволить розглянути всі альтернативи та отримати зворотній зв'язок, що сприятиме ефективному прийняттю рішення по своїй ідеї. Далі у ініціатора є можливість переглянути, доопрацювати власну ідею з врахуванням пропозицій інших учасників процесу. Це, в свою чергу дозволить нівелювати емоційну складову на сесіях місцевих рад та засіданнях виконкомів, де можуть бути розглянуті цікаві ідеї, проекти. Виключиться ситуації, де рішення приймаються під тиском керівника. Засідання проходять виважено, виключаючи лобіювання інтересів керівника. Аналіз японського досвіду групового прийняття рішень дозволяє констатувати, що для України на її сучасному етапі суспільного розвитку доречно було б розглядати досвід Японії з позиції сильних і слабких сторін.

В результаті аналізу зарубіжного досвіду управління знаннями в системі МОПУ розглянуто культуру прийняття управлінських рішень на прикладі США, Японії та Швеції. *Визначено*, що кожній країні притаманний свій національний підхід. Американському підходу притаманний відкритий тип культури та активні комунікації. Азіатським представникам – групове прийняття рішень, уважність, детальність в обговоренні. Скандинавський підхід характеризується процесо-орієнтованим управлінням, де важливий обмін думками, ідеями, знаннями.

Японські методи менеджменту докорінно відрізняються від американських та скандинавських, оскільки їм притаманні різні підходи щодо менеджменту персоналу. МОПУ Японії притаманна система прийняття рішень – рингісей, що базується на принципах «немавасі» та досягнення консенсусу. *Обґрунтовано* необхідність застосування принципу «немавасі» в системі органів влади місцевого рівня та виділено функції даного принципу. *Побудовано* модель алгоритму прийняття рішень в системі місцевого самоврядування, доведено позитивний вплив включення ланки «немавасі» до загального алгоритму прийняття рішень. Даний принцип створення комунікативного простору для знань сформує генеративний механізм для постійного перетворення та вдосконалення ідей та контекстів в системі місцевого самоврядування.

Висновки до Розділу 1

В результаті проведеного у Розділі 1 дослідження, встановлено наступне. Як переконливо засвідчив проведений аналіз, проблематика «управління знаннями» є вкрай актуальною, однак, наразі відсутні системні дослідження щодо специфіки застосування комплексних систем управління знаннями в муніципальній сфері. Окремо слід констатувати застосування окремих інструментів управління знаннями в проєктах, наставництві, організаційному навчанні, спільноті практик, роботі з ідеями та внутрішніми експертами. На жаль, спостерігаємо вкрай низький рівень обізнаності сутності самого поняття управління знаннями в Україні, незважаючи на його поширеність у світовій практиці на рівні публічного управління.

При здійсненні аналізу фахової літератури сучасного стану наукової розробленості проблеми управління знаннями в системі місцевого самоврядування зарубіжними та вітчизняними дослідниками виявлено значну кількість підходів щодо вивчення та аналізу проблеми системи управління знаннями в публічному секторі передових країн.

Визначено, що сучасними науковцями сформовано значний доробок до двох векторів нашого дослідження: системи управління знаннями та системи місцевого самоврядування. Зокрема, у сфері місцевого самоврядування розглядалася структура та класифікація механізмів взаємодії суб'єктів місцевого самоврядування, конституційно-правовий статус територіальних громад, сутність інституту старост, принципи, методи діяльності та відповідальність представницьких органів місцевого самоврядування, комунікативний процес, інновації в муніципальному управлінні тощо. З іншого боку, розглядалися питання розвитку інформаційного суспільства, суспільства знань, економіки знань, цифрової економіки. Піднімалися питання сутності управління знаннями та інтелектуального потенціалу, вдосконалювалися шляхи підвищення професійної компетентності та трансляції знань ПОМС, описувалася доцільність системи безперервної професійної освіти, проблема самоосвіти публічних службовців в умовах менеджменту знань, актуальність створення культури управління знань в організаціях, здійснювався аналіз технік управління знаннями, таких як управління проєктами, електронного навчання, організаційного навчання, спільноти практик на місцевому рівні тощо.

Виявлено, що у науковій спільноті відсутній єдиний погляд щодо трактування досліджуваної дефініції. Науковці можуть поєднувати в одному визначенні декілька аспектів: наприклад, організаційно-технологічний та стратегічний, технологічний та економічний, інноваційний та економічний. Зазначено, що значна кількість вчених трактує одну дефініцію декількома визначеннями. При систематизації підходів до управління знаннями, встановлене домінуюче з процентних співвідношень, що становить 36 % при «процесному підході», у ході якого відбувається реалізація взаємоузгоджених дій з пошуку, збирання, систематизації, зберігання, накопичення, обміну, розповсюдження, використання знань. Враховуючи особливості місцевого самоврядування, управління знаннями визначено як цілеспрямований процес, у ході якого формується структурована база даних

текстової інформації, експліцитних, тацитних, експертних знань, інституційної пам'яті з подальшим накопиченням, поширенням та застосуванням інформаційних ресурсів, метою якого є підвищення ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування та розвитку потенціалу територій.

Проведений аналіз зарубіжного досвіду функціонування управління знаннями в системі місцевих органів публічного управління виявив певні закономірності. Рівень демократичного розвитку на регіональному та місцевому рівнях залежить по-перше, від втручання центральних органів влади у діяльність органів місцевого самоврядування, по-друге, від стилю муніципального менеджменту (приклади США, Швейцарії, Японії). Дана залежність проявляється у активності використання інструментарію УЗ. До прикладу, досвід Японії демонструє мінімальний рівень втручання центральних органів влади у діяльність місцевих владних органів, колективний характер прийняття управлінських рішень засвідчує про активне використання підходу «управління знаннями». Стверджено той факт, що найбільш вираженою є трансляція знань в японській моделі, де кожному етапу прийняття рішення приділяється неабияка увага, тому більш детально розкрито специфіку саме японської організації діяльності органів місцевої публічної влади та утвердження культури прийняття управлінських рішень на місцевому рівні. Як результат, визначено етапи алгоритму прийняття рішень та доведено позитивний вплив включення ланки «немавасі» до даного алгоритму, що сприятиме підвищенню ефективності процесів управління знаннями.

Проведений аналіз демонструє тенденцію до поширення інструментарію управління знаннями в умовах демократичного, електронного врядування як базової передумови цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Нормативно-правова основа здійснення управління знаннями

Ефективне функціонування системи місцевого самоврядування визначається, в тому числі, рівнем інституційного, кадрового та правового забезпечення. Короткий аналіз інституційної складової засвідчив, що формування та реалізацію державної політики у сфері цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвиток інформаційного суспільства забезпечує Міністерство цифрової трансформації України. В свою чергу, одним з головних завдань НАДС є консультативне, методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування та кадрове регулювання з питань підвищення рівня професійної компетентності службовців МС. Правове регулювання здійснюється шляхом видачі нормативно-правових актів в межах повноважень відповідними органами влади.

Очевидною вбачається думка, що для можливості застосування потенціалу управління знаннями є необхідною наявність відповідної нормативно-правової основи. Проведений аналіз чинного законодавства показав, що наразі в Україні відсутній спеціальний закон чи підзаконний нормативно-правовий акт, який би надавав чітке правове визначення явища «управління знаннями». Водночас, на нашу думку, наразі така детальна конкретизація наразі і непотрібна. У чинній нормативно-правовій базі містяться ряд визначень, положень з питань служби в органах місцевого самоврядування; закладаються правові засади розвитку інформаційного суспільства, прозорості та підзвітної діяльності в ОМС та освітнього розвитку публічних службовців. Також в роботі акцентується увага на прийнятті нормативно-правових актів відповідно до умов воєнного стану.

Перелік законів та інших нормативно-правових актів, що закладають нормативно-правову основу для здійснення управління знаннями в СМС вважаємо за доцільне поділити на певні групи, що представлені в таб. 2.1.

Таблиця 2.1.

**Основні нормативно-правові засади здійснення управління знаннями
в системі місцевого самоврядування**

Правові засади побудови інформаційного суспільства	Правові засади служби в ОМС	Правові засади підзвітної діяльності в ОМС	Правові засади освітнього розвитку публічних службовців
ЗУ «Про інформацію»	Конституція України	Статут громади	ЗУ «Про вищу освіту»
ЗУ «Про доступ до публічної інформації»	Європейська хартія місцевого самоврядування	Стратегія громади	ЗУ «Про освіту»
ЗУ «Про відкритість використання публічних коштів»	ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні»	Розпорядження міських голів	Постанова КМУ «Про регіональний центр підвищення кваліфікації»
ЗУ «Про захист персональних даних»	ЗУ «Про співробітництво територіальних громад»	Рішення виконкому	Постанова КМУ «Про затвердження Положення про НАДС».
ЗУ «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах»	ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування»	Рішення міської ради	Положення про Українську школу врядування
ЗУ «Про електронні документи та електронний документообіг»	ЗУ «Про органи самоорганізації населення»	Регламенти міських рад	Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання
	ЗУ «Про статус депутатів місцевих рад»		
Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні	ЗУ «Про асоціації органів місцевого самоврядування»	Міські програми розвитку ІТ-технологій	Указ Президента «Про цілі сталого розвитку для України до 2030 року»

Основними нормативно-правовими актами з питань служби в органах місцевого самоврядування є: Конституція України від 28 червня 1996 р. (ст. 38, ст.140-146) [161], Європейська хартія місцевого самоврядування, ратифікована Законом України № 452/97-ВР від 15 липня 1997 р. [162], закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. [163], «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07 червня 2001 р. [164]. Питання трудових відносин унормовується *Кодексом про працю* від 10 грудня 1971 р. [165]. Діяльність органів місцевого самоврядування в бюджетній сфері регулюється *Бюджетним Кодексом України* від 08 липня 2010 р. [166].

Правову основу елементів системи місцевого самоврядування в Україні визначають, виходячи з пріоритетності: ст.7 *Конституції України*, в якій визнається і гарантується місцеве самоврядування та 9 розділ Основного закону, в якому міститься правовий фундамент місцевого самоврядування [161].

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає, відповідно до Конституції України, систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування [163].

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який регулює правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови реалізації громадянами України права на службу в органах місцевого самоврядування, визначає загальні засади діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, їх правовий статус, порядок та правові гарантії перебування на службі в органах місцевого самоврядування [164].

Варто зазначити про обґрунтування фахівцями доцільності прийняття нового проекту Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної служби в органах місцевого самоврядування, яка функціонує в інтересах

територіальних громад, а також умови та порядок реалізації громадянами України, права рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування [167]. Даний законопроект висвітлює нове ставлення держави до службовців, як до професійних учасників ефективної служби в ОМС. Прийняття даного законопроекту має сприяти розвитку місцевого самоврядування, зокрема досягнення значного рівня функціональної спроможності потенціалу службовців.

Закон України «Про органи самоорганізації населення», який визначає правовий статус, порядок організації та діяльності органів самоорганізації населення [168].

Закон України «Про статус депутатів місцевих рад», який визначає правовий статус депутата сільської, селищної, міської, районної у місті, районної, обласної ради як представника інтересів територіальної громади, виборців свого виборчого округу та рівноправного члена місцевої ради, встановлює гарантії депутатської діяльності та порядок відкликання депутата місцевої ради [169].

Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», який визначає правові та організаційні засади реалізації державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності [170].

Законом України «Про благоустрій населених пунктів» визначаються правові, економічні, екологічні, соціальні та організаційні засади благоустрою населених пунктів, що спрямовані на створення умов, сприятливих для життєдіяльності людини [171].

Закон України «Про асоціації органів місцевого самоврядування», який визначає правові засади організації і діяльності організацій органів місцевого самоврядування та їх добровільних об'єднань, їх взаємовідносин з державними органами та органами місцевого самоврядування [172].

Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності», який встановлює правові та організаційні основи містобудівної діяльності і

спрямований на забезпечення сталого розвитку територій з урахуванням державних, громадських та приватних інтересів [173].

Закон України «Про співробітництво територіальних громад», який визначає організаційно-правові засади співробітництва територіальних громад, принципи, форми, механізми такого співробітництва, його стимулювання, фінансування та контролю [174].

Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку інституту старост» [175], згідно якого староста затверджується сільською, селищною, міською радою на строк її повноважень за пропозицією відповідного сільського, селищного, міського голови, що вноситься за результатами громадського обговорення (громадських слухань, зборів громадян, інших форм консультацій з громадськістю), проведеного у межах відповідного старостинського округу.

В умовах воєнного часу особливо актуальним є набуття чинності Законів України «Про правовий режим воєнного стану», «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» та «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану.

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» регламентує зміст правового режиму воєнного стану, порядок його введення та скасування, правові засади діяльності органів державної влади, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій в умовах воєнного стану, гарантії прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб [176].

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» визначає особливості проходження державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, особливості трудових відносин працівників усіх підприємств..., у період дії воєнного стану [177].

8 липня 2022 р. набув чинності Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування

законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану. Хочемо закцентувати свою увагу, що норми даного Закону, а саме скасування обмеження сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності для ПОМС (крім посадових осіб, посади яких віднесені до першої-третьої категорій), які знаходяться у відпустці без збереження заробітної плати або у простої певним чином сприяють збереженню кадрового потенціалу ПОМС [178].

Сформовано основні правові засади побудови інформаційного суспільства шляхом прийняття ряду нормативно-правових актів, які, зокрема, регулюють суспільні відносини у сфері сприяння розвитку громадянського суспільства, створення інформаційних електронних ресурсів, захисту прав інтелектуальної власності на такі ресурси, гарантій та механізму доступу до публічної інформації, розвитку електронного урядування та відкритого уряду, електронного документообігу, інформаційної безпеки тощо.

Відповідно до *ст. 34 Конституції України* кожному гарантується право на свободу думки і слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань. Кожен має право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб – на свій вибір [161].

Завдання, цілі та напрями розвитку інформаційного суспільства в Україні були визначені ще у 2007 році із ухваленням *Закону України “Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки”* [179]. На нашу думку, базова основа даного закону уможливила розвиток інформаційного суспільства, в тому числі суспільства знань. У загальному положенні даного Закону одним з головних пріоритетів України зазначено прагнення побудувати орієнтоване на інтереси людей, відкрите для всіх і спрямоване на розвиток інформаційне суспільство, в якому кожен міг би створювати і накопичувати інформацію та знання, мати до них вільний доступ, користуватися і обмінюватися ними, щоб надати можливість кожній людині повною мірою реалізувати свій потенціал, сприяючи суспільному і

особистому розвитку та підвищуючи якість життя. Дані напрями розвитку інформаційного суспільства доповнюються у *Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні* [180]. Дана Концепція визначає мету, принципи та завдання розвитку технологій штучного інтелекту в Україні як одного з пріоритетних напрямів у сфері науково-технологічних досліджень в Україні. Метою реалізації Концепції є визначення пріоритетних напрямів і основних завдань розвитку технологій штучного інтелекту для задоволення прав та законних інтересів фізичних та юридичних осіб, побудови конкурентоспроможної національної економіки, вдосконалення системи публічного управління.

До законодавчої бази основ відкритих даних в Україні відносимо: *Закон України «Про інформацію»*, який регулює відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації [181] та *Закон України «Про доступ до публічної інформації»*, який визначає порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом, та інформації, що становить суспільний інтерес [182]. *Закон України «Про відкритість використання публічних коштів»* [183]. Обидва закони [182], [183] визначають умови та порядок забезпечення доступу до інформації, якою володіє орган місцевого самоврядування.

Відносини, пов'язані з наданням електронних довірчих послуг та електронною ідентифікацією, крім *Закону «Про інформацію»* зазначаються у наступних Законах України. *Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах»* [184], який регулює відносини у сфері захисту інформації в інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних системах. *Закон України «Про звернення громадян»*, який регулює питання практичної реалізації громадянами України наданого їм Конституцією України права вносити в органи державної влади, об'єднання громадян відповідно до їх статуту пропозиції

про поліпшення їх діяльності, викривати недоліки в роботі, оскаржувати дії посадових осіб, державних і громадських органів. Закон забезпечує громадянам України можливості для участі в управлінні державними і громадськими справами, для впливу на поліпшення роботи органів державної влади і місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, для відстоювання своїх прав і законних інтересів та відновлення їх у разі порушення [185]. Закон України «Про захист персональних даних», який регулює правові відносини, пов'язані із захистом і обробкою персональних даних, і спрямований на захист основоположних прав і свобод людини і громадянина, зокрема права на невтручання в особисте життя, у зв'язку з обробкою персональних даних [186] та Законі України «Про електронні документи та електронний документообіг», який встановлює основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів [187].

Нормативно-правова база відкритих даних в органах місцевого самоврядування включає: розпорядження міських голів, рішення міської ради та виконкому, міські програми розвитку ІТ-технологій, регламенти міських рад або статuti міст, Міжнародну хартію відкритих даних. Сьогодні відкриті дані розглядаються як пріоритет місцевого самоврядування, вимога інформаційного часу, реальний інструмент для покращення якості життя громадян, врядування, зменшення витрат часу і коштів на роботу з інформацією, відповіді на запити, прийняття рішень, інструмент стимулювання бізнес-середовища тощо. Завдяки підходу можна створювати нові сервіси, нові продукти, економити час та бюджетні кошти, організувати діяльність органів місцевого самоврядування через відкриті процедури (публічні засідання, відкритий розподіл місць у закладах дошкільної освіти). Проаналізувавши роботу сервісів можна приймати обґрунтовані, а головне – ефективні рішення ОМС, громадянам, громадським організаціям, підприємцям.

В Додатку Г представлено оцінку інформаційної обізнаності членів громади. Дані взято з офіційних сайтів територіальних селищних громад Гайсинського району [188]. Проаналізувавши ситуацію, помітили, що у двох громадах доступна інформація про кількість звернень, у двох інших інформація відсутня. Інформаційна наповненість сайтів різна. Перегляд новин у процентному відношенні становить від 0,3 % до 5%. Згідно аналізу даних, можемо зробити висновок про різний рівень інформаційної обізнаності членів територіальної громади та різний рівень інформаційної відкритості, прозорості в органах місцевої влади. На наше переконання, забезпечення ефективного діалогу з громадськістю та формування комунікативного простору підвищить рівень інформаційної ефективності.

В керівних принципах проекту Стратегії сталого розвитку 2030, таких як участь громадськості, належне врядування, використання найкращих з наявних знань, зазначається про необхідність забезпечення участі громадян у процесі прийняття рішень, запроваджені належних процедур для інформування, консультацій, участі всіх заінтересованих сторін та інституцій громадянського суспільства; забезпечення всіх необхідних умов для того, щоб політика розроблялася, оцінювалася та реалізовувалася на основі найкращих з наявних знань і була економічно, соціально та екологічно результативною, сприяла переходу до горизонтальної системи суспільної координації прийняття та реалізації управлінських рішень за участі всіх заінтересованих сторін на національному, регіональному та місцевому рівнях [189]. Відповідно до Указу Президента України “Про Цілі сталого розвитку для України на період до 2030 р.” однією з важливих цілей є спрямування та сприяння забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх [190].

На сучасному етапі освітній розвиток ґрунтується на *Законі України «Про вищу освіту»*, який встановлює основні правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи вищої освіти, створює умови для посилення співпраці державних органів і бізнесу з закладами вищої освіти на

принципах автономії закладів вищої освіти, поєднання освіти з наукою та виробництвом з метою підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях [191] та Законі України «Про освіту», який регулює суспільні відносини, що виникають у процесі реалізації конституційного права людини на освіту, прав та обов'язків фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у реалізації цього права, а також визначає компетенцію державних органів та органів місцевого самоврядування у сфері освіти [192].

До підзаконних нормативно-правових актів, які визначають правову основу системи професійного навчання, відноситься *Постанова Кабінету Міністрів України «Про регіональний центр підвищення кваліфікації»*. Регіональний центр підвищення кваліфікації є закладом післядипломної освіти, який здійснює професійне навчання, зокрема підвищення кваліфікації, працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій та депутатів місцевих рад [193].

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби». Національне агентство України з питань державної служби є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України та який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, здійснює функціональне управління державною службою в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті [194].

Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів

місцевих рад», який визначає організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [195].

У Положенні «Про Українську школу урядування» зазначається, що метою даної установи є організація та здійснення підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації методологічного забезпечення, супроводу, моніторингу та оцінки якості професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до сучасних вимог до змісту та якості освітніх послуг в сфері реформи та розвитку публічної адміністрації, місцевого самоврядування, публічних фінансів тощо [196].

Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», метою Концепції є визначення стратегічних напрямів, механізмів та строків формування сучасної ефективної системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, яка забезпечить підвищення рівня їх професійної компетентності, буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя та сприятиме впровадженню принципів належного врядування [197].

Наказ Національного агенства України з питань державної служби «Про затвердження Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями». Це Положення визначає призначення, структуру та функціональні можливості вебпорталу управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями» і встановлює порядок роботи з ним. Портал – державна

спеціалізована інформаційно-телекомунікаційна система, що забезпечує доступ до безоплатних інформаційних послуг у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування через мережу Інтернет [198].

Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Положення про конкурс «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад». Метою проведення конкурсу є відбір, відзначення і поширення кращих практик впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [199].

Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Положення про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад». Метою проведення моніторингу є забезпечення контролю якості надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації учасникам професійного навчання, шляхом отримання об'єктивної інформації, виявлення та відстеження тенденцій щодо якості підвищення їх кваліфікації, встановлення відповідності фактичних результатів освітньої діяльності провайдерів її заявленим цілям, надання відповідних рекомендацій та прийняття управлінських рішень [200].

Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування». Ці Методичні рекомендації

підготовлено з метою надання методичної підтримки службам управління персоналом державних органів, структурним підрозділам з питань кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування стосовно проведення оцінювання результативності професійного навчання державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б» та «В», посадових осіб місцевого самоврядування, посади яких віднесені до четвертої – сьомої категорії посад в органах місцевого самоврядування [201].

Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження адміністративного регламенту процесу визначення та проведення аналізу загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів державних місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування». Даний регламент описує процес визначення та проведення аналізу загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів державних місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування [202].

Слід відзначити, що дефініція Управління знаннями представлена на державному порталі Національного агентства з питань державної служби. *Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями»* визначає призначення, структуру та функціональні можливості вебпорталу управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями» і встановлює порядок роботи з ним. НАДС постійно працює над розширенням функціоналу Порталу. Зокрема, з'явилась окрема роль «Служба управління персоналом», яка дозволяє службам управління персоналом стати зареєстрованим користувачем Порталу та реалізовувати там власні функції, а саме: створення та редагування інформації щодо свого органу державної влади/місцевого самоврядування; перевірки та схвалення облікових записів користувачів; зміни статусу профілю користувачів (активація/деактивація); відстеження запитів на участь у навчанні; моніторингу досягнутих результатів виконання

індивідуальних програм професійного розвитку; відстеження потреб у професійному навчанні; створення адресних рекомендацій на участь у навчанні; створення групових запитів до провайдерів на проведення навчання; погодження запитів на участь у навчанні за програмами. За рік роботи Портал довів свою ефективність та актуальність. Підтвердженням є статистичні дані. Станом на 2 лютого 2021 року зареєстровано 126 провайдерів освітніх послуг та 207 викладачів. Понад 50 тисяч зареєстрованих користувачів мають змогу обирати теми та напрями підвищення кваліфікації майже з 1000 загальних та спеціалізованих програм різноманітного тематичного спрямування [203]. У той же час, НАДС працює над забезпеченням актуальності професійного навчання в умовах воєнного стану. З 11 по 17 квітня 2022 року проводилося опитування щодо надання послуг з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Отримані аналітичні дані за підсумками опитування будуть враховані Національним агентством з питань державної служби для створення належних умов організації професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування під час дії воєнного стану та після його припинення, оновлення тематики навчання, а також для вдосконалення системи професійного навчання в цілому, підвищення її адаптивності до швидко змінюваних умов [204].

Під час здійснення організаційної оптимізації в сфері державної служби, місцевого самоврядування в надскладних воєнних умовах, очевидним є загальне ставлення держави до збереження фахового капіталу публічних управлінців та службовців, функціонального аудиту діяльності державних органів та виокремленню пріоритетних напрямів роботи. У сучасному документі, проєкті Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» чітко зазначено необхідність ефективної служби в органах місцевого самоврядування, яка повинна функціонувати в інтересах територіальних громад. Зростання професійного рівня публічних службовців можливе шляхом залучення до стаціонарного, електронного, дистанційного,

цифрового навчання; отримання нових способів стимулювання, мотивування учасників до професійного навчання, професійного розвитку та культури самоосвіти за рахунок інструментів діджиталізації і автоматизації процесів.

Проаналізувавши зазначений перелік підзаконних і нормативних актів можна помітити напрацьований пласт в контексті якісного методологічного супроводу питань професіоналізації службовців, а саме: розроблено методологію оцінки якості програм підвищення кваліфікації, створено експертно-консультаційну раду, яка дає оцінку цим програмам, проводиться моніторинг якості підвищення кваліфікації службовців, відбір, відзначення і поширення кращих практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання, затверджено методику визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні, затверджено прозорі конкурсні процедури відбору на посади службовців тощо.

Таким чином, з урахуванням нових тенденцій, міжнародних практик, нормативно-правова база повинна відповідати запитам громадян, враховувати потреби публічних службовців змінам у публічній службі. *Закцентовано увагу*, що в умовах воєнного стану важливе значення належить інноваційним підходам щодо підвищення якості професійного навчання як державних службовців так і посадових осіб місцевого самоврядування, що повинно мати належне нормативно-правове забезпечення. Розвиток цифрової освіти, щорічне оцінювання службовців, практико-орієнтовані та інтерактивні методики, міжнародне стажування, коучингові та фасилітаційні методики, індивідуальна траєкторія розвитку публічних службовців сприятимуть розвитку потенціалу громади, а відтак, наданню якісних послуг жителям громад та підвищенню добробуту населення. *Зазначено*, що під час дії воєнного стану та після його припинення слід оновлювати тематику навчання та вдосконалювати систему професійного навчання в цілому, забезпечувати збереження фахового капіталу публічних управлінців та службовців, підвищувати рівень адаптивності відповідно до швидко змінюваних умов.

2.2. Теоретичні засади трансляції та обміну знань в системі місцевого самоврядування

Сучасна непередбачуваність під дією зовнішніх загроз та глобалізаційних процесів дає поштовх до формування нових механізмів щодо збереження ефективної діяльності службовців в системі місцевого самоврядування, спроможної максимально забезпечити передусім надання якісних і доступних публічних послуг, становлення демократії участі, узгодження інтересів держави та територіальних громад, забезпечення відкритості, прозорості, участі членів громади у вирішенні питань місцевого значення. Сьогодні проблематикою місцевого розвитку займається чимала кількість суб'єктів. Варто назвати Асоціацію міст України. Проаналізовані нами матеріали, якими оперує дана асоціація, свідчить про відсутність у органів місцевого самоврядування спроможності розробляти якісні стратегії розвитку громад та інвестиційні проекти, брак кваліфікованих спеціалістів з проектного менеджменту, відсутність практики підготовки пулу інвестиційних проектів для його представлення потенційним донорам, відсутність кваліфікованих менеджерів в комунальних установах розвитку громад “Інститутів розвитку міста”, пасивність представників органів місцевого самоврядування та установ розвитку громад щодо участі у навчанні. Для забезпечення добробуту мешканців громади ОМС повинні створити такі умови, які сприятимуть створенню конкурентного середовища на даній території, забезпечуючи кращі умови для розвитку підприємництва, залучення інвестицій, інновацій та кваліфікованої робочої сили. Дієвим механізмом в такому випадку можуть бути налагоджені процеси передачі знань від ПОМУ до жителів громади і навпаки. Основа трансляції – передача знань, відомих одній стороні спілкування і невідомих іншій. Для трансляції знань важливі форма і спосіб передачі знань. Зростання потреби в інтелектуальних ресурсах, трансляція і обмін знань, відповідно, стають ключовими інструментами забезпечення ефективності органів влади,

оскільки сприяють адаптації до нових умов зовнішнього середовища і уможлиблюють використання накопиченого потенціалу

Сучасними науковцями питання трансляції та обміну знань розглядаються в різних сферах. О. М. Оргієць запропоновано класифікувати фактори, які впливають на процес передачі знань в органах державної влади за трьома параметрами: індивідуальними, організаційними та технологічними [205]. В. І. Кушерець виокремлює знання як стратегічний ресурс трансформації суспільства та його ролі в забезпеченні інноваційного соціального прогресу та зазначає, що в процесі поширення і практичного застосування «знання не розпорошуються, а потужнішають, уможлиблюють подальше вдосконалення трансформованої структури, чутливої до дифузії знання та їх використання [206]. Водночас знання, залишаючись ефективним засобом соціально-перетворюючої дії, здійснюють зворотній вплив на суб'єкт цієї дії, не тільки сприяючи підтриманню стабільності, суспільної рівноваги, соціального порядку, але й постаючи істотним чинником забезпечення сталого розвитку і прогресу [207].

Вважаємо за доцільне обґрунтувати теоретичні підходи до трансляції та обміну знань в системі місцевого самоврядування. На нашу думку, саме пошук нових інструментів трансляції знань може призвести до позитивного ефекту в поступальному розвитку місцевого самоврядування.

Наукова спільнота трактує знання як продукт діяльності, як предмет кінцевого споживання, як виробничий ресурс, як засіб трансакцій, як засіб тезаврації, а також як засіб консолідації суспільства та відтворення суспільних інститутів, комбінація досвіду, цінностей, контекстної інформації, експертних оцінок, яка дає загальні рамки для оцінки і інкорпорування нового досвіду та інформації, що чітко фіксується у свідомості. В організаціях воно відображується в документах, у процесах, в процедурах, в нормах, в цілому в практиці діяльності [208]. В контексті нашого дослідження вагоме значення має саме знання в площині трансляції та обміну

знаннями, що забезпечать процеси консолідації громади, а також можливість фіксації знання під час здійснення певної діяльності.

Поняття сфери обміну знаннями, яке трактується як сукупність взаємопов'язаних видів соціально-економічної діяльності суб'єктів, спрямованої на створення, передавання, зберігання, поширення знань у соціумі з подальшим їх упровадженням, метою функціонування сфери обміну знаннями є забезпечення доступу до знань усього населення та ефективного обміну знаннями за участю ринкового механізму [207]. Водночас автор публікації [209] підкреслює, що створення соціальної мережі для обміну знаннями всередині організації дозволяє прогнозувати появу ризику втрати знань та попереджувати його.

Значна кількість публікацій щодо тематики обміну знаннями та представлення алгоритму доцільності даної культури опублікована саме в західних публікаціях щодо. На початковому етапі роботи з обміну знаннями західні фахівці [210] радять провести картування і структурування знань для відображення саме стратегічних знань організації; ділитися знаннями з усіма структурними підрозділами; створити відкрите середовище для спільної роботи та умови для оптимального обміну знаннями; в процесі втілення культури обміну знаннями розповісти про переваги даних процесів; усвідомити важливість обміну знаннями, перетворити на звичку передавати знання. Інші практики пропонують зосередитись на шляхах перетворення обміну знань на частину культури організації через постійне надходження інформації в базу знань, застосування наставницького підходу, звернення уваги на навчальну платформу, що потребує змін, пропонування більших можливостей для навчання експертів [211].

Серед способів мотивування кращих співробітників ділитися власними знаннями виділяють: запит зворотнього зв'язку у вигляді задавання питань; втілення філософії співробітництва замість ієрархії; включення обміну знаннями в огляди ефективності, тобто уможливлення кращими працівниками ділитися власними знаннями [212].

У книзі «7 основ створення та підтримки успішної організації обміну знаннями» автор П. Педраса-Нафцигер зазначає: «Щоб заохотити співробітників ділитися знаннями, отриманими завдяки досвіду, потрібно побудувати довіру та розуміння того, як будуть використовуватися їхні знання» [213]. В свою чергу, Д. Чепмен пов'язує відсутність бажання ділитися знаннями між співробітниками з відсутністю довіри, нераціональним тайм-менеджментом, нерозумінням суті обміну знаннями, відсутністю загальної платформи для обміну знаннями, відсутністю інструментів і обладнання [214].

Одне з досліджень про організаційну ієрархію як статусної дистанції в організаціях засвідчило, що люди з більшою вірогідністю запропонують інформацію, якщо відстань між їх посадами в організаційній структурі буде «помірною» [215]. Згідно досліджень, 80 % працівників розчаровані, що не можуть отримати доступ до інституційних знань колишнього співробітника, а 25 %, що вони були завантажені роботою [216].

Також практики визначають типи бар'єрів для передачі знань: індивідуальні, організаційні, технологічні знання та виділяють наступні фактори обміну знаннями: брак часу для обміну знаннями, важкість інтеграції стратегії управління знаннями і обміну ініціативами, відсутність інструментального забезпечення для управління знаннями [217].

Таким чином, обмін знаннями – це процес передачі неявної (незадокументованої) і явної (задокументованої) інформації від однієї людини до іншої. В організаціях обмін знаннями не тільки підвищує продуктивність праці, а й дає можливість співробітникам ефективно виконувати свою роботу. Можуть працювати швидше і ефективніше, отримуючи легкий доступ до інформації, ресурсів і досвіду. Один із найбільш ефективних способів отримати користь від обміну знаннями – це поєднання з організаційною культурою. Способи уможливлення обміну знаннями в організаціях полягають у послідовності раціональності мислення, створенні простору для спільного користування, використанні декількох

форм обміну знаннями, подання власного прикладу, запрошені експертів поділитися власними знаннями, формалізуванні процесу обміну знаннями, використанні ефективного інструментарію.

Тільки ділячись знаннями, можна пояснити поняття колективного розуму і використання його в якості описової характеристики. Спільне користування – це те, що дозволяє організаціям найкращим шляхом використати існуючі ресурси знань. Зосередження на релевантній інформації для обміну, запитування співробітників їхньої думки, стеження за останніми оновленнями, що важливо для співробітників, збереження потоку інформації прозорим і легко доступним для всіх, використання стандартизованих тегів, надання можливості залишати коментарі, звіти і аналітику – все це уможливить виявити пробіли в знаннях, використовувати ефективно технологічний розвиток, бути обізнаним у розвитку динамічного світу платформ і додатків для обміну знаннями. Такі сервіси, як Skype, Slack, Trello, Google docs, а також чати, дискусійні форуми, вебінари, спільне використання екрана, електронні дошки, допоможуть подолати комунікативні бар'єри та сприяти управлінню знаннями [218].

Однак слід зауважити, що система управління знаннями, де обмін знаннями є лише одним з процесів складної соціальної системи викликає необхідність щодо подальшого вивчення. Збій в потоці інформацій може мати безліч причин (відсутність довіри, брак часу, свідоме небажання ділитися інформацією тощо), що потребуватиме розгляду зміни поведінки кожного конкретного випадку.

