

УДК 005.94:352(477)

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.4>

**Маматова Тетяна Валеріївна,**

доктор наук з державного управління, професор,

професор кафедри державного управління

і місцевого самоврядування

Національного технічного університету

«Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0003-1844-5377

## УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТИМИ ТА ПРОФЕСІЙНИМИ ЗНАННЯМИ У СФЕРІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### MANAGEMENT OF PERSONAL AND PROFESSIONAL KNOWLEDGE IN THE DOMAIN OF LOCAL SELF-GOVERNMENT

У статті досліджено особливості управління особистими й професійними знаннями у сфері місцевого самоврядування та проаналізовано у цьому контексті доступні для практиків місцевого самоврядування і місцевого розвитку в Україні освітні онлайн платформи. За результатами аналізування публікацій провідних зарубіжних фахівців управління знаннями визначено як глибокий і комплексний процес, завдяки якому знання, необхідні для успіху організації, галузі чи території, створюються, зберігаються, розподіляються та застосовуються. Але управління знаннями – це також мистецтво перетворення інформації та інтелектуальних активів у постійну цінність для організації та її співробітників, а метою управління знаннями є сприяння повторному використанню інтелектуального капіталу, можливість ефективніше приймати рішення, створення умов для інновацій. Акцентовано на тому, що «personal knowledge management» (управління особистими знаннями) є поєднанням заходів, які не лише сприяють створенню, обміну, отриманню та застосуванню знань, але й вимагають створення та підтримування особистої мережі, відстежування контактів та приєднання до віртуальних спільнот. Окремо розглянуто складові «personal knowledge mastery» (особисте опанування знань) як набір індивідуально сконструйованих процесів, які допомагають особистості осмислити навколишній світ, працювати більш ефективно і робити свій внесок у суспільство. Показано, що у цифрову епоху процеси управління професійними знаннями активно підтримуються освітніми онлайн-платформами. Схарактеризовано 11 освітніх онлайн-платформ, які роблять найбільший внесок в управління знаннями у сфері місцевого самоврядування в Україні. Викладені у статті матеріали є основою для подальших досліджень щодо розроблення адаптованих до умов повоєнного відновлення України інтегрованих моделей і механізмів управління особистими знаннями та управління професійними знаннями у сфері місцевого самоврядування.

**Ключові слова:** публічне управління, місцеве самоврядування, управління знаннями, особисті знання, професійні знання, професійний розвиток, онлайн освітні платформи, посадова особа місцевого самоврядування, публічний службовець.

*The article explores the peculiarities of personal and professional knowledge management in the field of local self-government and analyses in this context the online educational platforms available to practitioners of local self-government and local development in Ukraine. Based on the results of the analysis of publications by leading foreign experts, knowledge management is defined as a deep and complex process through which the knowledge necessary for the success of an organization, industry or territory is created, stored, distributed and applied. However, knowledge management is also the art of transforming information and intellectual assets into permanent value for the organization and its employees. The purpose of knowledge management is to promote the reuse of intellectual capital, enable more efficient decision-making, and create conditions for innovation. It is emphasized that "personal knowledge management" is a combination of activities that not only facilitate the creation, exchange, acquisition and application of knowledge, but also require the creation and maintenance of a personal network, tracking contacts and joining virtual communities. The author separately considers the components of "personal knowledge mastery" as a set of individually constructed processes that help an individual to comprehend the world around him or her, work more effectively and contribute to society. It is shown that in the digital era, professional knowledge management processes are actively supported by online educational platforms. The article characterizes 11 online educational platforms that make the greatest contribution to knowledge management in the field of local self-government in Ukraine. The materials presented in the article are the basis for further research on the development of integrated models and mechanisms for personal knowledge*

*management and professional knowledge management in the field of local self-government, adapted to the conditions of post-war reconstruction of Ukraine.*

**Key words:** *public administration, local self-government, knowledge management, personal knowledge, professional knowledge, professional development, online educational platforms, local government official, public servant.*

