

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

РЕСЛЕР Тетяна Михайлівна

**Імплементация підсистеми знаннєвого
менеджменту в систему управління організації
публічної сфери. / Implementation of the
knowledge management subsystem in the
management system of the public sphere
organization**

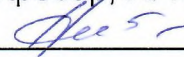
спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ПУАзм-21
Т. М. Реслер



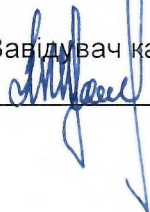
Науковий керівник:
д.е.н., професор, А. Ю. Васіна



Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"30" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри



М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах постіндустріального суспільства система управління знаннями є однією з прогресивних технологій, що дозволяє вирішувати складні завдання розвитку у всіх сферах суспільної життєдіяльності. Знаннєвий менеджмент виступає визначальною складовою управлінських систем організацій різних типів, в тому числі і публічних.

Виклики, що постають перед органами місцевого самоврядування в умовах розширення повноважень та ускладнення середовища їх функціонування, обумовлюють необхідність вирішення складних, нетипових завдань розвитку територіальних громад на основі вироблення й реалізації ефективних управлінських механізмів з використанням ресурсу знань. За цих умов актуалізується потреба в імплементації підсистеми знаннєвого менеджменту в систему управління органом місцевого самоврядування, що й визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Питанням вироблення і реалізації механізмів управління знаннями в органах публічного управління присвячені праці таких вчених як Алюшина Н., Бакуменко В., Бородін Є., Гавкалова Н., Козак В., Кормишкін Ю., Маматова Т., Нетреба І., Чикаренко І. та інших. Однак стрімкий розвиток знаннєвих ресурсів, динамічні трансформації в публічному управлінському просторі, формування інституціонального забезпечення діяльності місцевого самоврядування, унікальні характеристики кожної окремої територіальної громади обумовлюють необхідність вироблення органами місцевого самоврядування своєї системи знаннєвого менеджменту, що й відкриває простір для подальших досліджень.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо імплементації підсистеми знаннєвого менеджменту в систему управління організації публічної сфери.

Досягнення визначеної мети передбачає вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та завдання знаннєвого менеджменту в системі управління організацією публічної сфери;
- обґрунтувати вимоги до імплементації підсистеми знаннєвого менеджменту в систему управління організацією публічної сфери;
- здійснити аналіз чинників імплементації підсистеми знаннєвого менеджменту в систему управління досліджуваної організації публічної сфери;
- оцінити організаційне забезпечення імплементації менеджменту знань в досліджуваній організації публічної сфери;
- розкрити аспекти управління знаннями в досліджуваній організації публічної сфери на основі компетентнісного підходу;
- навести рекомендації щодо удосконалення інструментарію управління знаннями в досліджуваній організації публічної сфери;
- визначити напрями удосконалення управління знаннями організації публічної сфери з використанням потенціалу організаційної культури.

Об'єктом дослідження є підсистема знаннєвого менеджменту органу місцевого самоврядування – Полянської сільської ради.

Предметом дослідження є механізм імплементації підсистеми знаннєвого менеджменту в систему менеджменту органу місцевого самоврядування.

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи використані такі методи дослідження: теоретичного узагальнення; діалектичний метод пізнання; системний аналіз; порівняння; системний підхід.

Практична цінність отриманих результатів. Отримані результати можуть бути використані органами місцевого самоврядування в процесі вироблення й реалізації механізмів управління знаннями.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему "Сутність та завдання знаннєвого менеджменту в системі управління організацією публічної сфери" у Збірнику Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю "Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України"

(Тернопіль, ЗУНУ, травень, 2022); " Інструменти управління знаннями в органі місцевого самоврядування" у Збірнику науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу "Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні" (Тернопіль, ЗУНУ, листопад, 2022).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 65 найменувань та містить 4 таблиці і 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПІДСИСТЕМИ ЗНАННЄВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

1.1. Сутність та завдання знаннєвого менеджменту в системі управління організацією публічної сфери

Складність завдань, які постають перед такими організаціями публічної сфери як органи місцевого самоврядування в умовах посилення вимог динамічного середовища їх функціонування, зумовлює посилення ролі знань у забезпеченні їх ефективного функціонування.

Знання виступають основним ресурсом обґрунтованого ефективного прийняття управлінських рішень владними структурами, що в свою чергу поставило в центр їх діяльності інноваційні компетентності працівників, знаннєвий ресурс, яким вони володіють, перманентне підвищення професійного рівня кадрів.

Прогресивний поступ завжди опирався на знання. "Але саме в останні роки змінився процес отримання нових знань: передові технології торкнулися безпосередньо інноваційного процесу. Кардинально оновилися інструменти, за допомогою яких створюються, поширюються та використовуються знання. У цих умовах розвиваються нові управлінські технології та підходи в менеджменті, зокрема когнітивний підхід в управлінні, знаннєвий менеджмент" [27].

Необхідність організації процесів залучення, створення, використання знань обумовила виокремлення в системі менеджменту організацій підсистеми знаннєвого менеджменту.

Знаннєвий менеджмент – це підсистема менеджменту організації публічної сфери, зорієнтована на виявлення, залучення, використання, нагромадження,

зберігання і передачу знань з метою вироблення прогресивних способів реалізації закріплених за організацією завдань та функцій.

Управління знаннями базується на стратегічному підході, який формує стратегію трансформації всіх типів інтелектуальних активів організації публічної сфери у більш високу ефективність діяльності.

За своєю природою, управління знаннями є складною управлінською діяльністю, що органічно поєднує механізми управління персоналом, інструментарій інноваційного та комунікаційного менеджменту, а також передбачає використання прогресивних інформаційних технологій в управлінні організаціями.

Знаннєвий менеджмент є сукупністю різноманітних концептуальних підходів, що стосуються розвитку організацій, які навчаються, формування нової якості людського капіталу, використання сучасних інформаційних технологій.

З розширенням нових можливостей, пов'язаних із розвитком інформаційних технологій, інтернет - технологій, набув хибний підхід до розуміння знаннєвого менеджменту як управління інформаційним забезпеченням діяльності організацій публічної сфери. Тому, слід зауважити, що знаннєвий менеджмент не ототожнюється із створенням передумов для застосування передових інформаційних технологій в діяльності організації.

"Найважливішою частиною управління знаннями є технології поширення, адаптації, конвертації й використання неявних знань, які тісно переплетені з емоціями, принципами, прихильністю та ін. Намітилося зрушення від внутрішньої спрямованості управління знаннями, пов'язаного із традиційною концепцією інноваційного менеджменту, що має справу переважно із внутрішньо корпоративними НДДР, до зовнішньої спрямованості, що містить у собі маркетинг, взаємодію із клієнтами, бенчмаркінг, обмін інформацією із зовнішніми контрагентами та ін" [40].

Головною метою знаннєвого менеджменту в органі місцевого самоврядування є підвищення його спроможності ефективно реалізувати закріплені завдання й повноваження.

Як складна управлінська система, знаннєвий менеджмент включає цілий ряд складових компонентів, що забезпечують формування і використання знаннєвого ресурсу організації публічної сфери (рис. 1.1).

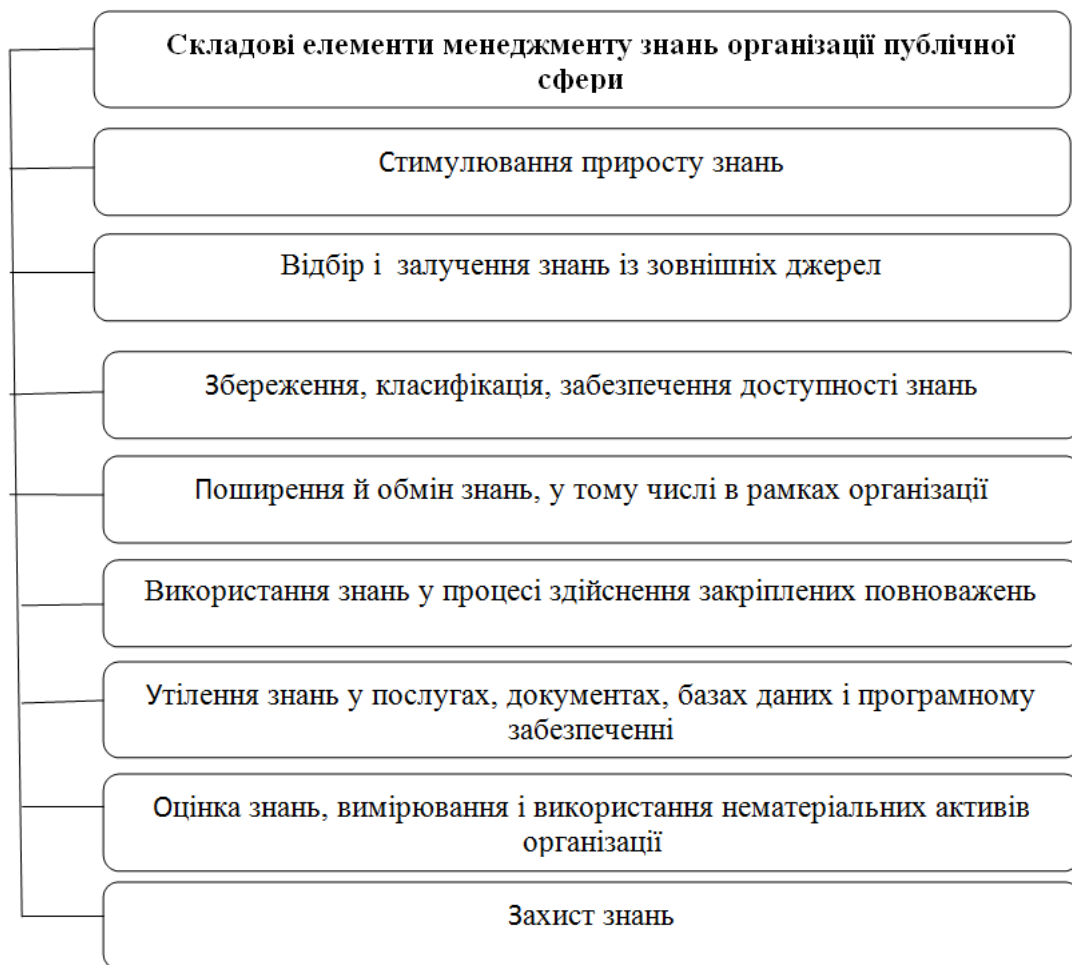


Рис. 1.1. Складові елементи менеджменту знань організації публічної сфери.

1. Примітка: Сформовано автором

"Управління знаннями – це не автономна, не самостійна активність, а невід'ємна частина менеджменту будь-якої організації. Таке управління – це

модель, що поєднує дії, пов'язані з формуванням знань, їхньою кодифікацією, поширенням і використанням, а також з розвитком інновацій і навчанням" [23].

В сучасних умовах знаннєвий менеджмент забезпечує для організацій публічної сфери пошук нових можливостей для підвищення ефективності їх функціонування на основі залучення і використання широкого спектру знань, які пронизують всі нематеріальні активи організації, зумовлює зміну способу мислення працівників, спонукає їх до постійного саморозвитку й удосконалення.

Знаннєвий менеджмент є визначальним складовим елементом менеджменту організацій публічної сфери, який поряд з стратегічним менеджментом забезпечує розвиток стратегічних ресурсів, які мають закласти підґрунтя ефективного функціонування органу місцевого самоврядування в умовах нестабільності й непередбачуваності зовнішнього середовища.

Аспектами знаннєвого менеджменту, які демонструють його визначальну роль у функціонуванні і розвитку органів місцевого самоврядування є такі:

- сприяє підвищенню інституційної спроможності органу місцевого самоврядування реагувати на виклики та запити зовнішнього середовища;
- стосується запровадження інноваційних підходів у діяльність органу місцевої влади;
- забезпечує інтегруючий підхід до запровадження прогресивних управлінських технологій та стимулювання активності працівників;
- налагоджує синергетичний зв'язок між технологічним базисом та поведінковими засадами в управлінні;
- передбачає оптимальне поєднання різних видів капіталів: управлінського, людського, інтелектуального.

