

**Козак Ольга Миколаївна,**  
аспірантка кафедри соціальної і гуманітарної політики,  
Національна академія державного управління при Президентові України,  
м. Київ  
ORCID 0000-0002-3994-2463

УДК 351/354(4)

doi: 10.34213/tp.21.01.13

## РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Досліджено генезис наукових уявлень до терміна “знання”. Визначено відмінності між знаннями та інформацією. Розглянуто підходи до визначення менеджменту знань у сучасній управлінській діяльності. На основі узагальнення наукових поглядів дано авторське визначення поняття менеджменту знань. Виявлено різницю між елементами застосування менеджменту знань в корпоративних організаціях та органах публічної влади. Визначено особливості упровадження системи менеджменту знань у діяльності органів місцевого самоврядування.

**Ключові слова:** знання, менеджмент знань, місцеве самоврядування, публічне управління.

**Постановка проблеми.** У сучасну епоху динамічних змін перед Україною стоїть важливе завдання проведення низки структурних реформ, що зачіпають сферу публічного управління та публічної служби, особливо в секторі місцевого самоврядування. Децентралізаційні зміни, що відбулися упродовж останніх п'яти років, змінили парадигму відносин громадянина та публічної влади, змістивши акцент надання більшості публічних послуг до базового рівня – територіальної громади. Значною мірою трансформувалися функції й повноваження органів місцевого самоврядування. Розширилися різноманітні сфери публічних та соціальних послуг, що надаються населенню та суб'єктам господарювання. Адміністративно-територіальні перетворення поставили перед службовцями місцевого самоврядування завдання з опанування адекватних сучасним потребам вмінь та навичок у виробленні нових політик, планування діяльності та контролю у процесі надання публічних послуг. Необхідною передумовою ефективного виконання зазначених завдань та повноважень органів місцевого самоврядування є належний професійний рівень їхніх посадових осіб та депутатів місцевих рад. Усе це свідчить про те вагоме значення, якого набувають питання менеджменту знань на рівні місцевого самоврядування для забезпечення сталого місцевого і регіонального розвитку, покращання якості соціальних послуг, що надаються громадянам.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням проблеми менеджменту знань займалося багато дослідників. Базові аспекти та механізми менеджменту знань вивчалися такими зарубіжними науковцями, як В. Буковіц, О. Гапоненко, Т. Коулопоулос, А. Маршалл, І. Нонака, Дж. Парселл, Х. Скарбороу, Т. Стюарт, Х. Такеучи, Р. Л. Вільямс та К. Фраппаоло, Й. Шумпетер та ін.

У контексті інноваційного розвитку систему менеджменту знань вивчали та досліджували Дж.-Л. Боуліон, К. Джанетто, М. Дженекс, Б. Мільнер, М. Молодчик, М. К. Румизен, Ф. Гаек та ін.

До вивчення менеджменту знань у сфері економіки та підприємств зверталися такі вітчизняні дослідники, як А. Воронкова, Н. Гавкалова, В. Геєць, М. Згуровський, І. Мойсеєнко, Ю. Рогущина, Й. Ситник, О. Сорока та ін.

© Козак О. М., 2021

Незважаючи на численні напрацювання у сфері менеджменту знань на рівні конкурентної економіки та бізнес-організацій, для української науки слабо вивченим залишилося питання використання менеджменту знань у публічному секторі. Певний доробок у цьому напрямі належить таким вченим, як Н. Алюшина, В. Журавський, В. Козак, Т. Маматова, О. Медведєва, В. Новак, І. Шпекторенко, проте питання менеджменту знань на рівні місцевого самоврядування в Україні зберігають актуальність, надалі потребуючи поглибленого вивчення з метою подальшого упровадження в діяльність органів місцевого самоврядування.

**Метою цієї статті** є розгляд підходів до визначення менеджменту знань у сучасній управлінській діяльності та обґрунтування необхідності запровадження менеджменту знань у системі місцевого самоврядування.