**Постановка проблеми.** В умовах постійних змін і невизначеності, значних загроз і латентних можливостей, які притаманні сучасному періоду розвитку суспільства, актуалізується пошук нових підходів і ресурсів для підвищення інституційної та фінансової спроможності громад і територій. Одним з таких підходів є управління знаннями (knowledge management). За визначенням The Australian Standard on Knowledge Management (AS 5037 2005) [1; 2], знання – це основа розуміння та вмінь, яку створюють, конструюють особистості, і яке зростає завдяки взаємодії з іншими людьми та інформацією. Звідси впливає тлумачення управління знаннями як мультидисциплінарного підходу до покращення організаційних результатів шляхом створення, зберігання, трансферу та оптимізації використання (застосування) зовнішніх ресурсів знань.

В умовах економіки знань конкурентоздатність особистості, організації, громади, території забезпечує інноваційна діяльність із залученням до вирішення проблеми якомога більшої чисельності стейкхолдерів. При цьому замість фокусування на реалізації нових технологій, потрібний фокус на потреби людей і особливості культури, що створює різні можливості для задоволення таких потреб і для налагодження тісної комунікації з потенційними бенефіціарами задля спільного створення (co-creation) нової цінності, яка б максимально задовольняла потреби цільової групи. Зазначене потребує безперервного професійного розвитку через оновлення особистих і професійних знань.

Уміння «управляти власними знаннями» стає умовою швидкої адаптації до нових викликів, а поширення процесів цифровізації робить все більш доступним широкий спектр освітніх онлайн-платформ, які відкривають нові можливості трансферу професійних та особистих знань для посадових осіб місцевого самоврядування, депутатського корпусу, представників громадських об'єднань і експертного середовища, представників органів самоорганізації населення, волонтерів і мешканців територіальних громад.

Тому актуалізується потреба поширення у сфері місцевого самоврядування в Україні підходів, інструментів та кращих практик управління особистими та професійними знаннями.

**Огляд попередніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління знанням у контексті реалізації «особистого управління знанням» (personal knowledge management) та «професійного управління знанням» (professional knowledge management) залишається актуальною вже багато років.

Серед зарубіжних дослідників, роботи яких найбільшим чином вплинули на формування відповідного практичного інструментарію – Е. Болісани (E. Bolisani) та М. Гендциз (M. Handzic) [3], С. Гарфілд (S. Garfield) [4], Дж. Грандспенкс (J. Grundspenkis) [5], Д. Гуртеен (D. Gurteen) [6], Г. Джарч (H. Jarche) [7], І. Нонака (I. Nonaka) та Г. фон Крог (G. Von Krogh) [8], Е. Венгер (E. Wenger), Б. Трайнер (B. Trayner) та М. Де Лаат (M. De Laa) [9–11], З. (Дж.) Занг (Zhang Z. (J.)) [12].

Вітчизняними науковцями окремо досліджується проблематика: самореалізації, самооцінки, самоменеджменту, тайм-менеджменту (Н. Алюшина [13], Н. Буняк [14], К. Железняк та В. Ігнатюк [15], Н. Черненко [16], О. Шаталова [17]); особливостей управління знаннями, професійного, особистісного розвитку, формуванню компетентності публічних службовців, зокрема, посадових осіб місцевого самоврядування, та депутатів (В. Колтун та Н. Галяс [18], В. Надрага [19], А. Рачинський [20], С. Хаджирадева [21], С. Серьогін, Є. Бородін, І. Шпекторенко та інші [22]); формування спільнот практики у сфері регіонального та місцевого розвитку (Н. Алюшина [23], О. Кіреєва [24], І. Катерняк, В. Лобода та М. Куля [25]).

У попередніх публікаціях за участі автора було розглянуто результати успішної 10-річної практики управління знаннями у сфері місцевого самоврядування в Україні через електронне навчання управління проектами в Спільноті практик: Сталлий розвиток [26] та висвітлено специфічні підходи до успішного розвитку місцевої креативної економіки через управління знаннями, гнучкий та екстремальний проєктний менеджмент [27].