Технології знаннєвого менеджменту формують специфічний організаційний простір стимулювання підвищення індивідуальної компетентності й фахового рівня працівників, трансформації індивідуальної компетенції в організаційний капітал. З огляду на це, управління знаннями в органах місцевого самоврядування передбачає використання технологій

управління персоналом для створення дієвих команд, ефективних робочих груп, в рамках яких можна було б створити сприятливу організаційну атмосферу перетворення індивідуальних навичок та вмінь у колективні знання.

"Міждисциплінарні групи й команди формалізують і капіталізують таланти, тому що вони втрачають індивідуальність і набувають рис суспільного. Навіть якщо член групи йде з неї, його знання все ще зберігаються у членів групи протягом певного періоду. Таким чином, відбувається трансформація людського капіталу в організаційний" [40].

Теоретико-методологічне підґрунтя знаннєвого менеджменту в органі місцевого самоврядування формують такі концепції менеджменту, як:

- формування дієвих команд і групова робота;
- розвиток організаційного інтелектуального капіталу;
- реалізації засад побудови організації, що навчається;
- застосування прогресивних інформаційних технологій;
- бенчмаркінг, імплементація передового досвіду;
- розвиток корпоративної культури.

Знаннєвий менеджмент має забезпечувати знаходження відповіді на такі ключові питання:

як забезпечити ефективне управління таким організаційним активом як інтелектуальний капітал;

як через розвиток інтелектуального капіталу домогтись ефективного використання інших видів організаційного капіталу;

як забезпечити адекватне реагування органу місцевого самоврядування на виклики цифровізації публічного управління.

В сьогоденнішніх умовах, коли органи місцевого самоврядування змушені здійснювати пошук проривних варіантів вирішення нетипових складних завдань, самостійно виробляти методологічне підґрунтя розв'язання важливих проблем життєдіяльності територіальних громад, саме знання стають основним

організаційним ресурсом, який має формуватися й розвиватися на постійній основі, з використанням стратегічного підходу.

Менеджмент знань передбачає налагодження в організації публічної сфери чіткої управлінської діяльності, зорієнтованої на:

- залучення прогресивних управлінських технологій та запровадження їх в практичну діяльність органу місцевого самоврядування;
- пошук й імплементацію кращого досвіду вирішення завдань в сфері публічного управління і його використання в контексті реалізації стратегії розвитку організацій;
- формування й розвиток знання про прогресивні форми взаємодії й співпраці в системі публічного управління;
- розвиток й використання інтелектуального капіталу організації;
- створення умов для залучення нових знань та запровадження інновацій, формування інноваційного клімату та інноваційної культури.

Успішна реалізація технологій знаннєвого менеджменту в організації публічної сфери значною мірою визначається:

- розвинутою технологічною інфраструктурою, що сприяє з використанням комунікативних технологій одержувати й поширювати знання;
- розвинутою організаційною культурою, що сприяє обміну знаннями між працівниками та підрозділами;
- безперервне навчання й підвищення кваліфікації персоналу.

Розвиток знаннєвого менеджменту в сучасних умовах є основною вимогою, реалізація якої дає можливість організаціям публічної сфери:

- забезпечити швидке реагування на запити і вимоги споживачів публічних послуг;
- використовувати інноваційні технології для обґрунтування й прийняття публічно-управлінських рішень;
- прискорювати навчання та передачу знаннєвого ресурсу для персоналу;
- раціонально використовувати ресурси організації.

Знаннєвий менеджмент передбачає налагодження взаємодії керівників всіх рівнів щодо вироблення управлінської моделі систематичного формування, оновлення й застосування знань з метою забезпечення ефективного досягнення цілей діяльності організації.

"Управління знаннями як спеціальна функція менеджменту має ряд особливостей. По-перше, воно охоплює всі сфери діяльності компанії та всі підрозділи, адже кожен із них використовує знання як джерело розвитку та вдосконалення. По-друге, управління знаннями безпосередньо пов'язане з використанням інформаційних технологій. По-третє, ця функція виконує координаційну та інтеграційну роль у процесі організаційного навчання. І, по-четверте, необхідною умовою ефективності управління знаннями слід вважати демократизацію стосунків персоналу, надання можливості кожному учаснику діяльності компанії брати безпосередню участь у формуванні корпоративних знань та досягненні цілей організації"[18].

Знаннєвий менеджмент висуває знання в категорію проривних чинників забезпечення ефективного функціонування організації; акцентує увагу на важливості застосування знань на всіх етапах підготовки рішень, надання послуг, реалізації проектів; спонукає до застосування широкого спектру інструментів для досягнення управлінської ефективності; посилює роль суб'єктивного чинника в підвищенні інституційної спроможності організації публічної сфери.

Знання є активом організацій публічної сфери, для якого постійно повинні створюватися умови для використання на практиці, повинен здійснюватися належний методичний, організаційний, консультативний супровід застосування й розвитку знань за всіма напрямками діяльності організації.

В процесі пошуку, залучення, використання, генерації знань має постійно формуватися інтелектуальний капітал організації публічної сфери, який би дозволяв організації публічної сфери активно виробляти й реалізувати корпоративну політику з врахуванням вимог і запитів зовнішнього середовища,

пропонувати прогресивні підходи до вирішення назрілих питань з використанням прогресивних управлінських технологій.

1.2 Вимоги до імплементації підсистеми знаннєвого менеджменту в систему управління організацією публічної сфери

З метою надання управлінню знаннями в організації публічної сфери характеру систематичного процесу залучення, використання та передачі знань, які формують нову прогресивну методологічну базу розв'язання складних управлінських завдань важливим є забезпечити формування підсистеми знаннєвого менеджменту та органічно імплементувати її у систему внутрішньо організаційного управління.

Оскільки менеджмент знань поєднує окремі аспекти управління персоналом, інноваційного і комунікаційного менеджменту, а також застосування прогресивного інструментарію у внутрішньо організаційному управлінні, то його здійснення вимагає чіткого організаційного забезпечення з дотриманням певних базових вимог.

До таких базових вимог належить забезпечення чіткої цілеспрямованості підсистеми знаннєвого менеджменту в орієнтації на створення організаційних, матеріальних, технологічних та психологічних передумов для того, щоб:

- швидше реагувати на вимоги громадськості, бізнесових та суспільних інституцій за допомогою прийняття ефективних інноваційних рішень;
- гнучко запроваджувати знаннєві ресурси в процеси надання послуг, прийняття публічно-управлінських рішень;
- налагоджувати співпрацю з партнерами в питаннях використання нематеріальних активів, здійснення спільних методичних, наукових розробок, експертизи спільних проектів;
- підвищувати ефективність навчання та використання форм внутрішньо організаційного поширення знань;

- використовувати адаптивні організаційні форми управлінської діяльності для створення нових знань при вирішенні завдань розвитку організації та здійснення закріплених за нею повноважень в умовах невизначеності;

- створювати центри відповідальності за цілеспрямоване ефективне використання знань.

Серед вимог, які мають забезпечуватись при імплементації підсистеми знаннєвого менеджменту в систему управління організацією публічної сфери, слід виокремити такі як:

- узгодження цілей управління знаннями та механізмів їх досягнення з стратегією розвитку організації;

- розвиток організаційної культури в контексті формування атмосфери сприяння спільному створенню і використанню знань;

- орієнтація і стимулювання працівників до використання інноваційних підходів при здійсненні функціональних повноважень.

Детермінантами імплементації підсистеми знаннєвого менеджменту в систему менеджменту організації публічної сфери виступають практичні завдання управління знаннями, якими є:

- діагностика та аналіз знань, якими володіє організація;

- отримання необхідних знань;

- створення системи управління знаннями;

- використання системи управління знаннями.

Так, діагностика та аналіз знань, якими володіє організація передбачає такі дії:

складання карти знань (ідентифікація наявних в організації знань всіх видів);

"оцінка інтелектуального капіталу організації;

визначення потреби організації в знаннях для досягнення тактичних і стратегічних цілей;

планування системи управління знаннями в організації;

аналіз потреб користувачів в знаннях" [7].

В контексті забезпечення отримання необхідних знань важливим є здійснення дій щодо:

- сприяння в пошуку інформації, інформування про її наявність;
- навчання співробітників;
- створення цінностей організації, що навчається;
- автоматизації придбання знань;
- вибір знань;
- придбання знань.

Створення системи управління знаннями передбачає комплекс дій щодо:

мотивації персоналу до обміну знаннями та досвідом;

"створення структури організації, що полегшує обмін знаннями;

створення атмосфери довіри для обміну знаннями;

структурування знань;

поширення знань" [18].

Використання системи управління знаннями передбачає:

- заохочення нововведень (інновацій);
- організацію командної роботи, співпрацю;
- створення умов для проведення експериментів;
- створення структур, методів повторного використання знань на основі

баз даних, архівів і сховищ;

- розвиток систем підтримки робочих груп; ревізія знань.

Система управління знаннями організації публічної сфери має забезпечувати реалізацію таких основних функцій:

- аналітичної;
- розподільної;
- охоронної;
- інтеграційної;
- створення нових знань.

Сутність аналітичної функції полягає в забезпеченні: пошуку знання в потоці інформації; фільтрації інформації; виборі ефективних інформаційних ресурсів, аналізі методів діяльності, досвіду і кваліфікації персоналу; надання додаткової цінності наявній інформації шляхом виявлення, відбору, узагальнення.

Розподільна функція в системі управління знаннями передбачає: впорядкування знань та оцінку їх корисності; класифікацію за певними критеріями існуючих знань, накопиченого досвіду, методів роботи і кваліфікації персоналу; внесення класифікованих знань в корпоративну пам'ять.

Охоронна функція зорієнтована на побудову бар'єрів на шляху витоку знань та інформації. Поширюється на: методично-інструктивні матеріали вирішення безпекових питань, оцінки ресурсів та технологій, пов'язаних з вирішенням завдань у сфері національної безпеки, набутий досвід, стратегічні плани та цілі і ін.

Інтеграційна функція забезпечує "витяг знань з корпоративної пам'яті (шляхом обміну знаннями між підрозділами, різними рівнями управління, а також обміну експертними знаннями і досвідом співробітників і т. п.) і забезпечення їх доступності при прийнятті управлінських рішень, пошуку і генеруванні ідей, навчанні" [9].

Створення нових знань передбачає діагностику ефективності вирішення конкретних завдань та ідентифікацію стримуючих і стимулюючих чинників, аналіз зворотного зв'язку, еталонне тестування, а також проведення різного роду досліджень та експериментів, апробацію методичних та інструктивних матеріалів.

Процес активного управління всією масою наявних і тих, що надходять в організацію знань є змістовною основою управління знаннями. Тому перед кожною організацією постає завдання визначити, яку систему необхідно створити і які внутрішньо організаційні перетворення здійснити, щоб забезпечити передумови успішного використання свого інтелектуального капіталу.

Тобто йдеться про те, щоб сформувати в організації процеси, інфраструктурне забезпечення та організаційні процедури, які б дозволили співробітникам створювати і використовувати корпоративну базу знань.

В процесі проектування системи управління знаннями організації публічної сфери важливим є окреслення чітких підходів до визначення:

- 1) цілей і способів побудови системи управління знаннями;
- 2) суб'єктів та об'єктів управління, об'єднаних в організаційні структури;
- 3) завдань і функцій суб'єктів управління знаннями;
- 4) методології, методів, засобів;
- 5) інформаційного і технічного забезпечення;
- 6) аудиту знань;
- 7) робочих груп та творчих колективів;
- 8) системи підвищення компетентності кадрів.

Основу формування підсистеми знаннєвого менеджменту складає вибір організаційної форми.

До основних організаційних форм управління знаннями належать:

- 1) мережеві організації;
- 2) віртуальні організації;
- 3) організації, що навчаються й інтелектуальні організації;
- 4) державно-приватне партнерство.