**Виклад основного матеріалу.** Знання, що змінюють якість життя людини, стають високоприбутковим товаром. Індекс розвитку людського потенціалу, який щорічно визначає Організація Об'єднаних Націй, серед багатьох різних факторів розвитку країни враховує передусім рівень доступу людини до знань та створення нового знання. За цим індексом сьогодні Україна посідає 74-те місце у світі, водночас попереду знаходяться ті країни, що надають пріоритетне значення політиці у сфері науки і освіти [13].

Хоча необхідність знань в управлінні суспільством не заперечувалося протягом сторіч, тільки останнім часом завдяки глибоким революційним змінам, що відбулися в суспільних відносинах, з'явилося розуміння провідної ролі знань у процесах стійкого розвитку суспільних систем, перетворення знань на найважливішу форму капіталу.

Однак досягнуте на теперішній час вивчення та застосування технологій менеджменту знань у системах економічних відносин та бізнесу не співвідноситься з достатнім вивченням їх і застосуванням у системах публічного управління, у т. ч. на рівні місцевого самоврядування. Відсутність чіткого визначення поняття менеджменту знань у системі публічного управління негативно впливає і на ефективність процесів надання послуг у публічному секторі. Це, безумовно, позначається і на результативності діяльності таких інститутів публічного управління, як органи місцевого самоврядування, здатності їх забезпечувати практичну користь наукових досягнень, організації взаємодії та регулюванні життєдіяльності громадян.

Щоб зрозуміти роль менеджменту знань у системі місцевого самоврядування, необхідно вирішити такі завдання: визначити сутність менеджменту знань, порівняти його теоретичну основу з відомими науці положеннями; виділити завдання менеджменту знань у професійному розвитку публічних службовців місцевого самоврядування.

Сьогодні, як і будь-яка організація, публічні органи застосовують людський, технічний, інституціональний, організаційний, інформаційний, фінансовий та інші потенціали в своїй діяльності. Але, як зазначає відомий дослідник сфери людського потенціалу Г. Шамарова, саме людський потенціал є головною рушійною силою, "головним фактором ефективного функціонування і розвитку будь-якої організації" [12, с. 50].

Сучасні тенденції у сфері менеджменту орієнтовано на поєднання всіх видів потенціалу, що забезпечує організації її інноваційний розвиток. Проте треба розуміти, що існує певна відмінність у термінах "управління" і "менеджмент". "Управління" – це більш загальний термін, який поширюється

не тільки на діяльність усередині певної організації, але й на соціально-економічні, політичні та техніко-технологічні системи. Управління є свідомою, цілеспрямованою дією людей на суспільну систему в цілому або на окремі її ланки (сфери суспільного життя, галузі економіки, підприємства, колективи), що забезпечує їхнє оптимальне функціонування й розвиток на основі використання властивих суспільству об'єктивних закономірностей розвитку. Г. Тимошко зазначає, що менеджмент є елементом управління і порівняно з ним охоплює відносно вузьку сферу, що включає соціальні системи (людей), метою яких може бути виробництво товарів та їхня реалізація, надання різноманітних послуг споживачам у рамках певної організації. Для досягнення цієї мети в менеджменті застосовується сукупність функцій, принципів, методів, засобів, за допомогою яких відбувається цілеспрямований вплив на соціальні системи (людей) [11].

З урахуванням зазначеного, для органів місцевого самоврядування більш притаманне застосування саме технологій менеджменту, ніж управління, відповідно до їхніх місії, статусу, завдань, функцій та повноважень.

Застосування людського потенціалу в організаціях нерозривно пов'язано з розвитком персоналу. Професійний розвиток персоналу організацій нерозривно пов'язано з виробленням, нагромадженням та використанням знань. Усе більша кількість організацій, у т. ч. публічного сектору, починають ставитися до знань, як до своїх нематеріальних активів, а багато хто оцінює їх вище, ніж матеріальні та фінансові активи. У своїй роботі, присвяченій вивченню управління знаннями, В. Козак наголошує, що знання стають стратегічно важливим активом, і немає сумніву в тому, що майбутнє будь-якої організації безпосередньо залежить від здатності шукати, зберігати, створювати, обмінювати та поширювати їх [4].