Вважаємо, що процес трансляції знань залежить від рівня складності та способу передачі знаньєвих конструктів. Автор публікації [219] розглядає два існуючі рівні складності знань. *Прості* знання, які потрібні для повсякденних завдань та *складні* знання, які потрібні для вирішення складних завдань або проблем. До складних знань відносять: інформацію, яку важко записати; інформацію, яка виходить з досвіду і спостережень людини; інформацію, для пояснення якої знадобиться довга розмова або моделювання

ситуації, а до простих – запис інформації; передавання в ході короткої розмови; збереження в первинному вигляді (документ Word, таблиця Excel, презентація PowerPoint). Для передачі складних знань може знадобитися збереження фотографії, графіки та діаграми, аудіофайли, відео, стенограми (наприклад, розшифровки записів розмов з клієнтом). В даному аспекті варто зазначити, що процес збереження інформації, знань, ідей зводиться до зручної платформи для бази знань з хорошим пошукачем. Щодо способу поширення знань, виділяють: прямий і опосередкований. *Прямий шлях*, коли знання передаються від людини до людини. Форми передачі знань: нарада, робоча група по проєкту чи вирішення конкретної проблеми, сесія за участю фасилітатора (стратегічна сесія, ретроспектива проєкта, форум для обміну досвідом і найкращими практиками, дискусійна панель), онлайн форум; тренінг, семінар, лекція; наставництво; особиста консультація; інтерв'ю на виході; сторітелінг. В деяких випадках (наприклад, тренінг, наставництво, особиста консультація) можна чітко виділити носія знань і споживача знань. В інших випадках всі учасники являються як носіями так і споживачами знань. При такій формі трансляції важливо враховувати наступні моменти: даний шлях найбільш ефективний для передачі неявних знань, з'ясовується момент сприйняття інформації співбесідником, ключовий момент при прямій передачі знань – довіра, готовність експерта ділитися власними знаннями, експерт повинен бути доступним для цього проводять аналіз жовтих сторінок – база даних експертів з фотографіями, контактами, коротким описом компетенцій. Для цього організуються ярмарки знань. Дуже важливим є, які знання залишилися у голові отримувача інформації [220]. Форми *опосередкованого шляху* передачі знань: база знань, корпоративна газета, електронний бюлетень або e-mail розсилка, дошки візуалізації, стенди, «стіна знань»; книги, публікації тощо.

Розглянемо процеси трансляції знання та їх ефективні інструменти використання в системі місцевого самоврядування. В Україні сьогодні постає питання забезпечення умов для формування в громадах підготовлених

резервів майбутніх депутатів, старост та лідерів ОСН; забезпечення формування якісного професійного корпусу службовців місцевого самоврядування; зміцнення людського інтелектуального потенціалу громад та забезпечення його ефективного використання; прискорення місцевого розвитку; забезпечення обізнаності громадян у справах та проблемах місцевого самоврядування громади; залученості місцевої молоді до справ територіальної громади та вирішення місцевих проблем. Для більшості членів територіальних громад діяльність ОМС є незрозумілою і недоступною для сприйняття. Це заважає залученню широких верств населення до місцевого самоврядування.

До інструментів зовнішньої та внутрішньої комунікації з громадами, виходячи з матеріалів тренінгу [221] відносимо: імідж громади, прес-служб громади, віжуал, презентації, facebook, фоторепортаж, пресреліз. І. Малик для побудови іміджу громади пропонує дієвий алгоритм: розповідати про життя своєї громади всім, всюди і скрізь, де вас готові слухати; проявляти ініціативу. В свою чергу, С. Якунін пише: «прес-служба громади – не маги і чародії, ефективність їхньої діяльності обов'язково підкріплюється фінансовими ресурсами. Кошти на висвітлення діяльності органів місцевого самоврядування мають бути передбачені в бюджеті громади окремим рядком!». О. Ткаченко виокремлює пресреліз – документ, який громада подає для ЗМІ. Він знайомить з подією, новиною або ж розповідає про способи вирішення певної суспільної проблеми. Для стабільного рейтингу у Facebook громадам надзвичайно важливо заохочувати людей до коментування та взаємодіяти з ними. Віжуал – це не просто картинка на сайті чи Facebook, а простір для додаткової інформації, привернення уваги аудиторії та привід поширити допис. Г. Коломієць радить на заході робити багато фотографій, вибрати найкращі для публікації та зберігати фото в окремих папках із датами та назвами заходів. Архів може бути використаний, щоб проілюструвати річний звіт перед громадою. О. Міщенко, зосереджує нашу

увагу на базовому принципі при підготовці презентації: «1 слайд – 1 ідея». Наголошує на обранні однієї ідеї, яку необхідно аудиторії запам'ятати.

Для кращого сприйняття явища трансляції знання між науковими, аналітичними центрами (наукові установи, освітні установи, фонди, асоціації, громадські організації) та органами місцевого самоврядування, вважаємо за потрібне відобразити схематично трансляцію знань в системі місцевого самоврядування на рис. 2.1. (авторська розробка)

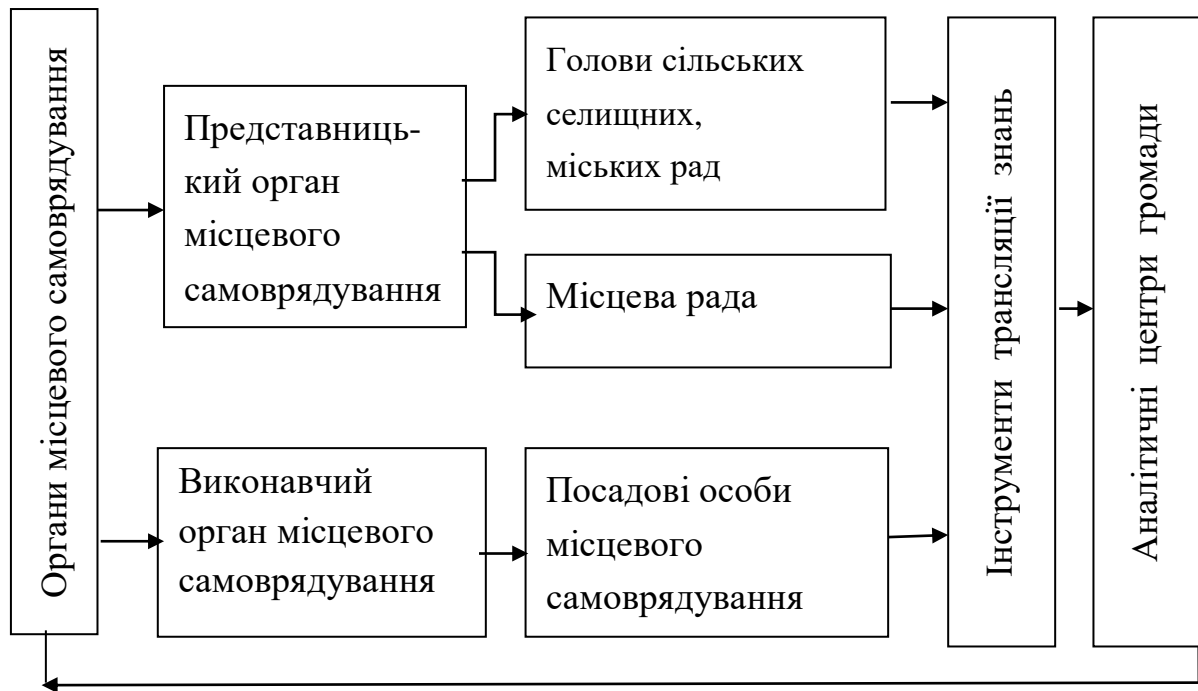


Рис. 2.1. Трансляція знань в системі місцевого самоврядування

На Рис. 2.1. зображено кореляційну взаємооберненість процесів трансляції знань, що можуть відбуватися в двох напрямках: від органів місцевої влади до громади і навпаки. Передача знань відбувається завдяки використанню сучасного інструментарію обміну знаннями, включаючи представлення формалізованих знань у вигляді друкованих видань та безпосередню комунікацію під час навчання.

На жаль, в Україні не так багато територіальних громад усвідомлюють ті можливості та технічну допомогу, які наразі існують. Асоціація міст України видала довідник, який, на нашу думку, є одним із інструментів трансляції знань територіальній громаді, що показує весь спектр резервів, який може використати територіальна громада, залучивши донорські кошти

для місцевого розвитку територій. У довіднику містяться проекти і програми, що реалізуються в Україні у сфері децентралізації та регіональної політики, сам довідник розподілено на розділи за сферами: реформа місцевого самоврядування, регіональний розвиток; покращення житлово-комунальних послуг, енергетичної ефективності, зелена економіка; надання адміністративних та соціальних послуг та електронне врядування. Іншим інструментом може бути своєрідний посібник для подальшої роботи територіальних громад, в якому прописані напрацювання громад, що мають позитивний досвід. Не менш цікавим інструментом налагодження комунікації з громадою є дорожня карта розвитку громади. Цей досвід, за словами М. Трипольської, є неоціненним для всіх громад. Фундація Менеджерських ініціатив, яка в рамках проекту “Українська адміністрація майбутнього”, допомагає новоствореній громаді визначити Стратегію її розвитку [222].

Одним із інструментів, який має забезпечити ефективність роботи цього інституту, має бути знанневий аспект, що забезпечить умови для формування в громадах підготовлених резервів майбутніх старост. Виробити інструменти імплементації інституту старост в життя сільських населених пунктах. Пропонуємо застосовувати один з нових інструментів трансляції знань – колегіальне тренування. Під ним розуміємо процес, за якого двоє або більше вже обраних старост різних територіальних громад працюють разом над підвищенням своєї кваліфікації для покращення ефективності своєї праці. Вважаємо за потрібне проводити агітаційно-пропагандистську роботу серед місцевого населення для залучення до старостування найкращих представників громад та навчально-підготовчу діяльність з залучення громадського та державного секторів під час даного процесу, відвідання сесій рад, засідань виконавчих комітетів громадськими організаціями у форматі екскурсії.

В українських селах, у зв’язку зі специфікою праці, на жаль, дуже мало людей може займатися самоосвітою, однак процеси трансляції знань, на

нашу думку, мають відбуватися не тільки через телекомунікаційні засоби, як це відбувається зараз, а й через виїзні заходи: семінари, практики тощо в населені пункти, максимально наближаючись до членів громади. Такої ж освітньої підтримки потребують органи самоорганізації населення, що в свою чергу забезпечило б умови для формування лідерів ОСН.

Оскільки в процесі реформування місцевого самоврядування швидко змінюється законодавча база, а знання швидко застарівають, є необхідним безперервне навчання ПОМС. Забезпечення функціонування дієвої системи навчальних закладів для ПОМС сприятиме організаційному навчанню – одному з сучасних інструментів трансляції знань. На моделі [52] організаційного навчання представлені наставництво, самонавчання, професійні співтовариства, корпоративне навчання, коучінг. Забезпечення формування та функціонування системи професійного навчання ПОМС, депутатів місцевих рад наразі покладено на Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування. У ст. 10 проекту Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування” зазначено, що серед основних обов’язків службовця місцевого самоврядування визначено постійне підвищення рівня своєї професійної компетентності та вдосконалення організації службової діяльності [166]. Основною ідеєю організаційного навчання є організація груп, що мають виконувати такі завдання: розв’язувати проблему або виконувати проєкт та навчатися в процесі виконання завдань, зробити отримане знання надбанням усіх учасників, надати отриманий матеріал керівництву для подальшого використання [89]. Водночас, найважливішою задачею організаційного навчання вважаємо створення організаційної культури, завдяки якій кожний службовець місцевого самоврядування був би здатний до навчання, професійного та особистого розвитку, прояву ініціативності, вмінню обмінюватися інформацією та генерувати ідеї для належного виконання встановлених обов’язків.

Актуальність дослідження трансляції та обміну знань набуває зростаючого значення в умовах цифрових трансформацій громад, пошуку та поширення нових ресурсів та технологій, цифрових перетворень завдяки використанню сучасного інструментарію обміну знаннями, активній підготовці проєктних програм в сфері підвищення культури цифрової компетентності, необхідності прояву цифрової, комунікативної та аналітичної компетенцій, особливо необхідних для відбудови України. На рівні місцевого самоврядування наразі спостерігається активні процеси цифровізації громад. Основними дійовими особами такої трансформації серед державницьких структур є Міністерство освіти і науки України, Міністерство культури та інформаційної політики України, Міністерство економіки України, Міністерство фінансів України, Міністерство розвитку громад та територій України.

Для того, щоб обмін знаннями був загальнодоступним інструментом варто створити платформу для обміну знаннями. Так, у публікації [223] зазначено, що одним із ключових етапів прийняття рішення є візуалізація результатів аналітичної роботи та визначено, що візуалізація, виконуючи не лише інструментальну, але й перформативну функцію, може створювати передумови для самостійного впливу на розробку та імплементацію політик. Відслідкуємо, як дана платформа може вплинути на ефективність використання потенціалу в контексті обміну знаннями. Основною метою використання такої платформи є покращення якості надання послуг. Платформа створює середовище для спільної праці, де всі чують інформацію, а дії приймаються на основі їх відгуків. Обмін знаннями знижує затрати на навчання, провокує ділитися ідеями, досвідом, відкриттями, породжує нові ідеї, допомагає створити підтримуючу корпоративну спільноту. На нашу думку, концепція обміну знань діє як ефективний шлях розвитку консолідованого суспільства, а культура обміну знаннями, інтегрована в компанію через платформу управління знаннями може підвищувати конкурентоспроможність територіальної громади.

Платформа обміну знаннями – це програмна система, яка включаючи базу знань та сучасні функції, стимулює користувача обмінюватися інформацією в режимі реального часу. Розрізняють як зовнішні так і внутрішні платформи, що надають можливість обмінюватися контентом на всіх рівнях і коментувати повідомлення (за дозволом адміністратора). Такий підхід допомагає демократизувати знання в організаціях, відповідно означаючи, що кожен співробітник може запропонувати своє бачення, поділитися досвідом [224]. Вищевикладене дозволить, на наш погляд, використовувати зворотній зв'язок в площині єдиного системного бачення розвитку громади.

Проаналізувавши різні підходи вчених щодо обміну та трансляції знань, зроблено наступні висновки. *Виявлено*, що загальним для всіх розглянутих підходів є те, що трансляція і обмін знань носить навчальний характер та відбувається безпосередньо у вигляді комунікації. Зауважено, що актуальність дослідження трансляції та обміну знань набуває зростаючого значення в умовах цифрових трансформацій громад, пошуку та поширення нових ресурсів та технологій, цифрових перетворень завдяки використанню сучасного інструментарію обміну знаннями. *Визначено* кореляційну взаємооберненість процесів трансляції знань, що можуть відбуватися в двох напрямках: від органів місцевої влади до громади і навпаки.

2.3. Знаннєво-комунікативна складова професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування

У процесі впровадження реформи публічного управління змінюються функції та завдання органів місцевого самоврядування, що приводить до відповідних трансформацій у професійній діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, орієнтованій на задоволення потреб територіальної громади та створення умов її подальшого соціально-економічного і культурного розвитку [225, с. 3]. Підвищення рівня

ефективності професійної компетентності, зокрема знаннєво-комунікативної компетенції (далі – ЗКК), розширює коло функціональних завдань і обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування [226].

Відповідно до законів «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг», «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень у сфері архітектурно-будівельного контролю та удосконалення містобудівного законодавства» та інших законодавчих актів збільшується спектр повноважень ОМС. Крім того, на даний час, не повною мірою врегульовано питання організації функціонування територіальних громад, формування і діяльності організаційної структури ОМС, що в свою чергу призводить до потреби забезпечення достатнього професійного рівня посадових осіб місцевого самоврядування. Зокрема, це стосується питань управління комунальною власністю, міжбюджетних відносин, різних форм безпосередньої участі громадян у виконанні завдань та функцій місцевого самоврядування (у тому числі – їх нормотворчої ініціативи), взаємовідносин органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб з відповідними органами державної влади, а також форм взаємодії територіальних громад, співробітництва у реалізації спільних проектів (у тому числі – їх участь у регуляторній діяльності) тощо [227].

Національне агентство України з питань державної служби як центральний орган виконавчої влади, який координує роботу з організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та ПОМС вказує на недостатню фахову спроможність корпусу ПОМС та недостатність наявних матеріально-фінансових ресурсів для реалізації їх функцій [204].

На думку Г. Левківської, посада, її призначення, коло функцій і завдань визначається потребою та компетенцією органу і окреслюються межами

законодавчих та інших нормативних актів. Кожну посаду обіймає людина і важливим чинником є не лише професійна підготовка особи, її освіта, а й компетентність, її моральні якості, реалізація особистих прав і свобод тощо [228, с.5]. Зважаючи на зростання обсягу функцій і повноважень у ПОМС в зв'язку з реформуванням, слід підвищувати і рівень їх компетентності для забезпечення належної відповідності кадрового потенціалу тим функціям, які він має забезпечувати.

Л. Штика зазначає: “професійна компетентність – характеристика професіоналізму, яка має два значення: 1) достатній ступінь відповідності вимогам посади; 2) поведінкова характеристика успішного виконання конкретного виду роботи. У першому значенні поняття характеризує обсяг необхідних знань, умінь, досвіду для роботи на посаді та використовується з метою позначення рівня професійної кваліфікації працівника. У другому значенні поняття є операційною характеристикою професійної спроможності, здатності виконувати конкретний вид робіт, яка визначається на основі спостереження за успішними працівниками (було запроваджено Р. Уайтом). Ця понятійна інновація дає змогу виявити об'єктивні принципи відмінності між людиною, яка засвоїла комплекс знань, умінь, навичок (пройшла професійну підготовку), і професіоналом, який формується в контексті конкретної трудової діяльності” [229, с.597].

Професійна компетентність розуміється як поглиблене знання предмета; сукупність професійних знань і професійно значущих особистісних якостей, що детермінують самостійну й відповідальну діяльність людини; здатність та уміння виконувати певні професійні функції; прояв єдності професійної та загальної культури; інтегративна характеристика фахівця, що демонструє готовність та визначає його здатність успішно здійснювати професійну діяльність; як важливий компонент підсистеми професіоналізму діяльності компетентність не може бути ізольована від конкретних умов її реалізації, вона передбачає оволодіння людиною відповідними компетенціями. Компетентна у певній

галузі людина володіє відповідними знаннями та здібностями, які дають їй змогу ефективно у ній діяти. Професійна успішність посадової особи місцевого самоврядування залежить від апробації функціональних характеристик його організаційно-комунікативних вмінь на кожному з етапів професійного становлення, що демонструє надійність професіонала, яка виражається у його задоволеності виконуваною роботою, позитивній самооцінці результатів власної діяльності та відсутності професійного вигорання і професійних деформацій [230].

Зокрема, також варто використовувати напрацювання Г. Кушнірової, на думку якої, “професійна компетентність посадової особи місцевого самоврядування – це здатність посадовця ухвалювати обґрунтовані рішення в межах своєї компетенції щодо ефективної реалізації функцій та завдань місцевого самоврядування”. Професіоналізацію ПОМС здійснює система підготовки, перепідготовки та підвищення їхньої кваліфікації, що покликана забезпечити суспільство та територіальні громади професійно компетентними посадовими особами місцевого самоврядування, здатними ефективно вирішувати професійні завдання щодо подальшого розвитку територіальної громади та професійної діяльності [225, с. 3]. Також у дослідженні науковця запропоновано шість основних управлінських професійних компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування (управлінська, правова, психолого-педагогічна, соціально-культурна, економічна, політична), що відображено в “Моделі професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування”. Дана модель професійної компетентності ПОМС є складним утворенням, у якому особистість посадовця виступає одним із її центральних елементів, що має структурні складові, на основі яких за показниками та критеріями визначаються рівні її розвитку, що базується на професійних управлінських компетенціях [225, с.13]. Вважаємо, що дану модель, в умовах сучасних викликів, слід доповнити ще однією знаннево-комунікативною компетенцією, яка є необхідною складовою при формуванні професійної

компетентності ПОМС в умовах реформування місцевого самоврядування. Таким чином, проведений аналіз свідчить про те, що, незважаючи на активізацію дослідницьких зусиль у згаданих напрямках, проблематика професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування та її складової знаннево-комунікативної компетенції досліджена не повною мірою.

Згідно з тлумаченням філософського словника, знання – це перевірений практикою результат пізнання дійсності, її відображення в мисленні людини, володіння досвідом і розумінням, які є достовірними і в суб'єктивному і об'єктивному аспектах, на основі яких можна побудувати достатньо надійні судження і висновки [231].

У наведеному контексті, створення та уточнення знань доцільно розглядати як результат аналізу, впорядкування, відбору, узагальнення вхідного потоку інформації. Знання постійно проходить перевірку достовірності шляхом аналізу інформації, що отримана в результаті його застосування. За результатами перевірки виконується уточнення та коригування знань, що свідчить про їх *динамічний* характер. Людина має властивість пізнання світу через виділення в об'єкті, що пізнається, окремих елементів і зв'язків між ними. Це дозволяє їй сприймати об'єкт як деяку структуру, представляти складні об'єкти у вигляді сукупності більш простих, а також пізнавати властивості нового об'єкту через властивості тих об'єктів, що входять до його структури. Така властивість *структурованості* об'єктів реального світу відображається в тому, що відповідні поняття поєднані між собою *зв'язками*. Розумова діяльність людини спирається на прагнення впорядкувати ті об'єкти і процеси, з якими людина має справу в реальному житті. Це є виявом намагання розсортувати події, явища, факти, з якими маємо справу. Для цього використовують різні *шкали* [232].

Проаналізувавши різні визначення та характеристики знань, можна виділити наступні їх властивості: внутрішню інтерпретованість, зв'язність, шкальованість, семантичну метрику та активність.

Наукові знання у певний спосіб можна набути або привласнити, що відрізняє їх від решти суспільних благ. Крім того, для знань характерне тривале використання без руйнування та видозміни самих знань, та виробництво знань не завжди дає прогнозовані результати чи корисність. Особливістю наукових знань є те, що почали враховувати таку компоненту знання, як думки та інтелектуальні навички людини. Зростає цінність саме незамінного, непідвладного формалізації знання. Збільшується попит на знання, які ґрунтуються на досвіді, на здатності до орієнтації, самоорганізації. Актуальності набувають “живі знання”, які отримуються в процесі комунікації, у повсякденній культурі, які не піддаються формалізації, оцінці та однозначній інтерпретації. Спілкуючись, працівники обмінюються знаннями, які неможливо почерпнути з документації й інших джерел інформації. Необхідно скеровувати цю взаємодію на досягнення цілей підприємства, генерацію нових ідей та відновлення наявних знань. Погоджуємось з думкою науковця, що головним чинником, який забезпечує конкурентоспроможність сучасної організації, можна вважати його людський потенціал, а саме: здатність до розвитку та вдосконалення, здатність до навчання, креативність, здатності до прогнозування, реагування та відтворення [78].

Розглянемо інший аспект дослідження, комунікативний. Комунікація в публічному управлінні формується як явище і як процес, розглядається як інформація, трактується у форматі паблік рилейшнз як спілкування, як засіб інтерактивних форм групової комунікації, розуміється не тільки як обмін інформацією, а як здатність до спілкування, врегулювання вимог професійної етики державних службовців, системи добору, призначення на посади, просування по службі, ротації посадових осіб місцевого самоврядування та їх професійного навчання, формування комунікативних навичок та основ ведення переговорів [233].

Під професійною комунікацією розуміють комунікацію в рамках професійної сфери між представниками певних професій (а також між

представниками споріднених професій). Доцільно розмежовувати професійну комунікацію трьох типів – навчальну, пізнавальну, діяльнісну (включену в діяльність) [234].

В результаті розгляду двох аспектів можна помітити певну закономірність. Зобразимо її наступним чином: інформація – комунікація; інформація – знання; інформація – комунікація – знання.

Дослідимо докладніше, які здатності сприяють становленню професійної компетентності ПОМС. В. Дружинін виокремлює відповідні здатності до діяльності: комунікативні, регуляторні й пізнавальні (когнітивні). В аспекті когнітивної парадигми пізнавальні здатності виявляються як єдина функціональна система, що опрацьовує інформацію. Вона становить психічну пізнавальну діяльність індивіда. У цьому процесі можна вирізнити такі когнітивні здатності: набуття знань, їхнє перетворення і зберігання та використання знань. Остання здатність ототожнюється з інтелектом, здатність до набуття знань – з научуваністю, а здатність до перетворення знань (з цим пов'язані уява, фантазія, породження гіпотез, нестандартність розв'язків проблеми тощо) – креативністю. Зберігання знань пов'язується, головним чином, з довготривалою пам'ятю. Кожній із трьох основних когнітивних здатностей відповідає специфічна мотивація та специфічна форма активності людини, як-от: креативності – мотивація самоактуалізації та творча активність, інтелекту – мотивація досягнень і адаптивна поведінка, научуваності – пізнавальна мотивація [235].

У свою чергу, когнітивна діяльність зумовлюється комунікативною діяльністю. Тому логічним видається розглянути другий компонент здатностей, важливих для ПОМС. Комунікативні здатності – це властивості особистості, які забезпечують ефективність її комунікативної діяльності з іншими суб'єктами пізнавальної діяльності на психологічну сумісність у діяльність. До числа комунікативних здатностей належать: рівень потреби у спілкуванні, в її основі якої лежить мотив і мета, тобто спонукальні фактори мовленнєвої дії; наявність установки на спілкування, тобто готовність

індивіда до мовленнєвої активності, яка залежить від потреб і об'єктивної ситуації; емоційні реакції на партнера, що характеризуються зв'язком з подією або предметом, які викликали певну реакцію. Сюди варто віднести й емпатію як чуйність, здатність до емоційного відгуку, до співчуття, до розуміння й пізнання внутрішніх станів інших; мовленнєва культура, що включає мову в її соціальних і функціональних різновидах, правила мовленнєвого етикету, способи вираження комунікативних намірів, мовленнєву майстерність; мовленнєві вміння [233, с. 4].

Однією з властивостей, характерних для комунікацій є *когнітивність* – знання та уявлення про світ. Нова інформація, що надходить за допомогою масових комунікацій, може змінювати уявлення людей про себе та оточуючих. Для того, щоб ефективно здійснювати вплив на когнітивну сферу, необхідно знати закономірності функціонування пізнавальних процесів: уваги, пам'яті, мислення, уяви, сприйняття. *Емоційність* проявляється в ставленні людини до реальності, інших людей. *Поведінковий* компонент особи – це дії людини по відношенню до об'єкта. Дії та вчинки людина здійснює, виходячи зі своїх знань і оцінок, тобто на основі когнітивного та емоційного компонентів аттитюда. Аналіз поведінки неможливий без аналізу мотиваційної сфери особистості, а також вольової саморегуляції. *Контактність* – це здатність вступати в психологічний контакт, формувати в ході взаємодії довірчі відносини, засновані на згоді і взаємному прийнятті рішень. *Ідентифікаційність* – це процес розпізнавання системою або іншої системи або об'єкта (людини, користувача, предмету, процесу тощо) [230] . *Інформаційність* застосовується при аналізі впливу комунікації на знаннєву сферу ПОМС будь-який інформаційний продукт комунікації: зміни в законодавстві, новини, інформація отримана під час тренінгів, спільноти практик, підвищення кваліфікаційного рівня розглядається як когнітивний елемент – інформація, яка приймається і засвоюється (або не засвоюється) ПОМС. Нова інформація взаємодіє з уже наявною когнітивною системою реципієнта, і, вбудовуючись в неї, може

значно змінювати всю систему. Тому знання і уявлення сучасної людини в значній мірі визначаються інформацією, що надходить по різних інформаційно-технологічних каналах [236].

Когнітивний і комунікативний аспекти невід’ємні один від одного. Знання за природою своєю комунікативні: а) пошук і здобуток знань від їх носіїв (живих і неживих об’єктів) здійснюється за допомогою трьох видів селекції: селекція інформації; селекція повідомлення цієї інформації; селективне розуміння (або нерозуміння) цього повідомлення і його інформації. б) знання формуються на підставі повсякденного досвіду людей, обміну між ними повідомленнями, інформацією, емоціями і т. д. Комунікативна природа знання також виражається в тому, що “воно забезпечує соціальну інтегрованість особистих знань індивідів”. У людини завжди буде потреба у відносинах, яку психологи давно визначили як соціальну, таку, що реалізовується через відчуття приналежності, прихильності до чого-небудь або кому-небудь. Крім того, частина інтелектуального капіталу організації складається з тацитного знання, яке неможливо формалізувати: це інтуїція працівника, його здатність ухвалювати рішення в умовах обмеженої інформації, уміння визначити пріоритети і їм слідувати тощо [56].

Передача знань відбувається під час спілкування чи комунікації між людьми, спрямованої на одержання необхідних знань для вирішення задач чи прийняття рішень. Трансляція знань в СМС нами розглянута у п. 2.2. Варто зазначити, що при безпосередній комунікації актуалізується потенціал неформалізованих знань.

Успішна реалізація реформ публічного управління, розвиток місцевого самоврядування, включаючи підготовку ПОМС та розвиток їхньої професійної компетентності в знаннево-комунікативному аспекті – взаємозалежні та взаємопов’язані процеси. Це зумовлює потребу в навчанні ПОМС. Професійні знання, організаційно-комунікативні уміння, навички, та досвід роботи в ОМС, професійно-особистісні якості сприятимуть

формуванню, подальшому розвитку професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування та відповідатимуть сучасним потребам розвитку суспільства. Модернізація навчального процесу в системі підвищення кваліфікації ПОМС має бути спрямована на набуття знаннєво-комунікативної компетенції ПОМС та підвищення якості їх навчання в прив'язці до змін в законодавстві. Узагальнемо відомі характеристики і підходи до знань та комунікацій у моделі «Знаннєво-комунікативна компетенція», зображеної на Рис. 2.2.

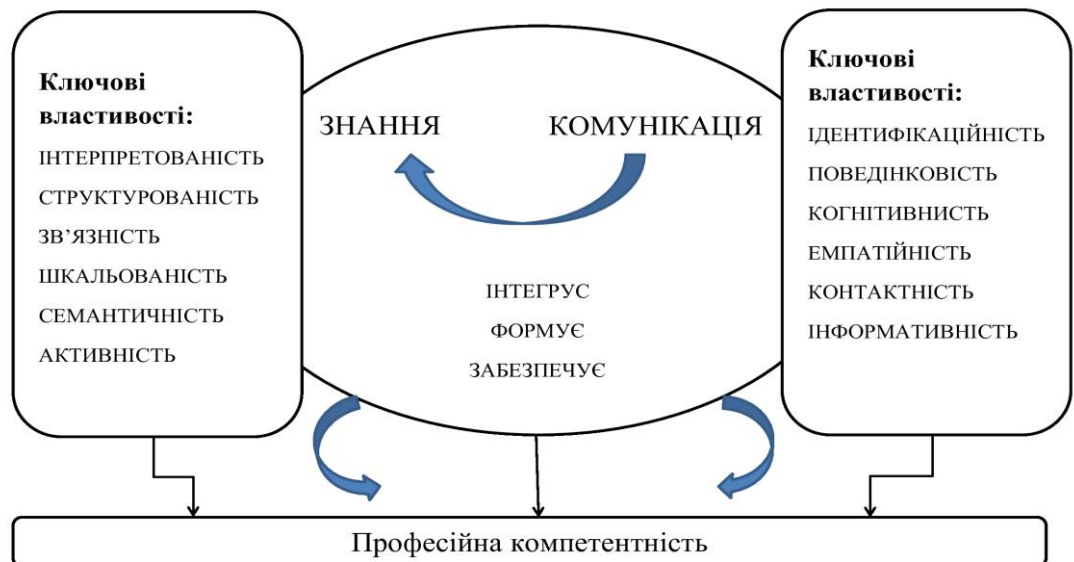


Рис. 2.2. Знаннєво-комунікативна компетенція для ПОМС

Як видно з моделі, знаннєво-комунікативній компетенції, що є складовою професійної компетентності, властива інтегрованість таких компонентів, як знання і комунікації. На нашу думку, комунікативні і знаннєві властивості компетенції потрібно враховувати при формуванні професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.

Слід зазначити, що в результаті проведеного дослідження, виявлені кореляційні зв'язки демонструють певну залежність двох компонентів (знань і комунікації): низька інформованість може призвести до зниження

знаннєвого рівня особистості, що негативно позначиться на формуванні професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. Дана модель базується на знаннєво-комунікативних компетенціях, і у ній продемонстровано, як професійна компетентність ПОМС забезпечує певний рівень розвитку особистості. Проведений аналіз виявив, що модель знаннєво-комунікативної компетенції посадових осіб місцевого самоврядування є складним утворенням. Відображені властивості знань та комунікації визначатимуть рівень розвитку професійного потенціалу особи. Ця модель базується на ідеї цілеспрямованого набуття професійних знань, умінь та навичок у процесі підвищення кваліфікації. Їх трансформація в знаннєво-комунікативні компетенції сприятиме формуванню професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, їх особистому розвитку та здатності швидко реагувати на вимоги часу. Можна стверджувати, що інформація, яка надійшла через канали інформаційно-комунікаційних технологій буде формувати, забезпечувати когнітивну сферу ПОМС. Знаннєво-комунікативна компетенція є інтегрованою здатністю, яка забезпечує особистісний, когнітивний, комунікативний і професійний потенціал посадових осіб місцевого самоврядування.

В результаті проведеного дослідження, *обґрунтовано* підходи до знаннєво-комунікативних аспектів професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування; *розроблено* модель “Знаннєво-комунікативна компетенція для посадових осіб місцевого самоврядування”, на основі якої встановлено кореляцію досліджуваних компонентів; *виявлено*, що знаннєво-комунікативна складова професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування ще не виступала окремим предметом наукових досліджень. *Зазначено*, що модернізація навчального процесу в системі підвищення кваліфікації ПОМС має бути спрямована на набуття знаннєво-комунікативної компетенції ПОМС та підвищення якості їх навчання в прив’язці до змін в законодавстві.

2.4. Концептуальна модель управління знаннями в системі місцевого самоврядування: мультифакторний підхід

Сучасними фахівцями сформовано певні напрацювання, пов'язані з оптимізацією функціонування системи місцевого самоврядування на основі використання інструментарію УЗ. Однак, дана тема не набула достатньої популярності та має більше теоретико-методологічний прояв, натомість емпіричним основам УЗ притаманний частковий характер.

Управління знаннями в організації можна представити у вигляді циклу, спрямованого на генерацію знань з метою підвищення якості внутрішніх консолідаційних процесів, забезпечуючи тим самим отримання нового перманентного досвіду і знань. Механізм управління знаннями в системі місцевого самоврядування включає широкий набір засобів формування, розвитку та використання потенціалу у сфері місцевого самоврядування. Створення спеціальних механізмів для здійснення функцій суб'єктами управління призводить до підтримки життєвого циклу знань та підвищення ефективності вирішення питань місцевого розвитку. Сучасні реалії вказують на те, що в системі місцевого самоврядування потрібні нові дієві механізми управління знаннями, що тим самим може забезпечити розвиток потенціалу громад.