Так мережеві організації базуються на гнучкій, в ряді випадків тимчасовій взаємодії між організаціями публічної сфери, громадськими, експертними, підприємницькими структурами на основі єдності цілей та взаємної вигоди (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Відмінності мережевих організацій від звичайних організацій

Типові ознаки	Звичайні організації	Мережеві організації
Типи зв'язків в організації	Адміністративні, ієрархічні	На основі єдності цілей та взаємної вигоди
Тип структури	Чітко фіксовані, стійкі	Динамічний
Відносини між учасниками організації	На адміністративних засадах (послідовність команд)	На договірних засадах, розвиток контрактних

1. Примітка: Сформовано автором.

"Віртуальні організації – це особливий тип мережевих організацій, що з'явилися в епоху становлення і розвитку постіндустріального суспільства, що вимагає великих і різноманітних знань, домінування нової техніки і технологій при здійсненні функціональної діяльності різних типів" [40].

Характерними рисами віртуальних організацій є: тимчасовий характер функціонування, можливість формування альянсів в суміжних сферах діяльності; налагодження зв'язків та управлінської взаємодії на основі інтегрованих та локальних інформаційних систем і телекомунікацій; розвиток взаємодії з партнерами та зацікавленими організаціями на основі укладання угод.

На особливу увагу заслуговують організації, що навчаються. Здатність організації адекватно реагувати на виклики зовнішнього середовища, розуміти процеси, що відбуваються в системі, складовим елементом якої є організація, розвивати організаційну спроможність визначати й забезпечувати власну траєкторію розвитку безпосередньо залежить від здатності організації навчатися.

Рисами організацій, що навчаються є: гнучке реагування на вимоги зовнішнього середовища, трансформаційні зміни в ньому, що визначає їх здатність до навчання; висока згуртованість, єдність й ідентичність організаційної культури; толерантність до нових підходів та протилежних позицій, що демонструють прагнення до навчання.

Способи та форми навчання наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Способи і форми навчання організацій

Підтримуючі	Перехідні	Прогнозні	Універсальні
Система представлення пропозицій від співробітників	Передача інновацій	Децентралізоване стратегічне планування	Вивчення запитів споживача
Самокеровані робочі групи	Реорганізація процесу ділових відносин	Спільні підприємства й стратегічні альянси	Групи зовнішніх консультантів
Статистичний контроль	Цільові і спеціальні групи	Підвищення кваліфікації поза організацією	Змістовний аналіз

Порівняльне визначення ефективності	Програми всезагального управління якістю	Аналіз сценаріїв	
Тренінгові програми	Підвищення кваліфікації в організації	Метод Дельфі Аналіз впливу факторів	

1. Примітка: Сформовано автором.

Інтелектуальні організації – це організації, які в основу своєї діяльності ставлять використання знань і креативних підходів. Їх особливостями є: менший розмір порівняно з традиційними організаціями; чітко виражена горизонтальна структура; невелика кількість співробітників; значна кількість працівників на договірній основі.

Державно-приватне партнерство (ДПП) – інституційний та організаційний альянс між органами влади і приватним бізнесом отримав назву державно-приватного партнерства (обмін знаннями між державою і приватним бізнесом - необхідний елемент успішного розвитку ДПП).

Знання з боку владних структур – знання про загальні інституціональні умови здійснення підприємницької діяльності та можливості й напрями підтримки бізнесу з боку владних структур.

Знання з боку бізнесу: знання про роботу головних ринкових інститутів, знання про бар'єри для зростання пріоритетних галузей і виробництв, знання про організацію ефективних виробничо-господарських зв'язках; знання про потенційні можливості та умови участі бізнесу у реалізації публічної політики на різних рівнях публічного управління.

Розподіл ресурсів знань між державою і приватним бізнесом в проектах ДПП наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Ресурси знань в проектах ДПП

З боку органу влади	З боку приватного бізнесу
Макроекономічні знання Загальні параметри соціально-економічної політики та її пріоритети Загальні умови господарювання – правила гри податкова, фінансова, антимонопольна політика	Конкретні знання про роботу ринкових інститутів Реалізація і захист прав власності Розвиток контрактної (договірної) системи
Специфічні знання Умови імпорту нових технологій і підтримки високотехнологічних виробництв	Спеціальні знання про підприємницьке середовище Умови і перепони для ефективного розвитку

Конкретні стратегічні рішення з окремих актуальних проблем розвитку	Потенційні умови і можливості для участі у вирішенні державних завдань
---	--

1. Примітка: Сформовано автором.

В сьогоденнішніх умовах перед організаціями постає виклик трансформуватися в інституції, які виробляють не тільки традиційний продукт, але також і знання, призначені як для внутрішнього використання, так і для обміну та продажу. Для цього керівництво організацій може використати такі три стратегічні підходи:

" централізований, при якому в організації створюються всі необхідні для виробництва інформації і знань елементи: відділи навчання персоналу, науково-дослідні підрозділи, патентні служби, служби роботи з інформацією (бібліотеки, інформаційні сховища), підрозділи з проектування і впровадження інформаційних технологій. Використовуючи такий підхід, організація інтегрує в собі розрізнені елементи виробництва знань в загальну систему, що складається з двох заснованих підсистем: а) виробництво інформації та знань; б) управління виробництвом інформації і знань;

мережевий, при якому організація встановлює довготривалі договірні відносини з іншими організаціями (фізичними особами), кожна з яких виробляє окремий елемент системи знань: навчальними закладами, консалтинговими та інжиніринговими фірмами, науково-дослідними організаціями і т.д. При цьому організація формалізує свої потреби в знаннях, визначаючи їх форму: навчений персонал, об'єкт інтелектуальної власності, «ноу-хау», інформаційні технології, консультації та ін., терміни, вартість та інші умови їх поставки;

комбінований (децентралізований), при якому організація поєднує власну інтелектуальну діяльність із залученням партнерів (аутсорсинг). Найчастіше критерієм такого поділу є вимоги щодо дотримання конфіденційності інформації та знань" [6].

Прагнення організацій публічної сфери віднайти ефективний спосіб вирішення назрілих складних завдань в унікальних ситуаціях може бути сповна реалізоване на основі вироблення нових знань, формалізованих у нові

методики, інструктивні матеріали, управлінські технології, створення узагальненої бази формалізованих знань організації, запровадження системи довідниково-методичного супроводу діяльності працівників організації та реалізації функцій членами робочих і експертних груп з розробки нових проєктів, створення професійних об'єднань, формування консалтингових центрів для підтримки прагнень щодо застосування та розвитку знань.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПІДСИСТЕМИ ЗНАННЄВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

2.1 Аналіз чинників імплементації підсистеми знаннєвого менеджменту в систему управління досліджуваної організації публічної сфери

Процеси імплементації знаннєвого менеджменту детермінуються специфікою середовища функціонування кожної окремої організації публічної сфери. Об'єктом нашого дослідження є Полянська сільська рада – орган місцевого самоврядування, що здійснює управління життєдіяльністю та розвитком Полянської територіальної громади, до складу якої входять 13 населених пунктів, що займають сумарну площу 232,1 км² із загальною чисельністю жителів 14335 осіб: с. Поляна (2747 осіб), с. Плоске (1080 осіб), с. Родниківка (862 особи), с. Павлово (770 осіб), с. Родникова Гута (483 особи), с. Оленьово (440 осіб), с. Уклин (384 особи), с. Яківське (335 осіб), с. Плоский Потік (269 осіб), с. Голубине (2694 особи), с. Солочин (1205 осіб), с. Пасіка (1179 осіб) і с. Сусково (1466 осіб).

Діяльність досліджуваного органу місцевого самоврядування визначається процесами трансформації системи публічного управління, реалізацією реформи децентралізації, посиленням вимог до владних структур з боку всіх елементів суспільної системи.

Одним з основних результатів децентралізації в Україні стало передавання на рівень територіальних громад відповідальності за власний розвиток, що вимагає комплексного підходу до підвищення їх спроможності вирішувати назрілі завдання розвитку.

Полянська територіальна громада, як і всі територіальні громади України, постає перед викликом підвищення своєї спроможності самостійно, за рахунок

власних ресурсів вирішувати складні завдання забезпечення стабільної життєдіяльності та розвитку в умовах воєнного стану і посилення нестабільності зовнішнього середовища.

Спроможність досліджуваного органу місцевого самоврядування самостійно ефективно вирішувати нарізлі завдання значною мірою детермінується як наявністю у нього знанневих ресурсів, так і управлінськими механізмами їх залучення й ефективного використання.

Необхідність посилення уваги до імплементації підсистеми знанневого менеджменту в систему управління досліджуваного органу місцевого самоврядування зумовлена наступними причинами:

- зміною підходів до управління процесами розвитку територіальної громади в умовах війни і посиленням акцентів щодо реалізації на території громади державної політики в сфері національної безпеки;

- обмеженістю бюджетних ресурсів в країні і перетворенням внутрішнього потенціалу територіальної громади в головний ресурс її розвитку, зміщення акценту на ендогенний розвиток територіальної громади;

- розширенням повноважень органу місцевого самоврядування у сфері надання якісних публічних послуг жителям територіальної громади та внутрішньо переміщеним особам, які тимчасово проживають на території громади;

- посиленням вимог до формування сприятливого місцевого простору життєдіяльності з боку усіх груп стейкхолдерів;

- зростанням попиту на соціальні та інші види послуг у зв'язку із збільшенням жителів територіальної громади за рахунок внутрішньо переміщених осіб;

- зростанням видатків на вирішення завдань у сфері безпеки та цивільного захисту жителів територіальної громади.

За цих умов важливого значення набуває запровадження у діяльність Полянської сільської ради прогресивних управлінських технологій з використанням інструментарію аналізу й діагностики місцевого потенціалу,

прогнозування, моделювання, стратегічного управління, управління ризиками, програмного та проєктного управління, електронного врядування на основі залучення й використання прогресивних знань.

Розширення повноважень місцевого самоврядування в процесі децентралізації, розвиток управлінських та інформаційно-комунікативних технологій, загострення кризових явищ у всіх сферах суспільного життя внаслідок війни є тими загальними чинниками, які сигналізують про необхідність вироблення ефективних управлінських механізмів органами місцевого самоврядування на основі використання прогресивних знанневих ресурсів, що в свою чергу, актуалізує потребу в розвитку менеджменту знань в Полянській сільській раді.

"Останніми роками децентралізаційні процеси призвели до того, що у системі публічного управління активізувалися процеси самоорганізації та самоврядування, що спричинило активне запровадження інструментів нових сучасних управлінських концепцій, які концентрують увагу на високій результативності, делегуванні повноважень, збалансованішому розподілі влади, відповідальності та підзвітності, розвитку та розширенні громадянської участі в публічному управлінні. Ці процеси активізували необхідність застосування управління знаннями у системі публічного управління для підвищення ефективності комунікацій між органами влади всіх рівнів; налагодження ефективного діалогу влади з громадськістю; формування та функціонування віртуальних спільнот професіоналів; проведення дистанційного навчання та консультування на робочому місці посадових осіб органів місцевого самоврядування, державних службовців та депутатів місцевих рад" [23, с. 28].

Забезпечення сталого розвитку Полянської територіальної громади з складом населених пунктів, сформованим у 2020 році, вимагає підвищення ефективності діяльності органу місцевого самоврядування на основі залучення інституцій громадянського суспільства та бізнесових структур, формування нових моделей партнерства з використанням прогресивних стратегічних і проєктних технологій прийняття взаємоузгоджених, консолідуючих проривних

управлінських рішень, які б дозволили досягнути синергетичний та мультиплікативний ефект від процесів управління територіальною громадою.

Таким чином, розвиток нових управлінських технологій, що стосуються: "виявлення специфіки стратегічного планування інвестиційного та інфраструктурного розвитку територіальної громади для підвищення її спроможності; формування портфеля проектів з реалізації стратегічних пріоритетів з опрацюванням новітніх форм співробітництва в територіальній громаді на основі партнерства, громадської співучасті та із застосуванням інтеграційних структур мережевого типу; розв'язання проблем якісного надання публічних послуг і формування новітніх схем комунікацій влади з громадянами та бізнесом; подальшого розвитку громадського моніторингу діяльності влади, становлення і розвитку процесів формування громадянських, проектних та мережевих компетентностей в територіальній громаді, застосування таких інструментів, як бенчмаркінг, краудсорсинг, прогнозування та оцінювання з формуванням відповідної системи показників, запровадження моделі проектної зрілості, елементів е-урядування та е-демократії в територіальній громаді тощо" [22], є чинником імплементації менеджменту знань в управління досліджуваним органом місцевого самоврядування.