Аналізуючи визначення терміна “знання”, його часто ототожнюють з інформацією. Проте слід розрізняти поняття “знання” та “інформація”. Знання дають потенціал для дії, інформація ж не завжди має бути пов'язаною з дією. Американський дослідник сфери знань Р. Мак-Дермотт надає низку рис знанням, які відрізняють їх від інформації:

- знання пов'язано з людьми;
- знання утворюються в нинішньому часі;
- знання належать суспільству – існують для того, щоб домінувати над іншими або слугувати іншим людям;
- знання переміщуються через суспільства і підприємства багатьма способами – це можуть бути правила, демонстрації, плітки тощо;
- нові знання виникають на стику попередніх знань (без “поганих”, “старих” знань не можна створювати “нових” і “кращих” знань [15]).

Грунтовне пояснення відмінностей між знаннями та інформацією наведено в монографії “Стратегічне управління знаннями підприємства”. Автори дослідження наголошують, що однією з головних рис, що відрізняють знання від інформації, є те, що знання залежать від контексту і суб'єктивних умов їхнього споживання, завжди є тісно пов'язаними з особою, тоді як інформація може існувати незалежно від людини (наприклад, у вигляді документа). Часто помиляються, плутаючи інформацію зі знаннями, оскільки рівною мірою як інформація, так і знання переміщуються в організаціях через мережі. Проте існує суттєва різниця, яка полягає у формі та функціях знань. Знання зберігаються у таких формах, як описи робочого місця, культура, стратегія,

процедури, а також історії, що вважаються одним з найефективніших інструментів передавання знань в організаціях [10].

Існує багато класифікаційних ознак знань. Російський дослідник менеджменту знань Б. Мільнер поділяє їх за носієм на індивідуальне і організаційне; за умовою використання – на автономне і системне; за джерелами отримання – на зовнішнє і внутрішнє; за ступенем структуризації – на добре структуроване, слабо структуроване та неструктуроване; за формою існування – на експліцитне (явне) та імпліцитне (неявне, приховане); за результатами застосування – на позитивне та негативне тощо [6].

Польський науковець Ф. Кравець до характерних ознак знань відносить те, що вони набувають однієї з трьох форм: персоналізованої (ментальна форма, носієм якої є люди), кодифікованої (форма зареєстрованих множин інформації, носієм якої є бази даних, публікації, проекти, документи), закріпленої (форма, втілена у продуктах, процесах, послугах, технологіях) [14].

Усі ці класифікаційні ознаки, безумовно, є важливими і корисними, але найважливішою, на наш погляд, для упровадження менеджменту знань на рівні місцевого самоврядування, є класифікація за формою існування. Її наведено у праці японських вчених І. Нонаки і Х. Такеучі [17], які класифікують знання на “відкриті”, явно виражені (explicit) і “приховані”, невлімовимі (tacit). З ними погоджується і Д. Ванжула наголошуючи, що відкритою компонентою технічного знання є схеми, креслення, специфікації, а “прихована” утримується в головах людей. “Приховані” знання не піддаються кодуванню, тобто запису, що дозволив би їх копіювати і переносити. Відкрите знання порівняно легко зберігати (у друкованій продукції, дисках, мультимедіа). Зберігання і передача “прихованого” знання через його абстрактний і невлімовий характер майже неможливі [1, с. 101].

Для позначення життєво важливих процесів координації та управління дедалі ширше використовується термін “менеджмент знань”, що є синонімом терміна “управління знаннями” [3; 8]. М. Марінічева зазначає, що цей термін було введено для позначення специфічної управлінської діяльності з систематичного формування, відновлення й використання знань організаціями [5]. Значний внесок у визначення менеджменту знань був зроблений відомими російськими вченими Б. Мільнером та Т. Орловою. У більшості своїх визначень вони сходяться у тому, що функцією менеджменту знань є збирання, розподіл інформації тощо. Подеколи специфічною метою менеджменту знань є твердження “потрібні знання в потрібний час”. Загальною метою менеджменту знань дослідники визначають підвищення конкурентоспроможності організації. Як зазначає Б. Мільнер, головна міра обсягу знань і ступеня оволодіння ними на кожному етапі – це зростання рівня компетенції компанії; саме на це спрямовано всю діяльність із менеджменту знань [6; 7].