Як вже зазначалось, призначення органів місцевого самоврядування полягає у виконанні функцій, що реалізуються через формування певних механізмів. У контексті нашого дослідження суттєвого значення набувають правовий, організаційний та інформаційно-комунікативний механізми. Доцільним вбачається представити комплексний механізм управління знаннями саме як процес накопичення, зберігання, структурування, представлення, оновлення, розподілу, використання та продукування знань суб'єктами управління за допомогою об'єктів оперування. Даний механізм повинен носити ітераційний характер, а також відповідати певним вимогам та викликам суспільства. Він є пріоритетним методом для демонстрації

розвитку певних процесів управління знаннями, що дозволяє ускладнювати й спрощувати структури.

Поняття «механізм» («механізми») широко застосовується в багатьох суспільствознавчих науках і з повним на це правом вважається загальнонауковим. Тлумачні словники механізм у контексті соціальних явищ та процесів найчастіше характеризують як «внутрішню будову, систему чогонебудь» [237]. У визначеннях поняття «механізм управління», які дають Н. Нижник та О. Машков це є «складова частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта» [238], В. Малиновський пише: «сукупність засобів організації управлінських процесів та способів впливу на розвиток керованих об'єктів» із використанням відповідних методів управління... [239].

Для ефективного механізму управління знаннями необхідне формування певного управлінського підходу, що дозволить врахувати вплив усіх основних факторів, що впливають на управління середовищем, де продукується специфічний, нематеріальний ресурс діяльності організацій – знання. Хочемо зауважити, що трансформація системи місцевого самоврядування потребує адаптивної, інноваційної, динамічної та гнучкої системи, інституційного забезпечення, яке б відповідало викликам сьогодення, особливо в умовах воєнного стану. Адаптивність полягає у здатності пристосовуватись до потреб громади,. Інноваційність – у пошуках нових підходів. Динамічність полягає у здатності функціонувати, зростати та вдосконалюватись. Гнучкість – вчасно реагувати на зміни навколишнього середовища. Передумовою успішного управління знанням потенціалом є створення належної інституційної основи. На місцевому рівні інституційне забезпечення може бути представлене наявністю агенцій регіонального економічного розвитку, бізнес-інкубаторів, бізнес-центрів, бізнес-асоціацій, кластерів, індустріальних парків, центрів трансферу технологій, проєктними офісами тощо.

Саме тому, відповідно до загальнометодологічного розуміння наукового пізнання, вважаємо за доцільне, при побудові концептуальної моделі враховувати «мультифакторний підхід», що в свою чергу дозволить оптимізувати функціонування механізму УЗ в органах місцевого самоврядування.

У своїй публікації М. Шпак одним із перших факторів управління знаннями описує *філософський фактор* [130]. Формування стратегічного мислення управлінців місцевих органів влади, розвиток людського капіталу має базуватися на відповідних культурних змінах. Фундаментальною основою діяльності органів місцевого самоврядування, на наше переконання, повинно бути управління організаційними знаннями, збереження сформованого інституційного знання, що є частиною філософії культури на організаціях.

Також заслуговує на увагу *фактор раціональності і іраціональності знань* [130]. Процес накопичення знань характеризується певною інертністю. Цим пояснюється факт несвоєчасного використання знань, незважаючи на те, що воно вже фактично існує в організації, але у неорганізованій формі. Іншим прикладом може бути тимчасова відсутність доступу до бази знань, або навіть той факт, що наявна інформація не завжди гарантує якість прийняття рішення. Слід зауважити, що часто виникає така ситуація, коли людина керується лише інтуїцією і досягає успіху, і натомість, програє, коли керується лише розумними міркуваннями. *Раціональним* можна назвати таке знання, яке легко піддається формалізації, добре структурується, легко обґрунтовується і повторюється, легко засвоюється в якості базових знань. Накопичене раціональне знання може являтися базовим інтелектуальним активом в системі місцевого самоврядування.

Стратегічний фактор. Фактори, що зумовлюють застосування стратегічного планування в публічному (муніципальному) управлінні: динамічні зміни в зовнішньому середовищі, орієнтація нових моделей управління на результативність, потреба в ефективних і водночас м'яких

технологіях за умов відкритості, прозорості, підзвітності та підконтрольності влади громадськості [68, с. 33]. Стратегічне планування УЗ, в свою чергу, базується на аналізі існуючого кадрового забезпечення, внутрішнього потенціалу громади, в тому числі наявності тацитних знань та інституційної пам'яті, а також необхідність знаннєвого активу для подальшого муніципального розвитку, пов'язаного з динамічними змінами та невизначеністю майбутнього.

Правовий фактор. Один з провідних українських вчених В. І. Борденюк пише: “формою участі органів місцевого самоврядування в реалізації функції регулювання є видання в межах повноважень, визначених законом, нормативно-правових актів, а функцій розпорядництва – актів застосування норм права” [24]. У Концепції Статуту територіальної громади міста Києва з'являється термін публічний (громадський, суспільний) простір. Одним із головних його призначень є забезпечення комунікацій у територіальній громаді, він має виступати своєрідною кристалічною решіткою, на основі якої згуртується ядро майбутньої – значно більш потужної, ніж сьогодні, – спільноти містян [28]. Одним із факторів, який забезпечить реалізацію вказаної функції, є обмін знаннями, інформацією, які, на основі принципу синергетики, значно підсилять сукупний інтелектуальний потенціал міста.

Організаційний фактор. Суть організаційної функції полягає у цілеспрямованому формуванні керуючої і керованої підсистем управління. У нашому випадку, у моделі слід відтворити вплив суб'єктів управління на об'єкти оперування. Управлінцям, які усвідомлюють важливість та необхідність запровадження усіх процесів, що пов'язані з використанням знань на місцевому рівні, потрібно в першу чергу, приділити увагу особливостям втілення системи управління знаннями іншими агентами, вивчати зарубіжний досвід в системі місцевих органів публічного управління, заручатися підтримкою експертів та консультантів.

Технологічний фактор. Ефективність та результативність даної моделі має значну залежність від застосування інформаційно-комунікативних та цифрових технологій, яка повинна бути зорієнтована на можливості втілення її на основі технологічних засобів. Цифрове забезпечення сприяє уможливленню використання жителями територіальних громад різних способів впливу для прийняття якісних рішень органами місцевої влади. Сучасні цифрові технології: гаджети, мобільні програми, соціальні мережі, блоги, форуми, месенджери – сприяють кращому інформуванню. Цифрова партисипація як форма взаємодії місцевої влади та громади спрямована на залучення громадян до процесів прийняття рішень, що дасть можливість громадянам та органам влади налагодити більш ефективну взаємодію, підвищити рівень прозорості та підзвітності прийнятих рішень, а також ідентифікувати проблеми та шукати варіанти їх вирішення [42, с. 280]. Ера цифрового врядування на думку А. О. Астаф'єва характеризується технологією, яка збільшує швидкість і широту обміну знаннями в економічному суспільному укладі життя [240]. Вплив суб'єкта управління на об'єкти оперування мають як інформаційний так і комунікативний характер, в тому числі завдяки цифровому забезпеченню. На першому етапі УЗ – збір знань, для збирання інформації необхідний технологічний супровід. Майже всі об'єкти оперування можуть піддаватися цифровим трансформаціям та потребують збереження зібраних знань, ідей, думок в подальшому на цифрових носіях. Отже, рушійною силою в процесах управління знаннями є саме інформаційно-комунікативне та цифрове забезпечення, завдяки яким стимулюватиметься участь громадськості у прийнятті рішень, забезпечиться рівний доступ до послуг, інформації та знань жителям громади, відбудуватиметься ефективний спосіб поширення та розподілу, оновлення, корегування, продукування інформації та знань, спрощення комунікативного шляху від громадянина до органів місцевої влади.

Інформаційний фактор. Використання моделі, де фіксуються суб'єкти УЗ, об'єкти оперування, етапи УЗ, потребує створення інформаційної

системи управління, тобто «сукупності засобів і методів інформаційного забезпечення процесу управління, що здійснюють своєчасне надходження необхідної інформації для якісного виконання управлінських функцій і прийняття рішень» [241]. Наразі, завдяки інтернет каналам підвищується рівень інформаційної грамотності жителів територіальної громади, наявне своєчасне надходження інформації інформаційно-аналітичних, автоматизованих систем, мереж, комплексу інформаційних технологій. Інформаційна функція в сфері місцевого самоврядування передбачає залучення населення до участі у вирішенні питань місцевого значення, наявність зворотнього зв'язку. Наразі з'являється значна кількість нових інформаційно-комунікативних технологій для реалізації даної функції в системі управління знаннями. З урахуванням трендів державної політики у сфері цифровізації, вважаємо доцільним функціонування Інтернет платформи з управління знаннями, враховуючи напрямки діяльності Міністерства цифрової трансформації України.

Маркетинговий фактор або фактор потреб громади полягає у необхідності отримання відповідної інформації, знань про зовнішнє оточення. Важливим є застосування спеціальних методів отримання цієї інформації. Однією з таких форм є зв'язки з громадськістю. Необхідно проводити маркетингові дослідження з метою постійного вивчення потреб громади для розроблення пріоритетів місцевого розвитку [68, с. 22].

Інноваційний фактор. Виявлення та використання інновацій в муніципальному управлінні зумовлене певною необхідністю. Насамперед, це швидкі інформаційні зміни, зростання вимог до отримання якісних послуг, вплив зовнішніх факторів на розвиток громади. Інноваційні підходи на місцевому рівні сприятимуть залученню інтелектуальних, матеріальних, фінансових ресурсів. Неодмінною умовою сприяння інтелектуально-креативному розвитку територіальної громади є підбір методологічного та технологічного інструментарію для конкретної територіальної громади та врахування особливостей її інституційного, фінансового та управлінського

розвитку. Латентний (прихований) потенціал громади у формі тацитних знань можна виявити завдяки інноваційним управлінським рішенням.

Фактор часу. Несвоєчасне отримання інформації є одним із індикаторів прийняття важливих управлінських рішень на місцевому рівні. Швидкість обміну знань свідчить про наявність механізмів трансляції знань як всередині організацій так і між елементами системи публічного управління. Врахування потреби в додатковому часі для набуття нових знань в процесі навчання персоналу, в разі підвищення кваліфікації уможливить безперервне забезпечення розвитку системи знань.

Фактор навчання. Даний фактор насамперед орієнтований на безперервному навчанні управлінців, службовців та активних громадян громади. Розвиток системи знань можливий за наявності представлених можливостей для управління особистими знаннями; прийняття участі у різного роду заходах по обміну досвідом, спільноти практик; підвищення кваліфікації на семінарах, курсах; отримання додаткового знаннєвого багажу на тренінгах, конференціях, симпозіумах, вебінарах, воркшопах; забезпечення інформаційними технологіями для дистанційного навчання.

Біологічний фактор управління знаннями М. Шпак описує на прикладі кровоносної системи єдиного біологічного організму [130]. Накладаючи даний приклад переносу знань на систему управління знаннями в межах муніципальної сфери, отримуємо цікаве твердження. Знання можна порівняти з киснем, який розповсюджується кровоносною системою (система управління знаннями) до всіх органів (управлінь, відділів, комітетів) і клітин (службовців, мешканців громади). Дана система УЗ буде повноцінно функціонувати, якщо не ігноруватимуться нові, тацитні та інституційні знання службовців та громадян.

Глобальний фактор проявляється у вільному доступі кожного члена громади до «незабороненої» інформації. Наразі знання можна отримати не виходячи з робочого кабінету або з власного помешкання, наприклад, в умовах карантинних заходів.

Індивідуальний фактор. Цінність кожного співробітника полягає у наявності певного вміння, навиків та знаннєвого потенціалу. Необхідно залучати до команди фахівців управління знаннями, людей, які вміють аналізувати, структурувати інформацію, є хорошими комунікаторами, володіють навиками системного мислення та вмінням синтезувати нові знання.

Людський фактор полягає у ефективності засвоєння організаційних знань, вмінні знаходити потрібну інформацію та передавати знання іншій людині. Завдання нолідж менеджменту у мотивації людей до обміну знаннями за допомогою різних видів комунікації. Одним з таких видів може бути наявність неформальної обстановки, де розкривається творчий потенціал особистості.

Системний фактор базується у формуванні бази знань із різних каналів та джерел надходження. Даний інтегральний показник включає роботу зі знаннями на кожному етапі процесу УЗ, наявність суб'єктів УЗ та об'єктів оперування, комунікативних каналів передачі та обміну знаннями службовцями, врахування зовнішнього впливу на систему. Знання, що отримані в системі однієї громади можуть бути трансформовані в іншу систему. На нашу думку, «мультифакторний підхід» є атрибутивним для будь-якого методу моделювання та необхідним для врахування суб'єктами з питань УЗ у процесі виконання функціональних обов'язків.

Моделювання – це непрямий опосередкований метод наукового дослідження об'єктів пізнання, безпосереднє вивчення яких з певних причин неможливе, недоцільне чи ускладнене шляхом дослідження моделі [13, с. 55]. Модель – це певний умовний образ об'єкта дослідження, котрий замінює останній, і перебуває з ним у такій відповідності, яка дозволяє отримати нове знання. При побудові використовується для того, щоб відобразити характеристики об'єкта (елементи, взаємозв'язки, структурні та функціональні властивості), суттєві з точки зору мети дослідження [12, с.47]. У процесі побудови моделі виявляються суттєві взаємозв'язки та залежності,

послідовність дій (алгоритм) і необхідні ресурси. О. В. Кустовська розглядає модель в різних аспектах: як засіб осмислення дійсності – можливість впорядкувати та формалізувати початкові уявлення про об'єкт дослідження, як засіб спілкування – точніше формулювання основних понять і стислий опис системи, що дозволяє пояснити причинно-наслідкові зв'язки та загальну структуру системи, що досліджується та моделюється, як засіб проведення наукового експерименту, коли проведення реального експерименту неможливе. [12, с.48].

З ряду публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених, виокремимо наступні моделі процесу управління знаннями. Модель І. Нонака – чотирьохфазна модель створення організаційного знання, запропонована японськими вченими Нонака і Такеучі (соціалізація, екстерналізація, комбінація, інтерналізація) [39], Модель процесу управління знаннями на базі трьох одночасних, замкнутих і синхронних процесів – праці, навчання та організації, описана у статті С. С. Гринкевич [74, с. 184], П'ятиступнева модель створення організаційних знань [242], Модель управління знаннями на основі чотирьох основних аспектах діяльності організації: технологія, інфраструктура, культура, інформаційне забезпечення [53, с. 220].

Оскільки місцеве самоврядування виступає як територіальна самоорганізація громадян для самостійного вирішення безпосередньо або через органи, які вони обирають, усіх питань місцевого життя, вважаємо за потрібне розглянути уже представлені в науковому колі типові етапи процесу управління знаннями. На наш погляд, такі етапи процесу управління знаннями в організації відображені в роботі Є. О. Яковенка [243]. Процес управління знаннями включає наступні завдання: збір знань – вилучення і колекціонування (складування) знань, якими необхідно управляти; організація і структуризація знань – накладення деякої структури на зібрані знання, яка необхідна для ефективного управління; підтримка сховища знань в актуальному стані – коректування, оновлення, додавання нових і видалення застарілих знань; розподіл знань – доставка знань тим споживачам, які їх

потребують; використання знань – організація доступу конкретних підпрограм до знань і організація зручного інтерфейсу; продукування знань – організація пошуку і фільтрації необхідної інформації, формулювання і тестування гіпотез, оформлення нових знань.

У даному науковому дослідженні механізм управління знаннями, що включає: об’єкти оперування та джерела надходження знань, етапи процесу управління знаннями та суб’єкти управління знаннями в системі місцевого самоврядування представимо на Рис. 2.3. «Концептуальна модель управління знаннями в системі місцевого самоврядування» на основі «мультифакторного підходу» за допомогою методу дослідження різних явищ та процесів – моделювання.

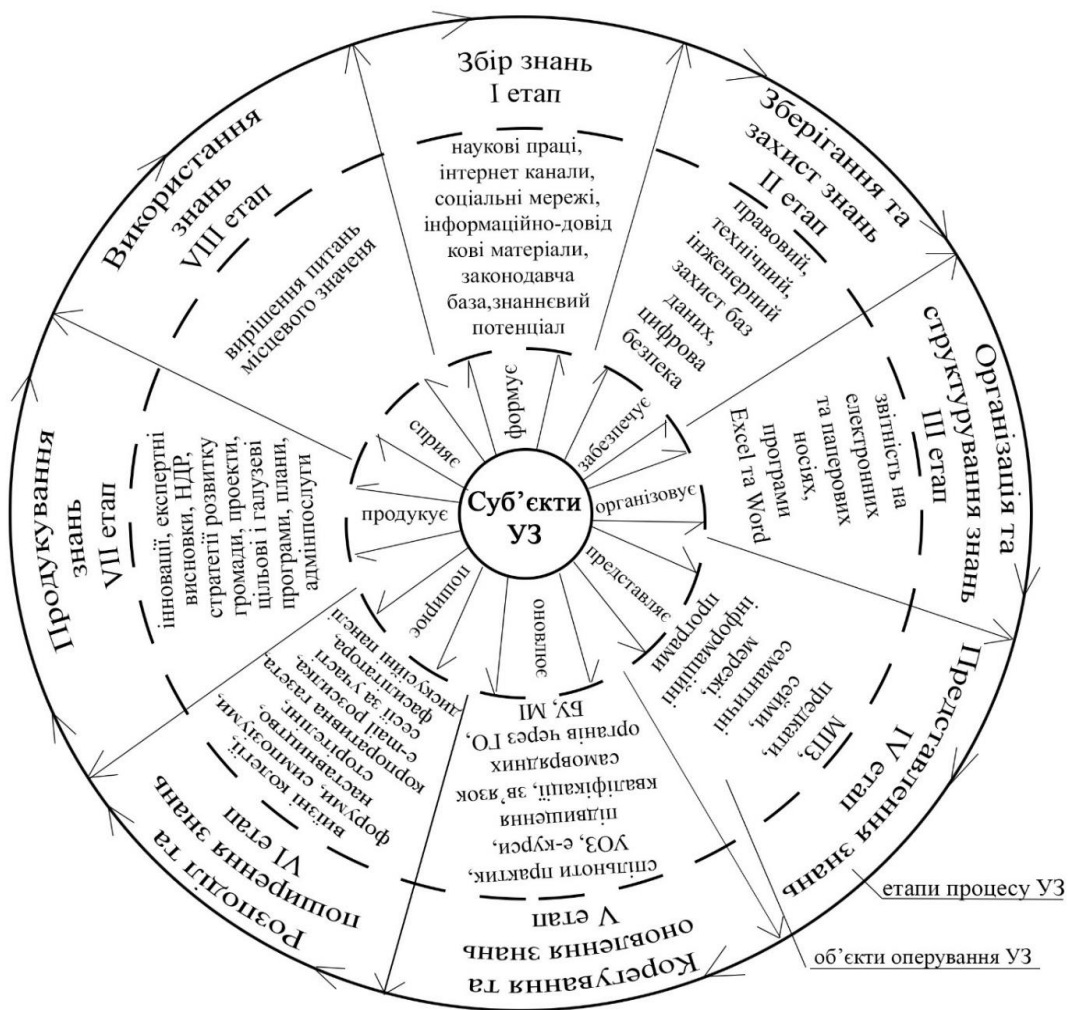


Рис 2.3. Концептуальна модель управління знаннями в системі місцевого самоврядування

Зобразимо зв'язки між суб'єктами управління знаннями та об'єктами оперування за допомогою умовних позначень:

Функції S (УЗ) – функції суб'єктів управління знаннями

S (УЗ) – суб'єкти управління знаннями, Оо (УЗ) – об'єкти оперування управління знаннями

ОСН – органи самоорганізації населення

БУ – бюджет участі

ГР – громадська рада

ГО – громадські організації

ГС – громадські слухання

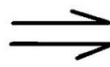
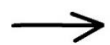

МІ – місцеві ініціативи

МПЗ – мови представлення знань

НДР – науково-дослідні роботи

ЗМІ – засоби масової інформації

Зв'язки:

-  функції S (УЗ) упр.
-  напрямок руху
-  зв'язки між S (УЗ) та Оо (УЗ)

Представимо потенційну модель в узагальненому описовому вигляді. Вона характеризується логічною послідовністю здійснюваних етапів:

I етап – збір знань.

Теоретичну та прикладну основу УЗ на рівні муніципального управління становлять: наукові праці (монографії, наукові статті, матеріали наукових конференцій, навчальних програм, форумів, симпозіумів, семінарів, тренінгів); мультимедійні проєкти, відео, інформація на веб сайтах, інтернет канали, соціальні мережі, інформаційно-управлінські ресурси, портал знань; інформаційно-довідкові матеріали (аналітичні огляди, статистичні дані, звітність, інформаційні матеріали засобів масової інформації, результати соціологічних опитувань, звернення громадян); інституційна пам'ять, тацитні

знання, публічний простір, нові співробітники, партнерство, колективні знання, управління особистими знаннями; законодавча база, щоб уникати ризику неправочинних рішень та не виходити за межі правового поля; підібрані матеріали, знаннєва база формується з вибору потрібних і актуальних саме на цей час матеріалів.

II етап – зберігання та захист знань.

На другому етапі зберігаються знання, проводиться правовий, технічний і інженерний захист баз даних, використання інформаційних та цифрових технологій. Наразі інформаційна, цифрова безпека діяльності ОМС потребує цілісного доопрацювання як з технологічного боку, так і законодавчого та і інфраструктурного. Інформаційні загрози можуть призвести до втрати цінної, важливої, накопиченої роками знаннєвої, документальної бази. Особливо такі загрози можуть виникати під час дії воєнного стану на території нашої держави. Таким чином, відкритий доступ даних деяких порталів потребує захисту або блокування доступу до сайтів до повної стабілізації ситуації та припинення воєнного стану в державі. Для уникнення подібних ситуацій питання зі створення безпекової структури повинно мати першочергове значення.

III етап – організація та структуризація знань. Накладення деякої структури на зібрані знання, яка необхідна для ефективного управління. В даному випадку варто уніфікувати таку дефініцію як таксономія, під якою розуміємо класифікаційну систему, яка може бути використана для ідентифікації та структуривання інформації з метою полегшення її пошуку та обробки користувачем [244]. Структуровані знання відображаються у різних формах звітності.

IV етап – представлення знань.

Вбачається доцільним представлення знань шляхом зберігання знань у формі зрозумілій для фахівців УЗ, що включає також змінення і доповнення сховища у зрозумілій формі. Сучасна наукова думка пропонує десятки універсальних та спеціалізованих мов або моделей представлення знань.

Більшість з них базується на використанні моделей: матриці рішень і оператори; семантичні мережі і концептуальні графи; фрейми і сценарії; продукційні правила; об'єктно-орієнтовані (CLOS) та об'єктно-структуровані мови; логічні моделі [52, с. 87].

V етап – корегування та оновлення знань.

На даному етапі йдеться про підтримку сховища знань в актуальному стані – коректування, оновлення, додавання нових і видалення застарілих знань. Оновлення знань уможлиблюється зв'язком самоврядних органів з громадянами через громадські організації, бюджет участі, громадські ради, місцеві ініціативи, органи самоорганізації населення, референдуми. До поширених способів корегування знань відносимо програми підвищення кваліфікації, наставництво, онлайн платформу Спільнота практик, організаційне навчання, Школу місцевого самоврядування, е-курси від Асоціації міст України, DOBRE, інших організацій. Пропонуємо розширити коло об'єктів оперування даного етапу новим сучасним інструментом підтримки актуальності бази знань – управління особистими знаннями, якому притаманне включення, окрім самоменеджменту, інших концептів: нетворкінгу, тобто діяльності, що спрямована на обмін інформацією між людьми, об'єднаними спільними професійними чи особистими інтересами, що зазвичай відбувається в неформальній обстановці [245]; вміння суб'єктом УЗ знаходити, зберігати та обробляти інформаційні потоки та стратегії нових знань; навички саморефлексії, самоорганізації, соціальне навчання, роботу з ментором.

VI етап – розподіл та поширення знань.

Зважаючи на необхідність доставки знань усім елементам системи місцевого самоврядування, вважаємо найбільш оптимальними наступні шляхи: онлайн платформа Спільнота практик, сторітеллінг, просвітницькі заходи, виїзні колегії, форуми, симпозіуми, наставництво, корпоративна газета, e-mail розсилка, сесія за участю фасилітатора, дискусійні панелі, обмін досвідом на форумах, портали знань.

VII етап – продукування знань.

На етапі продукування знань оформлюються експертні висновки, висновки науково-дослідних робіт, розробляються стратегії розвитку громади, готуються проекти соціально-економічного розвитку території громади, плани, розробляються цільові і галузеві програми, інновації в муніципальному управлінні, забезпечується організація нових адміністративних послуг.

VIII етап – використання знань.

Кількісний та якісний виміри вирішення питань місцевого значення залежатиме від раціональності організації доступу конкретних підпрограм до знань і домінуванні зручного інтерфейсу. Критеріями оцінювання ефективності використаних знань є отримання економічних та соціально-психологічних вигод як для управлінців так і для громадськості. Наприклад, економія часу в процесі прийняття ефективного управлінського рішення, задоволення мешканців громади від результату дії певної програми, проекту, сприйняття жителями громади того факту, що вони почуті, прихід інвесторів тощо. Дані етапи розглядаються в межах першого кругового поля.

Друге коло передбачає представлення об'єктів оперування управління знаннями. На даному рівні описано найважливіші, на наш погляд, складові, хоча кількісні параметри можуть змінюватись в залежності від закономірностей і тенденцій розвитку досліджуваної системи. Особливістю даного поля є характерна наявність комунікативного, групового підходу «немавасі». Наступне поле вбачає конкретизовані функції суб'єктів УЗ для досягнення поставленої мети, під якими розуміємо забезпечення комплексного розвитку територій громади, сприяння ефективному управлінню комунальною власністю, розробку стратегій, статутів, програм, планів, проектів, створення та регулювання умов ефективного обміну знаннями та інформацією, налагодження інформаційних, комунікаційних відносин між органами влади та громадою, реалізацію функцію захисту даних, здійснення пошуку сучасного інструментарію обміну знаннями та

шляхів його використання, професійний розвиток персоналу місцевих органів влади та активних членів громади тощо. Четверте коло – це безпосередньо суб'єкти УЗ. Повноваження суб'єктів УЗ, виходячи з проаналізованих сучасних джерел можуть виконувати як безпосередньо лідери громади, службовці місцевого самоврядування, так і залучені зі сторони експерти. На наш погляд, є доцільним введення в штатний розпис посади – уповноважена особа з питань управління знаннями, менеджер зі знань, фахівець з питань управління знаннями. Приклади сьогодення показують, що найчастіше цю функцію виконують лідери ТГ.

На моделі чітко відображені комунікативні залежності (зв'язки) штрих пунктиром. Комунікативними зв'язками пронизані всі так звані сегменти моделі. Комунікаційні відносини включають довіру і обмін знаннями. Використаний методологічний підхід системного моделювання базується на представленні об'єктно-суб'єктних залежностей. Відображені об'єкти оперування УЗ та суб'єкти УЗ.

Предметною областю даного схематичного зображення є оптимізація функціонування місцевого самоврядування через призму виконання функцій суб'єктами УЗ.

Враховуючи вище представлені у моделі зовнішні та внутрішні джерела надходження знань на кожному з етапів процесу УЗ варто аналізувати та визначати ефективність діяльності органів місцевого самоврядування. Модель характеризує суттєві особливості досліджуваних процесів. Застосування критеріїв ефективності діяльності ОМС дасть змогу зрозуміти, чи органи місцевого самоврядування діють належним чином, чи надані послуги задовольняють потреби громад. Серед них: своєчасність, достовірність, зрозумілість та повнота інформації; освітній рівень ПОМС; активність громадян; здатність завчасно виявити загрози та можливості; облік витрат людських ресурсів; рівень технологічного забезпечення; позитивний настрій членів територіальної громади тощо.

В процесі підготовки та безпосереднього створення дотримано цілої низки вимог:

– інноваційність характеризується включенням нових підходів, форм, методів, засобів, технологій, механізмів, інструментів, управлінських рішень;

– повнота – модель забезпечує включення достатньо широкого діапазону елементів УЗ для удосконалення системи місцевого самоврядування;

– інтероперабельність – допускається можливість застосування достатньо великої кількості довільних, неоднорідних, розподілених компонентів елементів у межах однієї системи. Досліджувана модель включає різноманітні елементи, об'єкти оперування. Одні з них мають суто науковий характер, інші освітній, аналітичний, особистісний, цифровий, правовий, організаційний, управлінський тощо;

– часові рамки моделі обумовлені спіралеподібною циклічністю.

Дана модель починає точку відліку від виконання суб'єктами УЗ знаннєво-комунікативних компетенцій, здійснює перехід на наступний виток циклу через виконання функцій на об'єкти оперування, які властиві певному етапу процесу УЗ, завершуючи цикл. Новий цикл починається знову з виконання функцій суб'єктами УЗ.

Таким чином, даний ітераційний процес є *спіралеподібним*, висхідним; модель зорієнтована на можливість втілення її на основі інформаційно-комп'ютерних та цифрових технологій; *достатня інформативність* моделі забезпечує відображення корисної інформації про об'єкти оперування, суб'єкти УЗ, їхні функції; побудова моделі здійснювалася на основі використання науково коректної, загальноновизнаної термінології та спеціальної (фахової) мови; *адаптивність* – означає, що при зміні умов у навколишньому середовищі, в умовах воєнного стану, надзвичайній ситуації, сприйнятими як несприятливі чинники, важливо усвідомити та оцінити ситуацію, що впливатиме на місцевий розвиток та виокремити той набір інструментів, який би уможливив зниження рівня або нівелювання кризового

стану. В іншому випадку, сприятливі параметри можуть проявитися при реалізації моделі як нові можливості для просторового розвитку території, умов для розвитку підприємництва; *відкритість* моделі характеризується залежністю від зовнішнього середовища. Вплив зовнішнього середовища, на нашу думку, повинен обов'язково бути врахованим, так як ефективність функціонування органів місцевого самоврядування визначається, в тому числі рівнем поінформованості про стан макро і мікрооточення; *універсальність*, в нашому випадку, означає здатність моделі бути використаною, якщо організаційна структура оригіналу в стані занепаду, розвитку або стабільності; *науковість* забезпечується тісним зв'язком з науковими підходами.

Особливістю моделі є можливість застосування тотожних або однакових інструментів на декількох етапах процесу УЗ. Наприклад, спільноти практик, що можуть бути використані на етапах збору знань, поширення знань та корегування знань. Витратна сторона реалізації даної моделі пов'язана з складністю моделі. Так, можливості ускладнення моделі обмежуються її вартістю і часом, що необхідний для створення, а точність визначається вимогами дослідження. В процесі створення моделі відшукується доцільний компроміс між ними. Хочемо наголосити на тому, що при створенні даної моделі було прагнення уникати спрощення та перевантаження модельними характеристиками та досягнути оптимального співвідношення між елементами та рівнями моделі, збереження інформативності про реальний об'єкт дослідження. На думку вченого Т. К. Гречко, «безсумнівним є те, що модель перестає бути власне моделлю як у випадку повної тотожності з оригіналом, так і у випадку надмірної відмінності від нього. Таким чином, модель заміщує оригінал лише в певному (обмеженому) розумінні» [246, с. 60].

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що кількісне та якісне наповнення моделі об'єктами оперуваннями та суб'єктами УЗ буде залежати від основних напрямів розвитку громади, знаннєвих потенційних можливостей

територіальної громади. Доцільність та ефективність застосування моделі обумовлюється метою нашого дослідження. В даному науковому дослідженні розкривається механізм впровадження мультифакторного підходу до УЗ в умовах воєнного стану, що включає: вплив суб'єктів УЗ на об'єкти оперування, проходження всіх етапів процесу управління знаннями, врахування мультифакторності. У роботі використано типові етапи процесу УЗ: збір знань, зберігання та захист знань, організація та структуризація знань, представлення, корегування та оновлення знань, розподіл та поширення знань, продукування знань, використання знань.

В результаті проведеного аналізу, було *обґрунтовано* засади формування комплексного механізму УЗ в СМС за допомогою методу моделювання, а саме: встановлено, що моделювання надає можливість удосконалити управлінські процедури та прийняти найбільш вдалі стратегічні рішення з питань розвитку ТГ, в тому числі на підставі вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду. *Вважаємо*, що використання методу моделювання стосовно розвитку потенціалу громади, дозволяє вивчати етапи процесу УЗ до його практичного втілення у реальність та виявляти негативні наслідки, які можна ліквідувати чи ослабити; цілісно вивчити об'єкти та суб'єкти УЗ, структуру процесу, передбачити вплив внутрішніх та зовнішніх чинників; розкривати особливості та етапи процесу УЗ. *Доведено*, що створення ефективної побудови управління знаннями у СМС необхідно здійснювати для підтримки життєвого циклу знань як визначального нематеріального ресурсу. Кожному етапу процесу УЗ властиві зовнішні та внутрішні джерела надходження знань, заходи, засоби, інструментарій знань, що являється інформаційно-комунікативним механізмом. *Проаналізовано* існуючі моделі процесів УЗ, представленими закордонними та вітчизняними дослідниками; розроблено модель механізму УЗ в СМС. На прикладі даної моделі *виокремлено* певну залежність дотримання дієвості представлених у моделі етапів процесу УЗ та ефективності діяльності ОМС, розвитку потенціалу громад.

Висновки до Розділу 2

Проведений у Розділі 2 аналіз зумовив одержання наступних висновків.

В результаті аналізу наявного стану нормативно-правової бази здійснення управління знаннями, було виявлено, що наразі в Україні відсутній спеціальний закон чи підзаконний нормативно-правовий акт, який би надавав правове визначення феномену «управління знаннями». Проте, чинні конституційні положення та законодавча база надають можливість для повноцінної реалізації управління знаннями в сучасних умовах. Водночас, наявний якісний методологічний супровід з питань професіоналізації службовців, а саме: розроблено методологію оцінки якості програм підвищення кваліфікації; створено експертно-консультаційну раду, яка дає оцінку цим програмам; проводиться моніторинг якості підвищення кваліфікації службовців, відбір, відзначення і поширення кращих практик впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання; затверджено методика визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні; затверджено прозорі конкурсні процедури відбору на посади службовців тощо. Закцентовано увагу на тому, що описані інноваційні підходи, зокрема, розвиток цифрової освіти, культура самоосвіти, щорічне оцінювання службовців тощо сприятимуть розвитку людського потенціалу, а відтак, наданню якісних послуг жителям громад.