При розвитку знаннєвого менеджменту у системі управління органом місцевого самоврядування треба брати до уваги прояв такого стримуючого чинника як наявність інституціонального розриву між назрілою необхідністю застосування інноваційного інструментарію управління територіальною громадою та відсутністю належного методичного забезпечення здійснення такої управлінської діяльності.

За таких умов очевидною є необхідність формування в досліджуваному органі місцевого самоврядування робочих проектних груп для вироблення нових необхідних знань, формалізованих в методичних розробках, інструктивних матеріалах, положеннях тощо, що дасть можливість сформувати методичне підґрунтя вирішення управлінських завдань з врахуванням

специфіки територіальної громади та підвищити ефективність практичної діяльності органу місцевого самоврядування.

До впливових чинників розвитку знаннєвого менеджменту в органі місцевого самоврядування належить такий як фундаментальні цифрові трансформації в системі публічного управління.

"При цьому слід брати до уваги, що цифрова трансформація визначається як діяльність, що має на меті використання цифрових технологій для вирішення традиційних проблем інноваційними способами" [17].

Основу цифрових трансформацій складають цифрові технології, способи запровадження інноваційних підходів, що мають універсальний характер.

Цифрові трансформації забезпечують перехід до якісно нового рівня взаємодії між органами влади та громадянами, "де на перший план починають виходити не кількісні показники, а якісні, і де пріоритетом є не лише швидкість та доступність двостороннього їх спілкування, а саме дотримання прав, свобод та інтересів людини і громадянина та, звісно, результат, за яким громадянин і звернувся до відповідного органу" [60].

Динамічність цифрової трансформації, розвитку електронного урядування та цифрового урядування є викликом досліджуваному органу місцевого самоврядування, адекватне реагування на який має забезпечуватися на основі використання відповідного знаннєвого ресурсу.

Доцільність якомога повнішого врахування чинника цифровізації в процесі здійснення управлінської діяльності органу місцевого самоврядування обумовлена такими її позитивними проявами як:

- підвищення показників ефективності соціально-економічного розвитку територіальної громади;
- підвищення якості та доступності публічних послуг;
- можливість швидкого реагування на вимоги і запити жителів територіальної громади;
- покращення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності.

Залучення і використання знаннєвого ресурсу для забезпечення знаходження органу місцевого самоврядування в тренді цифрового поступу значною мірою виправдано такими технологічними перевагами цифровізації як

"спільне використання інформації і відсутність конкуренції у споживанні знань та інформації, оскільки використання бази даних або бази знань одним споживачем не заважає одночасному їх використанню іншими споживачами;

акумулювання великих обсягів даних, здійснення їх автоматичної переробки та аналізу;

синхронізація потоків інформації, можливість проведення інтелектуальної та точкової аналітики;

не просто оволодіння новими технологіями на прикладному рівні, а перехід на усвідомлення потенціалу нових інновацій, на створення нових інноваційних продуктів, орієнтованих на розробку технологічного інтелекту (наприклад, за технологіями управління даними);

перехід від паперових документів до електронних (листки непрацевдатності, трудові книжки тощо)" [60].

На процес управління знаннями в досліджуваному органі місцевого самоврядування має значний вплив людський фактор. Так, у вісімнадцяти структурних підрозділах Полянської сільської ради працює 103 фахівці, які мають статус посадової особи місцевого самоврядування.

Керівниками відділів Полянської сільської ради є досвідчені фахівці з середнім стажем державної служби більше 15 років. Всі фахівці досліджуваного органу місцевого самоврядування мають вищу освіту, регулярно проходять підвищення кваліфікації, що формує сприятливі передумови для ефективного засвоєння знань, забезпечує вміння відшукувати потрібну інформацію, вміння передавати наявні знання іншій людині, вміння формалізувати наявні знання з використанням сучасних інформаційних технологій, вміння структурувати знання, визначати потребу у нових знаннях, створювати нові знання у процесі використання різноманітних організаційних форм, що в кінцевому рахунку позитивно впливає на

результативність та ефективність діяльності досліджуваного органу місцевого самоврядування.

Серед чинників імплементації підсистеми знаннєвого менеджменту в систему управління досліджуваним органом місцевого самоврядування на особливу увагу заслуговує чинник навчання.

Динамічний розвиток знань, що зумовлюють трансформацію всіх сфер суспільного життя, обумовлює необхідність постійного навчання персоналу і створення для цього необхідних сприятливих умов в досліджуваному органі влади.

Розвиток та удосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів є однією з базових умов забезпечення ефективної діяльності Полянської сільської ради на основі використання прогресивних управлінських знань.

В досліджуваному органі місцевого самоврядування створені сприятливі передумови для навчання персоналу у закладах вищої освіти за освітньо-професійними програмами магістерського рівня. Так, 25 фахівців органу місцевого самоврядування, а це 25 % від всієї чисельності працівників, мають кваліфікацію магістра з публічного управління та адміністрування, ще 15 працівників навчаються на різних магістерських програмах у закладах вищої освіти.

Оптимізація управлінської структури та підвищення рівня кваліфікації посадових осіб Полянської сільської ради є операційною ціллю для забезпечення такої стратегічної цілі розвитку Полянської територіальної громади, визначеної у Стратегії розвитку Полянської територіальної громади до 2025 року, як формування нової і ефективної системи муніципального управління та надання якісних адміністративних послуг.

В напрямі посилення позитивного впливу фактору навчання на удосконалення управління знаннями в досліджуваному органі місцевого самоврядування доцільним є укладення угод на підготовку фахівців та підвищення їх кваліфікації із закладами вищої освіти.

2.2. Організаційне забезпечення імплементації менеджменту знань в досліджуваній організації публічної сфери

Управління знаннями є дуже специфічною управлінською діяльністю, яка передбачає створення певних технічних, технологічних, комунікаційних, організаційних умов для залучення знань в процеси вирішення завдань розвитку органу місцевого самоврядування як суб'єкта ефективного управління життєдіяльністю територіальної громади та забезпечення її сталого динамічного розвитку.

Тобто, управляти знаннями – це означає управляти середовищем, у якому ці знання залучаються, ідентифікуються, нагромаджуються, передаються, формуються, зберігаються, використовуються. В цьому контексті важливим є формування організаційного забезпечення імплементації менеджменту знань в досліджуваному органі місцевого самоврядування, яке б дозволяло для вирішення кожного управлінського завдання формувати адаптивну ієрархію знань (рис.2.1)

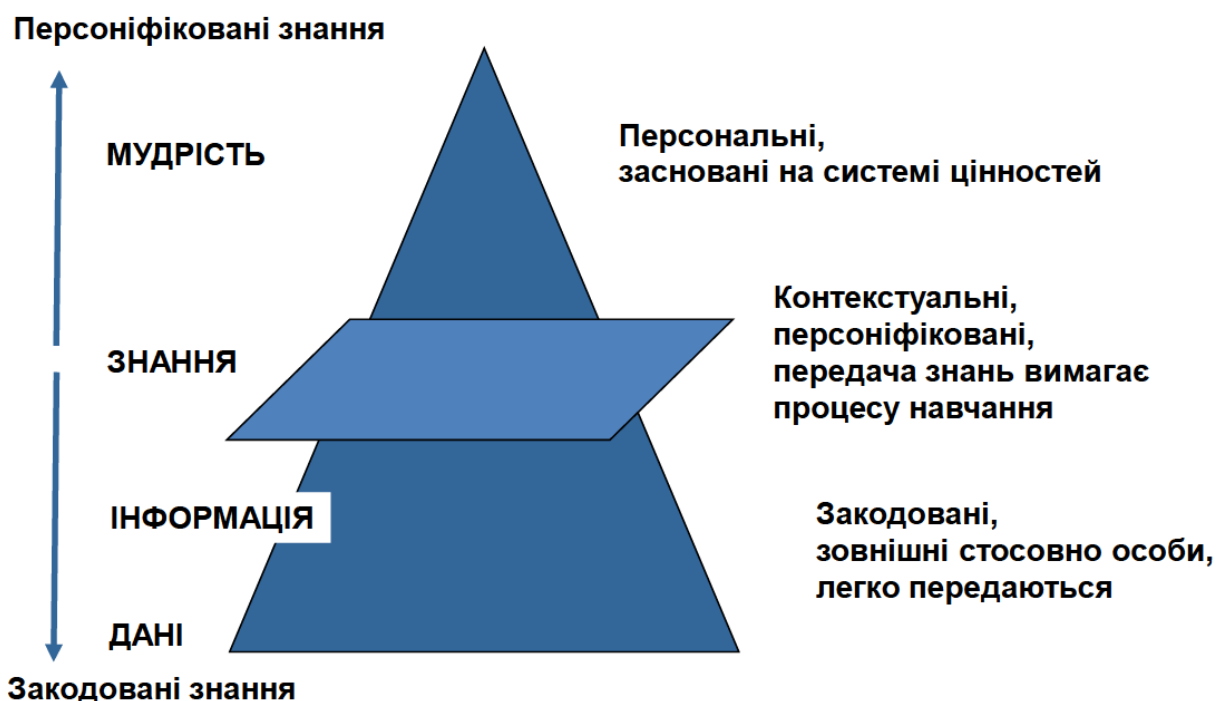


Рис. 2.1 Ієрархія знань.

1. Примітка: сформовано на основі [21].

Метою організаційного забезпечення управління знаннями в досліджуваному органі місцевого самоврядування є створення сприятливих організаційних умов для залучення явних і неявних знань у процеси здійснення функціональної діяльності та реалізації повноважень, що в свою чергу забезпечує появу нового досвіду, нових навичок і цим самим сприяє створенню нового знання.

Більшість важливих знань є неформалізованими, "прихованими" в головах працівників, тому постає питання перетворення їх в організаційні знання, запровадження в органі влади використання таких форм вирішення назрілих питань, які були б зорієнтовані на створення атмосфери генерації нових ідей, здійснення нововведень і базувались на командній роботі, використанні наукових методів, врахуванні прогресивного досвіду.

Належним чином організована спільна праця фахівців різних структурних підрозділів органу місцевого самоврядування сприяє створенню атмосфери колективної творчості, примноження знань, що нагромаджені в організації, і забезпечує передумови ефективної діяльності.

Організаційне забезпечення імплементації менеджменту знань в досліджуваному органі місцевого самоврядування знаходиться на стадії формування, а відтак, повинно орієнтуватися на створення сприятливих умов для здійснення необхідних і доцільних управлінських дій на кожному з етапів цілісного процесу управління знаннями, а саме:

- на етапі формування знань;
- на етапі розповсюдження знань;
- на етапі використання знань;
- на етапі забезпечення знань;
- на етапі контролю знань (рис. 2.2).

При цьому важливим є проведення організаційної політики та створення сприятливої морально-психологічної атмосфери для систематичного обміну знаннями з використанням адаптивних механізмів внутрішньо організаційного управління.



Рис. 2.2. Зміст організації управління знаннями

1. Примітка: Сформовано на основі [38].

Так, на етапі формування знань доцільним є створення організаційних, технічних, фінансових передумов для: правильної ідентифікації знань, які необхідні органу місцевого самоврядування для ефективної реалізації закріплених повноважень в сучасних умовах нестабільності й невизначеності, посилення кризових явищ, зумовлених воєнним станом; придбання знань на договірній основі і укладення угод з науковими, освітніми, експертними установами; розвитку знань в контексті їх адаптації до специфіки управлінських завдань та особливостей умов їх реалізації; відтворення знань.

На етапі розповсюдження знань важливим є вироблення дієвих механізмів управління освітньо-кваліфікаційним рівнем працівників, управління внутрішніми комунікативними зв'язками, механізмів запобігання деградації знань.