Водночас, у вітчизняних публікаціях не в повній мірі висвітлено сутність та значення управління особистими і професійними знаннями, а також можливі напрями використання даних підходів для професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування, депутатського корпусу, представників громадських об'єднань і експертного середовища, представників органів самоорганізації населення, волонтерів і мешканців територіальних громад.

**Мета статті** – дослідити особливості управління особистими й професійними знаннями

у сфері місцевого самоврядування та проаналізувати у цьому контексті доступні для практиків місцевого самоврядування і місцевого розвитку в Україні освітні онлайн-платформи.

**Виклад основного матеріалу.** Результати аналізу публікацій провідних зарубіжних фахівців [4–12] вказують на суттєвий інтерес до такого напрямку управління знаннями як «personal knowledge management», «personal knowledge mastery», що в перекладі інтерпретуємо відповідно як «управління особистими знаннями» або «управління власними знаннями», «особисте опанування знань».

Узагальнення думки спільноти науковців і практиків, які дискутують на платформі «Quora» різноманітні аспекти «knowledge management» [28], свідчить, що наразі управління знаннями розуміється як глибинний і комплексний процес, тісно пов'язаний з особистісними характеристиками людей, з рівнем і характером людського капіталу, тобто це систематичні процеси, завдяки яким знання, необхідні для успіху організації, галузі чи території, створюються, зберігаються, розподіляються та застосовуються. За іншим визначенням цієї ж спільноти фахівців, управління знаннями – це мистецтво перетворення інформації та інтелектуальних активів у постійну цінність для організації та її співробітників, а метою управління знаннями є сприяння повторному використанню інтелектуального капіталу, можливість ефективніше приймати рішення, створення умов для інновацій.

Характеризуючи «personal knowledge management» Л. Єфімова у роботі [29] зазначає, що таке управління знаннями є поєднанням заходів, які не лише сприяють створенню, обміну, отриманню та застосуванню знань, але й вимагають створення та підтримування особистої мережі, відстежування контактів та приєднання до віртуальних спільнот.

Слід зазначити, що Г. Джарч (H. Jarche) тлумачить особисте опанування знань (personal

knowledge mastery, РКМ) як «набір індивідуально сконструйованих процесів, які допомагають кожному з нас осмислити наш світ, працювати більш ефективно і робити свій внесок у суспільство» [7]. Дослідник також підкреслює, що РКМ означає взяти під контроль свій професійний розвиток і «залишатися на зв'язку в мережеву епоху» (staying connected in the network era), незалежно від того, «чи є ви найманим працівником, чи самозайнятим підприємцем, чи перебуваєте “між роботами”» (whether you are an employee, self-employed, or between jobs) [7]. Змістовне наповнення елементів РКМ за Г. Джарчем (H. Jarche) представлено у табл. 1.

У свою чергу, Дж. Грандспенкіс (J. Grundspenkis), стверджував, що управління особистими знаннями – це процес накопичення інформації, яку людина використовує для збирання, класифікації, зберігання, пошуку, вилучення та обміну знаннями у своїй повсякденній діяльності, а також спосіб, яким ці процеси підтримують професійну діяльність [5].

На основі здійсненого аналізу результатів провідних досліджень у сфері управління особистими знаннями вбачається доцільним, виокремити навички, що необхідні для підтримання процесів самовдосконалення, саморефлексії, самоменеджменту особистості: навички співпраці (координація, синхронізація, експериментування, кооперація та дизайн); комунікативні навички (сприйняття, інтуїція, експресія, візуалізація та інтерпретація); творчі здібності (уява, розпізнавання образів, оцінка, інновація, висновок); розуміння складних адаптивних систем; інформаційна грамотність (розуміння того, яка інформація важлива і як знайти невідому інформацію); навички керування власним навчанням; мережеві навички (вміння дізнатися те, що знає «ваша мережа»; вміння знаходити тих, хто може мати додаткові знання та ресурси, щоб допомогти вам); організаційні навички; навички вести особисту бібліотечну справу (персональні категоризації та таксо-