Встановлено, що шляхи трансляції знань в системі місцевого самоврядування ще не виступали предметом спеціального аналізу. У даному дослідженні було виокремлено різні погляди науковців щодо трансляції та обміну знань. В результаті аналізу визначено, що трансляція знання не є ані перенесенням, ані передачею, ані розвитком та як особливий вид відтворення знаннєвого конструкту носить навчальний характер, що відбувається безпосередньо у вигляді комунікації. Зазначено, що для більшості членів територіальних громад діяльність органів місцевого самоврядування є незрозумілою і недоступною для сприйняття, що заважає залученню широких верств населення до місцевого самоврядування. Визначено за

доцільне використовувати інструменти трансляції знання в системі місцевого самоврядування на рівні територіальних громад: довідник, посібник, дорожня карта розвитку громади, організаційне навчання, спільноту практик, сторітеллінг, наставництво, що сприятимуть створенню синергетичного ефекту в системі від управління зовнішніми і внутрішніми знанневими потоками.

Зазначено, що проблематика професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в знаннево-комунікативному аспекті досліджена не повною мірою. Наголошено на недостатності фахової спроможності корпусу ПОМС та наявних матеріально-фінансових ресурсів для реалізації їх функцій. Розглянуто особливості формування знаннево-комунікативної складової професійної компетентності ПОМС. У результаті здійсненого аналізу кореляції когнітивного та комунікативного аспектів через виокремлення їх властивостей було встановлено закономірність: інформація – комунікація; інформація – знання; інформація – комунікація – знання. Виділено когнітивні властивості: інтерпретованість, структурованість, зв'язність, шкальованість, семантичність, активність та відповідно, комунікативні: ідентифікаційність, поведінковість, когнітивність, емпатійність, контактність, інформативність. Зазначено, що комунікативні і знанневі властивості у взаємозалежності сформують певний гомеостат, який необхідний при формуванні професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. Виявлено певну пряму залежність двох компонентів (знань і комунікації): низька інформованість може призвести до зниження знанневого рівня особистості, що негативно позначиться на формуванні професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. Таким чином, продемонстровано певний симбіоз професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування та рівня розвитку особистості.

Зазначено, що модель «Знаннево-комунікативна компетенція посадових осіб місцевого самоврядування» базується на ідеї

цілеспрямованого набуття професійних знань, умінь та навичок у процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Їх трансформація в знаннево-комунікативну компетенцію сприятиме формуванню професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, їх особистому розвитку та здатності швидко реагувати на вимоги часу. Інформація, яка надійшла через канали інформаційно-комунікаційних технологій буде формувати, забезпечувати когнітивну сферу ПОМС. *Наголошено*, що знаннево-комунікативна компетенція є інтегрованою здатністю, що формує, забезпечує особистісний, когнітивний, комунікативний і професійний потенціал посадових осіб місцевого самоврядування.

Розглянуто світові моделі УЗ, поняття «моделі», «моделювання», «механізми управління», типові етапи процесу управління знаннями в організації. *Представлено* комплексний механізм управління знаннями саме як процес накопичення, зберігання, структурування, представлення, оновлення, розподілу, продукування та використання знань суб'єктами управління за допомогою об'єктів оперування. У розділі також *розкрито* механізм впровадження мультифакторного наукового підходу до управління знаннями в системі місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 3

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ

3.1. Аналіз системи управління знаннями у процесах реалізації права на місцеве самоврядування в сучасній Україні

Система управління знаннями наразі не має єдиного консенсусного визначення у науковій спільноті, однак, на нашу думку, найбільш узагальненим є таке: це система, яку організація створює для формування, корегування, зберігання, поширення, продукування та імплементації знань. Дана система включає технологічну, процесну складову та людський фактор (інституційну пам'ять, тацитні знання) тощо. Для контексту нашого дослідження вкрай важливим є комплексний характер системи УЗ, а не окреме впровадження її інструментарію.

В свою чергу, М. В. Поляков зазначає наступне: «сучасне розуміння УЗ обмежується представленням його як підвищення рівня обізнаності персоналу, зводиться до інформатизації... сучасне УЗ відноситься до системного процесу, підтримуваного ІКТ, та орієнтовано на генерування інновацій» [72]. На думку Т. П. Мойсеєнко, «предметом управління у системі управління знаннями вважається формування та використання різного рівня знань, які вимагають спеціальних підходів до стратегії та структури організації, створення нової організаційної культури та персональної політики» [55, с. 152]. На думку Ворони, системність УЗ «проявляється у обліку різноманітних аспектів (вимірів) організаційного знання і спробі інтегрувати розуміння складних взаємозв'язків між ними в конкретні управлінські рішення» [73].

Під час проведення телефонного інтерв'ю з експертом по управлінню знаннями В. Олешко, з'ясовано, що «в Україні наразі дуже мало прикладів впровадження комплексних систем УЗ, але є успішні кейси зі застосування

окремих інструментів. Є цікаві приклади наставництва, роботи з внутрішніми експертами, роботи з ідеями. Часто використовуються деякі інструменти управління знаннями в проєктах – наприклад, ретроспективи. Але більшість компаній робить це, не усвідомлюючи, що ці інструменти – приклад управління знаннями і, що вони можуть бути набагато ефективнішими, якщо їх вбудувати в комплексну систему УЗ. Попереду ще багато роботи з популяризації цієї дисципліни, з підвищення обізнаності фахівців про її принципи, підходи та інструменти. Експерт вважає менеджмент знань дуже практичною дисципліною, яка може принести багато користі організаціям при правильному застосуванні її можливостей. Більше того, в сучасному світі управління знаннями має бути не менш розповсюдженим, ніж, наприклад, фінансовий менеджмент. Такий собі «гігієнічний фактор» успішної та сталої компанії».

Вважаємо за доцільне розглянути прикладне використання інструментів УЗ на рівні публічного управління, а також проаналізувати, як саме імплементується даний підхід в Україні. Зауважимо, що інформація про прикладне застосування управління знаннями в вітчизняному інформаційному просторі майже відсутня. Деякі відомості розміщено у всесвітніх Інтернет-каналах та друкованих засобах у вигляді статей, теоретичних напрацювань, досліджень науковців, вебінарів.

Першочергово дослідимо досвід великих корпорацій, українських ІТ-компаній, які на нашу думку, впроваджують комплексну систему УЗ. За рейтингом DOU.ua на липень 2021р. до першої четвірки входять: ЕРАМ Україна, Luxoft, Softserve, Globallogic [247].

Про накопичення позитивного досвіду використання технологій управління знаннями компанією ЕРАМ свідчать наступні організаційні підходи:

– проєктування, розробка і впровадження великою спільнотою інженерів програмного забезпечення та підтримка нових спільнот та ідей;

- пропонування власної експертизи в області інжинірингу та розробки продуктів;
- ефективне керування процесом цифрової трансформації від початку до кінця;
- отримання всіх необхідних знань та навичок для старту кар'єри та професійного зростання ІТ студентами і початківцями через університетські програми та магістерської програми інженерії програмного забезпечення;
- рекомендування талантів на відкриті вакансії в ЕРАМ Україна завдяки зовнішній програмі рекомендацій (реферальній програмі);
- представлення в компанії спільнот різноманітних компетенцій (на сьогодні діє 74 спільноти);
- організація понад 50 зустрічей, воркшопів, ігор, гакатонів, конференцій щомісяця;
- приймання участі спільнотами у глобальним ЕРАМ-ініціативах;
- долучання на відкритих зустрічах до подій інжинірингових спільнот і ознайомлення з новими технологіями та новими підходами, їх застосування в реальних проєктах [248].

Таким чином, подана вище інформація переконливо свідчить, що в компанії ЕРАМ Україна в основу інформаційно-комунікативної діяльності покладена систематична робота з інформацією, знаннями, досвідом, навчанням, можливостями, спільнотами, інноваціями тощо.

Наступною компанією, що використовує комплекс різноманітних інструментів у своїй діяльності в контексті управління знаннями є ІТ компанія Luxoft [249]. На наш погляд, заслуговує уваги комплексний підхід до розвитку лідерства Luxoft, ефективна аутсорсингова діяльність, кейс по програмі наставництва Bridge, формування професійних спільнот, наявність Luxoft training center (різноманітні професійні тренінги), бібліотека для самоосвіти, освітні програми для діючих і майбутніх менеджерів (Академія лідерства, Університет управління персоналом) тощо. Варто також відзначити задіяння трьох програм розвитку лідерства – Leadership Academy,

PPM University та Project Management Academy, оскільки лідер не просто керує людьми, він вміє їх мотивувати, заряджати енергією і надихає до отримання нових знань [250].

Заслуговує на увагу аутсорсингова діяльність Luxoft Training – провідного провайдера по навчанню і консалтингу в сфері Software engineering. Компанією проводяться оцінювання професійних навичок всієї команди ІТ – розробки і підготовка їх до потрібного рівня та оцінювання рівня ІТ у вашій компанії; пропонуються шляхи оптимізації і зниження рівня можливих ризиків; проводяться експрес-аудит основних виробничих процесів, проектної команди, і самих інформаційних систем; формуються разом з замовником послуги шляхи вирішення проблеми; надається супровід під час реалізації програми [249].

У контексті нашого дослідження є вкрай важливими аналіз даної діяльності компанії Luxoft, що дозволить розробити власні пропозиції у наступному пункті дисертаційного дослідження щодо формування ефективних інструментів, методів, технологій, процесів управління знаннями на місцевому рівні [251].

Подібними до попередніх двох компаній є напрями діяльності SoftServe [252], що охоплюють межі: від інжинірингу до архітектури, від бізнес-аналітики до управління проектами, від штучного інтелекту до рішень підтримки клієнтів. Приділяється значна увага створенню корпоративної навчальної екосистеми для розвитку компетенцій та можливостей працівників – спеціального університету SoftServe; формуванню спільнот (співпраця з ІТ кластерами, технологічними компаніями та галузевими спільнотами, органами місцевого самоврядування та навчальними закладами); виробленню філософії компанії: «це не лише технології – це люди відкритого типу, які люблять технології та використовують їх для розширення меж та зв'язку людей, бізнесу та ідей на краще».

Становить значний інтерес досвід трансляції знань Львівського університету SoftServe. Наведемо приклад знаннєвого підходу: нестача

професійних навичок фахівців ІТ компенсується навчанням в академії, для збору знань, інформації проводиться моніторинг на ринку, в разі наявності готового курсу він купується, в разі відсутності – відбувається самостійна його розробка фахівцями, напрацьовані знання формуються в дистанційний курс, запис відео, начитка лекцій замовнику автором – розробником курсу.

Очевидно, що саме завдяки системному підходу до управління знаннями компанія досягла лідерських позицій в сфері інформаційних технологій: безперервне надходження знань, подальша трансляція знань, розвиток спільнот та філософія компанії, що полягає в створенні комфортних умов для улюбленої справи.

Водночас, іншим лідером у сфері послуг із розробки цифрових продуктів є GlobalLogic [253]. Для нашого дослідження актуальним є розгляд саме проектної, інноваційної та цифрової складових діяльності компанії. Поєднуючи стратегічний дизайн, комплексний інжиніринг і експертизу у різних галузях, фахівці GlobalLogic допомагають клієнтам вийти на нові рівні можливого і прискорити їхній перехід до цифрового бізнесу майбутнього. Вражає всебічний комплексний підхід компанії до проектування, створення та впровадження цифрового досвіду і програмних продуктів наступного покоління. Відомо, що управління знаннями знаходиться в центрі перетину технологій, процесів та людей. Можна провести певну кореляцію загальновідомого підходу з вдалим поєднанням в компанії можливостей, процесу та досвіду. На нашу думку, ефективна діяльність ІТ компанії саме завдяки вдалому застосуванню такої моделі і поєднанні всіх сегментів в єдину систему, в результаті якого формується новий підхід до осмислення процесу навчання, організаційної діяльності.

Провівши детальний аналіз діяльності ІТ – компанії, помічаємо, що перелік основних складових процесу їхньої роботи перекликаються з етапами управління знаннями. Відобразимо результати аналізу у Додатку В, «Кореляція компонентів процесу діяльності Globallogic з етапами управління знаннями».

Слід зазначити, що специфіка УЗ в сучасних інформаційних компаніях полягає в наступному: по-перше, приділені великої уваги саме роботі зі знаннями, по-друге, підтримці комунікацій, по-третє, формуванні спільнот, по-четверте, генеруванні інновацій, по-п'яте, новій філософії управління.

Наразі діє платформа цифрової трансформації регіонів громади Дія. Цифрова громада. До базових інструментів відноситься: система електронної взаємодії органів виконавчої влади, система автоматизованого е-документообігу органів виконавчої влади та міжвідомчого документообігу, електронні петиції, електронні журнали та щоденники для школи, консультації з громадськістю, електронний сервіс для органів влади й мешканців громад у форматі збирання коментарів, опитувань та обговорення проєктів нормативно-правових актів, громадський бюджет, відкрита платформа, відкрите місто; платформа для взаємодії громадян з владою та комунальними підприємствами; інтегрована інформаційна система «Соціальна громада» тощо [254].

Одним із допоміжних електронних інструментів щодо прийняття рішень як на рівні громади так і на регіональному та державному рівнях є створення аналітичного *порталу спроможності громад* [255]. Вважаємо позитивною стороною даного порталу щоквартальне оновлення та розширення баз даних порталу, завдяки яким можна оцінити реальний стан спроможності громади, її наявний потенціал та набутий рівень розвитку. Такий путівник руху розвитку громад сприятиме процесам обміну знань, адже з'являється розуміння, яка громада потребує допомоги.

Іншим, не менш цікавим інструментом трансляції та обміну знань, на нашу думку, є Портал державного реєстру виборців. Згідно Закону України «Про державний реєстр виборців», Державний реєстр виборців – це автоматизована інформаційно-комунікаційна система, призначена для зберігання, обробки даних, які містять передбачені цим Законом відомості, та користування ними, створена для забезпечення державного обліку громадян України, які мають право голосу відповідно до статті 70 Конституції України

[256]. Хочемо зауважити, що на період зовнішньої загрози такі відкриті платформи можуть тимчасово блокуватися, щоб знизити рівень кібератак.

У контексті нашого дослідження, варто звернути увагу на створення Національним агентством України з питань державної служби Порталу Управління знаннями [257], що створений з метою забезпечення розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання; інформування провайдерами про наявні освітньо-професійні та освітньо-наукові програми. Дана платформа забезпечує професійне навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, сприяючи тим самим підвищенню знанневого рівня як управлінців так і службовців. На порталі представлено шість програм за напрямками: Європейська інтеграція, Запобігання корупції, Децентралізація доходів, Іноземна мова, Євроатлантична інтеграція, Організація діяльності голів місцевих держадміністрацій. В розділі бібліотека можна завантажити декілька посібників [257]. Здійснений аналіз свідчить про те, що поняття управління знаннями досі немає змістовного наповнення, в даному випадку управління знаннями імплементується як інструмент професійного розвитку.

Іншими навчальними платформами є Школа місцевого самоврядування, що представляє собою громадський освітній проєкт громадської організації «Відкрите суспільство України», спрямований на навчання активних представників громадянського суспільства [258].

Зупинимося детальніше на діяльності громадських організацій, що впроваджують, на наше переконання, ефективні інструменти трансляції знань на рівні місцевого самоврядування. Асоціації місцевого самоврядування сприяють проведенню реформ у сфері місцевого самоврядування. Серед них можна виділити: Всеукраїнську асоціацію органів місцевого самоврядування «Асоціацію міст України», Всеукраїнську асоціацію органів місцевого самоврядування «Українську асоціацію районних та обласних рад», Всеукраїнську асоціацію центрів надання послуг

та ін. Серед неурядових організацій варто виділити Всеукраїнську асоціацію органів місцевого самоврядування «Асоціацію міст України», що створена з метою більш ефективного здійснення своїх повноважень, узгодження дій органів місцевого самоврядування міського рівня щодо захисту прав та інтересів територіальних громад міст, сприяння їх соціально-економічному та культурному розвитку. Асоціація міст України поширює актуальну та експертну інформацію, новини, аналітичні матеріали щодо профільних реформ, а також діяльності Асоціації міст України із захисту інтересів муніципалітетів, що є важливим фактором розвитку знаннєвої бази серед місцевих громад. Серед основних цілей та завдань діяльності Асоціації також є розробка навчальних програм з проблем підготовки муніципальних кадрів та надання інформаційної, організаційної та консультативно-експертної допомоги містам-членам АМУ. Забезпечення максимального залучення різних верств населення за допомогою сучасних ІКТ надає можливість реалізувати дані проєкти в доступній формі мешканцям громад.

Асоціація Відкритих міст до основних цілей і завдань також відносить розвиток діючих електронних платформ, створення та підтримка нових е-інструментів для громад, членів Асоціації, підвищення спроможності громад в рамках децентралізації влади в Україні; підвищення рівня е-грамотності працівників органів місцевого самоврядування і активістів громадських організацій; зміцнення потенціалу Асоціації.

Іншим прикладом місцевого рівня асоціацій є Асоціація органів місцевого самоврядування «Єврорегіон Карпати – Україна», створена у 2007 року з метою сприяння розвитку громад Карпатського регіону. Велику увагу асоціація приділяє новим підходам щодо місцевого розвитку, розширення напрямів проєктної діяльності та використання можливостей транскордонної співпраці громади. Саме тому, на думку засновників організації, активна підтримка ініціатив щодо створення нових платформ для взаємодії громад та посилення їх співпраці призведе до полегшення обміну думками, отриманню

нових знань. Зокрема, таким майданчиком є Координаційна рада з питань місцевого самоврядування при голові Калуської районної ради [259].

Аналіз міжнародного досвіду проєктної діяльності показує, що в багатьох розвинених країнах світу одним з важливих завдань органів місцевого самоврядування є спрямування роботи на пошук позабюджетних альтернативних джерел фінансування та налагодження співпраці з міжнародними фондами, програмами та грантами.

Сучасний спектр програм на рівні місцевого самоврядування значний. Проєкт Integrated Urban Development in Ukraine підтримує інтегрований розвиток українських міст, сприяючи сталому розвитку громад та зосереджуючись на потребах мешканців. За підтримки Представництва Фонду Ганса Зайделя в Україні діє Проєкт “PeaceLab”, що реалізується Українською мережею освіти дорослих та розвитку інновацій у партнерстві з Громадською організацією «Альянс за громадянські права». Спільно з Українською школою урядування започатковано підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з використанням методології Програми Академії лідерства Ради Європи. «Програма сприяння активності громадян» є одним з ключових заходів USAID, що сприяє вдосконаленню громадської просвіти, довготерміновій участі громадян у здійсненні демократичних реформ, поліпшує організаційний потенціал громадських організацій-партнерів програми. Програма сприяння малим проєктам – це спільна програма USAID та Корпусу миру США, спрямована на розвиток потенціалу місцевих громад і організацій, у розвитку фахових навичок, які допоможуть місцевим лідерам вдосконалити процеси розробки та втілення проєктів зі сталого розвитку місцевих громад.

Особливий інтерес становить програма DOBRE [260], що має два основні завдання: сприяти розбудові потенціалу об'єднаних громад до виконання їхніх функцій та забезпечення високоякісних послуг місцевим мешканцям; розширення участі членів місцевих громад та організацій

громадянського суспільства у процесі прийняття рішень місцевої влади, а також забезпечення підзвітності місцевих посадовців перед громадою на основі спостереження та громадського контролю.

17 травня 2018 року НАДС та DESPRO підписали Меморандум про співпрацю, в рамках якого на веб-платформі «Спільнота практик: сталий розвиток» відкрито інформаційні ресурси «Ключові показники ефективності» та «Нова державна служба: доступно про головне» [261]. В свою чергу, дана платформа сприяє обміну досвідом, уможлиблює поширення кращих практик місцевого самоврядування та співпрацю заради сталого розвитку; організовує навчання на е-курсах, сприяє умінню розробляти проєкти розвитку, забезпечує професійне зростання та надання якісних послуг; допомагає використання проєктного підходу у своїй діяльності, уможлиблює ефективне управління за допомогою проєктного підходу у своїх організаціях.

Варто зазначити, що представникам органів місцевого самоврядування, виконавчій владі, активістам територіальним громад, громадському сектору, викладачам, інвесторам, будь кому хто цікавиться проблематикою місцевого розвитку можна приєднатися до спільноти та отримати новий досвід, знаннєві компетенції з управління проєктами, що так важливі для розвитку внутрішнього потенціалу громади; налагодити ефективну взаємодію партнерських відносин з іншими громадами; вдосконалити власну практику по впровадженню проєктів, планів, ідей, що необхідні в ракурсі стратегічного територіального розвитку. Найпопулярнішим курсом Спільноти є щорічний курс «Управління проєктами місцевого розвитку», який кожного року завершує близько 200 осіб і який став промоутером культури управління за допомогою проєктів в місцевому самоврядуванні [262].

Таким чином, в завданнях кожного з вищеназваних проєктів та програм акцент робиться на підвищенні рівня потенціалу лідерів громад, місцевих громад, громадських організацій, посадових осіб місцевого самоврядування.

Успішним досвідом зі застосування УЗ є кейс української енергетичної компанії, в якому чітко можна відслідкувати трансформацію знання від неявного (тацитного) до явного (експліцитного). Здійснимо детальний аналіз конкретної ситуації. Причиною розробки даного кейсу були часті аварії на виробництві, що в свою чергу спричинило втрату дорого вартісного обладнання. Фахівцями бережливого виробництва вироблено системний підхід до вирішення даної проблеми, а в процесі роботи сформовано комплекс напрацювань, спрямованих на зменшення кількості випадків аварій. Вбачається доцільним більш детально розглянути конкретний випадок та відслідкувати процес створення знань на прикладі компанії.

Керівництвом та lean-командою зроблено наступне:

1. Виявлено критичні знання, яких не вистачало оперативному персоналу.
2. Знайдено носіїв цих знань – ними виявились робітники передпенсійного віку та керівництво підприємства.
3. Було домовлено зі всіма експертами про передачу знань за допомогою лекцій і семінарів.
4. Прикріплено lean-команду до людей передпенсійного віку, що допомагала структурувати і представити власні знання (готували тексти лекцій з практичними прикладами, кейси, презентації і тексти)
5. Організовано виступи експертів перед lean-командою, на яких відпрацьовувались навички публічних виступів і ораторського мистецтва.
6. Вибрано розвиток сценарію: навчання молодшого персоналу підготовленими експертами або проведення підготовлених експертами лекцій lean-спеціалістом.
7. Облаштовано на станції окремого кабінету з комфортними умовами.
8. Створено графік проходження навчання не рідше 1 раз в тиждень для робітників. Година навчання додатково оплачувалась.

9. Включено в програму технічного навчання розбір позаштатних ситуацій. Для цього розбирали кожний випадок аварії, шукали причини з використанням наукового підходу, оформляли пропозиції у форматі А3.

10. Виконано програму, в результаті чого випадки аварій впали до нуля.

11. Поширено успішний досвід на спеціалістів ремонтної служби [263].

Відтак, на конкретному прикладі проведемо аналогію з чотирма стадіями трансформації знань: соціалізацією, екстерналізацією, інтернаціоналізацією, комбінацією.

На першому етапі – соціалізації знань, відбувається неусвідомлення оперативним персоналом того, чому саме почастишали випадки аварій (несвідома некомпетентність).

На другому етапі – екстернаціоналізації знань, керівництво повідомляє про брак критичних знань, допущені помилки спеціалістами в процесі виконання власних функціональних обов'язків, відбувається усвідомлення оперативним персоналом, що саме призводить до аварійних ситуацій (свідома некомпетентність).

На третьому етапі – комбінації знань, керівництво та lean-команда підібрали інструменти, методи роботи, провели ряд навчальних заходів, провели роботу з експертами, навчили експертів передавати свої знання оперативному персоналу (свідома компетентність).

На четвертому етапі – інтернаціоналізації знань, організовується розбір польотів, виробляється успішний досвід, знижується кількість аварій до нуля (несвідома компетентність).

В межах розглянутої проблематики варто згадати про наступний підхід УЗ – «кращі практики». Доречним є наведення прикладу досвіду громади міста Чугуїв, Харківської області, що створили передовий центр всебічної підтримки дітей з особливими освітніми потребами, аналогів якому немає у більшості країн Європи та громади міста Дружківка з Донеччини, що ділиться досвідом створення сервісного освітнього методичного центру

«SOM-hub». Вони замінили наради і збори на платформу з новими формами взаємодії з педагогами і педагогинями.

Досить поширеним серед організацій є «менторський підхід». Менторська програма «3х3» покращує компетенції, досвід та професійні зв'язки трьох українських видавців, котрі працюють із менторами із британських видавництв на стадії розробки і впровадження нового проекту, запуск нової видавничої серії, збільшення кількості продажів за кордоном чи розробка нової маркетинг-стратегії. Програма передбачає двосторонні ознайомлювальні візити учасників проекту «3х3» в Україну та Велику Британію та щомісячне дистанційне спілкування [264].

На нашу думку, технологічне наповнення концепції «Smart city» корелюється з ідеологією управління знаннями, де яскраво виражені інформаційно-комунікативні технології на фоні інноваційного підходу. Зазначимо, що впровадження інструментів Smart city важливе для усіх громад. Завдяки сучасним технологіям вдається поєднувати і організаційну, стратегічну, технологічну, інформаційну складову. Цифрова трансформація сприяє наданню якісних послуг на місцевому рівні, допомагає лідерам громад приймати ефективні рішення.

Тернопільська обласна рада протягом останніх років впроваджує проєктні технології в систему управління процесами регіонального розвитку. Досвід міста Дрогобича [265] свідчить про ефективність управління громадою на основі впровадження даного інструменту. Вдале поєднання, з одного боку партисипативності громади, а з іншого – технології відкритих даних, розумної системи проєктів та інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє мешканцям міста Дрогобич бути почутими. Мобільний додаток, що пропонує туристичну мапу, афішу, електронні сервіси і навіть надсилає жителям push-повідомлення про відключення електроенергії чи водопостачання, а також дія інформаційно-сенсорних кіосків, електронного кабінету мешканця міста, електронні картки хворих дрогобичан, тощо, дозволяє бути проінформованими та обізнаними в житті своєї громади.

Реалізація такого проєкту вимагає безперервної трансляції інформації, явних знань, досвіду, виявлення та задіяння тацитних знань. На базі технології відкритих даних, розумної системи проєктів та інформаційно-комунікаційних технологій проводиться аудит інформації, створюються портали відкритих даних, опитуються стейкхолдери, проводяться ідеатони, дататони та тренінги, залучається ІТ спільнота для створення е-сервісів на основі відкритих даних, діє розумна система проєктів, що забезпечує реалізацію Стратегії та Плану соціально-економічного розвитку громади за рахунок коштів, бюджету, відбуваються навчання, тренінги посадовців та активістів з написання проєктів, тощо. Таким чином, можна стверджувати, що технологія «розумного міста» може бути базовою системою для реалізації управління знаннями на місцевому рівні.

Безпосередніми формами участі громадян на рівні самоврядних спільнот є як усталені так і нові комунікативні форми, а саме загальні збори громадян, місцеві ініціативи, громадські слухання, діалогові (стратегічні) групи, коаліція, фонд розвитку громади, громадські ради, форум місцевого самоврядування [266, с. 62-71]. Одним з поширених інструментів УЗ є обмін досвідом на форумах. Наприклад, форум місцевого самоврядування у Львові щороку стає платформою для обміну досвідом, обговорення та аналізу актуальних проблем і перспектив у сфері місцевого самоврядування, а також підведення підсумків реформи децентралізації. На жаль, практика участі членів громади у вирішенні питань місцевого значення в містах України, не вирізняється інтенсивністю через відсутність налагодженого комунікативного процесу між органами місцевого самоврядування та громадами [266, с. 71]. Хочемо зауважити, що саме комунікація є одним з ключових складників, без якого управління знаннями не зможе впроваджуватися.

Таким чином, проаналізувавши приклади впровадження як комплексних систем УЗ так і окремі методики зберігання та поширення досвіду, можна відмітити, що по-перше, багато хто, користуючись системою

управління знаннями не усвідомлюють, що це принципи УЗ, по-друге, наявність незначної кількості успішних кейсів у відкритому доступі із застосуванням підходів УЗ, по-третє, можливості системи є ширшими, ніж просто сума можливостей, по-четверте, ототожнення самої системи УЗ з інформатизацією або підвищенням кваліфікації фахівців, базою знань, по-п'яте, значна частина інструментарію УЗ впроваджується саме на рівні місцевого самоврядування: кращі практики, спільноти практиків, форуми, тощо, по-шосте, поширеною є практика використання інструментів УЗ в проєктній діяльності організацій.

3.2. Інструменти впровадження концептуальної моделі управління знаннями в системі місцевого самоврядування

На наше переконання, одним із способів реалізації концептуальної моделі управління знаннями може виступати набір інструментів менеджменту знань, що корелюється з принципом універсальності системи місцевого самоврядування. «Принцип універсальності означає, що місцеве самоврядування, витлумачене і в якості феномену, і в якості системи, завжди є комплементарно відкритим до взаємовпливів з іншорідними системами або їх елементами» [25, с. 292].

Інструменти управління знаннями – сукупність організаційних (дозволяють створити умови для ефективного обміну знаннями та інформацією) і технологічних (технології виявлення, зберігання, передачі, структуризації, обробки, перетворення, поширення та інших операцій із знаннями та інформацією) методів і рішень для управління знаннями [52]. В. Олешко пише: «управління знаннями – це відносно молода дисципліна, що пропонує велику кількість інструментів, які дозволяють утворювати, організовувати, зберігати, поширювати знання в більш ефективний спосіб. Ті інструменти, які ви застосовуєте в своїй компанії, утворюють вашу унікальну систему менеджменту знань» [219]. Водночас, Н. О. Алюшина зазначає:

«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» та виділяє основні управлінські інструменти УЗ: організаційне навчання, спільноти практиків, сторітеллінг, наставництво [267, с.166]. Розглянемо детальніше перераховані інструменти УЗ, що мають значне практичне застосування на рівні публічного управління.

Сучасним інструментом передачі знань є Спільноти практик. Слушною є думка О. Кіреєвої про те, що «спільнота практик несе в собі потужний потенціал, який буде сприяти налагодженню фахового співробітництва, розвитку співпраці в команді, постійному навчанню (простір для творчості та висновків з помилок), формуванню спільних базових цінностей (трансформація організаційної культури), переорієнтації на клієнтів, створенню мережевої організації» [9, с.190]. Н. О. Алюшина у своїй публікації висловила думку, що «віртуальну спільноту практик можна визначити як групу людей, об'єднаних спільними цілями, яка діє, використовуючи різні види співпраці як усередині цієї спільноти, так і за її межами завдяки сучасним Інтернет-технологіям для того, щоб створювати і розвивати живе, синергетичне, активне середовище, де поважають різноманітність думок, сприяють появі нових можливостей для пізнання, тим самим збільшуючи потенціал всіх членів спільноти, здатних створювати нові знання», під час командної взаємодії спільно генерувати актуальні для місцевого розвитку нові ідеї [268, с. 57]. На думку дослідниці, учасники спільнот практиків отримують нові знання замість витрат часу на пошуки інформації чи отримання власного досвіду, допомогу при вирішенні виникаючих у процесі роботи питань зміцнення довірчих відносин у професійному середовищі, розвиток корпоративної культури та цінностей установи [267, с.167]. Завдяки спільноті практик учасники діляться власним досвідом, вивчають і поширюють кращі практики місцевого самоврядування.

Цінністю СП є економія часу. Учасники спільноти, об'єднуючи зусилля на принципах соціального партнерства задля розвитку територіальних громад, шляхом розробки та впровадження проєктів/програм, розвитку ключових навичок, швидкого навчання, передачі знань, ідей, навичок, професійних секретів, налагоджують комунікацію в спільноті практик, навчаються на е-курсах, ведуть дискусію щодо реформування місцевого самоврядування та децентралізації влади, ведеться обговорення інноваційних поглядів, обмін думками.

Ще одним сучасним інструментом трансляції знань є сторітеллінг – це метод передачі експертних знань через докладні історії про минулі дії керівництва, взаємодії співробітників. Марк Лівін, досвідчений письменник та блогер, ділиться власними секретами задуму, побудови та розповіді вдалої історії на конкретних прикладах. Автор вчить розуміти текст та пояснює, чому так важливо не лише бачити та чути історію, а й відчувати її на кожному із можливих рівнів [269]. Таким чином, трендова популярна методика розповідей може бути використана як інструмент обміну знаннями між службовцями місцевого самоврядування, при передачі минулого досвіду, у ситуацій, що складаються в процесі взаємодії між колегами. Використання безлічі модифікацій підходу «розповідання історій» сприятиме модифікації функціональних можливостей.

Останнім розглянутим інструментом є наставництво, що передбачає навчання. Полягає у можливості вдосконалення власної практики передачі знань, способі передати знання іншим, спрямоване на оволодіння та розвиток необхідних знань, вмінь та навичок ПОМС. Цікавими в контексті нашого дослідження є досягнення дослідниці Н. О. Алюшиної, у наукових працях якої висвітлюються новий зміст і сенс компетентнісно орієнтованого наставництва [114], та електронного наставництва, що може полегшити процес створення знань, відкриває можливості до доступу та передачі знань [270]. Варто зазначити важливість думки автора про роль наставника, якому «необхідно не тільки передати наявний професійний досвід і знання, а й

розпізнати творчі здібності та можливості новопризначеного службовця, зрозуміти його бажання, інтереси, мотиви». Цікавим є твердження про досягнення успіху у роботі наставника в разі самостійної здатності новопризначеним службовцем знаходження вірних відповідей на складні ситуації в роботі [267, с.169]. На жаль, на практиці менторство зазвичай сприймається керівниками як тягар, а не статусна цінність. Здійснений аналіз при організації непрямої передачі знань виявив наступні специфічні риси та особливості: поширення тільки явних, формалізованих знань, доцільність використання інструментів візуалізації, вироблення загальних визначень, що підтверджуватиме розуміння конкретних ситуацій в ході трансляції знань.

Пошук та аналіз сучасних нетрадиційних резервів УЗ дозволяє запропонувати ряд інструментів, які здатні забезпечити реалізацію трансформаційних процесів в СМС. Так, на наш погляд, завдяки використанню наукового метода системного відбору матеріалів, виокремлені інструменти управління знаннями на всіх етапах циклу знань вирізняються актуальністю в умовах сучасних викликів та змін, можливістю застосування при будь якій з форм управління. Розглянемо детальніше інструментарій УЗ на кожному з етапів життєвого циклу знань.