З метою забезпечення належного використання знань доцільним є вироблення механізмів формування й реалізації організаційної політики розвитку культури знань, яка б виводила розвиток інтелектуального потенціалу працівників та інтелектуального потенціалу досліджуваного органу влади в ранг пріоритетних; вироблення дієвих механізмів управління персоналом в орієнтації на стимулювання професійного розвитку працівників; управління якістю послуг, підготовки й реалізації публічно-управлінських рішень органу місцевого самоврядування.

На етапі забезпечення знань доцільним є передбачення виділення фінансових ресурсів для придбання знаннєвого ресурсу та фінансування розвитку знань, а також здійснення комплексу заходів щодо формування баз даних знань.

Контроль знань має передбачати: здійснення обліку витрат, пов'язаних зі залученням і використанням знань; проведення обліку людських ресурсів; оцінку ефективності використання знань.

Основу організаційного забезпечення імплементації менеджменту знань в досліджуваному органі місцевого самоврядування складає організація його діяльності та організаційна структура управління.

Організація як процес передбачає визначення суб'єктів діяльності в питаннях управління знаннями, налагодження взаємодії між працівниками в питаннях формування, розповсюдження, використання знань, яка б створювала можливість ефективного досягнення організаційних цілей у відповідності до повноважень органу місцевого самоврядування.

Полянській сільській раді як місцевому органу влади притаманні: чітко законодавчо окреслені повноваження, з яких випливають цілі та функції діяльності; єдність побудови організаційної структури та діяльності; організаційна, правова та фінансова автономія, що закладає сприятливе підґрунтя для реалізації політики в сфері управління знаннями.

Організація діяльності Полянської сільської ради в основному базується на її внутрішній організації і є перманентним процесом її структурного

упорядкування та забезпечення умов функціонування, який детермінується специфікою цілей та завдань, що реалізуються органом місцевого самоврядування.

Організаційна структура управління Полянської сільської ради є формою поділу і кооперації управлінської діяльності, у рамках якої здійснюється процес управління діяльністю органу місцевого самоврядування на основі реалізації відповідних управлінських функцій, спрямованих на вирішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей. В цьому контексті організаційна структура управління знаннями в досліджуваному органі місцевого самоврядування базується на загальній організаційній структурі управління і постає як система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між керівними ланками в питаннях забезпечення формування, поширення, використання знань.

Організація управління знання в Полянській сільській раді включає такі взаємозалежні елементи:

- окреслення цілей та завдань управління знаннями в контексті забезпечення виконання закріплених повноважень;
- групування завдань для визначення заходів щодо управління знаннями в контексті реалізації повноважень органу влади;
- групування видів робіт у відповідних підрозділах залежно від мети залучення знаннєвих ресурсів;
- делегування повноважень, розподіл відповідальності й визначення числа рівнів у ієрархії управління;
- створення сприятливого організаційного клімату, який би спонукає працівників створювати знання, набувати знання, обмінюватись знаннями;
- проектування комунікаційної системи в орієнтації на забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень, здійснення систематичного контролю й координації;

- побудова цілісної єдиної організаційної системи управління діяльністю і процесами для створення й використання індивідуальних знань працівників та організаційного знання.

Основні функції з управління діяльністю Полянської сільської ради та управління її знанневою підсистемою здійснює сільський голова, який є головною посадовою особою Ради. Сільський голова забезпечує управління знаннями в органі місцевого самоврядування в процесі здійснення повноважень щодо: організації роботи Ради та її виконавчого комітету; внесення на розгляд Ради пропозицій щодо структури і штатного розпису апарату управління Ради та її структурних підрозділів; здійснення керівництва апаратом Ради та її структурними підрозділами; забезпечення підготовки на розгляд Ради проєктів цільових програм з різних самоврядування, бюджету громади; призначення на посади та звільнення з посад керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради.

Вироблення політики щодо організаційного, матеріально-технічного, фінансового забезпечення процесів управління знаннями в досліджуваному органі місцевого самоврядування здійснює виконавчий комітет сільської ради на своїх засіданнях. Виконавчому комітету підпорядковуються структурні підрозділи Полянської сільської ради, створені за функціональною ознакою. Керівники структурних підрозділів здійснюють управління знаннями в контексті забезпечення реалізації закріплених повноважень.

Ресурси знань досліджуваного органу місцевого самоврядування включають різного роду методики, інструкції, технології, процедури, обробки управлінської інформації, що накопичились в процесі діяльності місцевого органу влади. Тому організаційне забезпечення управління знаннями значною мірою зорієнтоване на створення умов для доступу кожного працівника до знанневого ресурсу та надання можливості для створення знань і поповнення банку організаційних знань.

Для забезпечення ефективності управління знаннями доцільним є його здійснення на основі таких принципів:

"принципу науковості (передбачає побудову системи управління знаннями на основі наукових рекомендацій, що вимагає використання всього спектру сучасних досягнень науки);

принципу ситуативності (передбачає врахування значення навколишнього середовища і зворотного зв'язку для успіху діяльності органу місцевого самоврядування, ухвалення управлінських рішень на основі вивчення всієї сукупності ситуативних чинників);

принципу системності (передбачає врахування взаємодії і взаємозалежності всіх компонентів системи управління знаннями в організації);

принципу використання кількісних методів в управлінні знаннями;

принципу розуміння та використання психологічних чинників (передбачає створення умов для найбільш повної реалізації особистого потенціалу кожного працівника та оптимізацію міжособових стосунків);

принципу демократичного централізму (передбачає надання самостійності працівникам та структурним підрозділам органу місцевого самоврядування із збереженням за керівництвом функцій координації);

принципу повноважень і відповідальності (полягає в тому, що кожен працівник повинен володіти повноваженнями, достатніми для того, щоб нести відповідальність за якісне виконання роботи)" [4].

Дослідження організаційного забезпечення імплементації менеджменту знань в досліджуваному органі місцевого самоврядування показало, що воно здійснюється в рамках організаційної структури управління органу влади за участю керівників всіх рівнів. Функціональні повноваження щодо створення умов для залучення, формування, використання та створення знань, які необхідні для реалізації завдань і цілей органу влади чітко розподілені за структурними підрозділами, закріплені в їх положеннях та конкретизовані в посадових інструкціях працівників. Повноваження і відповідальність чітко регламентовані. Управлінські горизонтальні та вертикальні зв'язки в органі місцевого самоврядування виробленню ефективних механізмів управління знаннями та його діяльністю загалом.

2.3. Управління знаннями в досліджуваній організації публічної сфери на основі компетентнісного підходу

Проведені дослідження показали, що в досліджуваному органі місцевого самоврядування управління знаннями полягає у відборі, обробці й акумулюванні необхідних знань із зовнішніх та внутрішніх джерел, їх класифікація і збереження, поширення та обмін, а також забезпечення доступності для всіх працівників.

В Полянській сільській раді управління знаннями є складовою кадрової політики і зорієнтоване на сприяння персоналу використовувати і створювати знання в процесі професійної діяльності. Керівництво досліджуваного органу місцевого самоврядування виходить з того, що практична реалізація менеджменту знань може бути ефективною тільки за наявності висококваліфікованого персоналу, який володіє сучасними знаннями, навичками, креативним мисленням, компетентностями генерувати нові ідей та їх реалізувати.

В процесі менеджменту знань в органі місцевого самоврядування робиться акцент на розширенні можливості отримання знань з різних джерел. Так, керівництвом органу влади реалізуються заходи щодо залучення нових, необхідних для ефективної діяльності знань з таких зовнішніх джерел як: публікації у наукових виданнях; огляди та висновки експертних інституцій; методичні та інструктивні матеріали центральних органів влади; науково-практичні конференції; науково-дослідні розробки; аналітичні огляди; тренінги; конференції; симпозіуми; науково-практичні семінари; обмін досвідом; тощо.

Так, у відповідності до наказу Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» [42] від 26 листопада 2019 р. № 211-19 посадові особи органу місцевого самоврядування проходять підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними), спеціальними професійними

(сертифікатними) програмами, загальними короткостроковими та спеціальними короткостроковими програмами у закладах вищої освіти.

У 2021 році за програмами підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування пройшли навчання 10 працівників Полянської сільської ради, що дало можливість їм набути нові знання, нові компетентності у межах здійснення професійної діяльності. Така форма здобуття нових знань є доволі ефективною, оскільки всі посадові особи органу місцевого самоврядування мають вищу освіту, яка відповідає специфіці функціональних повноважень за посадою (табл.2.1).

В умовах модернізації інституту місцевого самоврядування, динамічності та непередбачуваності середовища функціонування органів місцевого самоврядування, розвитку їх інституціонального забезпечення значний обсяг знань, який закладається в основу вирішення нетипових завдань носить неформалізований характер.

Саме фахівці досліджуваного органу місцевого самоврядування є носіями неформалізованих знань, які дозволяють виробляти адаптивні управлінські механізми з врахуванням багатьох чинників, що визначають специфіку об'єктів управління та середовища їх функціонування. В цьому зв'язку, при управлінні знаннями керівництвом органу місцевого самоврядування акцент робиться на створенні сприятливих умов для реалізації знань, вмінь, навичок, досвіду кожним працівником на основі компетентнісного підходу.

Створення нової цінності знань знаходить прояв у формуванні компетентностей працівників. При цьому компетентності характеризують здатність працівника діяти в певних умовах при вирішенні певних завдань, пов'язаних із здійсненням внутрішніх, або зовнішніх функцій управління.

Реалізація компетентнісного підходу в досліджуваному органі місцевого самоврядування здійснюється з акцентуванням особливої уваги на створенні умов для реалізації здатності використовувати здобуті знання та набувати нові в контексті підвищення інституційної спроможності органу влади реагувати на виклики сьогодення.

Таблиця 2.1

Штатний розпис Полянської сільської ради

.1.1"	Назва відділів, управлінь та посад	Чисельність
	I. Апарат сільської ради та виконавчого комітету	
1.	Керівництво сільської ради та виконавчого комітету	12
1.1.	Сільський голова	1
1.2.	Заступник сільського голови з питань діяльності виконавчих органів ради	4
1.3.	Староста	5
1.4.	Керуючий справами	1
1.5.	Секретар сільської ради та виконавчого комітету	1
2.	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	6
2.1.	Начальник відділу, головний бухгалтер	1
2.2.	Спеціаліст I-ї категорії	3
2.3.	Спеціаліст	2
3.	Відділ організаційної роботи	7
3.1.	Начальник відділу	1
3.2.	Спеціаліст I-ї категорії	2
3.3.	Спеціаліст	2
3.4.	Спеціаліст з інформаційного забезпечення	1
3.5.	Оператор комп'ютерного набору	1
4	Відділ загальної роботи	8
4.1.	Начальник відділу	1
4.2.	Спеціаліст I-ї категорії	2
4.3.	Спеціаліст I-ї категорії з питань звернень громадян	1
4.4.	Діловод	2
4.5.	Спеціаліст	2
5	Відділ з кадрового та правового забезпечення	7
5.1.	Начальник відділу - юрист	1
5.2.	Спеціаліст I-ї категорії по веденню кадрової роботи	1
5.3.	Спеціаліст	1
5.4.	Інспектор з військового обліку	3
5.5.	Інженер по охороні праці	1
6	Відділ освіти, молоді та спорту, у справах дітей, культури, туризму та зовнішніх зв'язків	6
6.1.	Начальник відділу	1
6.2.	Спеціаліст I-ї категорії	1
6.3.	Спеціаліст	2
6.4.	Інструктор по спорту	1
6.5.	Секретар відділу	1
7	Відділ архітектури, житлово-комунального господарства та капітального будівництва	7
7.1.	Начальник відділу	1
7.2.	Головний спеціаліст	1
7.3.	Спеціаліст I-ї категорії	1
7.4.	Інспектор ДАБК	1
7.5.	Спеціаліст	2
7.6.	Інспектор з паркування	1
8	Відділ економіки, торгівлі, туризму та рекреації	4