Таблиця 1

**Тріада РКМ за Г. Джарчем (H. Jarche)**

Елемент	Змістовне наповнення	Слоган
Personal / Особистий	According to one's abilities, interests & motivation / Відповідно до своїх здібностей, інтересів та мотивації	Not directed by external forces / Не керовані зовнішніми силами
Knowledge / Знання	Understanding information and experience in order to act upon it / Розуміння інформації та досвіду для того, щоб діяти відповідно до них	Know what, know who, know how / Знають що, знають хто, знають як
Mastery / Опанування	The journey from apprentice to disciplined sense-maker and sharer of knowledge / Шлях від учня до дисциплінованого осмислювача та поширювача знань	Masters do not need to be managed / Майстри не мають потреби, щоб ними керували

Джерело: складено автором за матеріалами [4; 7].

номії); навички рефлексії; навички безупинного вдосконалення власної діяльності; навички «культурної антропології» (дослідження, агітація, повернення уваги, інтерв'ю та спостереження).

Експертами з питань управління знаннями зазначається, що управління професійними знаннями – це регулярні дії, які ми спрямовуємо на покращення власних професійних знань, навичок, вмінь, талантів, а також накопичення досвіду, контактів, способів взаємодії та підходів до розв'язання завдань, задля реалізації професійної діяльності якнайкращим шляхом, професійного розвитку й кар'єрного росту [28]. У цифрову епоху такі дії активно підтримуються освітніми онлайн-платформами.

В Україні пропонується широкий спектр вітчизняних безкоштовних освітніх продуктів на онлайн-платформах. У табл. 2 представлено 11 освітніх онлайн-платформ, які, за результатами дослідження, роблять найбільший внесок в управління знаннями у сфері місцевого самоврядування в Україні. На цих платформах практики місцевого самоврядування і місцевого розвитку мають можливість вдосконалення власних професійних знань і навичок, а також особистого опанування знань. У табл. 2 платформи розміщено за роком заснування та подано експертну думку автора щодо їх внеску в управління особистими й професійними знаннями у сфері місцевого самоврядування.

*Спільнота практик: Сталий розвиток* була започаткована Швейцарсько-український про-

єктом «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO у 2012 році [26], і дуже швидко була визнана як потужний онлайн-майdanчик для взаємодії, обміну досвідом, поширення кращих практик, генерації нових ідей, проєктів розвитку та горизонтальної комунікації. До спільноти приєдналося більше 20 тисяч представників органів місцевого самоврядування і органів державного управління. Окрім того, Спільнота була платформою для просування реформи адміністративно-територіального устрою, розміщення та доступу до інформації в умовах швидких змін.

Переваги Спільноти: можливість навчатися на е-курсах за власним графіком; мережевість навчання P2P («рівний до рівного»); доступ до інформаційно-управлінських ресурсів; налагодження професійних контактів з вмотивованими до змін колегами з усієї України; вивчення кращих практик та експертиза (взаємооцінювання) проєктів розвитку; долучення до розроблення спільних проєктів розвитку. Е-курси, що пропонуються у Спільноті, базуються на використанні інструментів управління знаннями та впроваджуються у співпраці з вищими навчальними закладами за відповідним спрямуванням. Найпопулярнішим курсом Спільноти понад 10 років залишався щорічний курс «Управління проєктами місцевого розвитку», який кожного року завершувало близько 200 осіб і який став промотором культури управління за допомогою проєктів в місцевому самоврядуванні [30].