До сфер менеджменту знань, на думку Н. Смоленської, належать:

- генерування знань (через реалізацію процесів традиційного, емпіричного і кібернетизованого самонавчання), у межах якого реалізуються процеси залучення, розвитку, створення, передавання і поширення знань;

- самоорганізування, що є підставою гнучкості та високого рівня адаптаційності підприємства. Тут основними сферами зацікавленості є жорсткі складники підприємства, такі як організаційні структури і мережі зв'язків з оточенням, інформаційна інфраструктура, система мотивації підприємств.

Такі елементи повинні сприяти досягненню високого рівня самокерованості людей, які скеровують свої знання та зусилля на досягнення цілей підприємства;

– формування сприятливого організаційного клімату. У межах цієї площини основними сферами впливу є такі м'які елементи підприємства, як організаційна культура, людський капітал, мережі міжлюдських зв'язків, політика в системі управління персоналом;

– застосування знань – ця площина вказує, що знання, які є у володінні підприємства, повинно бути скеровано для найповнішого використання. Їх повинно застосовувати для формування бачення й концепції діяльності, створення й застосування, а також інтеграції технологій виробництва, створення інноваційних продуктів і послуг, вирішення проблем [9].

Тому вважаємо, що можна визначити менеджмент знань як систематичну діяльність зі збирання, створення, зберігання, розподілу і ефективного використання знань з метою підвищення компетенції організації для забезпечення її ефективності і конкурентоспроможності.

У науковій літературі виділяють дві функції менеджменту знань: соціальну і технологічну. Соціальна функція – зробити явними приховані знання, які працівник, ідучи з організації, не зможе забрати з собою (відчуження і перенесення знань на носії), або прив'язати працівника до своєї організації, перетворюючи його, наприклад, на співвласника. Технологічна функція – створення технологічного забезпечення “працівників знань” [2, с. 52].

Для реалізації функцій і завдань будь-яка організація створює систему з менеджменту знань. Б. Мікула зазначає, що система менеджменту знань – це комплекс принципів, методів, засобів, множин інформації, людей і мережі їхніх взаємних зв'язків, який дає змогу прийняти і реалізувати стратегії менеджменту знань для досягнення цілей організації [16]. Система менеджменту знань в організації існує як підсистема, що інтегрує, підтримує діяльність інших підсистем організації, наприклад системи управління якістю, інформаційно-комунікаційної системи, системи контролінгу тощо.

Спираючись на аналіз визначення поняття “менеджменту знань” у науковій літературі, доречно зазначити, що як вид управлінської діяльності на рівні місцевого самоврядування менеджмент знань має низку особливостей:

– знання одночасно є об'єктом управління й ресурсом практично в усіх підрозділах органів місцевого самоврядування, будучи джерелом розвитку й удосконалювання їх;

– менеджмент знань безпосередньо пов'язано з використанням сучасних інформаційних технологій, що дозволяє нагромаджувати, класифікувати і поширювати необхідні знання;

– функція менеджменту знань виконує інтеграційну та координаційну роль у процесі організаційного навчання персоналу;

– важливою умовою ефективного менеджменту знань є система демократичного управління, що забезпечує участь кожного службовця у формуванні бази знань і виконання поставлених завдань перед органами місцевого самоврядування.

На нашу думку, саме створення нового знання в органах місцевого самоврядування являє собою надзвичайно складний процес багаторазової взаємодії формалізованого і неформалізованого знання, супроводжу-

ваний формуванням нової організаційної культури, створенням команди однодумців, які спільно працюють над розв'язанням конкретної проблеми. Активна взаємодія дозволяє забезпечити трансформацію неформалізованого знання, досвіду і навичок службовця в знання органу місцевого самоврядування в цілому.