8.1.	Начальник відділу	1
8.2.	Спеціаліст I-ї категорії	1
8.3.	Спеціаліст	2
9	Відділ земельних відносин	6
9.1.	Начальник відділу	1
9.2.	Головний спеціаліст	1
9.3.	Спеціаліст I-ї категорії	1
9.4.	Спеціаліст землевпорядник	3
10	Відділ фінансів	5
10.1.	Начальник відділу	1
10.2.	Головний спеціаліст	2
10.3.	Спеціаліст	2
11	Служба у справах дітей	3
11.1.	Начальник служби	1
11.2.	Головний спеціаліст	1
11.3.	Спеціаліст	1
12	Управління соціального захисту населення	10
12.1.	Начальник управління	1
12.2.	Головний спеціаліст	1
12.3.	Спеціаліст I-ї категорії	2
12.4.	Спеціаліст	6
13	Центр соціальних служб	5
13.1.	Начальник центру	1
13.2.	Спеціаліст I-ї категорії	1
13.3.	Спеціаліст	1
13.4.	Деспетчер	2
14	Відділ забезпечення надання адміністративних послуг Полянської сільської ради та її виконавчих органів	5
14.1.	Начальник відділу	1
14.2.	Державний реєстратор	1
14.3.	Адміністратор	2
14.4.	Спеціаліст	2
15	Відділ цивільного захисту та безпеки життєдіяльності населення	3
15.1.	Начальник відділу	1
15.2.	Спеціаліст	2
16	Архівний відділ	3
16.1.	Начальник відділу	1
16.2.	Провідний спеціаліст	1
16.3.	Спеціаліст	1
17	Фахівець з публічних закупівель	1
18	Відділ енергоменеджменту та господарського забезпечення	11
18.1.	Начальник відділу	1
18.2.	Спеціаліст з питань господарської діяльності	1
18.3.	Прибиральник службового приміщення	7
18.4.	Оператор котельні	2
	Всього:	109

1. Сформовано за даними Полянської сільської ради

"Компетентність – це здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби, діяти й виконувати поставлені завдання. Кожна компетентність заснована на поєднанні взаємовідповідних знань, умінь і практичних навичок, ставлень та цінностей, поведінкових компонентів, усього того, що особистість може мобілізувати для активної дії" [47, с.46].

Проведені дослідження показали, що управління знаннями в Полянській сільській раді на основі компетентнісного підходу зорієнтоване на забезпечення відповідності посадових осіб за такими категоріями як: службова компетенція, кваліфікація, компетентність. Тобто, реалізується політика досягнення якомога повнішої відповідності службовій компетенції працівника на кожній посаді, яка визначається переліком закріплених посадових обов'язків та функцій, його кваліфікації, що знаходить прояв у здатності працівника проявляти знання при вирішенні завдань в рамках посадових повноважень, і, в контексті підвищення кваліфікаційного рівня працівників реалізуються заходи щодо розвитку їх компетентностей генерувати нові ідеї, створювати нові знання, приймати нетипові рішення в нестандартних ситуаціях для забезпечення ефективного вирішення завдань в рамках посадових повноважень.

Керівництво органу місцевого самоврядування в рамках проведення кадрової політики сприяє працівникам, через створення можливості брати участь в різного роду тренінгах, семінарах, програмах підвищення кваліфікації, у розвитку компетентностей щодо застосування прогресивного інструментарію муніципального менеджменту, антикризового управління, управління змінами, аналізу розвитку територій, оцінки потенціалу територіальної громади, проєктного управління, стратегічного управління тощо.

В контексті реагування на нові виклики і удосконалення організаційно-функціональної структури Полянської сільської ради здійснюється перегляд положень про структурні підрозділи, розширюються їх повноваження, що в свою чергу зумовлює розширення кола повноважень працівників і необхідність розвитку їх компетентностей виробляти проривні механізми вирішення

складних завдань розвитку Полянської територіальної громади в умовах війни й післявоєнного оновлення.

"У професійній компетентності поєднуються об'єктивно визначені нормативними документами система знань, умінь і навичок; особистісна складова – інтереси, прагнення, ціннісні орієнтації, мотиви самореалізації індивіда; вміння вирішити ту чи іншу проблему, здійснити активний пошук нового досвіду і визначити притаманну саме йому цінність, наявність умінь та навичок самостійності у плануванні, організації, контролі власної діяльності" [47,с.47].

На інтегральний розвиток всіх складових професійної компетентності спрямовуються заходи, що реалізуються в рамках компетентнісного підходу і дозволяють узагальнити широке коло питань розвитку спеціальних професійних знань, умінь та навичок працівників, сформуванню бажаної моделі професійної поведінки посадових осіб органу місцевого самоврядування, за допомогою якої налагоджується прямий зв'язок застосовуваного знаннєвого ресурсу з конкретними результатами професійної діяльності фахівців органу влади.

Вироблення механізмів управління знаннями в досліджуваному органі місцевого самоврядування на основі компетентнісного підходу має дуальну спрямованість як на створення інституційних передумов реалізації стратегії розвитку місцевого органу влади та стратегії розвитку територіальної громади, так і на активізацію самовдосконалення та самоорганізації персоналу, оскільки активна позиція працівників щодо вироблення інноваційних механізмів підвищення ефективності управління розвитком територіальної громади неможлива без їх залучення до систематичного самостійного розвитку знань та індивідуальних здібностей.

Тому при проведенні оцінки діяльності працівників, сприяння просування їх по службовій кар'єрі береться до уваги відповідність вимог, що об'єктивно ставляться до виконання посадових повноважень, до здатностей конкретного працівника задовольняти їх.

В напрямі розвитку компетентнісного підходу до управління знаннями доцільним є формування корпоративної моделі компетентностей, яка б описувала в розрізі функціональних повноважень набір знань, які є визначальними для вироблення й реалізації дієвих механізмів управління розвитком територіальної громади. Така модель має змістовно та детально розкривати знання і стандарти поведінки працівників в розрізі конкретних посад.

"Імплементация моделей компетентностей в систему управління знаннями посилює здатність організації вчасно та гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, відповідати на нові виклики, ризики та загрози; забезпечує можливості щодо підвищення рівня ефективності управління персоналом, оскільки дозволяє стандартизувати кількісні та якісні характеристики кандидатів на заміщення вакантних посад, проводити оцінювання потенціалу та визначити ключові показники діяльності" [59, с.136].

Для надання конструктивності процесам управління знаннями в досліджуваному органі місцевого самоврядування доцільним є зосередження уваги на виявленні розриву між компетентностями, що необхідні для ефективного виконання поставлених завдань, та тими компетентностями, якими працівники реально володіють. Це дозволить виробити дієві адаптивні підходи до управління знаннями у відповідності до розвитку необхідних компетентностей, реалізувати компетентнісний підхід на стратегічній основі орієнтуючись на ті завдання й вимоги, що постануть перед органом місцевого самоврядування та його працівниками завтра.

Тобто важливим є використати потенціал компетентнісного підходу для забезпечення формування та використання знань як стратегічного активу, який має закласти підґрунтя підвищення інституційної спроможності органу місцевого самоврядування виробляти бажані моделі розвитку територіальної громади та забезпечувати їх практичне втілення на засадах сталості, превентивності та стратегічного спрямування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПІДСИСТЕМИ ЗНАННЄВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

3.1 Удосконалення інструментарію управління знаннями в досліджуваній організації публічної сфери.

Забезпечення ефективної діяльності досліджуваного органу місцевого самоврядування на основі використання знаннєвого ресурсу вимагає удосконалення інструментарію управління як формалізованими так і неформалізованими знаннями.

В сьогоденних умовах управління формалізованими даними доцільно здійснювати з використанням інформаційних технологій, які дозволяють застосовувати сучасні системи зберігання, класифікації, передачі, нагромадження знань. З огляду на це, в досліджуваному органі місцевого самоврядування для управління знаннями слід використовувати такі інструменти як:

"бази знань – бази даних, що містять досвід і знання посадових осіб місцевого самоврядування, опис різних проблем і шляхів їх вирішення, а також потенційно можливих професійних ситуацій і правил поведінки. Такі бази знань можуть містити найкращі практики, вчинені помилки і т.п .;

системи управління документообігом – системи, призначені для зберігання документів в електронному вигляді, за допомогою яких забезпечується їх індексування, пошук і доступ до них персоналу органу влади;

системи пошуку інформації – інструменти пошуку за запитамі співробітників, які об'єднують пошук по всіх наявних в баз даних і знань;

засоби оперативного представлення даних – аналітичні інструменти, які надають можливості пошуку і оцінки закономірностей в масивах даних, тобто створення нових знань, з використанням статистичних і математичних методів моделювання;

засоби підтримки прийняття рішень – системи на базі штучного інтелекту, експертні системи і т.п." [24, с.30].

Наведені інструменти управління формалізованими знаннями можуть ефективно використовуватись за умови інтеграції з процесами підготовки та реалізації публічно-управлінських рішень органом місцевого самоврядування, а також з його інформаційною системою.

Управління неформалізованими знаннями в досліджуваному органі місцевого самоврядування доцільно здійснювати через використання різних організаційних форм управлінської діяльності, зокрема нарад, семінарів, конференцій, симпозіумів, на яких би здійснювалось обговорення назрілих проблем та пошук шляхів їх вирішення.

Дієвою формою управління неформалізованими знаннями є наставництво.

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

Наставництво є системою обміну знаннями, в якій ключову роль відіграє наставник – людина, яка має значний досвід роботи, володіє на високому рівні професійними знаннями, має високий рівень професійної культури і відповідальності, прагнення до співпраці і обміну знаннями.

Система наставництва – є складним процесом взаємодії наставника і підопічного, зорієнтованого на передачу знання і формування сприятливого морально-психологічного клімату розвитку співпраці, співучасті, солідарності, колективного пошуку, пошуку оптимальних варіантів поєднання теорії і практики, органічного взаємодоповнення різних точок зору при формуванні організаційного знанневого простору.

Для вибору й використання ефективних адаптивних інструментів управління знаннями доцільним є попереднє проведення оцінки рівня знань

працівників органу місцевого самоврядування. У цьому контексті заслуговує на увагу такий метод управління знаннями як складання карт знань.

"Згідно із картографічною школою, в концепції управління знаннями карти знань можна використовувати для різних цілей: навчання та атестації працівників; консолідації ресурсів, необхідних для виконання завдань; створення можливостей для поліпшення комунікаційної системи організації; візуалізації всіх ресурсів та підвищення інформаційного потенціалу організації" [1].

З метою визначення рівня знань посадових осіб органу місцевого самоврядування та вибору інструменти управління знаннями доцільним є представлення у формі карти знань знання працівників та керівників структурних підрозділів, які виконують функції наставника (рис.3.1).



Рис. 3.1. Карта знань керівника структурного підрозділу органу місцевого самоврядування.

1. Примітка: Сформовано автором.

Функції керівника структурного підрозділу органу місцевого самоврядування зорієнтовані на розвиток інституційній спроможності структурного підрозділу ефективно реалізувати закріплені за ним повноваження, вироблення методик реалізації нетипових завдань структурного

підрозділу, формування інноваційних підходів до реалізації закріплених повноважень з використанням сучасних наукових знань, застосування ефективних механізмів управління структурного підрозділу органу місцевого самоврядування, з врахуванням знань та умінь, а також особистісних якостей працівників.

Для ефективного виконання цих функцій необхідними є різноманітні знання, які дозволяють розуміти структуру середовища життєдіяльності територіальної громади, окремих управлінських об'єктів, самого органу місцевого самоврядування, здійснювати діагностику стану та тенденцій їх розвитку (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Карта знань керівника структурного підрозділу органу місцевого самоврядування про середовище функціонування місцевого органу влади.

1. Примітка: Сформовано автором.

Також для посадових осіб місцевого самоврядування важливим є володіння знаннями, що формують їхню функціональну компетентність, інтелектуальну та соціальну компетентність, і дозволяють застосовувати інноваційні управлінські підходи до вирішення назрілих проблем розвитку різних сфер життєдіяльності територіальної громади та функціонування органу місцевого самоврядування (рис. 3.3).

Складені за наведеною структурою карти знань дозволять сформуванати наочну характеристику знань, якими повинна володіти посадова особа органу місцевого самоврядування – керівник структурного підрозділу для забезпечення належного виконання закріплених посадових обов'язків та виконання функцій наставника.