На етапі збору знань, крім статистичної інформації, звітності, публікацій, засобів масової інформації, інституційної пам'яті, тацитних знань, інформації публічного простору, інформації від нових співробітників доцільно користуватися наступними знанневими ресурсами. Суть даного підходу дозволяє провести певну кількісну кореляцію знань. Менша кількість капіталізації знань на вході потребуватиме приділенню більшої уваги витягуванню знань на виході. Отже, «інтерв'ю на виході» допоможе зібрати критично важливі тацитні знання у вигляді упорядкованої інформації, не потребуватиме значних коштів та часу, окреслить важливість турботи про нових співробітників, що залишають організацію з більш позитивним враженням, виявить конкретні помилки та можливості їх вдосконалення, джерела знань та мережу контактів [271]. На жаль, даним інструментом часто

нехтують при виході на пенсію, звільнені та скорочені персоналу, реорганізації підприємств, установ, організацій. Після закінчення повноважень сільських, селищних, міських голів їхні тацитні знання втрачаються. Багато професіоналів-практиків сфери місцевого самоврядування, що займали посади у виконкомах сільських та селищних рад в процесі об'єднання територіальних громад були вивільнені та не залучені до виконання роботи в виконавчих органах новостворених територіальних громад, а їхній практичний досвід, накопичений десятками років практично втрачений. Очевидним вдається припущення, що дані процеси матимуть негативний вплив на розвиток та збереження знаннєвого потенціалу громади.

Однією з форм творення міжлюдських зв'язків є «мережа знань», головним завданням якої є обмін та генерування інформації, знань. На наш погляд, механізм збору даних при використанні інструменту мережі знань потребує прискіпливого відношення, щоб забезпечити достовірність та своєчасність інформації. Використовуючи даний інструмент можна досягти значного розвитку мережі контактів та підвищити рівень довіри між суб'єктами управління знаннями в СМС, що взаємодіють у мережі.

Наступним інструментом досліджуваного етапу є «ярмарок знань». Це механізми обміну знаннями, структуру та формат яких можна адаптувати відповідно до будь-якої теми та будь-якого набору цілей. Ярмарки – це події для збору знань, де презентери, відвідувачі та досвід збираються у визначеному просторі. Для представлення інформації використовуються стенди, банери, демонстрації, спікери [272]. У контексті нашого дослідження, «ярмарки знань» можуть становити інтерес як проведення заходів, що зосереджуються на нематеріальних продуктах та послугах, є цікавими як власній так і іншим громадам, де пропонуватиметься досвід кращих практик, вдалі реалізовані проекти, цікаві ініціативи мешканців громади тощо.

Інтенсифікувати процес творчого пошуку нових рішень в СМС можна за допомогою різних нетрадиційних методів, серед яких є метод «мозкового

штурму», або «мозкової атаки». На наш погляд, даний підхід можна застосовувати для збору знань, ідей, необхідної інформації з подальшим генеруванням його у базі знань. Мозковий штурм дасть можливість ширше бачити проблему, здійснювати швидкий набір креативних, еквівалентних, множинних, обраних ідей, аргументів, думок. В тому числі, використання даного інструмента буде доречним на будь-якій стадії проектування, конструювання чи продукування знань групою фахівців сфери місцевого самоврядування.

Вбачаємо доцільним додати до переліку ще одну з новітніх ефективних методик для збору знань – управління особистими знаннями. Визначення даної дефініції розглянуто нами в Розділі 2, п. 2.4 даного дисертаційного дослідження. В схожому ракурсі науковою спільнотою досить часто розглядається, на наш погляд тотожне, але трохи вужче за смисловим наповненням поняття самоменеджмент. «Особиста майстерність – не про те, щоб більше дізнатися чи вміти, а про те, щоб бути здатним йти до своєї цілі, виконувати свої задачі (*переклад наш – Н.Г*)» Альфредо Москардіні [273]. Дуже слушна цитата професора сприяє розумінню про те, що ми збираєм знання не заради кількісного їх виміру, а саме як рушія для подальшого вдосконалення та досягнення цілей. Очевидною вбачається думка, що досягнення якісного збору інформації залежить від уміння користуватись сучасними допоміжними інструментами, такими як, Onenote, метод Зеттелькастен, Google Alerts, бот Give me five, Article galaxy, LinkedIn, Obsidian, особиста карта та база знань, каталог книг в excel тощо.

Етап захисту і зберігання знань. У електронній публікації «Захист інформації в системах обміну даними» досить вдало охарактеризовано систему, що претендує на звання «захищеної». Вона має включати механізм захисту для: забезпечення збереженості документів, забезпечення безпечного доступу, забезпечення достовірності документів, протоколювання дій користувачів. Дотримання даних вимог сприятиме збереженню інформації в цілковитій безпеці [274]. Варто додати, що функціонування моделі УЗ,

потребує трьох складових захисту інформації. Технічний захист інформації – це діяльність, спрямована на забезпечення інженерно-технічними заходами порядку доступу, цілісності та доступності (унеможливлення блокування) інформації з обмеженим доступом, а також цілісності та доступності відкритої інформації, важливої для особи, суспільства і держави [275]. Правова форма захисту інформації базується на використанні статей Конституції, нормативно-правових актів в сфері інформатики та захисту інформації. Інженерний захист інформації – попередження руйнування носія інформації внаслідок навмисних дій або природного впливу інженерно-технічними засобами (обмежуючі конструкції, охоронно-пожежна сигналізація) [276].

На етапі організація і структурування знань необхідно структурувати збережені знання, щоб забезпечити швидкий, зручний, зрозумілий для всіх пошук необхідних знань. В. Олешко пише: «те, наскільки популярним буде ваше сховище знань у співробітників організації, залежить від того, як добре ви структуруєте всередині нього інформацію. Хороша система класифікації – головний атрибут вдалої системи зберігання знань». Система класифікації повинна бути: гнучкою і легко змінною; простою і зрозумілою; підзвітною, тобто вона повинна містити вказівку власника знань і їх джерела. Експерт з управління знаннями радить перед тим, як організувати сховище знань, спочатку відповісти на головні першочергові питання: в якій формі будуть зберігатися документи, хто буде вносити в сховище нові документи, чи буде хтось їх редагувати перед внесенням, за яким принципом ви будете відбирати найцінніші знання для вашого сховища, хто буде відповідати за оновлення документів та архівування старих версій, яким чином потенційні користувачі будуть повідомлятися про оновлення сховища знань, наскільки легко отримати доступ до сховища, чи є ярлик сховища знань на робочому столі кожного комп'ютера в офісі, чи будуть обмеження до доступу інформації всередині сховища (наприклад, в залежності від займаної посади), а що у вас з інформаційною безпекою, яким

чином будуть враховані вимоги політики інформаційної безпеки вашої організації. Також акцентує увагу на проведенні корегування та оновлення знань в міру наповнення сховища [219].

Проаналізуємо інструментарій до **етапу представлення знань**. Як було зазначено у фаховому посібнику [52] «Представлення знань – це опис понять і дій, необхідних для вирішення проблеми, на формальній мові, придатній для побудови автоматизованої (комп'ютерної) інформаційно аналітичної системи». Способи представлення знань мають відображати взаємозв'язки між наявними даними. Погоджуємось з думкою вченого, що при всій різноманітності МПЗ (універсальні, спеціалізовані, метадані) більшість з них базується на використанні наступних моделей: матриці рішень і оператори, семантичні мережі і концептуальні графи, фрейми і сценарії, продукційні правила, об'єктно-орієнтовані і об'єктноструктуровані мови, логічні моделі.

Наступний інструмент управління неформалізованими знаннями дуже простий і зручний у використанні. *«Організаційні жовті сторінки»* – це інструмент, який допомагає людям знайти інших людей, у межах організації, які мають знання і досвід, для виконання конкретної проектною задачі [47, с.136]. Таким чином, вищевикладене тлумачення особливостей даного інструменту відповідає наступному контенту: передбачає створення мережі контактів для обміну знаннями; передбачає пошук конкретних знань, швидке отримання необхідної інформації; дозволяє більш ефективно використовувати накопичені в організації знання; характеризується простотою у використанні, постійністю оновлення; передбачає необхідність якісної системи інформаційного захисту тощо.

З ґрунтовною характеристикою наступного інструмента УЗ *«Збалансовані показники»* можна ознайомитися з доповіді конференції [277, с.11]. Оригінальна методика, включаючи чотири основні показники: фінансову перспективу, перспективу споживача, перспективу внутрішнього

процесу, перспективу навчання і зростання дозволяє конкретним завданням та заходам транслюватися у стратегічне бачення [47].

Ще одним доцільним інструментом за допомогою матриці рішень є *SWOT* аналіз, що дає можливість зробити комплексний аналіз стану розвитку ТГ, дозволяє зрозуміти, які у громади є сильні та слабкі сторони, визначити можливості, що відкриваються перед нею, та зовнішні фактори, що можуть перешкоджати досягненню цілей розвитку. Результати SWOT аналізу представляються у формі матриці [278]. Отже, SWOT аналіз – це проста, адаптивна та гнучка технологія стратегічного планування, що враховує значну кількість факторів для оцінки сильних слабких сторін, можливостей та загроз та сприяє поширенню досвіду.

Вбачаємо доцільним здійснення характеристики інструменту – «*картування знань*». Концептуальні карти являються переконливим способом загальної візуалізації. Важливо зазначити, що картування знань може стати новим полем для дослідження сучасними вітчизняними науковцями. Така обумовленість спричинена зміною вимог до професійних знань, компетенцій, до знань у сфері діяльності місцевого самоврядування. Наприклад, в результаті реформи децентралізації з'являються нові ключові посади, наприклад, староста громади, до компетенцій голів, секретарів ТГ висуваються інші вимоги. На наше переконання, нові реалії потребуватимуть нової системи управління служби в органах місцевого самоврядування, що базуватиметься на певному рівні наявних знань, вмінь, навичків, рівні тацитних знань та рівні особистого потенціалу службовця. Виконання інформаційної, прогнозної, планувальної, організаційної, регулюючої, розпорядчої, координаційної та контрольної функцій в системі місцевого самоврядування, досліджуваними сучасними вітчизняними науковцями В. І. Борденюком [24] і В. С. Колтун [25] мають бути релевантними до затребуваних знань, представленими на таких картах.

Зупинимося детальніше на *смісловій карті* (мапа думок, мапа пам'яті, мапа розуму, асоціативна карта, Mind map), що використовується для

генерування, відображення, структурування та класифікації ідей, як допоміжний засіб під час навчання, організації, розв'язання проблем, прийняття рішень та написання документів. Дана деревовидна структура відрізняється тим, що зв'язки можуть розміщуватись в довільній формі, інтуїтивному порядку. Використання мап думок для управління знаннями є можливим, оскільки мапи розуму можуть докладно представляти знання завдяки глибоким відгалуженням. Також, програмне забезпечення для роботи з мапами думок дозволяє прив'язувати електронні документи, зображення, тощо до вершин дерева. Графічна форма візуалізації сприяє полегшенню доступу до інформації, стимулює уяву і сприяє запам'ятовуванню ідей [279]. Існують спеціальні програмні забезпечення, онлайн-програми, інтернет-сервіси, веб-додатки, що дозволяють створювати, публікувати, конвертувати смислову карту в іншу форму.

Головна задача даного блоку представлення знань: зафіксувати зібрані критично важливі знання. Форми візуалізації можуть бути представлені письмовими документами в електронному та паперовому вигляді; аудіофайлами; відеофайлами (відеолекції, інтерв'ю з учасниками форуму, фахівцями, експертами сфери місцевого самоврядування, відеоінструкції по впровадженню вдалих проєктів); фізичними об'єктами (наприклад, фото проблемних ділянок на проїзній частині доріг на території громади, що потребує ремонтних робіт). Карти-історії спроможності громад, мапи на офіційному веб порталі, Державний реєстр виборців виступають у формі своєрідних путівників, на основі яких можна оцінити реальний стан і результати діяльності, а також рівень спроможності громад для подальшого прийняття «розумних» рішень.

Розглянемо інструментарій до етапу **корегування та оновлення знань**. До запропонованих у даному дослідженні інструментів на етапі корегування та оновлення знань першочергово слід згадати про Спільноти практик та організаційне навчання, що найбільш поширені і науково обґрунтовані сучасними вітчизняними науковцями в полі досліджень

місцевого розвитку. У сучасній літературі інструмент управління знаннями «*Капіталізація досвіду*» відноситься до процесу, за допомогою якого досвід ідентифікується, підтверджується та документується, що призводить до засвоєння та ідентифікації найкращих практик, які потім можуть бути адаптовані, вдосконалені, прийняті іншими та розширені, що призведе до більшого впливу [47]. Даному інструменту притаманна ідентичність використання як на етапі корегування та оновлення так і на етапі розподілу та поширення знань .

Охарактеризуємо детальніше наступний інструмент, який, на нашу думку, вартий уваги – «*Метод брифінг і дебрифінг*». Актуальність використання даного інструменту на місцевому рівні пояснюється величезним обсягом інформації, що швидко оновлюється. В умовах співпраці, що розвивається, брифінгами доречно користуватися для надання службовцям нової інформації, дебрифінгами – для інформування осіб, які причетні до приймання рішень, оцінювання, дослідження і надання рекомендацій.

На наше переконання, вартим до застосування у сфері служби місцевого самоврядування такий інструмент управління знаннями як «*колегіальне тренування*». У статті [280] малазійського дослідника колегіальне тренування описується, як інтерактивний процес між двома або більше професіоналами-колегами, які разом обговорюють нинішню практику для розширення, оновлення та вироблення нових навичок, ідей. На нашу думку, як при інших методах передачі знань вагоме місце посідає відкритість, довіра та співпереживання. Завдяки рефлексії та зворотньому зв'язку колег можуть бути розроблені нові стратегії в організаційному навчанні, що в свою чергу сприятиме пошуку слабких місць. «Колегіальне тренування» може бути корисним для поширення співпраці, найкращих практик.

Розглянемо наступні інструменти УЗ, що доцільно використовувати на **етапі розподілу та поширення знань**. При групових методах передачі знань

необхідна фасилітація процесу, інакше групове обговорення буде неефективним. Зупинимось детальніше на фасилітації. За словами Девіда Уейна «фасилітація – більше, ніж методи». Фасилітація – це організація групової роботи щодо планування спільної діяльності, розв’язання проблеми, ретроспективи, досягнення консенсусу тощо. Людина, яка володіє навичками та методами, що допомагають групі, – фасилітатор [281]. Очевидно, що доречно користуватись фасилітацією у разі необхідності проведення зустрічі, обговорення концепції, стратегії, плану, проекту, цілей, підходів, проведення ретроспективи; встановленню певних принципів організаційного навчання; розробленню алгоритму виходу зі складної ситуації; розробки інноваційних підходів; виявлення позитивного і негативного впливу реалізованої стратегії, програми, проєктів тощо.

Іншим інструментом, що заслуговує на увагу є *«каскадування знань»*. Цей метод буде доцільний для витягування знань декількома службовцями безпосередньо з експерта, фахівця сфери на місцевому рівні, щоб в подальшому розповсюдити їх каскадом в організації. Причиною даної техніки є зайнятість експертів, що не в змозі передати свої знання великій кількості службовців.

Наступним методом є *«огляд після дій»* або *«огляд виконаної діяльності»* (далі – ОВД). ОВД – це структурований підхід для роздумів над роботою групи та визначення сильних, слабких сторін та напрямків для вдосконалення, який дає змогу дізнатися про те, що очікувалося, що насправді сталося, що пройшло добре і чому, що можна вдосконалити і як [282]. Опрацювавши зазначене джерело, робимо наступний висновок про принципи даного інструменту: відкритість при проведенні даної методики, дієвість як для двох індивідів так і для групи людей, ефективність при трансляції наявних знань у експліцитні, наявність зворотнього зв’язку, можливість поділитися своїми ідеями, мають суто навчальний характер, представленість в різних форматах: формальні, неформальні, персональні.

До етапу розподіл та поширення знань відносимо також *storythinking*, *storytelling*, *організаційне навчання та менторство*, як ефективні інструменти трансляції знань. Джон Левіс у своїй книзі «*Story Thinking: Transforming Organizations for the Fourth Industrial Revolution*» зазначає про вагомість даного підходу в період четвертої промислової революції [283]. *Storythinking* – це поєднання переконливого повідомлення і критичного мислення, що полягає в передачі історій за допомогою візуалізації. Як результат отримуємо значний вплив на громаду.

Необхідно звернути увагу ще на один вкрай важливий інструмент, який умовно називають «*Метод Допомоги рівних/колег*». Дана методика сприяє обміну знаннями між групами, командами. Прикладом застосування даної технології на місцевому рівні є виїзні колегії. На рівні місцевого самоврядування дану технологію можна застосовувати серед голів ТГ, депутатів, секретарів, посадових осіб місцевого самоврядування, старост, громадських організацій тощо.

Робота з громадами передбачає обговорення певних проблем чи питань. У переважній більшості випадків для цього використовуються традиційні, зазвичай не дуже дієві, підходи, наприклад, збори, під час яких учасники пасивно сприймають інформацію. У кращому разі відбувається дискусія, коли охочі можуть висловитися, має більш негативний відтінок, тому така розмова часто не втримується у визначеному руслі. На нашу думку, релевантними у даному разі є принципи методики «*Світового кафе*». Сучасна фасилітаційна техніка проведення зборів, конференцій, стратегічних сесій, громадських обговорень передбачає можливість кожному учаснику висловитися, знайти нестандартні рішення, згрупувати кілька точок зору, обмінятися досвідом.

На етапі використання знань важливо пам'ятати про те, що знання, які не використовуються – це «неживі знання». Рівень користування знаннями визначається їхнім практичним застосуванням та доцільністю. Ретельно сформована база знань дозволить учасникам отримувати від неї

користь. Дуже важлива актуальність бази. Необхідно слідкувати за оновленням інформації, а застарілу інформацію архівувати. На етапі використання повинен бути певний запит на інформацію. Ідеальним є варіант, коли усвідомлені знання одразу використовуються на практиці та до прикладу, сприяють вирішенню питань місцевого значення. Однак, в реальному житті це досить важко зробити через велику кількість супутніх факторів. Здебільшого зібрана та збережена інформація використовується при певному запиті через деякий час. Наприклад, знання, що отримують службовці органи місцевого самоврядування після проходження професійної підготовки та підвищенні кваліфікації можуть бути адаптовані та винесені як окремі пропозиції. Власні набуті знання можуть бути використані під час громадського обговорення проєктів законів. Використання знань можливе також за допомогою ІТ-методів: система управління документацією, блог, соціальна мережа, спільний віртуальний робочий простір, що в свою чергу є критерієм інформаційної ефективності.

На етапі продукування знань отримуємо як результат проєктні знання, стратегічні знання, планові знання, концептуальні знання, експертні знання, наукові знання, де в кінці роботи буде сформований конкретний продукт, а саме: проєкт, план, стратегія, висновок експерта, НДР, концепція.

Підсумовуючи, зазначимо наступне. Елементами системи управління знаннями у сфері місцевого самоврядування можуть виступати бази даних, ресурсні центри, семінари, словники термінів, бібліотеки, публікації, web-портал, навчання тренерів, навчальні курси для державних службовців, курси електронного навчання тощо. Об'єднання цих складових в єдине ціле може стати, на думку фахівців, потужним центром з управління знаннями. На платформі DESPRO у процесі обговорення експерти дійшли висновку, що напрацювання кращих практик підвищення кваліфікації працівників ОМС та їх застосування, а також переклад іншомовних аналітичних матеріалів могли би бути цінними для посилення спроможностей службовців. За словами А. Ткачука, «аби створити сталу та дієздатну систему управління знаннями у

країні, необхідно розробити чітку стратегію та алгоритми вирішення цього питання за ефективні кошти». Натомість, А. Чемерис переконаний, що «для створення такої системи обов'язково необхідне держзамовлення». Усі експерти погодилися із тим, що дуже важливо піднімати рівень обізнаності населення у сфері децентралізації, особливо у селах, комп'ютеризувати сільради задля налагодження ефективних інформаційних потоків. Ця дискусія стала першою у циклі подібних зустрічей [284].

В дисертаційній роботі акцентуємо увагу на можливості застосування наступних інструментів до концептуальної моделі управління знаннями в системі місцевого самоврядування на етапі збору знань: «інтерв'ю на виході», мережа знань, ярмарок знань, мозковий штурм, управління особистими знаннями; на етапі захисту та зберігання знань розкрито суть правового, технічного та інженерного захисту інформації та рівень складності знань; на етапі організації і структурування знань необхідно структурувати збережені знання, щоб забезпечити швидкий, зручний, зрозумілий для всіх пошук необхідних знань; на етапі представлення знань виокремлюємо різні мови представлення знань та описуємо такі інструменти: SWOT аналіз, збалансовані показники, методика жовтих сторінок, картування знань, смислова карта; на етапі корегування та оновлення: капіталізація досвіду, спільноти практик, метод брифінг і дебрифінг, організаційне навчання, колегіальне тренування; на етапі розподілу та поширення знань: методика світового кафе, фасилітація, сторітелінг, метод допомоги рівних/колеги, огляд виконаної діяльності, каскадування знань, менторство; на етапі використання знань зосереджується увага на забезпеченні рівня актуальності бази знань для можливості вирішення питань місцевого значення; на етапі продукування знань формується конкретний продукт, а саме: проєкт, план, стратегія, висновок експерта, НДР, концепція. Виявлено закономірний позитивний вплив від використання основного комплексу інструментів УЗ на розвиток потенціалу громади та зокрема, комунікаційних інструментів, які доцільно використовувати під час впливу

суб'єктів УЗ на об'єкти оперування на кожному з етапів УЗ та між етапами. Управління особистими знаннями як інструмент потребує детального аналізу так як є основою розвитку культури самоосвіти.

3.3. Шляхи реалізації моделі управління знаннями в системі місцевого самоврядування

Побудова ефективної, інноваційної системи управління знаннями на місцевому рівні значною мірою залежить від одного з головних факторів – використання людського потенціалу. Підтримуємо думку прихильників третьої школи управління знаннями, які зосереджуються на розвитку, насамперед, організаційної культури та командної роботи, а також визначають аналіз людського потенціалу як основного носія знань в організації. Саме людина, як суб'єкт управління знаннями, приймає раціональні рішення на основі доступної інформації, знань, досвіду. Тому, вбачаємо логічним зробити прив'язку шляхів реалізації концептуальної моделі управління знаннями в системі місцевого самоврядування до агентів, суб'єктів УЗ. Розглянемо вісім варіацій втілення моделі, де агентом УЗ виступає відповідно лідер громади, аудсорсінговий працівник, фахівець з питань управління знаннями, група людей, публічний службовець, експерт, мешканець громади, особа, що використовує техніку УОЗ. Другим фактором без якого система управління знаннями на рівні місцевого самоврядування не є дієвою та ефективною являється використання двох сучасних площин: інтернет технологій та комунікаційних технологій. Відповідно третім фактором виокремлюємо підсилення взаємозв'язків між елементами системи управління знаннями та місцевого самоврядування завдяки довірчим та комунікативним відносинам. В даному разі доречною є теза В. С. Колтун про те, що «чим більш потужнішими, інтенсивнішими є зв'язки між елементами системи, тим більш виразніших рис набуває сама система і тим більше накопичується, а згодом і актуалізується потенціал самої системи» [25]. В

нашому дисертаційному дослідженні якраз і виокремлюється один з таких механізмів, що сприятиме реалізації потенціалу системи місцевого самоврядування – управління знаннями. Створюючи будь які «інфраструктурні ядра» спільноти містян навколо місцевого інтересу та спільної території, тим самим підсилюється консолідований знаннєвий потенціал територіальної громади. З одного боку, неналежне забезпечення публічними послугами з боку органів місцевого самоврядування сприяють консолідаційним процесам на території громади, а з іншого – цифрове забезпечення трансформаційних процесів уможливорює дані процеси.

Зосередимо увагу ще раз на значенні управління знаннями в органах місцевого самоврядування. В даному підході виникає потреба коли існує брак знань, а саме каталізатором даного явища є значні зміни в законодавстві, швидкість і частота надходження інформації, нові методи, підходи, вплив нових факторів, вплив цифровізації, зростання потреб і вимог у жителів громади, непорозуміння громадян з владними органами, низький рівень участі громадян у вирішенні питань місцевого значення, неефективність прийняття рішень органами влади, потреба в постійному підвищенні кваліфікації персоналу тощо. В ході власного дослідження неодноразово акцентувалася увага на незабезпеченості інструментами належного взаєморозуміння щодо виконання управлінських функцій; відсутності механізмів трансляції знання як всередині організації так і між елементами системи публічного управління; несформованості єдиного інформаційного та комунікативного простору, у межах якого можливо було би забезпечувати розвиток системи знання; недосконалої інституційної основи управління знаннєвим потенціалом; недостатності знаннєво-комунікативних компетенцій; необхідності, згідно з принципом належного врядування, зберігати і використовувати накопичені знання, а також продукувати нові.

Більшість із вищезазначених тверджень пов'язані із необхідним забезпеченням та реалізацією знаннєвого потенціалу суб'єктами управління

знаннями, тобто поповненням браку знань в умовах невизначеності. Так, у Додатку Д «Шляхи реалізації концептуальної моделі управління знаннями» запропоновано вісім шляхів розвитку подій, в залежності від того, хто буде агентом, суб'єктом з питань УЗ щодо контролю і стимулювання знаннєвого потоку, визначення стратегічного розвитку УЗ, встановлення терміну виконання та закріплення відповідальності, що пов'язана з виконанням функцій суб'єктів. Також відображені переваги та ризики, викликані даними процесами.

Вважаємо за необхідне виокремити та згрупувати три шляхи розвитку подій з восьми запропонованих, а саме, лідерський, фаховий та експертний тип для уможливлення ефективної реалізації досліджуваної моделі.

На наше переконання, необхідність лідерського шляху реалізації моделі пояснюється можливістю лідера спрямувати публічних службовців на ефективну роботу. В умовах сьогodнішніх реалій лідер громади повинен володіти достатнім рівнем професійної компетентності по налагодженню трансляції інформації, знань, досвіду між службовцями та сприяти ефективній комунікації з очільниками інших громад. Використовуючи лідерські якості, лідерам громад необхідно розвивати культуру управління знаннями, виділятися як своїми вродженими якостями так і рисами, що набуті в освітньому процесі за допомогою формального та неформального навчання, використання нових трендів менеджменту – управління особистими та професійними знаннями. Поведінка, стиль лідера повині сприяти розвитку командної роботи, залученню членів громади до активного життя, заохоченню до інтелектуального самоменеджменту у службовців.

Водночас, глибоко переконані, що поряд з обізнаністю лідера громади та бажанням діяти в рамках УЗ на місцевому рівні потрібно ввести до штатного розпису фахівця(ів) з питань управління знаннями, де кожний спеціаліст відповідає за один або декілька етапів процесу УЗ та працює з окремими структурними підрозділами органу місцевого самоврядування та їх посадовими особами, тим самим стимулюючи формування та продукування

знань, що будуть задіяні у щоденній практиці (фаховий шлях реалізації моделі). Кожний етап управління знаннями характеризується певною особливістю та вимагає відповідного кваліфікаційного розуміння. Саме тому, видається слушною думка щодо необхідності включення до основної організаційної структури органу місцевого самоврядування – персоналу окремої ланки, що включає фахівців з питань управління знаннями. Вважаємо за необхідне, враховуючи загальні критерії формування організаційної структури, зробити прив'язку необхідної кількості фахівців з питань управління знаннями до пріоритетного(их) напряму(ів) розвитку громади. Наприклад, якщо стратегічне бачення мешканців громади передбачає запорукою успіху розвиток туристичного вектору, то у відділі туризму залученість фахівців з питань управління знаннями є необхідною умовою. Пропонуємо певну інтерпретацію визначення фахівця з питань УЗ. Назва може включати різні варіації: фахівця з питань УЗ, менеджера з УЗ, спеціаліста УЗ, уповноваженої особи з питань управління знаннями. Вважаємо, що фахівець з питань УЗ – це призначений керівником службовець місцевого самоврядування, що виконує встановлені для цієї посади обов'язки, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань, функцій місцевого самоврядування щодо формування, трансляції та імплементації знань, а саме:

- формування бази знань, як інформаційного ресурсу, що включає теоретико-практичні знання задля ефективної діяльності органів місцевого самоврядування;
- організація управлінських дій щодо трансляції знань між процесами, технологіями, службовцями місцевого самоврядування;
- застосування на практиці сучасного інструментарію управління знаннями та кадрового потенціалу на всіх етапах трансляції знань;
- організація електронної взаємодії суб'єктів органів місцевого самоврядування;
- розкриття потенціалу службовців місцевого самоврядування;

- сприяння обміну отриманого досвіду;
- забезпечення умов для самонавчання, організаційного, електронного та дистанційного навчання;
- сприяння конструюванню та розповсюдженню нових знань через взаємодію учасників Спільноти практик, обмін практиками, рефлексію на набутий досвід;
- організація культури знань;
- сприяння розвиткові знаннево-комунікативної компетенції.

Ефективний шлях реалізації вищезгаданої моделі повинен включати третю складову – експертів. Злагоджена командна робота лідера, фахівців та експерта(ів) з питань управління знаннями повинна бути спрямована на розуміння спільної мети, бачення руху розвитку громади, потреб громади та суспільної користі від наданих належним чином послуг у територіальній громаді. Робота кожного службовця є цінним внеском для кінцевого результату. Зазначене свідчить про необхідність формування гнучкої структури органів місцевого самоврядування, їх функцій та повноважень в єдиній площині, де основними компонентами градації в напрямку від загального до часткового є стратегія розвитку територіальної громади – організаційна структура апарату та виконавчих органів сільської (селищної, міської) ради – положення про структурні підрозділи – посадові інструкції посадових осіб.

Перед тим як розпочати реалізацію концептуальної моделі УЗ в системі місцевого самоврядування, необхідно зосередитись на виборі типу стратегії УЗ, що не повинна суперечити стратегічному управлінню в місцевому самоврядуванні конкретної громади. Серед найбільш використовуваних виділяють наступні стратегії УЗ: стратегія управління знаннями як бізнес-стратегія, стратегія управління інтелектуальним капіталом, стратегія формування знань, стратегія обміну знань. На місцевому рівні, на нашу думку, недостатньо врахувати одну з таких стратегій, враховуючи специфіку місцевого рівня, а необхідний симбіоз стратегії управління інтелектуальним

капіталом, стратегії формування знань та стратегії обміну знаннями. Враховуючи той факт, що «основною функцією стратегічного управління в місцевому самоврядуванні є планування, під час здійснення якого місцева влада разом з іншими акторами місцевого розвитку встановлює головні напрями діяльності, реалізація яких забезпечує єдність мети і завдань для всіх суб'єктів...» [16, с. 356], включаючи визначення відповідальності суб'єктів УЗ, слід зазначити, що обидві стратегії не повинні йти в розріз одна одній, а лише доповнювати одна одну. При стратегічному плануванні місцевого розвитку, в частині аналізу внутрішнього потенціалу, на наше переконання, досить важливо детально розглянути наявний інтелектуальний потенціал, фаховий рівень службовців, для того, щоб у подальшому поліпшити фаховий знаннєвий рівень та підвищити в разі необхідності рівень знаннєво-комунікативної компетенції. Підготовка стратегічного проєкту «росту» громади завжди апріорі базується на недостатності ресурсів для успішного розвитку громади.

Так, неодноразово а нашому дослідженні звучала теза про те, що в умовах сьогодення зростає роль саме нематеріальних резервів, знаннєвих, завдяки використанню яких створюються відповідні умови для підвищення конкурентоздатності конкретних територій, що уможливить розвиток перспективних напрямів як в економічній так і в соціальній сферах. Знаннєва частина розвитку компетенції характеризується постійним оновленням знань. До прикладу, на сьогодні зростають вимоги до навиків діджиталізації як в процесі виконання службових обов'язків так і в частині отримання додаткових освітніх послуг. Комунікаційна складова компетентності службовця місцевого самоврядування, в свою чергу, повинна сприяти розвитку комунікативних відносин серед усіх учасників процесу УЗ. Така гетерархічна (горизонтальна, рівноправна) взаємозалежність і взаємодія призведе до підвищення конструктивності діалогу та формування комунікативного простору. Знаннєво-комунікативну компетенцію можливо вдосконалювати і за рахунок навчання у Школі місцевого самоврядування.

Учасниками навчального процесу можуть бути керівники, лідери громад, а також активні мешканці громади для загального розуміння можливих шляхів розвитку громади. Водночас, рівень обізнаності громадян можна підвищити, в тому числі за рахунок представлених порталів спроможності громад, реєстру виборців [258]. Використання інструментів візуальної комунікації на сайтах громад, таких як інфографіка, таблиці, моделі, анімовані презентації, ролики, малюнки, діаграми, сприятимуть ефективному трансляванню інформації у форматі, яка читається або прослуховується. Представлена інформація краще сприйматиметься членами громади.

Для ефективного УЗ взаємовідносини учасників в площині територіальна громада-голова ради-депутатський корпус-виконавчі органи системи місцевого самоврядування повинні базуватись на одному важливому етичному принципі діяльності як довіра, що націлить даних учасників на системний обмін знаннями та підсилить консолідаційний потенціал. Без обміну знаннями не можуть бути виявлені тацитні, латентні знання, які становлять за даними науковців близько 70 %. Дана трансляція знань має бути різноманітна та різнохарактерна, оновлювана та стосуватися усіх учасників процесу місцевого самоврядування. На наше переконання, охоплення всіх процесів УЗ сприятиме: найповнішому використанню знаннєвого потенціала, значно вищій адаптаційності організації, формуванню сприятливого культурного середовища серед службовців, швидшому оновленню політики місцевого розвитку, використанню інноваційних інструментів, утриманню та залученню необхідних ресурсів для розвитку консолідованої громади.

Прикладом практичної реалізації концептуальної моделі управління знаннями, де яскраво виражений процесний підхід УЗ є Тростянецька селищна територіальна громада на Вінниччині. На даний час ТГ налічує 27 громад [285]. Розглянемо поетапне впровадження циклу знань.

Етап «Збір знань». За ініціативи голови ТГ Л. І. Червонецької та підтримки громади створено публічний простір громади – площа з фонтаном

та центральна площа і паркова зона селища Тростянець. На думку професора В. С. Колтун, подолання певної відчуженості мешканців різних населених пунктів та створення передумов для їх консолідації створить такий унікальний феномен як публічний простір [286]. Створення даного комунікативного простору дозволить активніше залучати мешканців ТГ до управління справами громади, надасть можливості для потоку інформації від жителів, що сприятиме розвитку селищної громади та створенню інтелектуального середовища. На першому етапі процесу управління знаннями відбувається збір знань із ЗМІ, публікацій, соціологічних досліджень, матеріалів конференцій, інституційної пам'яті, тацитних знань, громадських слухань, місцевих ініціатив тощо.

Етап «Структурування та представлення знань» відображаються в електронних звітах, презентаціях, паперових носіях, функціонує сайт та цікава офіційна сторінка у соціальній мережі.

Етап «Поширення знань». Вийзні колегії, зустрічі, просвітницькі заходи, форуми є яскравим прикладом поширення знань, на яких голова ТГ ділиться власним досвідом, знаннями, “амбітними проєктами” на перспективу, розповідає про найбільші досягнення і гордість місцевої влади.