Разом із тим факторами ускладнення процесу організації передачі досвіду та знань на рівні місцевого самоврядування є:

- неналежна фінансова база місцевого самоврядування, що перешкоджає залученню до роботи в органах місцевого самоврядування топ-менеджерів із сучасною освітою та відповідним досвідом;

- надмірна залежність органів місцевого самоврядування від рішень органів державної влади, зокрема у питаннях організації процесу навчання, підготовки та перепідготовки посадових осіб місцевого самоврядування;

- відсутність загальноприйнятих стандартів у сфері підготовки та навчання посадових осіб;

- низька мотивація посадовців до систематизації знань.

**Висновки з цього дослідження і перспективи подальших досліджень у цьому напрямі.** Резюмуючи, можна зазначити, що знання – це субстанція, що є основою всіх соціально-економічних процесів. Спочатку процес передавання знань був частиною освітніх установ. Потім знання отримали товарний вигляд. Зараз знання стали не тільки товаром, але й ефективною управлінською практикою різних організацій. Тому виникає нагальна потреба в навчанні роботи зі знаннями, а також в управлінні ними. Менеджмент знань – нова функція управління. Це управління немайновими активами організації, що повинне мати системний характер. Організаційні структури все частіше розглядаються як поведінкові, кроскультурні системи з позиції психології, соціології та інших наук.

Децентралізаційні зміни поставили перед органами місцевого самоврядування значні виклики щодо організації надання ефективних публічних послуг. Сучасні методика менеджменту знань дають змогу досягати вимірних результатів від їхнього упровадження. Очевидно, що наявність у тих органах публічної влади, де застосовуються технології менеджменту знань, якість надання публічних послуг стоїть на більш високому рівні. На жаль, основні принципи менеджменту знань у публічному секторі одержали визнання зовсім недавно, тому основним завданням на найближчу перспективу є абсолютне упровадження такої системи на рівні усіх публічних органів влади. Причому не має значення, це державний сектор чи рівень місцевого самоврядування, важлива наявність такої системи як обов'язкової та невід'ємної.

Перспективами подальших досліджень у цій царині є вироблення нових концептуальних підходів в управлінні персоналом у світлі менеджменту знань, створення системи теоретико-методологічних поглядів на розуміння й визначення не лише сутності, змісту, завдань, а й критеріїв, принципів і методів управління персоналом, організаційно-практичних підходів у реалізації функцій професійного середовища у формуванні механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування публічної служби на рівні органів місцевого самоврядування.

**Список використаних джерел**

1. Ванжула Д. Г. Нарощування потенціалу знань в міжнародних альянсах та організаціях з іноземним капіталом. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічна*. 2005. № 6, т. 1. С. 100–103.
2. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Управління знаннями як основа формування знаннебазованого підприємства. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2006. № 8. С. 26–29.
3. Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал : учеб. пособие. Москва : Эксмо, 2008. 400 с.
4. Козак В. Управління знаннями в контексті модернізації публічного управління в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 3. С. 43–48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2017\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2017_3_8).
5. Мариничева М. К. Управление знаниями на 100 %: Путеводитель для практиков. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 320 с.
6. Мильнер Б. З. Управление знаниями. Москва : ИНФРА-М, 2003. 465 с.
7. Мильнер Б. З., Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Менеджмент в XXI веке: новые тенденции развития. *Государственная служба*. 2009. № 1. С. 39–44.
8. Нёльке М. Менеджмент: что должен знать руководитель. Москва : Омега-Л, 2007. 125 с.
9. Смолінська Н. В., Грибик І. І. Управління знаннями як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління*. 2015. № 815. С. 248–255. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2015\\_815\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2015_815_33).
10. Стратегічне управління знаннями підприємства : монографія / А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Л. П. Батенко та ін. ; за заг. ред. А. П. Наливайка. Київ : КНЕУ, 2014. 445 с.
11. Тимошко Г. М. Сутність поняття "управління" та "менеджмент" в педагогічній теорії і практиці. *Теорія та методика управління освітою : електрон. наук. фак. вид.* 2011. № 7. URL: <http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/4168/1/%D0%A1%D1%83%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%AB%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%BB%20%D1%82%D0%B0%20%D0%AB%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BB%20%D0%B2%20%D0%BF%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96%D0%B9%20%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%97%20%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96.pdf>.
12. Шамарова Г. М. Проблемы управления человеческим потенциалом. *Управление персоналом*. 2008. № 8 (186). С. 50–54.
13. Human Development Report 2020 URL: <http://hdr.undp.org/en/2020-report>.
14. Krawiec F. Zasadnicza zmiana drogą sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku. Warszawa : Difin, 2007. 48 s.
15. McDermott R. Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management. *California Management Review*. 1998. № 3.
16. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody. Warszawa : Difin, 2002.
17. Nonaka I. and Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company. Oxford : Oxford University Press, 1995.