Рис. 3.3 Карта знань керівника структурного підрозділу органу місцевого самоврядування.

1. Примітка: Сформовано автором.

Карти знань доцільно використовувати для формування груп наставників у органі місцевого самоврядування, які б забезпечували формування бази знань, організаційне навчання, збереження і створення організаційного знання.

В якості удосконалення управління знаннями в органі місцевого самоврядування слід використовувати всі форми професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування, які забезпечують підвищення рівня їх професійної кваліфікації, а саме:

- підготовка фахівців за магістерськими програмами в закладах вищої освіти, зокрема за освітньо-професійною програмою "Публічне управління та

адміністрування". Доцільним є укладання угоди досліджуваного органу місцевого самоврядування із закладами вищої освіти та виділення коштів у місцевому бюджеті на таку підготовку;

- підвищення кваліфікації за загальними і спеціальними сертифікатними програмами, координація яких здійснюється Національним агентством України з питань державної служби;

- проходження стажування працівниками органу місцевого самоврядування в інших органах місцевого самоврядування та територіальних громадах зарубіжних країн;

- організація самоосвіти посадових осіб органу місцевого самоврядування.

З метою розвитку бази організаційного знання в органі місцевого самоврядування доцільним є активне використання інструментарію організаційного навчання на основі сучасних технологій в контексті формування системи безперервного навчання за принципом побудови корпоративних університетів.

"Корпоративний університет – це продумана система безперервного навчання персоналу, у рамках якої разом із традиційними методами сучасної бізнес-освіти використовуються такі методи розвитку людських ресурсів: бізнес-тренінги, коучинг, проблемні семінари, аналіз і обговорення кейсів" [62]. Методи навчання за таким підходом наведені на рис. загальна характеристика яких представлена на рисунку 3.4.

Науковці наголошують на доцільності зосередження уваги на такому методі формування знань у працівників органів місцевого самоврядування як – E-learning.

"E-learning – це швидкий і ефективний спосіб одержувати необхідні для роботи знання, який передбачає інтенсивне впровадження відео, аудіо, мультимедіа, комп'ютерні симуляції і їх комбінації" [62].

Перевагами застосування E-learning для розвитку знанневого потенціалу органів місцевого самоврядування є: набуття цінних, вузькоспеціалізованих

знань працівниками безпосередньо на робочих місцях; електронне навчання дозволяє оптимально використовувати фінансові ресурси на навчання персоналу; можливість використання формату індивідуальних занять, самостійного опанування навчального матеріалу в необхідному обсязі; можливість отримання в процесі навчання консультацій в режимі онлайн.

Бізнес тренінг

- застосовується для розвитку навичок невеликої групи осіб, з максимальною кількістю практичних вправ на відпрацювання навичок.

Коучинг

- нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь якої складної ситуації.

Проблемні семінари

- одна з найефективніших колективних форм навчання, яка проводиться з метою знаходження та розв'язання певної проблеми, розвитку практичних навичок.

Кейс стаді

- інтерактивна технологія для короткострокового навчання на основі бізнес ситуацій.

E-learning

- масовий метод дистанційного навчання. У вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ.

Рис. 3.4 Методи навчання персоналу органу місцевого самоврядування.

1. Примітка: сформовано на основі [62].

Для забезпечення доступу працівників до знань, які б дозволяли застосовувати ефективні підходи до розв'язання складних управлінських завдань, доцільно використовувати такі інноваційні методи та технології навчання з організацією командної роботи як: рольові ігри, аналіз конкретної

ситуації, мозковий штурм, імітація громадських слухань, дискусії, форуми, круглі столи, дебати, тренінги, прес-метод тощо.

3.2. Напрями удосконалення управління знаннями організації публічної сфери з використанням потенціалу організаційної культури

Організаційна культура органу місцевого самоврядування є визначальним чинником управління знаннями. Тут має місце взаємообумовленість розвитку, яка знаходить прояв у тому, що розвиток організаційної культури визначає ефективність управління знаннями, а розвиток знаннєвого ресурсу, в свою чергу, впливає на рівень організаційної культури.

"Організаційна культура – певний комплекс цінностей та очікувань, які можуть бути поділені працівниками компанії та передаватися від одного покоління працівників до іншого. Вона створює норми, які визначають правила поведінки персоналу на всіх рівнях управління, і впливає на управлінську структуру й кадрову політику компанії" [26].

В сучасних умовах посилення вимог до органів місцевого самоврядування та підвищення їх самостійності організаційна культура виступає вагомим інструментом орієнтації всіх підрозділів та посадових осіб на вироблення ефективних механізмів досягнення цілей управління територіальною громадою на основі інтеграції знань, зусиль, ініціативи працівників, розширення можливостей для вироблення і застосування проривних інноваційних управлінських механізмів.

Значення організаційної культури для забезпечення ефективного управління знаннями в досліджуваному органі місцевого самоврядування впливає з її основних функцій (рис. 3.5):

- стимулювання працівників до самовдосконалення та інновацій;
- формування індивідуальної та колективної відповідальності;
- формування єдиних корпоративних цінностей;
- створення позитивного іміджу;
- розвиток соціального партнерства;

– створення єдиного культурного простору.



Рис. 3.5. Основні функції організаційної культури.

1. Примітка: Сфоровано автором.

Реалізуючи наведені функції організаційна культура формує підґрунтя для формування відносин в колективі органу місцевого самоврядування, які працюють на:

- взаємопідсилення знаннєвого потенціалу організації і знаннєвих потенціалів окремих працівників;
- посилення взаємодії у горизонтальній та вертикальній площині організаційної структури;
- формування для кожного працівника особистісного простору ініціативи та відповідальності;
- посилення престижу причетності до створення знаннєвого ресурсу органу влади.

В процесі реалізації менеджменту знань необхідним є зосередження уваги на оцінці організаційної культури, з тим щоб діагностувати можливі її прояви як в аспекті бар'єрів для формування сприятливого середовища залучення, використання, створення знань, так і стимулів. При цьому важливо встановити як цінності організації, які проголошуються, перетворюються в норми функціонування і розвитку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні складові організаційної культури організації, що самонавчається

Цінності організації	Норми
Виробити позитивне бачення у персоналу щодо отримання бажаного	– оцінка працівників та їх колективів згідно із отримуваними результатами; – зв'язування отримуваних результатів зі системою винагороди.
Створення спільного бачення майбутнього	– формування бачення майбутнього, враховуючи думку усіх людей, що працюють на підприємстві; – вироблення майбутнього для всієї мережевої системи, в якій підприємство бере участь, спільно з усіма партнерами.
Думати цілісно	– холістичний погляд на організацію; – дивитися на все в контексті взаємозалежностей.
Знання	– знання є основою у функціонуванні та у кожній сфері діяльності; – знання – це засіб, що створює конкурентну перевагу і підвищує силу впливу на партнерів і конкурентів.
Отримати знання, що вирізняють Вас від інших працівників	– безперервне самонавчання як елемент праці; – самонавчання на помилках інших; – трактування виявленої помилки як джерело натхнення до покращення підприємства, пошук джерел неточностей, а не винних у помилках людей.
Інтегрувати системи	– створювати і підтримувати взаємні стосунки між окремими частинами організації; – інтегрувати і координувати індивідуальні, а також колективні ініціативи.
Необмежений доступ до джерел інформації і знань	– розвиток мережі контактів; – повний доступ до інформації; – відкритість у процесах комунікації; – вільно ділитись знаннями.
Економічність	– запобігати будь-якому марнотратству; – зниження витрат з метою залучення інвестиційних ресурсів на подальший розвиток і реалізацію визначених цілей.
Високі професійні компетенції людей, що працюють в організації	– джерелом підвищення є професійні компетенції; – критерієм прийняття рішення про найм або співпрацю є компетенції, а також схожість визнаних норм і цінностей з організаційною культурою підприємства; – інвестиції в розвиток компетенцій працівників.
Взаємодія	– створювати мережу створення цінностей у кожній сфері діяльності; – створювати і формувати стосунки з усіма зацікавленими (клієнтами, партнерами, конкурентами, фінансовими і науковими установами, працівниками знань та іншими суб'єктами), що є потенційним джерелом вартості.
Довіра	– довіряти суб'єктам, що взаємодіють у мережі; – довіряти співробітникам; – пам'ятати, що довіра не може бути безмежною.

Продовження таблиці 3.1

Креативність	<ul style="list-style-type: none"> – діяти відповідно до ситуації при використанні найновіших знань; – у процесах праці використовувати творчі здібності; – у щоденній праці застосовувати евристичні методи.
Повне використання наявних знань	<ul style="list-style-type: none"> – створювати високу еластичність дій і час на розроблення найдосконаліших концепцій дій; – у процесах розв'язання проблем беруть участь працівники, які є компетентними у даній справі; – застосування креативних форм колективного організування роботи; – процеси розв'язання проблем підтримувати співпрацею високого класу працівників знань.
Прямувати до досконалості	<ul style="list-style-type: none"> – немає ідеальних рішень, є тільки можливі умови до їх прийняття в процесі діяльності організації; – досконалість є короткочасною і минучою; – все може бути ще краще.

1. Примітка: Сформовано на основі [19].

В процесі управління знаннями важливо виробити механізми дієвого розвитку цінностей організаційної культури і закріплення їх як сталих норм поведінки персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування.

Це дозволить створити сприятливе організаційне середовище, в якому імпульсами при управлінні знаннями будуть виступати:

- сприятливий клімат для обміну знаннями;
- активність працівників щодо реалізації прагнення долучитись до формування організаційного знання;
- доступність знань для працівників;
- прагнення працівників до саморозвитку і навчання;
- довіра в колективі та відповідальність працівників;
- узгодження особистісних та організаційних інтересів;
- способи мислення, що базуються на цінностях знань;
- популяризація і поширення знань;
- розвиток лідерства;
- активне самонавчання персоналу;
- використання інноваційного підходу до реалізації управлінських завдань.

Готовність органу місцевого самоврядування до нових викликів суспільства знань повинна формуватись організаційною культурою, що пропагує безперервний процес самонавчання, використання знань й інтелекту,

генерації й реалізації креативних ідей, інтеграцію працівників, партнерську взаємодію, залучення персоналу до спільної діяльності, стимулювання активної позиції, моделювання кар'єри на основі розвитку компетентностей, надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху.

Формування організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування має забезпечувати розвиток у працівників розуміння необхідності інтеграції зусиль щодо використання, поширення, створення знань в процесі здійснення професійної діяльності, запровадження єдиних стандартів поведінки при обміні і поширенні знань, підтримання належного інтелектуального рівня кожним службовцем органу місцевого самоврядування.

Організаційна культура як сукупність базових професійно-етичних норм має чітко окреслювати для посадових осіб органу влади:

"моральні цінності, зобов'язання та принципи служби в органах місцевого самоврядування;

професійно-етичні вимоги до службової, позаслужбової та антикорупційної поведінки;

формування єдності переконань і поглядів у сфері професійної етики та службового етикету, орієнтованих на професійно-етичний еталон поведінки;

регулювання професійно-етичних проблем взаємин працівників, що виникають у процесі їх спільної діяльності;

виховання високоморальної особистості працівника, яка відповідає етичним нормам і принципам, загальнолюдській і професійній моралі;

взаємодію з трудовими колективами, громадськими організаціями, населенням, з урахуванням норм і принципів професійної та службової етики" [65].

Це має визначальне значення для формування дієвих робочих груп, команд з розробки інноваційних програмних документів, методик, механізмів на основі використання прогресивних знанневих ресурсів, а також створення нових знань для вирішення нетипових складних завдань, обумовлених специфікою умов середовища територіальної громади.

Організаційна культура повинна формувати сприятливі умови для інтелектуального розвитку публічних службовців, спонукати їх до постійного самовдосконалення, розвитку лідерства, повне використання наявних знань, підтримання атмосфери інноваційності та розвитку інноваційної культури.