Етап «Оновлення та корегування знань» забезпечується постійним зворотнім зв'язком між владою та мешканцями громади, де громадяни отримують інформацію від влади, а влада знає про реальні потреби своїх громадян. Наприклад, в громаді селищною радою було проведено опитування, анкетування в місцевих навчальних закладах, громадські обговорення та прийняте спільне рішення щодо будівництва фонтану. Також практикується направлення фахівців на проходження навчальних курсів підвищення кваліфікації.

Етап «Використання знань». На базі відділу промоції, комунікацій та грантової діяльності створено громадську раду, яка бере активну участь у заходах, проєктах та громадських ініціативах. Таким чином, використовуються знання для подальшого втілення проєктів благоустрою

публічного простору громади та вирішуються питання місцевого значення в межах чинного законодавства.

Прикладом етапу «Продуктування знань» є готові проекти соціально-економічного розвитку території громади, розроблені цільові і галузеві програми, висновки експертів, стратегія розвитку громади тощо.

Таким чином, відкритість місцевої влади до спілкування на всіх рівнях та залучення мешканців до соціально-економічних проектів сприяє розвитку спроможної Тростянецької ТГ в умовах децентралізації повноважень. Саме тому, на нашу думку, видається доцільним транслювати подібний конструктивний досвід на інші територіальні громади України, що, безперечно, сприятиме подальшому місцевому розвитку.

Інший приклад практичної реалізації концептуальної моделі управління знаннями розглянемо в контексті цифрової трансформації на місцевому рівні. Останнім часом фахівцями окреслюються ключові моменти цифровізації, а саме збір, управління та використання даних громадою у різних процедурах та процесах прийняття рішень. На нашу думку, вони повністю корелюються з етапами процесу управління знаннями. Представимо дану кореляцію через алгоритм цифровізації на місцевому рівні [287, 288]. Дотримуючись певної послідовності дій та технологій, зможемо досягнути значної ефективності вкладених ресурсів.

Алгоритм цифрової трансформації громади

1. Розуміння цифрової філософії, що включатиме розвиток цифрової культури, навичок, вмінь, знань на місцевому рівні.

2. Дослідження потреб у цифровізації громад. Виникнення необхідності після успішної децентралізації виявляти найбільш корисні зміни у новоутворених кластерах громад: спроможних, ініціативних, різних за розміром, орієнтованих на промисловість або сільське господарство та зосереджуватись на саме на тих змінах, які підвищуватимуть економічну ефективність розвитку територіальної громади та сприятимуть забезпеченню ресурсами потреб громади.

3. Розробка цифрової стратегії та проведення мільйонів заходів в сфері діджитал безпеки громади. Підвищення інституційної спроможності громад можливе завдяки створенню регіональних стратегій розвитку і програм, зокрема і проєктів з цифровізації.

4. Синхронізація зусиль на всіх рівнях: на рівні громад, місцевої та центральної влади. На думку фахівців, важливо, щоб компетентні службовці в регіонах і містах вивчали, що саме роблять центральні органи виконавчої влади для того, щоб не дублювати ці процеси і бути готовими до того, що цей функціонал буде скоро для них доступний.

5. Наявність базової цифрової інфраструктури, а також забезпеченість інформаційною, технічною і матеріальною підтримкою в разі потреби.

6. Підготовка цифрових лідерів, що спроможні втілювати ідеї цифрової трансформації. Навчання повинно бути фундаментальним щодо формування стратегій розвитку, фінансового планування, роботи з донорами та безпосередньо цифрової трансформації в різних галузях, зокрема медицині, освіті, економіці. Створення відповідної бази знань на спеціальних платформах для цифрових лідерів громад, де розміщена аналітика і рейтинг цифрової трансформації регіонів, своєрідні дорожні карти щодо розвитку напрямів цифровізації у громадах сприятиме ефективнішому прийняттю рішень.

7. Розвиток цифрової компетенції у службовців та підвищення рівня цифрової грамотності шляхом безперервного навчання у сфері цифрового розвитку, електронного врядування або електронної демократії, об'єднання зацікавлених сторін у проєктах і цифрових ініціативах. Управління особистими знаннями за рахунок самостійного використання діджитал-інструментів жителями громади. Формування у громадян цифрових навичок сприятиме використанню цифрових платформ та розвитку інноваційної культури в суспільстві.

8. Створення власних історій успіху впровадження електронних інструментів та інноваційних технологій. Розуміння іншими громадами, як

саме певний проєкт вплинув на досягнення тих чи інших цілей, зафіксованих у стратегіях завдяки успішним практикам цифровізації громади.

9. Розповсюдження бази успішних практик цифрового розвитку регіонів. Проведення ситуаційного аналізу, вивчення досвіду іншої громади призведе до розуміння всієї екосистеми цих змін, починаючи від сформульованої проблеми, застосованого організаційного підходу, процесів, нормативно-правових актів, рішень місцевих рад, ІТ-інструментів тощо.

10. Формування співпраці для обміну даними. Сучасна форма співпраці, в якій учасники діляться своїми даними та інформаційними можливостями спрямована на створення колективного впливу та консолідації потенціалу.

11. Залучення до співпраці цифрових амбасадорів – людей, які промотуватимуть цифрову трансформацію. Такими представниками можуть бути як локальні блогери, журналісти так і неурядові організації, представники бізнесу.

12. Налагодження зв'язку громади, цифрова партисипація сприятиме забезпеченню громадам доступу до даних. Використання досвіду політиків забезпечить координацію з екосистемою інноваційних центрів, мереж і платформ для забезпечення цифрової трансформації.

13. Формування фундаменту для продукування та імплементації інновацій, нових проєктів в сфері цифрових трансформацій.

В той же час, цифрова трансформація є новим вектором руху громади, створює передумови для сучасних форм співробітництва, обміну даними, розвитку комунікативних відносин. Представлений алгоритм цифрової трансформації громади відповідно до циклу знаннєвої моделі.

В свою чергу, новий тренд сучасності – цифрова культура, в основі якої лежить цифрова трансформація, важливий на всіх рівнях врядування від національного до місцевого. Хочемо зауважити, що в умовах цифровізації відбувається пошук та поширення нових ресурсів, інструментів та технологій, які здатні забезпечити реалізацію трансформаційних процесів в

системі місцевого самоврядування. Так, зокрема, вітчизняними науковцями розкривається проблематика даніфікації, обгрунтовано концептуальну модель циклу прийняття рішень, заснованих на даних на рівні публічного управління [223]. Актуальність цифрового забезпечення у сфері публічного управління набуває зростаючого значення в умовах воєнного часу під час зіткнення з новими викликами, які потребують злагоджених та виважених рішень очільників громад, експертного середовища, вчасного донесення важливої та термінової інформації до мешканців громади, а також налагодження комунікаційних каналів між усіма суб'єктами публічного середовища.

Наукова спільнота велику увагу звертає на Е-комунікації, новий вид передачі інформації, знань, досвіду, тобто усього знаннєвого конструкту. Розвиток інтернет-комунікацій в свою чергу призведе до виникнення нових методів комунікації та консолідації електорату. Отже, знаннєво-комунікативна компетенція, яка може бути отримана за рахунок підготовки, навчання та перепідготовки персоналу органів місцевого самоврядування відповідає вимогам та викликам сьогодення.

Завдяки розвитку діджитал культури виникає потреба в нових професіях, спеціальностях, відкриваються нові можливості для проєктних менеджерів, менеджерів із комунікацій, менеджерів із розвитку, аналітиків, графічних дизайнерів, мережових адміністраторів та інших фахівців. Цифрова трансформація внаслідок запровадження цифрових інструментів та новітніх технологій сприяє налагодженню комунікаційних шляхів між людьми та органами влади, уможлиблює ефективніше прийняття рішень, надання якісних послуг, пришвидшує отримання результату, позитивно впливає на підвищення конкурентоспроможності та добробут громади. Отже, найважливішими факторами успішного впровадження всіх етапів цифровізації є вивчення технічних спроможностей та запитів у громадах, стратегічне планування, цифрова освіта та наявність професійних цифрових лідерів на місцях, мотивація до освіти та розвитку через якісну комунікацію

історій успіху. Водночас, для успішного проходження процесів цифровізації на нашу думку, вкрай важливо підвищувати рівень цифрових компетентностей на рівні закладів освіти, для того щоб можна всі перелічені вище технології та інструменти впроваджувати в життя громади. З даного питання є слушною думка О. В. Євсюкової, про те, що одним із трендів на даний час є активне впровадження в діяльність органів місцевого самоврядування елементів системи цифрового урядування [289]. Позитивними сторонами цифрової спроможності територіальної громади можна відмітити підвищення рівня потенціалу громади, збереження статистичних даних, переймання досвіду успішних практик. Випускники таких закладів повинні стати основним майбутнім потенціалом для успішного розвитку громади. Також фахівцям місцевого самоврядування слід проходити додаткове навчання та розвивати аналітичну, цифрову компетенцію.

Вкрай низький показник рівня використання потенціалу УЗ, є свідченням недостатньої обізнаності широкого загалу про дану техніку, про його змістовне наповнення. Причому, як показано у ряді наших публікацій, управління знаннями використовується переважно комерційним сектором. Вважаємо, що використання інструментарію управління знаннями в системі місцевого самоврядування є найбільш доцільне. Дану тезу можна підтвердити відмінністю характерних ознак органів державної виконавчої влади та комерційних структур від органів місцевого самоврядування. Державна структура характеризується складністю ієрархічних та структурних зв'язків, складним організаційним механізмом. В свою чергу, критерієм ефективності комерційних структур є отримання прибутку внаслідок діяльності організацій чи підприємств. Натомість, в органах місцевого самоврядування діють принципи самоврядності, організаційної та правової самостійності, принцип єдності представницьких і виконавчих органів місцевого самоврядування, характерна самостійність при прийнятті рішень і самостійність при їх виконанні, відсутність багаторівневих

комунікаційних ланок між вищими і нижчими органами. Безпосередня близькість громадян територіальних громад з службовцями місцевого самоврядування сприятиме забезпеченню обміну та трансляції знань, певній впізнаваності суб'єктів громади та підвищенню рівня обізнаності. Так як відсутня пряма конкуренція та зв'язок з прибутком не виникає потреба приховувати свої успішні практики. Зважаючи на спрямованість нашого дослідження та його об'єкт і предмет, особливу значущість мають підходи до підготовки фахівців з проблематики УЗ на місцевому рівні, де зосереджено найбільшу питому вагу функцій та повноважень місцевого самоврядування після завершення децентралізаційних процесів.

Слід наголосити на принциповій позиції, за якою є неможливим, на наш погляд, нав'язати відразу запровадження системи УЗ. Необхідно певний час для роз'яснення, підготовки, розуміння самої суті та значення даного феномену. Така філософія повинна опиратися на певне розуміння реалій, викликів та переваг, багатоаспектність самого підходу, що можна отримати в результаті використання даного інструментарію. Системні перетворення потрібно формувати поступово, розвиваючи та пропагуючи культурний розвиток УЗ. При цьому як наслідок буде сформовано нову модель фахівця з питань управління знаннями, що пройшовши всі «сходінки знань»: дані – інформація – думки – ідеї – навички, здібності, вміння – знаннєво-комунікативна компетенція – професійна компетентність – продукт управління знаннями – стратегічне бачення УЗ (власна розробка). Даний підхід сприятиме забезпеченню формування та впровадження системи управління знаннями. Нова парадигма управління знаннями базується на навчанні протягом усього життя, а також включає управління особистими знаннями. Управління знаннями по своїй суті є багатограним та універсальним підходом, виходячи з теоретичного, концептуального та методологічного контексту, відображеного у даному дослідженні. Коректно підібраний комплекс інструментів УЗ сприятиме формуванню та інтенсифікації інтелектуального розвитку територіальної громади.

Таким чином, практична реалізація шляху, що пов'язана взаємозалежністю суб'єкта УЗ до внутрішнього знаннєвого потенціалу передбачає деяку градацію. Перший щабель завбачує наявність лідерських навичок, вмінь, знань. Другий передбачає необхідність відповідних знань у службовців місцевого самоврядування, фахівців з питань управління знаннями щодо самого явища та процесів управління знаннями. Третій – це залученість експертів. Експерти в свою чергу зобов'язані діяти в межах менторства, що допоможе ефективніше використовувати внутрішній потенціал. Ефективність системи управління знаннями на місцевому рівні буде залежати від сформованої належним чином організаційної структури органів місцевого самоврядування, від виконання функцій та повноважень, в тому числі агентами змін з питань управління знаннями, що покликані підтримувати дієвість життєвого циклу знань та підсилювати консолідаційні процеси у територіальній громаді.

В перспективі завдяки впровадженню системного підходу управління знаннями отримаємо нарощення кадрового потенціалу; професіоналізацію громадських рад; розвиток експертного середовища та фахових мереж; створення тренінгових курсів, що дозволить вчасно реагувати на потреби в умовах невизначеності, під час воєнного стану та недостатнього інформаційного забезпечення, створення умов для life learning (безперервне навчання); підвищення рівня конкурентоспроможності громади; швидке реагування на динамічний розвиток суспільства за рахунок процесів цифровізації; загальнодоступність до платформ е-демократії; створення банку ідей, обміну даними, кращими практиками, досвідом; збереження інституційної пам'яті, тацитних знань; розвиток культурного аспекту на основі комунікативної взаємодії; поліпшення довірчих відносин громади до органів влади; зниження опору громадськості; популяризація різних форм участі в житті власної громади; впровадження адвокати в системну роботу органів місцевого самоврядування. Дані фактори забезпечать сформовані

належним чином консолідаційні процеси інтелектуальної креативізації територіальних громад в системі місцевого самоврядування.

Висновки до Розділу 3

В результаті проведеного аналізу у Розділі 3, нами одержано наступні висновки. Визначено, що для контексту нашого дослідження вкрай важливим є комплексний характер системи управління знаннями, а не окреме впровадження її інструментарію. Експертом з питань управління знаннями зазначено, що «більшість компаній, імплементуючи інструментарій УЗ, не усвідомлюють, що ці інструменти – приклад управління знаннями і, що вони можуть бути набагато ефективнішими, якщо їх вбудувати в комплексну систему УЗ».

Розглянуто прикладне використання інструментів УЗ в системі організацій комерційного та муніципального типів, а також зроблено висновок, що найбільше імплементується даний інструментарій в Україні в секторі ІТ технологій.

Завдяки використанню наукового метода системного відбору матеріалів виокремлено інструменти управління знаннями на всіх етапах циклу знань, що вирізняються актуальністю в умовах сучасних викликів, цифрових перетворень, зовнішніх загроз та можливістю застосування при будь якій з форм управління.

На прикладі Тростянецької територіальної громади розглянуто типові етапи управління знаннями. Використання інструментарію УЗ формує оптимальне середовище для подальшого розвитку і розкриття конструктивного потенціалу системи управління знаннями.

Обґрунтовано доцільність виявлення потенціалу тацитних знань, особистих знань, обміну знаннями як додаткових можливостей для формування системи управління знаннями і встановлено наступне. Одним із факторів недостатнього використання потенціалу управління знаннями в місцевому самоврядуванні можна вважати низький рівень довіри до влади, та

відповідно обміну інформацією, залучення громадян до безпосередньої участі в управлінні. У зв'язку із вищевикладеним, нами запропоновано звернутись до наявних конструктивних практик розробки та застосування веб-порталу розумної громади, про доречність яких свідчить позитивні відгуки громадян.

Наголошено на доцільності підвищення рівня фахових знань, вмінь та навичок серед активних суб'єктів управління знаннями, а саме лідера громади, фахівців, службовців УЗ завдяки новому тренду управління особистими знаннями.

Визначено вісім шляхів реалізації концептуальної моделі УЗ в системі місцевого самоврядування: лідерський, фаховий, особистісний, експертний, внутрішній, цільовий, аутсорсинговий, зовнішній. Обґрунтовано доцільність комбінованого шляху реалізації моделі УЗ, а саме, лідерського, фахового та експертного, де поряд з лідером громади буде уведено штатну одиницю фахівця та експерта з питань УЗ. Кожний фахівець відповідатиме за один або декілька етапів процесу УЗ та працюватиме з окремими структурними підрозділами органу місцевого самоврядування та їх посадовими особами, тим самим стимулюючи формування та продукування знань, що будуть задіяні у щоденній практиці. Доведено, що кожний етап УЗ характеризується певною особливістю та вимагає відповідного кваліфікаційного розуміння.

Визначено, що назва фахівця з питань управління знаннями може включати різні варіації: фахівець з питань УЗ, менеджер з питань УЗ, спеціаліст з питань УЗ, уповноважена особа з питань управління знаннями. Запропоновано наступне авторське визначення. Фахівець з питань управління знаннями – це призначений керівником службовець місцевого самоврядування, що виконує встановлені для цієї посади обов'язки, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань, функцій місцевого самоврядування щодо формування, трансляції та імплементації знань на основі довірчих відносин.

Сформовано нову модель фахівця з питань управління знаннями, що пройшовши всі «сходи знань»: дані – інформація – думки – ідеї – навички, здібності, вміння – знаннево-комунікативна компетенція – професійна компетентність – продукт управління знаннями – стратегічне бачення УЗ, сприятиме забезпеченню формування та впровадження системи управління знаннями.

Зазначено, що цифрова трансформація є новим вектором руху громади, створює передумови для сучасних форм співробітництва, обміну даними, розвитку комунікативних відносин. Представлено алгоритм цифрової трансформації громади відповідно до циклу знанневої моделі.

Наголошено на тому, що ефективність системи управління знаннями на місцевому рівні буде залежати від сформованої належним чином організаційної структури органів місцевого самоврядування, від виконання функцій та повноважень, в тому числі агентами змін з питань управління знаннями, що покликані підтримувати дієвість життєвого циклу знань та підсилення консолідації потенціалу громади.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення й інноваційне розв'язання актуальної наукової проблеми щодо обґрунтування засад формування системи управління знаннями в системі місцевого самоврядування для окреслення підходів щодо продуктивного використання знаннєвого потенціалу громади за допомогою впровадження комплексу інструментів управління знаннями, спрямованих на забезпечення інтелектуальної креативізації розвитку територіальних громад. Зазначено, що в умовах нестабільності сучасних процесів та необхідності швидкого відновлення України після війни активно зростає потреба управління людськими та інформаційними ресурсами. У сфері публічного управління, в умовах воєнного часу під час зіткнення з новими викликами, актуальність підвищення професійної компетентності публічних службовців та розвиток цифрового забезпечення на місцевому рівні набувають зростаючого значення. Ефективна цифровізація потребує злагоджених та виважених рішень очільників громад, формування експертного середовища, вчасного та важливого інформування мешканців громади, а також налагодження каналів трансляції знань між усіма суб'єктами комунікативного простору.

За результатами проведених досліджень зроблено такі висновки.

1. Охарактеризовано сучасний стан наукової розробленості проблематики управління знаннями на місцевому рівні. Здійснений аналіз наукових праць за темою дослідження вказує на те, що проблематика управління знаннями у місцевому самоврядуванні на основі системного підходу ще не була до цього часу предметом спеціального дослідження. Визначено, що впродовж останнього часу до питань управління знаннями значно активніше звертається як зарубіжна, так і вітчизняна наукова спільнота. Водночас, має місце відсутність однозначного методологічного підходу щодо сутності управління знаннями. В результаті проведення контент-аналізу виявлено, що більшість дослідників дотримується

процесного підходу. Наявні напрацювання мають фрагментарний характер і тому цілісна проблематика вимагає глибинного дослідження, яке зумовлюється швидкими трансформаційними змінами різної етимології, що відбуваються в Україні. Управління знаннями достатньо поширене явище в світовій практиці. На теренах нашої держави даний феномен потребує популяризації, оскільки наразі дуже мало прикладів впровадження комплексних систем управління знаннями.

2. Визначено, що застосування контент-аналізу дозволяє досягнути об'єктивності висновків при аналізі значної кількості визначень, наданих вітчизняними та зарубіжними дослідниками щодо розуміння сутності феномену «управління знаннями». Обґрунтовано десять актуальних підходів трактування управління знаннями. Виявлено, що кількість публікацій, де даний понятійний апарат розглядається в системі місцевого самоврядування, саме як сучасний напрям підвищення ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування та розвитку потенціалу територій у вітчизняній та зарубіжній літературі обмежена. Уточнено понятійно-категорійний апарат дослідження, зокрема, : управління знаннями в системі місцевого самоврядування – це цілеспрямований процес формування, трансляції та імплементації різних видів знань фахівцями з питань управління знаннями для забезпечення інтелектуальної креативізації потенціалу громад. Встановлено, що багатогранність даного явища інтерпретується науковцями виходячи з позиції системного управління, взаємоузгодженості дій, організованого порядку роботи, формування знань та майбутніх компетенцій, налагодженні комунікаційних довірчих відносин, наявності стратегічного бачення, отримання вигод, виконання інтеграційної та координаційної функцій, застосування інструментів інноваційного розвитку.

3. Виявлено світові тенденції реалізації парадигми управління знаннями у процесах муніципального розвитку, а саме, визначено наступне. В результаті здійсненого аналізу зарубіжного досвіду використання інструментарію менеджменту знань виявлено відмінності в

частині формування довірчих відносин в ієрархічній структурі, участі в прийнятті рішень, підготовці кадрів, процесу планування. З одного боку, швидкий процес прийняття рішень в американських організаціях здійснюється окремими індивідами, що несуть персональну відповідальність за їх реалізацію. З іншого боку, тип японського управління орієнтований передусім на групову діяльність і колективну відповідальність, а прийняття управлінських рішень потребує тривалого часу, так як інформація надходить від кожного працівника. Визначено, що шведському підходу притаманна ідея згоди та соціальної рівності, пов'язана з задіянням всіх сторін у процесі прийняття рішень, залученням великої кількості зацікавлених сторін, прийняттям рішення шляхом перемовин і взаємного згоди, відкритістю комунікацій, децентралізованим проявом готовності ділитися інформацією, проінформованістю щодо прийнятого рішення, приділенням значної уваги делегуванню і коучингу.

4. Систематизовано нормативно-правову основу, необхідну для можливості застосування потенціалу управління знаннями. Проведений аналіз чинного законодавства показав, що наразі в Україні відсутній спеціальний закон чи підзаконний нормативно-правовий акт, який би надавав чітке правове визначення явища «управління знаннями». Водночас, зауважено, що наразі така детальна конкретизація і непотрібна. Визначено, що чинна нормативно-правова база містить ряд визначень і положень з питань служби в органах місцевого самоврядування та розвитку інформаційного суспільства. Важливе значення у контексті дослідження мають Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації». В умовах воєнного стану особливо актуальним є набуття чинності Законів України «Про правовий режим воєнного стану», «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» та «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції»

в умовах воєнного стану. Наявність ряду конституційних норм та окремих статей законів України дає правові засади для здійснення успішної реалізації управління знаннями на місцевому рівні.

5. Обґрунтовано, що в процесі пошуку механізмів формування ефективного місцевого самоврядування й територіальної організації влади найбільш актуальною задачею є необхідність забезпечення ефективної консолідації всередині об'єднаної територіальної громади. При цьому найбільш важливим для розуміння цих процесів є не лише вдосконалення функціонування основних складових системи місцевого самоврядування, а й пошук нових організаційних методів трансляції знань. Зростання потреби в інтелектуальних, цифрових ресурсах, трансляція і обмін знань, відповідно, стають ключовими інструментами забезпечення ефективності органів влади, оскільки сприяють адаптації до нових умов та викликів сьогодення і уможливають використання накопиченого потенціалу членами громади. Знаннєвий аспект в частині трансляції, обміну, оновлення знань та професійного досвіду, а також реалізації спільних проєктів, виступає в ролі ціннісного орієнтиру ефективного управління та розвитку місцевої партисипативної демократії. Дана цінність покликана забезпечувати життєздатність і стійкість демократичного ладу на місцях, створення нового інтелектуального середовища мешканців громади, розроблення якісних стратегій розвитку громад та інвестиційних проєктів органами місцевого самоврядування, формування якісного професійного корпусу службовців місцевого самоврядування та високоосвічених депутатів. Зазначено, що передача знань відбувається під час комунікації, спрямованої на одержання необхідних знань для вирішення задач чи прийняття рішень. Наголошено, що під час безпосередньої комунікації актуалізується потенціал неформалізованих (тацитних) знань.

6. Обґрунтовано доцільність знаннєво-комунікативної складової професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. Визначено, що трансформаційні зміни під час проведення реформи

публічного управління, потребують підвищення рівня ефективності професійної компетентності, зокрема знаннєво-комунікативної компетенції, що сприятиме якіснішому виконанню функціональних завдань та обов'язків службовцями місцевого самоврядування. Модернізація навчального процесу у системі підвищення кваліфікації має бути спрямована на набуття ними знаннєво-комунікативної компетенції та підвищення якості їх навчання у прив'язці до законодавчих змін. Визначено знаннєво-комунікативну компетенцію як інтегровану здатність під час здійснення когнітивно-комунікативної діяльності, де знання і комунікація взаємопов'язані, взаємозумовлені характеристики, що формують, інтегрують, реалізують, забезпечують особистісний, когнітивно-комунікативний, професійний потенціал посадових осіб місцевого самоврядування.

7. Розроблено авторську концептуальну модель управління знаннями в системі місцевого самоврядування, дотримуючись мультифакторного підходу, яка артикулює на основі взаємозалежності векторів, сегментів систем управління знаннями та місцевого самоврядування, доцільні організаційні зміни, що у сукупності сформують сприятливе середовище для подальшого розвитку і розкриття конструктивного потенціалу системи управління знаннями. Зазначено, що у таких складних соціальних системах, якими є місцеве самоврядування і управління знаннями дана модель допомагає з'ясувати спрямованість суб'єктно-об'єктних відносин, структуру етапів процесу управління знаннями, особливості формування комунікативного простору та знаннєвого потенціалу громади, вплив зовнішніх та внутрішніх чинників. Виявлено, що для ефективного механізму управління знаннями необхідне формування певного управлінського підходу, що дозволить врахувати вплив факторів, що впливають на управління середовищем, де продукується специфічний, нематеріальний ресурс діяльності організацій – знання. Визначено фактори ефективності до організації діяльності органів місцевого самоврядування на основі кореляційних залежностей систем місцевого самоврядування і управління

знаннями щодо комплексного розвитку територій. Мультифакторний підхід стає підґрунтям для формування інтеграційної організації діяльності органів місцевого самоврядування в умовах екзогенних та ендогенних змін. Серед факторів управління знаннями виокремлено: філософський фактор, фактор раціональності та ірраціональності знань, організаційний фактор, інноваційний фактор, фактор часу, фактор навчання, системний фактор, біологічний фактор, індивідуальний фактор, стратегічний фактор, фактор технологій, правовий фактор, інформаційний фактор, маркетинговий фактор, глобальний фактор. Управління знаннями потенціалом громади сприятиме підвищенню рівня її спроможності. Зазначені фактори відіграють важливу роль в частині адаптації до зовнішніх змін середовища, умов воєнного стану та прогнозованої діяльності розвитку територій.

8. Визначено, що в інформаційному середовищі України майже відсутня інформація про застосування комплексних систем управління знаннями на державному та місцевому рівнях, їм більше притаманний фрагментарний та опосередкований характер, натомість комерційний сектор значно частіше користується даним інструментарієм. Охарактеризовані приклади впровадження систем управління знаннями в сфері інформаційних технологій дають підстави стверджувати про використання даними організаціями нових управлінських технологій та інструментів для забезпечення власного успішного розвитку. В період цифрових трансформацій задіяний єдиний інтеграційний комплекс системи управління знаннями завдяки імплементації ряду технологій: інформаційно-пошукові системи, інтернет-сервіси, корпоративні мережі, бази даних, електронний документообіг, програмні забезпечення, спеціалізовані програми обробки даних тощо. Управлінські рішення в сфері інформаційних технологій спрямовані на підтримку стратегічного бачення та інноваційного розвитку, нагромадження та використання знань, зняття бар'єру при трансляції знань, безперервному формальному навчанні та самоменеджменту, доведення інформації до кожного з співробітників, використання менторського підходу,

формування творчого осередку. Організації з впровадження інформаційних технологій відносимо до «навчальних організацій», адже приділяється значна увага створенню корпоративної навчальної екосистеми для розвитку компетенцій та можливостей працівників; формуванню спільнот (співпраця з кластерами, технологічними компаніями та галузевими спільнотами, органами місцевого самоврядування та навчальними закладами). Проаналізовано перелік основних складових процесу компаній, що продукують інформаційні технології які відображають кореляційну залежність з типовими етапами управління знаннями. Зауважено, що важливими центрами реформування місцевого самоврядування є Асоціації. З іншого боку, завдяки державам-партнерам України діють потужні програми і гранти (DESPRO, USAID, GIZ, DOBRE, U-LEAD), тим самим сприяючи економічному розвитку територій. Визначено, що використання проектних технологій в громадах на кшталт концепції «розумне місто» вказує на вдале поєднання, з одного боку партисипативності громади, а з іншого – технології відкритих даних, розумної системи проектів та інформаційно-комунікаційних технологій, що в результаті дозволяє мешканцям бути почутими, сприяє формуванню комунікативного простору на території громади.

9. Визначено, що одним із способів реалізації концептуальної моделі управління знання на локальному рівні може виступати використання набору інструментів менеджменту знань, що корелюється з принципом універсальності системи місцевого самоврядування та є комплементарно відкритим до взаємовпливів з іншорідними системами або їх елементами. Завдяки інструментам управління знаннями, на основі прийняття організаційних та технологічних рішень створюватимуться кращі умови для формування, трансляції, обміну, імплементації знань. Інструментарій управління знаннями визначає унікальність системи знань в організаціях. Завдяки методу системного відбору матеріалів підібрано до кожного з етапів життєвого циклу знань відповідний інструментарій. Важливість даного набору інструментів пояснюємо здатністю здійснення процесів нагромадження, трансферу та

імплементатії знаннєвих потоків та можливістю швидше адаптуватися в умовах цифровізації.

10. Розроблено прикладні положення щодо формування системи управління на рівні самоврядних спільнот, а саме, доведено необхідність формування комплексної системи, що складається з агента-лідера, агента-фахівця, агента-експерта з питань управління знаннями. *Перша* ланка передбачає наявність базових знань щодо самого явища та процесів управління знаннями у лідера громади. *Друга* ланка завбачає наявність знань та навичок, що дозволяють організувати та провести управління знаннями в органах місцевого самоврядування відповідними фахівцями у відповідності до норм чинного законодавства; з урахуванням специфіки розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та посадовими особами і службовцями місцевого самоврядування; знанням інструментів та методів управління знаннями, комунікаційних стратегій і тактик; здійснення моніторингу належного рівня. Цей прошарок фахівців з управління знаннями має бути найширшим, його найбільша (у порівнянні з іншими двома) питома вага, зумовлена основним тягарем функцій та дій, що забезпечують процедуру управління знаннями, її результативність та ефективність. *Третя* ланка має бути представлена фахівцями з управління знаннями екстра-рівня, які здатні розв'язати критичну ситуацію, що може виникнути у процесах реалізації управління знаннями, в тому числі в умовах настання війни; надати роз'яснення чи консультацію для конкретної ситуації тощо. Доведено, що кожний етап управління знаннями характеризується певною особливістю та вимагає відповідного кваліфікаційного розуміння та безперервного навчання протягом життя. «Неграмотними людьми ХХІ ст. будуть не ті, хто не вміє читати і писати, а ті, хто не вміє вчитися і перенавчатися» - Елвін Тоффлер.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Wiig K. M. Integrating intellectual capital and knowledge management / K.M. Wiig // Long Range Planning. 1997. Vol. 30, № 3. P. 399–405.
2. Drobakhina T., Маматова Т. Tailored Approaches for Successful Local Creative Economy Development: Knowledge Management, Agile & Extreme Project Management. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2021. № 4 (40). Vol. 1. P. 167–174. <http://kelmczasopisma.com/ua/viewpdf/6753> (дата звернення: 05.01.2022).
3. Маматова Т. В. Управління знаннями в публічному управлінні: методологічні засади та шляхи практичної імплементації в Україні. *Публічне управління: теорія та практика*. Харків : Магістр, 2012. № 2 (10). С. 27–32.
4. Маматова Т. В., Андрієнко А. О. Концепція розумної територіальної громади в контексті забезпечення інтелектуалізованого місцевого розвитку. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : *монографія* / за заг. ред. С. М. Серьогін, І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 73–84. URL: <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/issue/view/5> (дата звернення: 29.01.2022).
5. Маматова Т., Бортнік О. Удосконалення місцевого самоврядування в Україні на основі європейської моделі самооцінювання САФ. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 8 № 4. С. 5–15. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/796> (дата звернення: 28.01.2022).
6. Катерняк І. Б. : посібник з підготовки та організації електронного навчання. Київ : ТОВ «Фарбований лис», 2016. 48 с.
7. Рач В. А., Медведєва О. М. Управління знаннями – сучасний напрям підвищення ефективності і результативності діяльності державних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування: тези XII Міжнар. наук. конгресу*. (Харків, 29 бер. 2012 р.). Харків : Магістр, 2012. С. 160–161.

8. Кіреєва О. Б. Державне управління розвитком інтелектуальних ресурсів в Україні: теоретико-методологічний аспект : автореф. дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.01. Дніпро, 2006. 20 с.

9. Кіреєва О. Б. Спільноти практики та електронне навчання як інструменти професіоналізації публічних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 4. С. 181–191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2014_4_21 .

10. Кіреєва О. Б. Управління знаннями як основа суспільного розвитку. Ресурсне забезпечення процесів суспільного розвитку : *матеріали круглого столу*. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2012. С. 52–56.

11. Бакуменко В. Д. Словник системного аналізу в державному управлінні / Ю. П. Сурмін, Л. Г. Штика, В. Д. Бакуменко та ін. Київ : Вид-во НАДУ, 2007. 148 с.

12. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень : *курс лекцій*. Тернопіль : Економічна думка, 2005. 124 с.

13. Сорока К. О. Основи теорії систем і системного аналізу : *навч. посібник*. Харків : ХНАМГ, 2004. 291 с.

14. Сурмін Ю. П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие. К : МАУП, 2003. 368 с.

15. Фоміцька Н. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень : *опорний конспект лекцій*. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2015. 60 с.

16. Місцеве самоврядування : *підручник* / за ред. В. М. Вакуленка, Ю. Ф. Дехтяренка, В. С. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2019. 672 с.

17. Ворона П. В. Державне будівництво і місцеве самоврядування в Україні : *підруч. для студ. вищ. навч. закл.* / П.В. Ворона, А.М. Мучник. Полтава : Шевченко Р. В., 2010. 100 с.

18. Історія та теорія місцевого самоврядування : *навч. посібник*. / О. М. Руденко, І. В. Козюра, Н. В. Ткаленко, В. Г. Маргасова. Київ : Кондор-Видавництво, 2017. 226 с.

19. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень : *практ. посіб.* / О. І. Васильєва, А. П. Лелеченко, А. Ф. Ткачук та ін.. Київ, 2017. 121 с.
20. Ткачук А. Місцеве самоврядування та децентралізація : *практ. посібн.* Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO. Київ : ТОВ «Софія», 2012. 120 с.
21. Дяченко С. А. Діджиталізація як сучасний механізм управління місцевими фінансами в умовах децентралізації влади. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15-16. С. 126–131.
22. Дяченко С. А. Механізми стимулювання розвитку підприємництва на місцевому рівні в умовах децентралізації державного управління. URL: https://www.researchgate.net/profile/Viktoriya-Hurochkina/publication/346725707_Sucasnij_stan_rivna_inkluzivnogo_rozvitku_Ukraini/links/5fcfb97592851c00f85f097a/Sucasnij-stan-rivna-inkluzivnogo-rozvitku-Ukraini.pdf#page=141 (дата звернення: 04.05.2022).
23. Борденюк В. І. Місцеве самоврядування та державне управління: конституційно-правові основи співвідношення та взаємодії. Київ : Парламент. Вид-во, 2007. 576 с.
24. Борденюк В. І. Співвідношення органів державної влади та органів місцевого самоврядування: організаційно-управлінський аспект. *Вісн. НАДУ*. 2004. №4. С 312–320.
25. Колтун В. С. Закономірності та тенденції розвитку місцевого самоврядування: комплементарний підхід : *монографія*. НАДУ. Київ : «Фенікс», 2015. 368 с.
26. Ігнатенко К. В. Органи місцевого самоврядування як суб'єкт системи соціального захисту дітей у територіальній громаді. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського* : наук. журнал. Одеса : ПНПУ ім. К. Д. Ушинського, 2020. № 3 (132). С. 41-47.

27. Ігнатенко О. С., Колтун В. С. Тенденції розвитку законодавства у сфері місцевого самоврядування: темпоральний підхід. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. Серія : Державне управління. 2016. № 4. С. 108–116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2016_4_17 (дата звернення: 20.06.2020).

28. Колтун В. С. Новий Статут територіальної громади вибудовуватиме сучасну модель місцевого самоврядування. URL: <http://www.ukrinform.ua/rubric-society/2181681-viktoria-koltun-profesor-nacionalnoi-akademii-derzavnogo-upravlinna-pri-prezidentovi-ukraini.html> (дата звернення: 07.05.2021).

29. Основи місцевого самоврядування в Україні : *конспект лекцій* / уклад. О. С. Ігнатенко, С. М. Рюмшин. Київ : вид-во УАДУ, 2002. Ч. 1. 68 с.

30. Батанов О. В. Територіальна громада – основа місцевого самоврядування в Україні : *монографія*. Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2001. 260 с.

31. Дробуш І. В. Староста як нова організаційна форма місцевого самоврядування та його участь у реалізації соціальної функції. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2014. № 10-2. Т. 1. С. 48–51.

32. Куйбіда В. С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування : *монографія*. Київ : МАУП, 2004. 432 с.

33. Куйбіда В. С. Відповідальність представницьких органів місцевого самоврядування в Україні: реалії та перспективи : *монографія* / В. С. Куйбіда, Л. М. Смолова. Київ : НАДУ, 2016. 324 с.

34. Абрамюк І. Демократія участі: механізми громадської участі на місцевому, регіональному та національному рівнях. 2014. URL: https://regionet.org.ua/files/07_PartDemocracy_Abramyuk_Materials_v.122.07.14.pdf (дата звернення: 22.08.2021).

35. Руденко О. М. Комунікативний процес у місцевому самоврядуванні : навч. посіб. / О. М. Руденко, Л. М. Усаченко, С. В. Штурхецький. Київ : ТОВ НВП інтерсервіс, 2013. 122 с.

36. Управління знаннями. Електронне навчання управління проєктами у Спільноті практик: сталий розвиток : *практ. посіб.* / за заг. ред. І. Катерняка, Т. Маматової. Київ : DESPRO, 2021. 195 с.

37. Сергієнко Є. В. Структура та класифікація механізмів взаємодії суб'єктів місцевого самоврядування. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія «Управління». 2012. Вип. 2. С. 278–290.

38. Пальоха В. В. Кадрова криза місцевого самоврядування: постановка завдань-напрацювання результатів. *Публічне управління: ціннісні орієнтири, стандарти якості та оцінка ефективності: матеріали щор. всеукр. наук.-практ. конф. за міжн. участю* / В. С. Куйбіда, А. П. Савков, С. В. Загороднюк. Київ, 2017. С 91–94.

39. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и практика в японських фирмах: перев. с англ. И. Нонака, Х. Такеучи. М. : Олимп Бизнес, 2003. 384 с.

40. Олешко В. Гуру управління знаннями. URL: <http://sixsigmaonline.ru/blog/> (дата звернення: 01.07.2010).

41. Електронне врядування : підручник / А. І. Семенченко, Н. В. Грицяк, О. Б. Кукарін та ін.; за заг. ред. Н. В. Грицяк, А. І. Семенченка. Київ : НАДУ, 2016. 128 с.

42. Цифрове врядування : *монографія* / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік та ін.; за заг. ред. О. В. Карпенка. Київ : Ідея Принт, 2020. 336 с.

43. Дуда А. В. Інформаційно-комунікативна складова управлінської діяльності органів місцевого самоврядування. Інформаційно-комунікативна діяльність органів публічної влади: *монографія* / В. С. Куйбіда, О. В. Карпенко, О. В. Риженко. Київ, 2019. С. 219–256.

44. Інформаційна відкритість органів місцевого самоврядування: посіб. для муніципальних посадовців / К. Рубановський, О. Федорович, А. Дуда; за заг. ред. О. Федорович. Івано-Франківськ : ГО «Агентство з розвитку приватної ініціативи», 2009. С. 29.

45. Скальська Д. М. Науково-технічна раціональність: філософський погляд. URL: [http:// er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/15281/1/Скальська.doc](http://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/15281/1/Скальська.doc) (дата звернення 03.03.2017).

46. Спільнота практиків: інновації в місцевому самоврядуванні : *навч. посіб.* / за заг.ред. О. Рафальського, С. Малікова. Київ: Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню DESPRO, 2012. 152 с.

47. Інструментарій з управління знаннями: методики зберігання та поширення досвіду; пер. з англ. М. Висоцької. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2013. 144 с.

48. Козак В. Управління знаннями в контексті модернізації публічного управління в Україні. *Теорія та історія державного управління*. 2017. Вип. 3 (34). С. 43–48.

49. Журавський В. Л. Управління знаннями в професійному розвитку людських ресурсів фіскальної служби України. *Держава та регіони*. Серія «Державне управління». 2016. № 1. С. 151–156.

50. Карковська В. Я. Управління знаннями в умовах формування механізмів кадрової безпеки в органах державної влади. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 68–72.

51. Рачинський А. П. Інформаційно-комунікативна компетентність державного службовця в умовах трансформації сучасного суспільства. *Вісник ДонДУУ “Менеджер”*. 2012. № 1 (59). С. 57-61

52. Приймак В. М. Управління знаннями: підручник. К. : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240 с.

53. Вовк Ю. Я. Підхід до побудови моделі управління знаннями промислового підприємства. *Вісник ХНУ*, 2009. № 4. Т. 2. С. 217–220.

54. Новікова М. М., Боровик М. В. Організація системи управління знаннями. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Серія «Економічні науки». Вип. 7. Ч. 3. С. 134–137.
55. Мойсеєнко І. П. Системи управління знаннями в умовах постіндустріальної економіки. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2004. № 507. С. 151–157.
56. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знаннями. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 194–196.
57. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / пер. с англ.; под ред. Л. Н. Ковалик – СПб., 2001.
58. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию: пер. с англ. / У. Букович, Р. Уилльямс. 2002. 504 с.
59. Джанетто К. Управление знаниями: руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / К. Джанетто, Э. Уиллер / перевод с англ. Е. М. Пестеревой. 2005. 192 с.
60. Мартиненко М. В. Управління знаннями підприємства в контексті еволюції типів постіндустріальної економіки. *Бізнес Інформ*. 2012. №2. С. 14–21.
61. Rugles R. The State of Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*. Vol. 40, No. 3. 1998. P. 80 – 89.
62. Румизен М. К. Управление знаниями. М.: Изд-во Астрель, 2004. 318 с.
63. Ситник В. Ф. Політика управління знаннями нафтогазової компанії як ключовий фактор підвищення її ефективності / В. Ф. Ситник, М. Т. Краснюк. *Проблеми формування ринкової економіки*. Вип. 10. 2002. С. 134–141.
64. Мартиненко М. В. Інформаційні засади управління організаційними знаннями підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 1. С. 118–128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2012_1_13 (дата звернення: 28.05.2020).

65. Вовк Ю. Я. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23 (17). С. 343–352.

66. Пан Л. В. Концепція управління знаннями як новий напрям менеджменту організацій / Л. В. Пан, Н. В. Сисенко, О. К. Абрамович. *Наукові записки*. Економічні науки. Т. 30, 2004. С. 97–102.

67. Пикалов В. Л. Управління знаннями як важливий фактор управління стійким розвитком соціально-економічних систем. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2010. № 1 (8). С. 151–161.

68. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, О. Ю. Бобровська та ін. ; за заг. І наук. ред. Ю. П. Шарова. ДРІДУ НАДУ, 2009. 404 с.

69. Корчак Н., Обушна Н. Управління проєктами в публічній сфері : навчальний посібник. Київ. Вид-во «Каравела», 2022.

70. Воронов О. І. Цілепокладання як механізм формування управлінських рішень в публічній сфері. *Держава та регіони*. Серія «Державне управління». 2017. № 1. С. 33–38.

71. Савочка А. А. Савочка об управлении знаниями. URL: https://www.youtube.com/watch?v=I37JvkSEtfw&ab_channel=IDEALIST.media (дата звернення: 25.01.2021).

72. Поляков М. В. Управління знаннями у міжнародних компаніях: теоретико-методологічні засади, основні напрями та механізм. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5690>. (дата звернення: 13.05.2021).

73. Ворона П. В. Інформаційні технології у системі управління знаннями в організації. URL: http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/itis%20seminar%202017/pdf/Vorona_2.pdf (дата звернення: 25.03.2019).

74. Гринкевич С. С., Зюзіна О. О. Формування нової парадигми управління знаннями. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. «Серія Економічні науки». Вип. 8. Ч. 2. С. 182–185.

75. Смолінська Н. В. Система управління знаннями у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства. Логістичні підходи в системі державного управління : *збірник наукових праць Донецького державного університету управління*. Донецьк : ДонДУУ, 2012. Вип. 228. Т.ХІІІ. Серія «Державне управління». С. 92–99.

76. Ілляшенко С. М. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 231–241.

77. Сохань Л. В. Особистість на політичному Олімпі: інтелектуальні виклики ХХІ ст. Проблеми розвитку соціологічної теорії. *Трансформація соціальних інститутів та інституціональної структури суспільства: наук. доп. і повідомлення ІІІ Всеукр.соціол.конф./за ред. М.О. Шульги, В.М. Ворони, Київ : САУ, ІС НАНУ, 2003. С.159–162.*

78. Липовська К. «Інтелектуальний потенціал» у контексті управління суспільним розвитком: поняття та сутність. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип.4 (35). С. 21–27.

79. Obushna N., Selivanov S. Personal potential of public service as innovative object of scientific research in Ukraine. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/personal-potential-of-public-service-as-innovative-object-of-scientific-re-search-in-ukraine> (дата звернення: 20.05.2022).

80. Кравченко Т. А. Безперервна освіта посадових осіб місцевого самоврядування як провідний фактор розвитку кадрового потенціалу публічного управління. *Розвиток професійних компетентностей державних службовців: комунікативний аспект*: матеріали щорічної науково-практичної конференції за міжнародною участю (Київ, 3–4 листопада 2016 р.). Київ, 2016. С. 33–34.

81. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення : *монографія* / С. К. Хаджирадева, Н. О. Алюшина, Л. О. Воронько та ін.; за заг. ред. проф. С. К. Хаджирадевої. К. : НАДУ, 2017. 256 с.

82. Бобровська О. Ю. Теоретико-методичне обґрунтування створення нових спеціальностей вищої освіти в контексті сталого розвитку територій. *Аспекти публічного управління: науковий журнал*. Дніпро : Грані, Том 7. № 1–2. С. 95–107. Режим доступу: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/issue/view/44/january-february2019> (дата звернення: 20.09.2022).

83. Бобровська О. Ю., Бикова А. Л. Формування знаннєвих ресурсів системи управління соціально-економічним розвитком регіонів. *Економіка і організація управління*. Вінниця. Вип. №3 (43). 2021. С. 40–54. Режим доступу: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/11121>.

84. Рачинський А. П. Інституційно-правові засади підготовки й атестації наукових і науково-педагогічних кадрів в Україні: становлення й розвиток. *Державне управління: теорія та практика*. 2012. № 1.

85. Методичні рекомендації щодо підготовки та проведення тренінгів у системі підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / уклад.: В. А. Гошовська, О. І. Васильєва, М. Т. Солоха. К. : НАДУ, 2008. 20 с.

86. Механізми забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : *навч. посіб.* / уклад.: О. Д. Брайченко, М. С. Орлів, Б. О. Костенко та ін.; за заг. ред. В. А. Гошовської. К. : НАДУ, 2012. 48 с.

87. Механізми професіоналізації органів місцевого самоврядування в контексті забезпечення сталого розвитку територіальної громади : *наук. розробка* / О. І. Сушинський, А. О. Каляєв, І. О. Дробот, О. Г. Сидорчук; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундамент. та приклад. дослідж., Львів. регіон. ін-т держ. упр. К. : НАДУ, 2009. С. 57–60.

88. Рачинський А. П. Роль управління знаннями в професійній компетентності публічних службовців. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/625/632>.

89. Івашова Н. В. Сучасні тенденції в управлінні знаннями. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/28732/1/Ivashova.%20Kostyk.pdf> (дата звернення: 16.07.2021).
90. Строкович Г. В. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації / Г. В. Строкович, Д. В. Кащєєва. Економічні студії. Вип. 4 (26), 2019 р.
91. Шпекторенко І. В. Менеджмент знань у професійному розвитку персоналу державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування* : збірник наукових праць ДРІДУ НАДУ, 2010. Вип. 1(4). С. 227–235.
92. Коллисон К., Парселл Д. Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций. / пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. 296 с.
93. Бенсік А. Критерії успіху діяльності організації, яка базується на знаннях або необхідність зміни стилю управління. *Проблеми та перспективи управління в економіці*. 2007. № 2. С 50–59.
94. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : *монографія* / за заг. ред. проф. А. Е. Воронкової. Вид. 2-ге. Харків : Вид. дім «ІНЖЕК», 2008. 520 с.
95. The Knowledge Management Process: A Practical Approach. (2000) IDC. URL: <http://www.idc.org> [in English].
96. Гапоненко А. Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал : *учеб. пособ.* / А. Л. Гапоненко. Т. М. Орлова. 2008. 400 с.
97. Davenport T., Prusak L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
98. Качан Є. П. Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка / Є. П. Качан, Т. Є. Царик, Д. В. Ткач. К. : Видавничий Дім «Юридична книга», 2005. 704 с.
99. Кірєєва О. Б. Використання інструментів управління знаннями в розвитку професійної компетентності державних службовців та посадових

осіб місцевого самоврядування / О. Б. Кіреєва, Т. В. Маматова. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-01\(7\)/12mtvoms.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-01(7)/12mtvoms.pdf). (дата звернення: 10.05.2019).

100. Марченко О. С. Управління знаннями як чинник безпеки інтеграції знань у інноваційному процесі. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого*. 2011. № 4. С. 76–85.

101. Ларичева Г. В. Професійне навчання в аспекті побудови системи управління знаннями. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. Т. 2. С. 76–81.

102. Scarborough H. Knowledge management: a literature review. Institute of Personnel and development, London 1999.

103. Стоунхаус . Управление организационным знанием. *Менеджмент за рубежом*. 1999. № 1. С. 22–25.

104. Строкович Г. В. Управління знаннями як основа підвищення якості функціонування підприємства. *Вчені зап. Харк. гуманіт. Ун-ту «Нар. укр. акад.»*. Х. : НУА, 2014. Т. XX. С. 217–223.

105. Томах В. В. Сутність процесу управління знаннями підприємств промисловості. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 161–166.

106. Ястремська О. М. Звіт про НДР за темою № 54/2011-2013: Методологічне та методичне забезпечення управління організаційними знаннями підприємства в умовах інформаціологічної економіки. URL: <https://www.repository.hneu.edu.ua › jsui › bitstream>.

107. Економіка знань: виклики глобалізації та Україна / під заг. ред. А. П. Гальчинського, С. В. Львовичкіна, В. П. Семиноженка. Київ : Видавництво Національного інституту стратегічних досліджень, 2004. 261 с.

108. Гапоненко А. Л. Теорія управління. URL: https://stud.com.ua/31796/menedzhment/teoriya_upravlinnya (дата звернення: 20.09.2021).

109. Дегтяр А. О. Система управління знаннями як фактор підвищення конкурентоспроможності організації. URL: [https:// nbuv.gov.ua/j pdf/](https://nbuv.gov.ua/jpdf/) (дата звернення: 20.09.2021).

110. Захарова Я. О. Сутність, підходи та інструменти управління знаннями. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2011. том 7, № 2. С.133–139.

111. Skyrme D. Information Resources Management [Electronic resource]. Access mode : [http://www.skyrme.com/ kmbasics/glossary.htm#KM](http://www.skyrme.com/kmbasics/glossary.htm#KM).

112. Gartner Group (1999) Knowledge Management Scenario: Trends and Directions for 1998-2003. URL: http://www.kautilyasociety.com/tvph/other_resources/Scenario%20del%20KM%20_%20tendenze%20e%20direzioni.pdf (дата звернення: 20.09.2021).

113. Murray E. Knowledge Management. *Jennex International Journal of Knowledge Management*. 2003. № 6. С. 32.

114. Алюшина Н. О. Компетентісно орієнтоване наставництво як складова цілісного навчального процесу в професійній підготовці державних службовців. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. № 2. С. 12–17.

115. Денисов М. Д. Теорія та практика управління знаннями: досвід Кримського центру перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2012. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2012_2_33 (дата звернення: 20.09.2020).

116. Шершньова З. Методичні основи формування підсистеми управління знаннями у корпораціях у контексті організаційного розвитку. *Проблеми економіки*, 2012. № 3. С. 155–161.

117. О'Лири Д. Е. Управление корпоративными знаниями. Д.Е. О'Лири. *Открытые системы*. 1998. № 4–5. С. 28–32.

118. Руденко М. В. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 74–78.

119. Тітяєв В. В. Ефективне управління трудовим потенціалом підприємства на основі впровадження системи ключових показників результативності. *Комунальне господарство міст: наук.-техн. зб. № 104*. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/25727/1/177-182%20Тітяєв%20ВВ.pdf> (дата звернення: 20.09.2020).

120. Федулова І. В. Сутність концепції інноваційного менеджменту з позиції управління знаннями. URL: <http://hghltd.yandex.net/yandbtm?fmode> (дата звернення: 21.06.2019).

121. Боровик М. Розробка системи управління знаннями в компетентній організації. URL: http://mmgh.kname.edu.ua/images/Borovik/borovik_m_article_18.pdf. (дата звернення: 09.05.2019).

122. Вартанова О. В. Стратегічне управління знаннями підприємства. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. К. : КНЕУ, 2010. Спец. вип.: Соціально-трудові відносини: теорія та практика: у 3 т. С. 52–60.

123. Коба Н. В. Підходи до формування стратегії управління знаннями на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 12. С. 37–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_12_12 (дата звернення: 20.09.2021).

124. Леонова С. В. Управління знаннями в системі формування і розвитку людського потенціалу промислового підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика, 2010. № 690. С. 89–94.

125. Олійник В. С, Олійник В. В. Проблеми реформи місцевого самоврядування: зарубіжний досвід та українські реалії. *Право і суспільство*, 2020. № 2. С. 104–111.

126. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Управління знаннями як сучасна концепція розвитку підприємства. *Управління розвитком: зб.наук. ст. Харків. ХНЕУ*, 2006. № 7. С 8–10.

127. Івашова Н. В. Управління знаннями як фактор стимулювання інновацій. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/26439/1/Ivashova%20.pdf> (дата звернення: 20.09.2021).

128. Управління ресурсами підприємства : *монографія* / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. К. : КНЕУ, 2014. 418 с.

129. Монахова Е. Управление знаниями – Рондо каприччиозо планетарного масштаба. *Маркетинг*. 2005. № 7. С. 36–44.

130. Шпак М. Чинники управління знаннями. *Менеджмент сьогодні*. 2004. № 1. С. 38–45.

131. Клепко С. Ф. Управління знаннями і наукова робота : *навчальний посібник*. Полтава, 2005. 201 с.

132. Харрингтон Дж., Воул Ф. Совершенство управление знаниями пер с англ. Раскина; под науч.редак. Болдина.: М РИА Стандарты и качество, 2008.

133. Чепелюк М. І. Корпоративна культура в контексті управління знаннями організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки», 2017. Вип. 27(2). С. 74–77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27%282%29_20 (дата звернення: 20.09.2020).

134. Демократичні країни. Повна демократія. Рейтинг країн світу за рівнем демократії. URL: <http://yrok.pp.ua> (дата звернення: 20.09.2020).

135. Гончарова А., Шинкарьова Т. Порівняльна характеристика моделей самоврядування різних країн. URL: <http://Honcharova1.pdf> (htei.org.ua) (дата звернення: 20.09.2020).

136. Огієнко О. І. Формування компетентностей для демократичного громадянства в системі освіти дорослих Скандинавських країн. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2019. №8 (92). URL: <http://Ohiienko.pdf> (дата звернення: 20.09.2020).

137. Попко. В. В. Шведська модель місцевого самоврядування. *Журнал європейського і порівняльного права*. 2017. Випуск 2. С. 42–56.

138. Мірошник О. Інститут місцевого самоврядування в Швеції. URL: <file:///C:/Users/Igor/Downloads/MiroshnykShvec.pdf> (дата звернення: 20.09.2020).

139. Дейвід Янг. Місцеве самоврядування в країнах Скандинавії та Балтії. URL: <http://sklinternational.org.ua/> (дата звернення: 06.08.2021).

140. Грובהва В. П. Особливості органів місцевого самоврядування в Японії. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2015. Вип. 13 (1). С. 33–35.

141. Сучасні бізнес-комунікації підприємства. Досягнення американського та японського менеджменту в галузі прийняття та забезпечення виконання управлінських рішень. URL: <https://lektsii.net/Ekonomika/> (дата звернення: 20.09.2020).

142. Практика управління персоналом: європейська модель. URL: <https://xreferat.com/60/2774-1-praktika-upravleniya-personalom-evropeiyskaya-model.html> (дата звернення: 20.09.2020).

143. Міжнародний менеджмент. URL: <https://library.if.ua/book/142/9531.html> (дата звернення: 20.09.2022).

144. Майструк І. М. Управлінська культура Японії і Сполучених Штатах Америки. URL: <http://www.ukr-socium.org.ua/Arhiv/Stati/1.2007/69-80.pdf> (дата звернення: 04.05.2021).

145. Кнорринг. В. І. Теорія, практика та мистецтво управління: підручник для вузів за фахом «Менеджмент». М. : Видавництво НОРМА, 2001. 528 с.

146. Шавкун І. Г. Специфіка орієнталістської моделі менеджменту. *Гуманітарний вісник ЗДІА : зб. наук. пр. Запоріжжя : Вид-во ЗДІА*, 2006. Вип. 24. С. 200–208.

147. Кича Л. М. Напрями використання закордонного та вітчизняного досвіду мотивації персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 2. Т. 3. С. 179–182.

148. Козырин А. Н. Организационно-правовые основы стратегического государственного управления в Японии. Реформы и право 2010. №2. С. 47–63.

149. Ксенчук Е. В. “Немаваси”: несколько слов о японской культуре принятия решений. URL: [http:// www.leaninfo.ru/2017/03/10/nemawashi/](http://www.leaninfo.ru/2017/03/10/nemawashi/) (дата звернення: 20.09.2020).

150. Кальчева А. “Нэмаваси”: предварительная подготовка перед принятием решения в Японии. URL: <http://leit.ru/modules.php?name=Pages&pa=showpage&pid> (дата звернення: 20.09.2020).

151. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира; пер. с англ. 7-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2012. 400 с.

152. Vogel. E. F. Japan As № 1. Lessons for America. N.Y.: Harvard University Press, 1998. 240 p.

153. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посібник. К.: Знання, 2005 . С. 197–230.

154. Ворона П. В. Особливості розвитку місцевого самоврядування Японії в процесі децентралізації місцевої влади. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр.* Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2009. № 2 (36). С. 277 – 285.

155. Кизима О. З. Японська система державного устрою: політичний та адміністративний аспекти. *Ефективність державного управління.* зб. наук. пр. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2013. Вип. 35. С. 79–85.

156. Калашнікова. О, Крупник. А. Експерти ВГО АССОН. URL: <http://samoorg.com.ua/wp-content/uploads/2012/08/Analiz-problem-reformuvannya-na-mistsevomu-rivni-.pdf> (дата звернення: 20.09.2022).

157. Цитати: Авраам Залезнік. URL: <http://www.management.com.ua/cit.php?author> (дата звернення: 20.09.2022).

158. Вислови великих і успішних людей про прийняття рішень. URL: <http://mykniga.com.ua/zmist/vislovi-velikix-i-uspishnix-lyudej-pro-prijnyattya-rishen> (дата звернення: 20.09.2022).

159. Галяс Н. М. Японський досвід управління знаннями в системі місцевих органів публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Випуск 4 (35). С. 174–182. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_04\(35\)/25.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_04(35)/25.pdf) (дата звернення: 20.09.2022).

160. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015р. № 389-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19/sp:max50:nav7:font2#Text> (дата звернення: 20.09.2022).

161. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.10.2021).

162. Європейська хартія місцевого самоврядування : Міжнародний документ від 15 жовтня 1985р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 23.10.2021).

163. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 травня 1997р. №280/97-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.10.2021).

164. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001р. №2493-III / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 23.10.2021).

165. Кодекс законів про працю : Кодекс України від 10 грудня 1971р. № 322-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 23.10.2021).

166. Бюджетний Кодекс України : Кодекс України від 08 липня 2010р. №2456-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 20.06.2022).

167. Проєкт закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/zakon-ukrayini-pro-sluzhbu-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya-nova-redakciya> (дата звернення: 20.09.2021).

168. Про органи самоорганізації населення : Закон України від 11 липня 2001р. № 2625-III / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text> (дата звернення: 23.10.2021).

169. Про статус депутатів місцевих рад : Закон України від 11 липня 2002р. № 93-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text> (дата звернення: 23.10.2021).

170. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11 вересня 2003р. №1160-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text> (дата звернення: 23.10.2021).

171. Про благоустрій населених пунктів : Закон України від 06 вересня 2005р. № 2807-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2807-15/sp:max50:nav7:font2> (дата звернення: 22.10.2021).

172. Про асоціації органів місцевого самоврядування : Закон України від 16 квітня 2009р. № 1275-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-17#Text> (дата звернення: 23.10.2021).

173. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17 лютого 2011р. № 3038-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/3038-17/sp:max50:nav7:font2> (дата звернення: 23.10.2021).

174. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 16 червня 2014р. № 1508-VII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 23.10.2021).

175. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку інституту старост : Закон України від 14 липня 2021р. № 1638-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1638-20#Text> (дата звернення: 23.10.2021).

176. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/389-19> (дата звернення: 10.04.2022).

177. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 березня 2022 № 2136-IX / Верховна Рада України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T222136?an=2> (дата звернення: 29.09.2022).

178. Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану : Закон України від 8 липня 2022 р. № 2381-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2381-20> (дата звернення: 29.09.2022).

179. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки : Закон України від 09 січня 2007р. № 537-V / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/537-16> (дата звернення: 15.10.2021).

180. Про Концепцію розвитку штучного інтелекту : Розпорядження Кабінету міністрів України від 02 грудня 2020р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.11.2021).

181. Про інформацію : Закон України від 02 жовтня 1992р. № 2657-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 23.10.2021).

182. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011р. № 2939-VI / Верховна Рада України. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_35409 (дата звернення: 23.10.2021).

183. Про відкритість використання публічних коштів : Закон України від 11 лютого 2015р. № 183-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/183-19/sp:max50:nav7:font2> (дата звернення: 29.09.2022).

184. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах : Закон України від 5 липня 1994р. № 80/94-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.10.2021).

185. Про звернення громадян : Закон України від 2 жовтня 1996р. № 393 / 96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.10.2021).

186. Про захист персональних даних : Закон України від 1 червня 2010р. № 2297-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (20.05.2022).

187. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 травня 2013р. №851-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 20.09.2022).

188. Громади Гайсинського району. URL: <https://decentralization.gov.ua/newrayons/1299/communities> (дата звернення: 20.09.2022).

189. Проект Закону України Про Стратегію сталого розвитку 2030 від 07.08.2018 № 9015. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ЖН6YF00A?an=332> (дата звернення: 20.09.2022).

190. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 р. : Указ Президента від 30.09.2019 № 722/2019 / Президент України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019/sp:max50:nav7:font2#Text> (дата звернення: 20.09.2022).

191. Про вищу освіту : Закон України від 01 липня 2014р. № 1556-VII / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1556-18> (дата звернення: 23.10.2021).

192. Про освіту : Закон України від 05 вересня 2017р. №2145-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 20.09.2021).

193. Про регіональний центр підвищення кваліфікації : Постанова КМУ від 16 грудня 2004 року № 1681 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1681-2004-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.09.2021).

194. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова КМУ від 01 жовтня 2014 року № 500 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.09.2021).

195. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.09.2021).

196. Про Українську школу урядування : Положення НАДС від 21 лютого 2019р. 29-19 / Національне агентство з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/uploads/public/5ed/0ea/6b8/5ed0ea6b8be0b837221859.pdf> (дата звернення: 20.09.2021).

197. Про затвердження Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями : Наказ Національного агенства з питань державної служби від 26 листопада 2019р.

№ 209-19 / Національне агентство з питань державної служби. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1234-19#Text> (дата звернення: 20.09.2022).

198. Про затвердження Положення про конкурс Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Наказ НАДС від 23 березня 2020 р. № 46-20 / Національне агентство з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-konkurs-krashchi-praktiki-vprovadzhennya-osvitnih-innovacij-u-sistemi-profesijnogo-navchannya-derzhavnih-sluzhbovciv-goliv-miscevih-derzhavnih-administracij> (дата звернення: 20.09.2021).

199. Про затвердження Положення про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад Наказ НАДС від 27 липня 2020 р. № 132-20 / Національне агентство з питань державної служби. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0850-20#Text> (дата звернення: 20.09.2021).

200. Про внесення змін до Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ НАДС від 12 серпня 2021 р. № 128-21/ НАДС. URL: <https://bit.ly/38RjKQa> (дата звернення: 20.09.2022).

201. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ НАДС від 15 вересня 2021 р. № 147-21 / Національне агентство з питань державної служби. URL: [https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-](https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-rezultativnosti-profesijnogo-navchannya-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-posadovih-osib-miscevih-samovryaduvannya)

[provedennya-ocinyuvannya-rezultativnosti-profesijnogo-navchannya-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-posadovih-osib-miscevogo-samovryaduvannya](#) (дата звернення: 20.09.2021).

202. Про затвердження адміністративного регламенту процесу визначення та проведення аналізу загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів державних місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ НАДС від 18 жовтня 2021 № 166-21 / НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/npasearch> (дата звернення: 20.09.2021).

203. Стаття «Про портал управління знаннями». URL: <https://kharkivoda.gov.ua/ru/oblasna-derzhavna-administratsiya/propozitsiyi/120/3306/107141> (дата звернення 07.10.2022).

204. Національне агентство державної служби України. URL: <http://www.nads.gov.ua/> (дата звернення: 23.05.2020).

205. Оргієць О. М. Обмін знаннями між державними службовцями: фактори, які впливають на його інтенсивність. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. С. 24 – 32. Т. 31 (70) № 2. 2020.

206. Кушерець В. І. Аналіз знання як стратегічного ресурсу трансформації суспільства (світоглядно-методологічний аспект) : автореф. дис... д-ра філософ. наук : 09.00.03. Київ, 2003. 41 с.

207. Вйонцек О. С. Організаційно-економічний механізм регулювання сфери обміну знаннями в Україні : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Черніг. нац. технол. ун-т. Чернігів, 2015. 21 с.

208. Управління знаннями. Що таке знання? URL: https://stud.com.ua/31857/menedzhment/upravlinnya_znanniyami#63 (дата звернення: 01.05.2022).

209. Massingham, P. Using 360 degree peer review to validate self-reporting in human capital measuremen. *Journal of Intellectual Capital*. 2011. Vol. 12, No. 1. P. 112-121.

210. Postolache A. Getting Started with Knowledge Sharing: 6 Tips for Beginners. URL: <https://www.quandora.com/getting-started-knowledge-sharing-beginners/> (дата звернення: 01.04.2022).

211. 7 ways to encourage experts to share knowledge. August 12, 2016, Social Learning. URL: <https://www.growthengineering.co.uk/7-ways-encourage-experts-share-knowledge/> (дата звернення: 01.04.2022).

212. Postolache A. 5 Ways to Motivate Your High Performers to Share their Knowledge URL: <https://www.quandora.com/5-ways-motivate-your-high-performers-share-their-knowledge/> (дата звернення: 01.04.2022).

213. Patricia-Nafziger. The 7 Fundamentals to Create and Sustain a Successful Knowledge Sharing Organization: A Collection of Valuable Findings from an Aerospace Industry Case Study Kindle Edition. URL: https://www.amazon.com/Patricia-Pedraza-Nafziger/e/B00FRGTQ7A/ref=dp_byline_cont_book_1 (дата звернення: 01.04.2022).

214. Chapman J. Why Employees Don't Share Knowledge with Each Other. URL: <https://www.kminstitute.org/blog/why-employees-don%E2%80%99t-share-knowledge-each-other> (дата звернення: 01.04.2022).

215. Чому співробітники не діляться знаннями один з одним. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1173.html> (дата звернення: 01.04.2022).

216. Postolache A. 6 Ways a Knowledge Sharing Culture Can Improve Your Bottom Line. URL: <https://www.quandora.com/6-ways-knowledge-sharing-culture-improve-bottom-line/> (дата звернення: 20.09.2022).

217. Postolache A. Barriers to Knowledge Transfer and How to Overcome Them. URL: <https://www.quandora.com/barriers-knowledge-transfer-how-to-overcome-them/> (дата звернення: 01.04.2022).

218. Postolache A. How to Effectively Share Knowledge Across Your Distributed Team. URL: <https://www.quandora.com/effectively-share-knowledge-across-distributed-team/> (дата звернення: 03.04.2022).