Таблиця 2

**Освітні онлайн-платформи, які роблять найбільший внесок в управління знаннями у сфері місцевого самоврядування в Україні**

Назва	Покликання на ресурс	Рік створення	Внесок в управління знаннями у сфері місцевого самоврядування	
			особистими	професійними
Спільнота практик: Сталий розвиток	<a href="http://despro.org.ua/distance-learning/spilnoty-praktyk/">http://despro.org.ua/distance-learning/spilnoty-praktyk/</a>	2012	+	+++
Відкритий Університет Майдану	<a href="https://vumonline.ua/">https://vumonline.ua/</a>	2014	++	++
EdEra	<a href="https://www.ed-era.com/">https://www.ed-era.com/</a>	2014	++	++
Prometheus	<a href="https://prometheus.org.ua">https://prometheus.org.ua</a>	2014	+++	++
Impactorium	<a href="https://impactorium.org/uk">https://impactorium.org/uk</a>	2019	++	+
Освітній хаб міста Києва	<a href="https://eduhub.in.ua/">https://eduhub.in.ua/</a>	2019	++	+
Портал управління знаннями	<a href="https://pdp.nacs.gov.ua/">https://pdp.nacs.gov.ua/</a>	2019	+	+++
U-Learn	<a href="https://u-learn.org.ua/">https://u-learn.org.ua/</a>	2020	++	+++
Дія. Цифрова освіта	<a href="https://osvita.diia.gov.ua/">https://osvita.diia.gov.ua/</a>	2021	+++	++
Академія громад України	<a href="https://hromada.academy/">https://hromada.academy/</a>	2021	+	+++
Zrozumilo!	<a href="https://zrozumilo.in.ua/">https://zrozumilo.in.ua/</a>	2021	++	++

*Джерело: розроблено автором за матеріалами зазначених онлайн-платформ.*

*Відкритий Університет Майдану*, ВУМ – це освітня ініціатива, яка поширює ідеї і сприяє розвитку громадянського суспільства в Україні. Команда проєкту [vumonline.ua](http://vumonline.ua) наголошує, що на початку ініціативи у 2014 році було поставлено ціль залучити 100 000 учасників навчання. Ціль було успішно досягнуто. Станом на кінець 2022 року на платформі зареєстровано понад 170 000 учасників. Наступним викликом стала ціль – 250 000 слухачів. Досягнення цієї цілі буде означати для команди проєкту ВУМ, що в Україні є щонайменше двісті п'ятдесят тисяч агентів змін, які здобули конкретні інструменти та навички для перетворення власних ідей та викликів на проєкти, ініціативи, організації.

Теми навчальних курсів на платформі ВУМ пов'язані з персональним розвитком та реалізацією вашого потенціалу, підприємництвом, як механізмом якісного розвитку громади і суспільства, розумінням побудови та діяльності відкритого суспільства і його формування в Україні, зокрема: «Стратегії сталого розвитку для міст і громад: практичні поради»; «Сталість соціальних змін: згуртування громад»; «Від ідеї до змін: проєктний менеджмент для соціальних ініціатив»; «Брендинг міст і територій».

*EdEra* – студія онлайн-освіти. Метою проєкту є зробити онлайн-освіту в Україні якісною та доступною. Для цього команда проєкту створює онлайн-курси, спецпроєкти, інтерактивні підручники та освітні блоги. На платформі [www.ed-era.com](http://www.ed-era.com) також реалізується ініціатива EdEra Books – соціальний проєкт інтерактивної освітньої літератури, який розробляється командою молодих науковців, програмістів, дизайнерів та експертів. Онлайн-книги на EdEra складаються з ілюстрованих текстів з інтегрованими відео та тестами для перевірки здобутих знань. Зазначене дозволяє поєднати різні методи сприйняття інформації і підвищити ефективність навчання, надати безкоштовний доступ онлайн 24/7.

*Prometheus*. найбільша платформа онлайн-освіти в Україні, де за вісім років було зареєстровано 2 млн. слухачів, яким видано понад 1,3 млн. сертифікатів про успішне навчання за курсом. Командою платформи [prometheus.org.ua](http://prometheus.org.ua) місією Prometheus визначено «зробити найкращу освіту доступною кожному». На платформі пропонуються як безкоштовні, так і платні курси у співвідношенні «понад 250 безкоштовних – 50 платних курсів». Отримані від продажу платних програм кошти спрямовуються на створення безкоштовних курсів та довготривале підтримування їхнього існування (покриття витрат на серверні

потужності, надання технічної підтримки слухачам та оновлення змісту курсів).