Ефективне використання неформалізованих знань визначається суб'єктивним чинником і вимагає формування корпоративної культури публічних службовців в орієнтації на засади їх моральної поведінки та ціннісні орієнтації, а саме:

- розуміння кожним працівником місії органу місцевого самоврядування та способів її реалізації, необхідності реалізації компетентностей лідерства, підтримання новаторства;

- ототожнення з органом місцевого самоврядування, представлення його інтересів;

- типи контактів в процесі здійснення професійної діяльності;

- типи соціалізації.

Аспектом прояву організаційної культури має стати дієва мотивація, яка б забезпечувала використання мотивів поведінки службовців для управління їх діяльністю базуючись на задоволенні їх потреб, спонукаючи працівників діяти з максимальною самовіддачею, стосовно і питань, що стосуються використання, обміну, створення знань .

Таким чином, мотивація має базуватись на ціннісних засадах органу місцевого самоврядування і здійснення належної службової діяльності, сприяти професійному та кар'єрному розвитку публічних службовців забезпечуючи: "справедливу, прозору та зрозумілу оплату праці; посаду і посадове просування; фахову підготовленість, відповідність службовій діяльності; соціальну захищеність; об'єктивну і справедливу оцінку особистих професійних досягнень; суспільний імідж і престиж, умови для ініціативної, творчої, самостійної діяльності в межах посадових повноважень, функцій і завдань; матеріально-технічні та мораль-но-психологічні умови роботи;

почуття належності до професійного колективу, команди; безпосередню взаємодію кадрових служб з керівництвом організації"[65].

Для управління знаннями важливе значення має вплив організаційної культури на формування корпоративного духу працівників органу місцевого самоврядування, який базується на основі високої відповідальності за результати роботи. При цьому слід брати до уваги, що заходами подальшого зміцнення корпоративного духу працівників можуть служити:

- доведення стратегічних цілей органу місцевого самоврядування до всіх співробітників;
- популяризація стратегічних пріоритетів діяльності органу місцевого самоврядування та їх роз'яснення на всіх рівнях;
- визначення ролі і місця кожного працівника в досягненні стратегічних цілей органу місцевого самоврядування;
- підвищення престижу органу місцевого самоврядування.

Розвиток організаційної культури є інструментом формування сприятливого соціально-психологічного клімату в органі місцевого самоврядування, який налаштовує працівників на підтримку організаційних норм і цінностей, що мають визначальне значення для розвитку знанневого потенціалу, усунення і запобігання появі інституціональних бар'єрів поширення і використання знань, розвитку довіри між керівництвом та працівниками, реалізації принципу прозорості та адекватності, створення сприятливих умов для реалізації ініціативи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. Ефективні інструменти управління знаннями та кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Ефективність державного управління; зб. наук. пр. 2015. Вип. 43. С. 165-175.
2. Бажал Ю. М. Знаннєва економіка: теорія і державна політика. Економіка і прогнозування. 2003. № 3. С. 71-86.
3. Бакуменко В. Д., Красноручький О.О. Предметна системологія публічного управління та адміністрування. Матеріали конгресу «Публічні виклики ХХІ ст.» ХАРІДУ НАДУ. 2018. С. 366-368.
4. Боднар Г. Ф., Вербовська Л. С. Менеджмент знань як складова частина процесу управління змінами в організації. «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"». № 18, 2021. 141-144.
5. Бородін Є. І., Чикаренко І. А. Е-навчання: нові можливості для підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців. Європейські принципи і стандарти підготовки публічних управлінців: орієнтири для України : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 5– 6 листоп. 2015 р., м. Київ. НАДУ, 2015. С. 259–263.
6. Вовк Я.Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.17. С. 343–352.
7. Востряков О.В., Гребешкова О.М. Концепція управління знаннями в стратегічному процесі сучасного підприємства. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). 2009. Вип. 1. С. 419-427.
8. Гавкалова Н., Мосумова А. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. Ефективна економіка. 2016. №6. URL: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=5018>
9. Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі НАДС. Кращі практики управління персоналом. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/62.pdf>

10. Гавкалова Н.Л. Забезпечення інтелектуалізації праці на основі розробки системи управління знаннями. Соціально-економічні аспекти промислової політики. Донецьк, 2006. С. 114–121.

11. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. / [Шевченко О.В., Романова В.В., Жаліло Я.А. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук Я.А. Жаліла. Київ: НІСД, 2020. 160 с.

12. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи: Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichni-dopovidi/innovaciyuniy-rozvitok-teritorialnikh-gromad-v-umovakh-chetvertoi-0>

13. Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Ефективність державного управління. 2018. ВИП. 4 (57). Ч. 1. С.135-144

14. Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2016 р. № 688-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2016-%D1%80>

15. Долгий О., Хрущ О. Професійна компетентність і компетенції державного службовця у контексті реформування публічної служби. Вісник Національної академії прокуратури України. 2019. № 3. С. 7–22.

16. Звіт II Міжнародна HR конференція “Knowledge Management/ Управління знаннями” 23–24 лютого 2006 р., м. Київ URL: http://www.management.com.ua/events/km_23-02-2006.html.

17. Ілляшенко Н.С., Росохата А.С. Формування організаційно-економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства. Ефективна економіка: електрон. версія журн. 2015. No1. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3737>

18. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С., Нагорний Є.І. Управління знаннями в контексті підвищення рівня потенціалу

інноваційного розвитку організації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. Т.2, № 3. С. 98–103.

19. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Управління знаннями при формування стратегії випереджаючого інноваційного розвитку підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 3 (71). Ч. 1. С. 215-223.

20. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С., Комарницька А.О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації . Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 1. С. 231–241.

21. Інноваційні інструменти забезпечення сталого суспільного розвитку в умовах економіки знань: навч посібник у слайдах /Т.В. Маматова, В.М. Молоканова, І.А. Чикаренко. Дніпро:ГРАНІ,2018.220с.

22. Козак В.М. Управління знаннями в контексті модернізації публічного управління в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. Вип. 3 (34). 2017. С. 43-48.

23. Козак О.М. Управління знаннями у системі місцевого самоврядування: системний аналіз. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/6_2021/10.pdf

24. Кормишкін Ю. А., Уманська В. В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. Вип. 4. С.27-34.

25. Лісогор Л.С., Нестеренко В.В. Формування та реалізація трудового потенціалу регіонів та громад як основа забезпечення їх сталого розвитку. *Економіка і організація управління*. № 2 (38), 2020. С. 20-30 DOI 10.31558/2307-2318.2020.2.2

26. Лагутіна Т. Організаційна культура у проблемному інституційному середовищі. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2012. №3. С. 123-131. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2012_3_13

27. Лазоренко Т. В., Лазаренко М. П. Когнітивний менеджмент як інноваційна стратегія управління організацією. URL:http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2018/57.pdf

28. Маматова Т. Управління знаннями в публічному управлінні: методологічні засади та шляхи практичної імплементації в Україні. Публічне управління: теорія та практика. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2012. Вип. 10. С. 27–32.

29. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку/за ред. С.М. Ілляшенка. Суми, 2006. 728 с.

30. Матвеев П.М., Мосумова А. К. Методичний підхід до визначення умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2019. Випуск 14. С. 87-92.

31. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 1 (48). С. 185–191.

32. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за ред. Ю.С. Шипуліної. Суми, 2012. 458 с.

33. Мойсеєнко І. Системи управління знаннями в умовах постіндустріальної економіки. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2004. № 507. С. 151–157.

34. Молодцов О.В. Сутність політичної мережі як моделі представництва та реалізації інтересів суб'єктів територіального розвитку. Державне управління: теорія та практика : електрон. наук. фах. вид., 2006. № 1. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DUTP/2006-1/txts/POLITICHNI/06movstr.pdf>

35. Мосора Л. С., Федорищак Х. І. Практичні аспекти організації підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/expert/10/14.pdf>

36. Нетреба І. О. Організаційна культура і управління знаннями в контексті парадигми сталого розвитку. Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність: матеріали XVII (XXIX) міжнар. наук.-практ. конф. (11-12 берез. 2021 р.). К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. С. 17–19.

37. Нетреба І.О. Стратегічні аспекти управління знаннями на підприємстві. Існуюча практика та новітні тенденції в управлінні суб'єктами господарювання різних організаційно-правових форм: монографія / ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. Розд. 3, гл. 5.4. С. 294–300.

38. Новікова М.М. , Боровик М.В. Організація системи управління знаннями [Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки](#). 2014. Вип. 7(3).С.134-137.

39. Пан Л. В. Знання як стратегічний актив організації // Тези доповіді на всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні проблеми економіки підприємства». Дніпропетровськ: ІВЦ «Видавництво "Наука та освіта"», 2003. Т. 2.- С 45-46.

40. Пан Л. В., Сисенко Н. В., Абрамович О. К. Концепція управління знаннями як новий напрям менеджменту організацій. URL:[http:// ekmaair.ukma.edu.ua/ bitstream/handle/ 123456789/8138/ Pan_ Kontseptsiia.pdf](http://ekmaair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8138/Pan_Kontseptsiia.pdf)

41. 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 р. № 106. URL: [https://zakon.rada.gov. ua/laws/show/106-2019-%D0%BF](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF)

42. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 листопада 2019 р. № 211-19. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20)

43. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
44. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
45. Боднар Г. Ф., Вербовська Л. С. Менеджмент знань як складова частина процесу управління змінами в організації. «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"». 2021. № 18. С.34-39
46. Руденко М. В., Криворучко В. О. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. Економіка та держава. 2016. № 4. С. 74-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2016_4_17
47. Сватюк О.Р. Система управління знаннями як елемент менеджменту кадрової політики в організації. Економіка, планування і управління галузі. Науковий вісник. 2007. Вип. 17. С.45-49.
48. Скрипник С. В., Обіход С. В., Вербівська Л. В. Зайнятість в умовах цифрової економіки. Економіка та держава. 2021. № 12. С. 4–9. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.12.4
49. 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. Т.ХІІІ. 156 с.
50. Смолінська Н. В. Формування та зміна організаційної культури підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. 2011. № 698. С. 290–295.
51. Смолінська Н. В., Грибик І. І. Управління знаннями як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. 2015. № 815. С. 248-255.
52. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь /

[К. Ващенко (кер. авт. колективу), В. Купрій, В. Чмига, Т. Токарчук, Л. Рикова, Ю. Вернигор та ін.; за заг. ред. К. Ващенко]. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 345 с.

53. Стратегічне управління знаннями підприємства: монографія [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Л. П. Батенко та ін.]; за заг. А. П. Наливайка. К.:КНЕУ, 2014. 445 с.

54. Ступнікер Г.Л. Комерціалізація інтелектуальної власності як інструмент управління інтелектуальним капіталом. Економічний простір. 2008. № 15. С.163-170.

55. Сурай І. Г., Григор'єв С. М. Стандартизація професійної підготовки державних службовців України на основі компетентнісного підходу. Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6. № 11-12. С. 93–101.

56. Сухара І. В. Особливості діагностики професійної компетентності державних службовців в екологічній сфері України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2016_2_

57. Томах В.В. Сутність процесу у правління знаннями підприємств в промисловості . Економіка та управління національним господарством. 2014. № 2. С. 161-166.

58. Управління знаннями та інноваціями : навч. посібник / [А. В. Лобза, А. Л. Бикова, А. П. Гірман, Л. Ю. Семенова О. О. Геть- ман та ін.]. Дніпро : УМСФ, 2018. 374 с.

59. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А.Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

60. Цифрова економіка:тренди, ризики та соціальні детермінанти. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf

61. Черкасова І.В. Система управління знаннями як основа інноваційного розвитку підприємства . Вісник НТУ «ХПІ». 2005. № 5. С. 170–177.

62. Шевченко О. С., Євтушенко Г. І. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2019. № 10 (74). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-156>.

63. Шершньова З. Є., Іванов О. В. Методичні основи формування підсистеми управління знаннями у корпораціях у контексті організаційного розвитку. Проблеми економіки. 2012. № 3. С. 155-160.

64. Шкільняк М.М., Васіна А.Ю., Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в контексті реалізації потенціалу децентралізації. Вісник економіки. 2021, № 2. С.193-199.

65. Щербак Н. Сучасні тенденції та виклики щодо формування корпоративної культури в умовах реформування державного управління.
URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26789/shcherbak.pdf>