219. Олешко В. Основні інструменти управління знаннями URL: <https://bs.krok.edu.ua/news-storage/osnovni-instrumenti-upravlinnja-znannjami/> (дата звернення: 16.07.2021).

220. Олешко В. URL: <http://sixsigmaonline.ru/blog/> (дата звернення: 01.07.2020).

221. Програма DOBRE. URL: <https://www.facebook.com/decentralizationisdobre/> (дата звернення: 06.06.2021).

222. Про об'єднані територіальні громади – у форматі відвертої розмови: моніторинг ЗМІ щодо реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади від 23 березня 2016 р. № 189 / 2016 URL: http://2.auc.org.ua/sites/default/files/daydzhest_189_23.03.16.doc.

223. Бугай О., Колтун В. Даніфікація у публічному управлінні: формування концептуальної моделі. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/180/5140/10797-1?inline=1> (дата звернення: 11.05.2022).

224. Madeline Jacobson. Knowledge Sharing Platform Vs Knowledge Base – Bloomfire. URL: <https://bloomfire.com/blog/dt-knowledge-base-vs-knowledge-sharing-platform/> (дата звернення: 05.04.2022).

225. Кушнірова Г. П. Формування професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування : автореф. дис... канд. наук з держ упр.: спец. 25.00.03. Київ, 2011. 23 с.

226. Галяс Н. М. Знаннєво-комунікативна складова професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони»*, 2017. №1 (57). С. 131–138. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2017/1_2017.pdf.

227. Скрипнюк О. В. Стратегія реформування місцевого самоврядування в Україні: організаційні-правові та інші соціальні аспекти. URL: <http://www.nbuuv.gov.ua> (дата звернення: 23.05.2020).

228. Левківська Н. В. Поняття “посадова особа місцевого самоврядування: проблемні питання правового регулювання в Україні”. URL: <http://academy.gov.ua> (дата звернення: 23.05.2021).

229. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820с.

230. Науменко Р. А., Тимнуцик В. І. Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ України. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. № 2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2015_2/7.pdf (дата звернення: 23.05.2021).

231. Словники та енциклопедії про знання. URL: <http://socio.125mb.com/slovari-entsiklopedii-znanii-19621.html> (дата звернення: 23.05.2020).

232. Основні властивості знань. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/5199207/page:2/> (дата звернення: 23.05.2018).

233. Вовк О. І. Характеристика комунікативно-когнітивної компетентності студентів філологів в аспекті комунікативно-комунікативного підходу. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/> (дата звернення 25.05.2021).

234. Децентралізація влади. URL: <http://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 23.05.2020).

235. Дружинин В. Н. Психология общих способностей. СПб.: Питер, 2002. 368 с.

236. Психолого педагогічні основи успішного спілкування. URL: <http://studbook.com.ua> (дата звернення: 20.09.2022).

237. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ Перун, 2001. 1440 с.

238. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб. / за ред. Н. Р. Нижник. К : УАДУ, 1998. 160 с.

239. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. видання 2-ге. К : Атіка, 2003. 576 с.
240. Астаф'єв. А. О. Питання розвитку цифрової культури українського соціуму: Аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1631> (дата звернення: 07.05.2021).
241. Жадько К. С. Організаційно-методичні засади інформаційного забезпечення управління підприємствами : дис...канд. екон. наук: 08.06.01. Дніпропетровськ, 2003. 19 с. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб. / за ред. Н. Р. Нижник. К : УАДУ, 1998. 160 с.
242. Вавжияк Б. Управління знаннями-виклик майбутнього. Журнал Синергія. URL: <http://www.management.com.ua> (дата звернення: 20.09.2022).
243. Яковенко Є. О. Моделі та перспективи експертного оцінювання рівня корпоративних знань для прийняття проектних рішень: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук. 2015. Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2015. 20 с.
244. Таксономія фінзвітності: що таке та коли обов'язкова? URL: <https://news.dtki.ua/accounting/reposts/66325> (дата звернення: 20.09.2022).
245. Олешко В. Матеріали вебінару. URL: <https://www.facebook.com/victoriia.oleshko> (дата звернення: 20.11.2021).
246. Гречко Т. К. Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень: навчально-методичний посібник. Донецьк : ДонДУУ, 2014. 246 с.
247. Топ-50 ІТ-компаній України, літо 2021: майже +10 тисяч спеціалістів за пів року. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2021/?from=doufr> (дата звернення: 25.03.2021).
248. EPAM Ukraine – найбільша ІТ – компанія. URL: https://careers.epam.ua/?utm_source=Dou.ua&utm_medium=company_profile&utm_campaign=career_site (дата звернення: 25.03.2021).
249. Люксофт Цифрова стратегія, консалтинг та інженерія в масштабі (luxoft.com). URL: <https://www.luxoft.com/> (дата звернення: 25.03.2021).

250. Михайлова А. Розвиток лідерства в компанії. 2020. URL: <https://hurma.work/blog/rozvitok-liderstva-v-kompani%D1%97/> (дата звернення: 25.03.2021).

251. Luxoft training: Обучение по разработке ПО. URL: <https://www.luxoft-training.ru/> (дата звернення: 06.06.2021).

252. SoftServe | IT-компанія з консалтингу та розробки ПЗ — Вакансії (softserveinc.com). URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua> (дата звернення: 06.06.2021).

253. Інновації, орієнтовані на цифрові технології | GlobalLogic Ukraine. URL: <https://www.globallogic.com/ua/> (дата звернення: 06.06.2021).

254. Платформа цифрової трансформації регіонів в Україні. Дія. Цифрова громада. URL: <https://hromada.gov.ua/instruments/> (дата звернення: 05.04.2022).

255. Портал спроможності громад. URL: https://tdukr.maps.arcgis.com/apps/MapJournal/index.html?appid=47f24b79311f44e2863eabe27ccbdc81&fbclid=IwAR3NdmVaXZD_ojyJnqt41UF01jJ5eOuNZLfJALashZLhfl2mg8w5cdv0ohk (дата звернення: 03.04.2022).

256. Про Державний реєстр виборців : Закон України від 22.02.2007. № 698-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-16#Text>.

257. Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/> (дата звернення: 04.04.2022).

258. Школа місцевого самоврядування. URL: <https://school-ms.org.ua/> (дата звернення: 03.04.2022).

259. Єврорегіон Карпати-Україна. URL: <https://ekarpaty.com/> (дата звернення: 06.06.2021).

260. Програма DOBRE. URL: <https://www.facebook.com/decentralizationisdobre/> (дата звернення: 06.06.2021).

261. Діяльність управління персоналом на державній службі. Спільнота практик. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/spilnota-praktik> (дата звернення: 16.07.2021).

262. Дистанційне навчання Спільноти практик. URL: <https://despro.org.ua/distance-learning/spilnoty-praktyk> (дата звернення: 16.07.2021).

263. Бердніков Г. Кейс енергетичної української компанії. URL: <http://sixsigmaonline.ru/knowledgemanagement> (дата звернення: 06.06.2021).

264. Менторська програма для українських видавців 3x3. URL: <https://www.britishcouncil.org.ua/programmes/arts/literature/3x3publishing> (дата звернення: 06.06.2021).

265. Дрогобицька міська рада. URL: <https://drohobych-rada.gov.ua/> (дата звернення: 06.06.2021).

266. Місьцеве самоврядування та суспільні комунікації. Руденко О. М., Штурхецький С. В., Ткаленко Н. В., Михайловська О. В. К. : Кондор-Видавництво, 2016. 130 с.

267. Алюшина Н. О. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління: збірник наук. праць*. 2015. Вип. 43. С.165–175.

268. Алюшина Н. О. Віртуальна спільнота практик як засіб професійного розвитку фахівців публічної сфери. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 3. С. 50–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2016_3_7.

269. Лівін Марк. Сторітелінг для очей, вух і серця. К. : Наш формат, 2020. 184 С. URL: <https://nashformat.ua/products/storiteling-dlya-ochej-vuh-i-sertsya-709305> (дата звернення: 16.07.2021).

270. Алюшина Н. О. Електронне наставництво – інноваційний компонент електронного урядування. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2015. № 2. С. 112–119.

271. Olivier Serrat. Conducting exit interviews October 2008, Knowledge solutions №2.

272. Jairo Matallana. Knowledge Fairs Mechanism for horizontal transfer and knowledge exchange. URL: https://www.shareweb.ch/site/Learning-and-Networking/sdc_km_tools/Documents/Knowledge%20Fair_Undp.pdf (дата звернення: 16.07.2021).

273. Альфредо Москардіні. Цитата. URL: <http://www.management.com.ua/cit.php> (дата звернення: 18.07.2021).

274. Захист інформації в системах обміну даними. URL: <https://www.mil.gov.ua/ukbs/zahist-informaczii-v-sistemah-obminu-danimi.html>. (дата звернення: 18.07.2021).

275. Про затвердження Концепції технічного захисту інформації в Україні : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 жовтня 1997 р. № 1126.

276. Інженерний захист інформації. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD> (дата звернення: 18.07.2021).

277. Cobbold I. and Lawrie G. The development of the balanced Scorecard as a Strategic Management Tool, 2002. URL: https://courses.cs.ut.ee/MTAT.03.243/2015_spring/uploads/Main/BSC.pdf (дата звернення: 16.07.2021).

278. Концепція просторового розвитку URL: <https://hromada.canactions.com/> (дата звернення: 01.07.2021).

279. Мапа думок. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 16.07.2021).

280. Peer Coaching for Improvement of Teaching and Learning Liew Wai Yee Taylor's College Sri Hartamas, Malaysia Journal of Interdisciplinary Research in Education (JIRE), 2016. Vol. 6. Issue 1. P. 64-70, https://university2.taylors.edu.my/jire/downloads/vol6_05.pdf (дата звернення: 16.07.2021).

281. Schuman S. The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation. URL: <http://humantime.com.ua/blog/fasilitatsiya-bilshe-nij-metodi-devid-ueyn> (дата звернення: 16.07.2021).

282. Experience capitalization. URL: <https://km4ard.cta.int/projects/experience-capitalisation/index.html> (дата звернення: 16.07.2021).

283. John Levis. Story Thinking: Transforming Organizations for the Fourth Industrial Revolution. URL: <https://www.amazon.com/Story-Thinking-Transforming-Organizations-Industrial/dp/1088545858>. (Дата звернення 16.09.2022).

284. Експерти з питань децентралізації обговорили впровадження ефективних моделей управління знаннями в цій сфері. URL: <https://despro.org.ua/news/detail.php?ID=647> (дата звернення: 01.07.2010).

285. Офіційний сайт Тростянецької селищної територіальної громади. URL: <https://trostyanec-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 06.06.2021).

286. Колтун. В. С. Публічний простір у процесах консолідації територіальних громад. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/4.pdf (дата звернення: 20.09.2021).

287. Цифрова трансформація: Мінцифри та U-LEAD проведуть навчання для громад. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3402139-cifrova-transformacia-mincifri-ta-ulead-provedut-navcanna-dla-gromad.html> (дата звернення: 28.05.2022).

288. Гуз. Ю. Потенціал цифрової трансформації у громадах України. URL: <https://voxukraine.org/potentsial-tsyfrovoyi-transformatsiyi-u-gromadah-ukrayiny/> (дата звернення: 28.05.2022).

289. Євсюкова О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/3.pdf (дата звернення: 20.09.2022).

ДОДАТОК А

Перелік опублікованих праць за темою дисертації та відомості про апробацію дослідження

Публікації в наукових фахових виданнях України та публікації в наукових виданнях іноземних держав:

1. Галяс Н. М. Знаннєво-комунікативна складова професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони»*, 2017. №1 (57). С. 131–138. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2017/1_2017.pdf.
2. Галяс Н. М. Контент-аналіз як науковий метод дослідження поняття «Управління знаннями» в системі місцевого самоврядування. *Збірник наукових праць. «Право та державне управління»*, 2017. № 2(27). С. 187–194. URL: <http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/issue-2-2-2017.pdf>.
3. Галяс Н. М. Теоретичні засади трансляції знань у системі місцевого самоврядування. *Вісник НАДУ при Президентіві України*, 2017. Вип. 3. С. 66–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2017_3_12.12.
4. Галяс Н. М. Японський досвід управління знаннями в системі місцевих органів публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Випуск 4 (35). С. 174–182. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_04\(35\)/25.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_04(35)/25.pdf).
5. Колтун В. С., Галяс Н. М. Управління процесами обміну знаннями в умовах трансформації громад. *Науковий фаховий журнал «Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського»*. Серія: *Публічне управління та адміністрування*, 2022. Т. 33 (72) №3. С. 162–168. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.3/27>.
6. Nataliia Halias. Formation of a knowledge society at the local level. Monograph 45, «Selected aspects of digital society development», Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021, P 257. URL: <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/fd7b8107149ebd5a161d53e43d7ddb2d.pdf>. ISBN 978 – 83 – 960717 – 1 – 2.

7. Nataliia Halias. Modeling as a method of optimization of the knowledge management process in the system of local governance. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. Iss 7. V 3. 2021. P. 55–60. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2021/eujem_2021_7_3/10.pdf. DOI: 10.46340/eujem.2021.7.3.8.

Опубліковані праці апробаційного характеру:

1. Галяс Н. М. Професійна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування: знаннєво-комунікативний аспект. *Розвиток професійних компетентностей державних службовців: комунікативний аспект*: матеріали щорічн. наук.-практ. конф. за міжнар.участю (Київ, 3–4 листоп. 2016 р.) / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, В. М. Сороко, Л. А. Гаєвської. Київ : НАДУ, 2016. С. 108–109.

2. Галяс Н. М. Вплив управління знаннями в системі місцевого самоврядування на сталий розвиток суспільства. *Публічне управління та адміністрування: розвиток і впровадження* (матеріали наук.-практ. конф. молодих учених за міжнар. участю) / за наук. ред. В. С. Куйбіди, А. П. Савкова, С. К. Хаджирадевої, О. Ю. Оболенського. Київ : НАДУ, 2016. С. 274–276.

3. Галяс Н. М. Модифікація місцевого самоврядування на основі інструментарію трансляції знань. *Питання правового забезпечення модернізації державного управління та місцевого самоврядування в Україні* (матеріали науково-практичної конференції) / за заг. ред. Т. В. Мотренка, В. Є. Воротіна. Київ : Ін-т законодавства Верховної Ради України, 2017. С. 166–171.

4. Галяс Н. М. Формування публічного простору територіальної громади в умовах сталого місцевого розвитку. *Сталий розвиток в умовах глобальних викликів* : матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 7–8 квітня 2017 р.) ; авторська редакція. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. С. 62–63.

5. Галяс Н. М. Сучасний менеджмент у системі місцевого самоврядування: інформаційно-комунікаційні технології управління знаннями. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології* : матеріали щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, (Одеса, 27 квітня 2017 р.) : у 5 т. / за заг.ред. С. І. Майданюк, О. О. Кубрак, та ін.. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. С. 166–167.

6. Галяс Н. М. Знання як визначальна цінність місцевої демократії. *Публічне управління: ціннісні орієнтири, стандарти якості та оцінка ефективності* : матеріали щоріч. всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяченої 25-річчю Національної академії (Київ, 26 трав. 2017 р.) : у 5 т. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, А. П. Савкова, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2017. Т. 2. С. 32–33.

7. Галяс Н. М. Управління знаннями як фактор забезпечення спроможності громади в умовах децентралізації повноважень. *Державне управління в Україні: виклики та перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 7-8 травня 2021 р.). Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2021. С. 76–78.

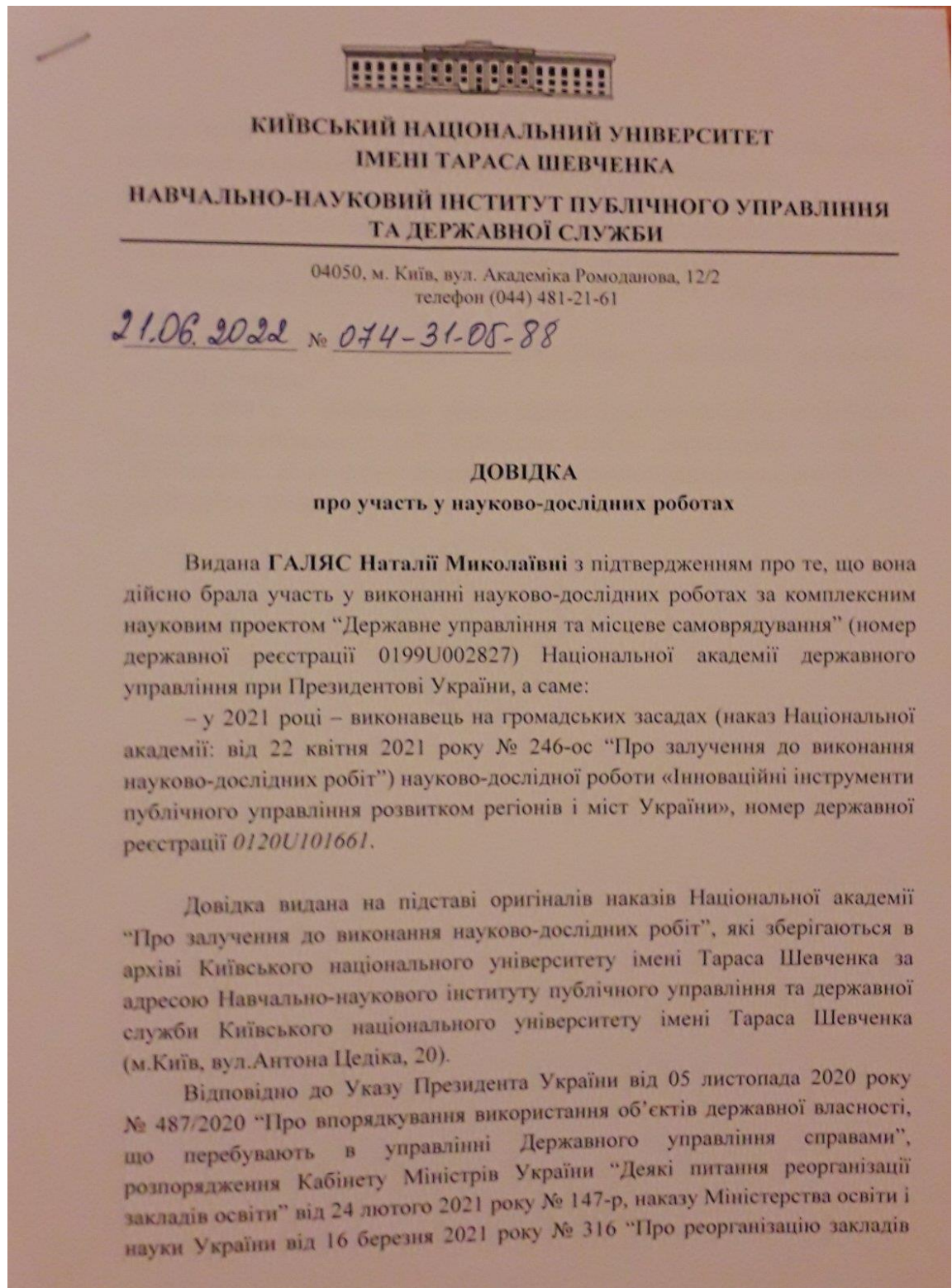
8. Галяс Н. М. Перспективи інтелектуального розвитку громади в умовах децентралізації в контексті управління знаннями. *Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи* : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 9 грудня 2021 р.).

9. Галяс Н. М. Сучасний інструментарій обміну знаннями в умовах цифрової трансформації громад. *Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 19 квітня 2022 р.).

10. Галяс Н. М. Алгоритм цифрової трансформації на місцевому рівні в контексті управління знаннями. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього*: матеріали щоріч. міжнародної наук.-практ. конф. (Київ, 7-8 червня 2022 року). Київ : ННІ ПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. С.101-103.

ДОДАТОК Б

Довідки та акти про впровадження результатів дисертації



освіти” (зі змінами) Національну академію реорганізовано шляхом приєднання до Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Історична довідка: Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Указ Президента України від 25 листопада 1999 року № 1496/99 “Про Київський національний університет імені Тараса Шевченка” носив назви:

з 1959 р. – Київський ордена Леніна державний університет ім.Т.Г.Шевченка;

з 1984 р. – Київський ордена Леніна і ордена Жовтневої революції Державний університет ім.Т.Г.Шевченка (Статут зареєстровано в мінвузі УРСР за № 6. Наказ Міністерства вищої і середньої спеціальної освіти УРСР від 29 квітня 1984 року № 290).

Директор Інституту



Лариса КОМАХА



КИЇВСЬКА МІСЬКА РАДА

СЕКРЕТАРІАТ

УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ЗАСТУПНИКА МІСЬКОГО ГОЛОВИ – СЕКРЕТАРЯ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

01044, м. Київ, вул. Хрещатик, 36, каб. 408

тел.: (044) 202-72-30

03.06.2022 № 08-233-18 Вих
на № _____ від _____

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

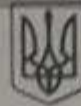
Результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Галяс Наталії Миколаївни на тему: «Управління знаннями в системі місцевого самоврядування» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», впроваджені в роботі управління забезпечення діяльності заступника міського голови – секретаря Київської міської ради секретаріату Київської міської ради.

Зокрема, в роботі управління забезпечення діяльності заступника міського голови – секретаря Київської міської ради секретаріату Київської міської ради використано аналітичні матеріали в частині підвищення ефективності системи місцевого самоврядування завдяки реалізації комунікативної функції управління знаннями, що пов'язана з підготовкою та доопрацюванням будь-яких рішень Київської міської ради з питань місцевого самоврядування та органів самоорганізації населення, виборів, референдумів та інших форм безпосереднього волевиявлення громадян; висвітленням діяльності депутатів і депутатських фракцій Київської міської ради за допомогою онлайн трансляцій, що є одним з сучасних інструментів обміну знаннями в умовах цифровізації та цілеспрямовано направлена на забезпечення інтересів територіальної громади.

Начальник управління



Денис ХОМЕНКО



**КРУТІВСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА
НІЖИНСЬКОГО РАЙОНУ
ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. Незалежності, 49, с. Крути Ніжинського району Чернігівської області, 16645, тел. (04633) 69-3-24,
код ЄДРПОУ 04414388, e-mail: krutysilskarada@ukr.net

08.11.2021 № 611/03-37

На № _____ від _____

**ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ**

Цим засвідчуємо, що результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Галяс Наталії Миколаївни на тему: «Управління знаннями в системі місцевого самоврядування» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», застосовані та впроваджені в діяльності ради Крутівської територіальної громади під час розроблення документів нормативно-правового характеру та прийняття відповідних рішень на пленарних засіданнях Крутівської сільської ради.

Зокрема, були запропоновані та враховані алгоритми ефективного управління знаннями в системі місцевого самоврядування під час долучення Крутівської ОТГ до роботи дорадчого органу, Ради територіальних громад Чернігівської області, що покликана сприяти налагодженню взаємодії органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у вирішенні проблемних питань соціально-економічного розвитку та конструктивній трансляції знань між керівниками громад та представниками профільних структурних підрозділів облдержадміністрації.

Сформульовані у дисертаційному дослідженні теоретичні положення та практичні рекомендації будуть в подальшому також враховані у роботі Крутівської територіальної громади.

Голова



Олег БУЗУН

Директор Департаменту (Центру)
надання адміністративних послуг
виконавчого органу Київської міської ради
(Київської міської державної адміністрації)



Н. В. Шамрай
року

Довідка

Цим засвідчуємо, що результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Галяс Наталії Миколаївни на тему: «Управління знаннями в системі місцевого самоврядування» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», впроваджені в діяльності Департаменту (Центру) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації).

Зокрема, використано аналітичні матеріали щодо реалізації інформаційно-комунікаційної функції управління знаннями на місцевому рівні, насамперед, на основі забезпечення поширення найкращих вітчизняних та іноземних практик надання адміністративних послуг, проведення навчань та тренінгів щодо різних аспектів функціонування ЦНАП, залучення професійних тренерів та експертів, що в сукупності сформує оптимальне середовище для подальшого розвитку і розкриття конструктивного потенціалу системи управління знаннями на рівні територіальних громад.



ВСЕУКРАЇНЬСЬКА АСОЦІАЦІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
«АСОЦІАЦІЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД»

м. Київ, бульвар Лесі Українки, 26, офіс 500
+380689141735
office@hromady.org
www.hromady.org

Довідка про впровадження результатів наукового дослідження

Цим засвідчуємо, що результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Галяс Наталії Миколаївни на тему: «Управління знаннями в системі місцевого самоврядування» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», впроваджені в діяльності Всеукраїнської Асоціації об'єднаних територіальних громад.

Зокрема, у діяльності Всеукраїнської Асоціації об'єднаних територіальних громад було використано аналітичні матеріали дисертаційного дослідження щодо реалізації пріоритетних напрямів і синхронізації ітераційних процесів управління знаннями в системі місцевого самоврядування.

В результаті дисертаційного дослідження Всеукраїнській Асоціації об'єднаних територіальних громад було запропоновано нові інструменти управління знаннями щодо ефективного узгодження дій органів місцевого самоврядування відповідного рівня. Сформульовані у дисертаційному дослідженні теоретичні положення та практичні рекомендації будуть в подальшому також враховані у роботі Асоціації.

К. держ.упр.,
Виконавчий директор Всеукраїнської
Асоціації об'єднаних територіальних
громад

Валентина ПОЛТАВЕЦЬ

УКРАЇНЬСЬКА АСОЦІАЦІЯ
РАЙОННИХ ТА ОБЛАСНИХ РАД
ВСЕУКРАЇНЬСЬКА АСОЦІАЦІЯ
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Україна, 04053, м. Київ, вул. Сичових Стрільців, 73
Тел.: (044) 484-05-64, 484-05-19 Факс: (044) 484-05-66
E-mail: uaror@ukr.net, http://uaror.org.ua



UKRAINIAN ASSOCIATION
OF RAYON AND OBLAST COUNCILS
ALL-UKRAINIAN ASSOCIATION
OF LOCAL AND GOVERNMENTS

Ukraine, 04053, Kyiv, Sichovykh Striltsiv Str., 73
Phone.: (044) 484-05-64, 484-05-19 Fax: (044) 484-05-66
E-mail: uaror@ukr.net, http://uaror.org.ua

СЕКРЕТАРІАТ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова Секретаріату Всеукраїнської асоціації
органів місцевого самоврядування «Українська
асоціація районних та обласних рад»

Ю. М. Андрійчук

«20» травня 2022 року

Акт

Комісія у складі:

Голови:

Голови Секретаріату Всеукраїнської асоціації органів
місцевого самоврядування «Українська
асоціація районних та обласних рад»
Ю. М. Андрійчука

Членів комісії:

- 1) Галія Андрія Михайлівна
- 2) Ховале Олена Михайлівна

чим засвідчуємо, що результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Галія Наталії Миколаївни на тему: «Управління знаннями в системі місцевого самоврядування» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», впроваджені в діяльності Української асоціації районних та обласних рад.

Зокрема, в ході підготовки Рішення Правління 24.09.2019р. «Про Комунікаційну стратегію Української асоціації районних та обласних рад на 2019 – 2021 рік», використано аналітичні матеріали щодо реалізації інформаційно-комунікаційної функції управління знаннями в територіальній громаді щодо проведення комплексних інформаційних заходів, налагодження комунікаційних каналів з громадськими активістами та широкою громадськістю, покращення як внутрішніх так і зовнішніх каналів комунікації, сприяючи формуванню довірчих відносин.

Голова комісії _____

Юрій АНДРІЙЧУК

Члени комісії _____

Галія Андрія Михайлівна
Олена Ховале



**РЕГІОНАЛЬНИЙ ЦЕНТР ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ
КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

01196, м.Київ-196, пл. Лесі Українки, 1, тел. 286-85-63, тел./факс 286-81-59,
centr@koda.gov.ua

20.05.2022 №43-11/24

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Цим засвідчуємо, що результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Галяс Наталії Миколаївни на тему: «Управління знаннями в системі місцевого самоврядування» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», впроваджуються та застосовані в роботі Регіонального центру підвищення кваліфікації Київської області в ході надання освітніх послуг з післядипломної освіти та підвищення кваліфікації для працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій, представників громад, депутатів місцевих рад.

Результати дисертаційного дослідження були використані при формуванні спрямованості освітніх програм Центру, враховуючи синкретичний потенціал управління знаннями при впровадженні короткострокових програм «Практичне застосування проєктного менеджменту», «Захист персональних даних та інформаційна безпека», «Ефективне планування часу».

Сформульовані у дисертаційному дослідженні теоретичні положення та практичні рекомендації будуть в подальшому також враховані у роботі Центру.

д.держ.упр., доцент,
Директор Регіонального центру
підвищення кваліфікації
Київської області



Сергій ЛУКІН

ДОДАТОК В

Кореляція компонентів процесу діяльності Globallogic з етапами управління знаннями

Назва етапу процесу управління знаннями	Назва компонента процесу діяльності компанії Globallogic
Збір знань	Використання новітніх інструментів та методів для розробки програмного забезпечення або використання стандартів клієнтів. Наявність необхідних ресурсів, знань в Лабораторії GlobalLogic, що надають можливості, досвід, зв'язки та інновації зовнішньої організації.
Організація та структуризація знань	Надання структури інформації, без якої це є невикористане джерело, від звітів про аналіз до пошукових 3D-карт, перетворення необроблених даних в інструменти, необхідні для прийняття стратегічних рішень та зв'язку з клієнтами.
Представлення знань	Надання послуг моніторингу в реальному часі: структурування даних та категоризація, рішення для звітування, метрики, оцифрування, створення та переклад мультимедійного контенту, автоматизовані інструменти OCR, виявлення закономірностей та семантична аналітика.
Продукування знань	Надання консалтингових послуг для адаптації та удосконалення в умовах, коли програмне забезпечення постійно розвивається. Наявність архітектурної практики, що надає повний цикл розробки від ранніх воркшопів по розробці ідеї до реалізації, впровадження,

1	2
	а також підтримки архітектури. Перетворення великих даних на корисні знання через спеціалізовані продукти.
Корегування та оновлення	Додання контексту до структурованих і неструктурованих даних через складні сервіси Big Data, трансформація та збагачення даних, API та експортні інтерфейси, DLM (управління життєвим циклом даних), DLP (запобігання втрат даних), обмін даними, аналітика та моделювання.
Зберігання та захист даних	Захист як фізичного рівня так і рівня даних, досвід від вбудованого програмного забезпечення до хмарної технології
Розподіл та поширення знань	Продовжування розширення межі розробки апаратів та програмного забезпечення завдяки спеціальній практиці вбудованих систем.
Використання знань	Використання кінцевим споживачем послуг, в даному разі мобільної технології – ключовим аспектом програми цифрової трансформації. Новіші враження, такі як AR, VR, VR, MR, чатботи, розмовні інтерфейси найкраще надаються через мобільні застосунки

ДОДАТОК Г

**Оцінка інформаційної обізнаності населення
на прикладі офіційних сайтів територіальних селищних громад
Гайсинського району**

Територіальна громада	Населення та площа	Публічна інформація	Перегляди новин за 1 д. в сер., % відношення	Звернення громадян
<u>Тростянецька селищна громада</u> , 27 населених пунктів	24685 ос. S-531,2 км2	Інформативна (статут, звіти, стратегія, інформація про релігійні громади, гром.орг., Раду ветеранів, Молодіжну раду тощо)	84 перегляди 0,3% від заг.кількості осіб	За I півріччя 2022 р. 789 звернень
<u>Дашівська селищна громада</u> , 24 населених пункти	14447 ос. S-446,3 км2	Інформативна частково (стратегія, звіти тощо).	153 Перегляди 1% від заг.кількості осіб	Інформація відсутня
<u>Чечельницька селищна громада</u> , 17 населених пунктів	13476 ос. S-460км2	Інформативна (стратегія, звіти, газета у відкритому доступі, конкурси)	78 переглядів, 5% від заг.кількості осіб	за 10 місяців 2021р. 158 звернень
<u>Теплицька селищна громада</u> , 31 населений пункт	17251 ос., S-460 км2	Інформативна (громадські обговорення, інформація громадянам)	385 перегляди 2% від заг.кількості осіб	Інформація відсутня про кількість звернень, форма зворотнього зв'язку є

ДОДАТОК Д

Шляхи реалізації концептуальної моделі управління знаннями

Шляхи реалізації моделі управління знаннями:	Суб'єкти управління знаннями	Переваги	Ризики
1	2	3	4
1. <u>Лідерський</u> : лідер відповідає за позиції та може делегувати власні повноваження	<i>Агент-лідер.</i> Передбачає закріплення відповідальності за лідером територіальної громади	Лідер стає мотиватором для просування культури знань в організації, не потребує капіталовкладень	Навантаження на лідера громади, великі часові витрати
2. <u>Внутрішній</u> : використання наявного трудового потенціалу	<i>Агенти-службовці.</i> Суб'єктами можуть виступають службовці місцевого самоврядування	Високий результат, зростає внутрішній потенціал організації, що сприяє формуванню унікальності, креативності, інноваційності в системі УЗ	Багато часу на запровадження культурних аспектів навчання, модифікування поведінки
3. <u>Аудсорсинговий</u> : залучення висококваліфікованих спеціалістів з УЗ	<i>Агенти-залучені менеджери зі знань.</i> Менеджери зі знань, уповноважені особи з питань УЗ	Потребує невеликих капіталовкладень, швидке прийняття рішень в разі негайного вирішення проблеми	Нерозуміння належним чином внутр. процесів організації, низький рівень сприяння знаннєвій культурі

1	2	3	4
4. <u>Особистісний</u>	<i>Агент-особа.</i> Є всі суб'єкти УЗ, які використовують інструментарій УОЗ	Усвідомлення кожним суб'єктом необхідності до організації, що навчається, високий рівень знаннєвої культури, швидка реакція на зміни в зовнішньому середовищі	Потребує постійного навчання, займає багато часу
5. <u>Цільовий</u>	<i>Агенти – окремі особи або групи.</i> Робота ведеться з окремими групами або особами, які закріплені за роботою УЗ	Висока відповідальність і виконання якісної роботи, охоплення частково просування культури знань	Недорозуміння іншими членами суті і призначення УЗ, залежність від довірчих стосунків між суб'єктами УЗ
6. <u>Фаховий</u>	<i>Агенти-фахівці.</i> фахівці з питань УЗ на постійній основі.	Розуміння внутрішніх організаційних процесів, сприяння знаннєвій культурі, виконання належним чином своїх службових обов'язків	Відсутні

1	2	3	4
7. <u>Зовнішній</u>	<i>Агенти-мешканці громади.</i> Жителі громади, активісти, асоціації, організації, лідери та представники інших громад	Не потребує капіталовкладень	Нескоординовані та непередбачувані дії, нерозуміння ситуації
8. <u>Експертний</u>	<i>Агент-експерт</i>	До вирішення питань місцевого значення підходить комплексно та фахово	Відсутні