*Impactorium* – платформа електронного навчання про Цілі сталого розвитку та корпоративну соціальну відповідальність, метою якої є збільшення обізнаності про реалізацію Цілей сталого розвитку на особистому, професійному та державному рівнях [31]. На думку розробників, унікальністю платформи є те, що вона позиціонується як англо-українська платформа, що містить актуальні онлайн-курси з тем, які стосуються як професійного розвитку, так і саморозвитку в контексті досягнення Цілей сталого розвитку.

*Освітній Хаб міста Києва* – соціальний інноваційний проєкт, місією якого є забезпечити системну реалізацію концепції «навчання протягом життя» (life long learning) на території міста Києва, надавши можливість всім охочим безкоштовно отримати або покращити «м'які навички» (soft skills) для отримання роботи та побудови успішної кар'єри, відкриття власної справи, саморозвитку. Серед курсів, що пропонуються освітнім хабом на платформі [eduhub.in.ua](http://eduhub.in.ua): «Управління людьми і проєктами», «Емоційний інтелект», «Персональна ефективність» та інші. Освітній хаб створено у партнерстві з Асоціацією інноваційної та цифрової освіти [32], він є структурним підрозділом КНП «Освітня агенція міста Києва» Київської міської державної адміністрації.

*Портал управління знаннями* Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) створено з метою забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. Портал розроблений у партнерстві з Асоціацією інноваційної та цифрової освіти [32] і представляє собою маркетплейс, на якому розміщено програми навчання для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Програми навчання сортуються за регіонами, темами, форматом та ін.

Портал також призначений для забезпечення розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання, обміну практиками та досвідом, інформування провайдерів про наявні освітньо-професійні та освітньо-наукові програми підготовки за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

*Школа децентралізації U-Learn* – навчальний проєкт Програми «U-LEAD з Європою» [33], який є відповіддю на нові вимоги до людських ресурсів та розвитку спроможності посадових осіб місцевого самоврядування, а також організацій

громадянського суспільства як ключових учасників розвитку громад. Пропонуються, зокрема, онлайн-модулі: «Вступ до залучення громадян до процесу прийняття рішень в об'єднаних територіальних громадах»; «Стратегічна комунікація: вступ»; «Цифрові комунікації в громаді»; «Щоденні етичні дилеми у роботі в громаді».

*Дія. Цифрова освіта* – національна онлайн-платформа для розвитку цифрової грамотності. На порталі [osvita.diiia.gov.ua](https://osvita.diiia.gov.ua) зазначено, що метою створення є низка потреб українців, зокрема, потреба у комфортному проживанні в країні, потреба бути конкурентоспроможним на ринку праці, потреба у самовдосконаленні. Для цього портал надає вільний доступ кожному громадянину до навчання цифрової грамотності. Користувачі порталу зможуть ефективно та безпечно використовувати сучасні цифрові технології в роботі та навчанні, в професійному та особистісному розвитку.

*Академія громад України* – онлайн-платформа для навчання лідерів громад, співробітників органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад та їх помічників, підприємців та інвесторів, освітян та соціальних працівників, журналістів, які висвітлюють тематику реформи децентралізації, всіх громадян України, які мають бажання допомогти своїй громаді стати успішною. Користування платформою [hromada.academy](https://hromada.academy) безкоштовне. Модульні Програми реалізуються за інноваційною моделлю «змішаного навчання» (blended learning), що дозволяє кожному учаснику навчатись без відриву від роботи, знаходячись у будь-якому місці, незважаючи на ситуацію в країні.

Платформа пропонує низку модульних і інформаційно-консультативних програм навчання. У контексті управління професійними знаннями практиків місцевого самоврядування актуальними будуть програми: «Управління територіальною громадою»; «Нормативне забезпечення діяльності територіальних громад»; «Ефективне управління у громаді: проста інструкція для депутатів і небайдужих громадян».

*Zrozumilo!* – освітня онлайн-платформа [zrozumilo.in.ua](https://zrozumilo.in.ua), яку створено Фондом Східна Європа, пропонує безкоштовні курси для представників громадського сектору, органів держав-

ної влади та органів місцевого самоврядування, освітян, молоді, вразливих груп населення та всіх, хто зацікавлений у саморозвитку та здобутті якісних знань. Пропонуються курси за тематикою електронного урядування, інструментів прямої участі, підтримки малого та середнього бізнесу, розвитку соціального підприємництва, громадянського суспільства, енергоефективності, актуальні курси з різних аспектів забезпечення фізичної та психологічної безпеки в умовах війни.

#### **Висновки та напрями подальших досліджень.**

1. За результатами аналізування публікацій провідних зарубіжних фахівців управління знаннями визначено як глибинний і комплексний процес, завдяки якому знання, необхідні для успіху організації, галузі чи території, створюються, зберігаються, розподіляються та застосовуються. Але управління знаннями – це також мистецтво перетворення інформації та інтелектуальних активів у постійну цінність для організації та її співробітників, а метою управління знаннями є сприяння повторному використанню інтелектуального капіталу, можливість ефективніше приймати рішення, створення умов для інновацій.

2. Управління особистими знаннями є поєднанням заходів, які не лише сприяють створенню, обміну, отриманню та застосуванню знань, але й вимагають створення та підтримування особистої мережі, відстежування контактів та приєднання до віртуальних спільнот. Особисте опанування знань – це набір індивідуально сконструйованих процесів, які допомагають особистості осмислити навколишній світ, працювати більш ефективно і робити свій внесок у суспільство.

3. У цифрову епоху процеси управління професійними знаннями активно підтримуються освітніми онлайн-платформами. Схарактеризовано 11 освітніх онлайн-платформ, які роблять найбільший внесок в управління знаннями у сфері місцевого самоврядування в Україні.

4. Серед перспективних напрямків подальших досліджень – розроблення адаптованих до умов повоєнного відновлення України інтегрованих моделей і механізмів управління особистими знаннями та управління професійними знаннями у сфері місцевого самоврядування.

#### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Standards Australia. AS 5037 2005 Knowledge management – a guide. Standards Australia, Sydney. 2005. viii, 76 p.
2. Ferguson S. AS 5037–2005: knowledge management blueprint for Australian organisations? *The Australian Library Journal*. 2006. Vol. 55. Iss. 3. P. 196–209. doi: <https://doi.org/10.1080/00049670.2006.10721852>



3. Bolisani E., Handzic M. (Edts.) *Advances in Knowledge Management. Celebrating Twenty Years of Research and Practice*. Springer International Publishing Switzerland, 2015. 226 p.
4. Garfield S. Personal Knowledge Management: How to do it, with 25 resources and 10 books on PKM. *LinkedIn Corporation* : web-site. 26.06.2016. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/personal-knowledge-management-how-do-25-resources-10-books-garfield/> (access date 19.10.2022).
5. Grundspenkis J. Agent based approach for organization and personal knowledge modelling: knowledge management perspective. *Journal of Intelligent Manufacturing*. 2007. Vol. 18. № 4. P. 451–457. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10845-007-0052-6>
6. Gurteen D. Knowledge only exists in the mind. *Conversational Leadership an online book by David Gurteen* : web-site. 2016. URL: <https://conversational-leadership.net/knowledge-human-mind/> (access date 14.10.2022).
7. Jarche H. Working Smarter – Personal Knowledge Mastery. *Harold Jarche* : web-site. 12.07.2011. URL: <https://jarche.com/pkm/> (access date 14.10.2022).
8. Nonaka I., von Krogh G. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*. 2009. Vol. 20. № 3. P. 635–652. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>.
9. Wenger E., Trayner B., De Laat M. *Promoting and assessing value creation in communities and networks: A conceptual framework*. Ruud de Moor Centrum. 2011. 62 p. URL: <https://cutt.ly/p36U0is> (access date 29.10.2022).
10. Wenger E. Knowledge management as a donut: shaping your knowledge strategy with communities of practice. *Ivey Business Journal*. 2004, January. URL: <https://iveybusinessjournal.com/publication/knowledge-management-as-a-dough-nut/> (access date 29.10.2022).
11. Wright K. Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker performance. *Knowledge Management Research and Practice*. 2005. Vol. 3. № 3. P. 156–165. doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500061>.
12. Zhang Z. (J). Personalising organisational knowledge and organisationalising personal knowledge. *Online Information Review*. 2009. Vol. 33. № 2. P. 237–256. doi: <https://doi.org/10.1108/14684520910951195>.
13. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво планувати та управляти своїм часом : метод. рек. до дистанц. курсу. Київ : НАДУ, 2009. 40 с.
14. Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип.18. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf>
15. Железняк К. Л., Ігнатюк В. В. Підвищення ефективності само-менеджменту на базі самооцінки. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 56–59. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-09)
16. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2011. Вип. 2(6). URL: [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf)
17. Шаталова О. Самооцінка посадових осіб місцевого самоврядування України у взаєминах у малих групах у контексті професійної адаптації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 2. С. 124–128.
18. Колтун В. С., Галяс Н. М. Управління процесами обміну знаннями в умовах трансформації громад. *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>
19. Надрага В. І. Підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування як пріоритет територіального розвитку. *Регіональна економіка*. 2018. № 3. С. 21–28. URL: [https://re.gov.ua/re201803/re201803\\_021\\_NadragaVI.pdf](https://re.gov.ua/re201803/re201803_021_NadragaVI.pdf)
20. Рачинський А. П. Роль управління знаннями в професійній компетентності публічних службовців. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.10.1>
21. Професіоналізація посадових осіб місцевого самоврядування на засадах знаннєво-комунікативної та компетентнісної парадигм: Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення: монографія / С. К. Хаджирадева та ін. ; за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Київ : НАДУ, 2017. 256 с.
22. Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України : монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін [та ін.] ; за наук. ред. І. В. Шпекторенка. Дніпро : ГРАНІ, 2021. 280 с.
23. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2016_3_7)
24. Katernyak I., Loboda V., Kulya M. eLearning within the Community of Practice for sustainable development. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*. 2018. Vol. 8 (3). P. 312–322. doi: <https://doi.org/10.1108/HESWBL-03-2018-0030>
25. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2014_4_21)

26. Управління знаннями: електронне навчання управління проєктами в Спільноті практик: Сталий розвиток : практ. посіб. / авт. кол. ; за заг. ред. І. Катерняка, Т. Маматової. Київ : DESPRO, 2021. 193 с. URL: <https://despro.org.ua/news/detail.php?ID=2302>
27. 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. doi: <https://doi.org/10.51647/kelm.2021.4.26>
28. What-is-professional-knowledge-management? *Quora* : web-site. URL: <https://www.quora.com/What-is-professional-knowledge-management?q=What-is-professional-knowledge-management> (access date 15.10.2022).
29. Lilia Efimova: Profiles in Knowledge. *LinkedIn Corporation* : web-site. 17.10.2019. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/lilia-efimova-profiles-knowledge-stan-garfield/> (access date 19.10.2022).
30. Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO : веб-сайт. URL: <https://despro.org.ua/> (дата звернення 11.09.2022).
31. Навчальна платформа ІМПАКТОРИУМ. *Центр «Розвиток КСВ»* : веб-сайт. URL: <https://csr-ukraine.org/projects/navchalna-platforma-impactorium-2/> (дата звернення 11.09.2022).
32. Асоціація інноваційної та цифрової освіти : веб-сайт. URL: <https://aide.one/> (дата звернення 11.09.2022).
33. Програма «U-LEAD з Європою» : веб-сайт. URL : <https://u-lead.org.ua/> (дата звернення 11.09.2022).