**Kozak O. M.,**

*Postgraduate Student of Social and Humanitarian Policy Department, NAPA, Kyiv  
ORCID 0000-0002-3994-2463*

**THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT  
IN THE LOCAL SELF-GOVERNMENT SYSTEM**

Decentralization changes that have taken place in Ukraine over the past five years have changed the paradigm of relations between the citizen and the public, the authorities shifting the emphasis on providing most public services to the basic level - the territorial community. The functions

and powers of local self-government bodies have been largely transformed. Various spheres of public and social services to the population and business entities have expanded. Modernization of both political and public management systems in Ukraine provides not only the introduction of new models of personnel management, but also the modernization of these systems using innovative management technologies. One of such management technologies is the management system, which is based on knowledge management.

The purpose of this article is to consider approaches to the definition of knowledge management in modern management activities and to justify the need to implement knowledge management in the local government system.

The article notes that knowledge, in its broadest sense, is today a highly profitable product. The understanding of the leading role of knowledge in the processes of sustainable development of social systems, the transformation of knowledge into the most important form of capital has been determined. The classification features of knowledge that exist as individual and organizational, autonomous and systemic, external and internal, well-structured and poorly structured (unstructured), explicit and implicit (hidden), positive and negative, are disclosed. The article points out the lack of a clear definition of the concept of knowledge management in the public administration system in the scientific community. This problem negatively affects the efficiency of service delivery processes in the public sector. It also negatively affects the performance of such institutions of public law as local self-government bodies, their ability to ensure the practical use of scientific achievements, organization of interaction and regulation of citizens' life.

The article introduces the author's approach to the definition of knowledge management in modern management activities. The author presents the differences between the elements of the application of knowledge management in corporate organizations and public authorities. The features of the implementation of the knowledge management system in the activities of local self-government bodies have been determined.

The study points out the importance of applying knowledge management in the system of local governments, their role in the changing paradigm of the functioning of the public service.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, local government, public administration.

### References

1. Vanzhula, D.Gh. (2005). Naroshhuvannya potencialu znanj v mizhnarodnykh alijansakh ta orhанизacijakh z inozemnym kapitalom [Capacity potencing of knowledge in international alliances and organizations with foreign capital]. *Bulletin of the Khmelnytsky National university. Econom. series, no. 6, vol. 1, 100–103* [in Ukrainian].
2. Gavkalova, N.L., Markova, N.S. (2006). Upravlinnja znannjamy jak osnova formuvannja znannjebazovanogho pidpryjemstva [Knowledge management as a basis for the formation of knowledge-based enterprise]. *Visnik of the Krivorizkiy Economic Institute of KNEU, 8, 26–29* [in Ukrainian].
3. Gaponenko, A.L., Orlova, T.M. (2008). *Upravlenie znaniyami. Kak prevratit znaniya v kapital* [Knowledge management. How to turn knowledge into capital]. Moscow: Eksmo [in Russian].
4. Kozak, V. (2017). Upravlinnja znannjamy v konteksti modernizaciji publicnogho upravlinnja v Ukraini [Knowledge management in the context of modernization of public administration in Ukraine]. *State control and miscellaneous samovryduvannya, 3, 43–48* URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2017\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2017_3_8) [in Ukrainian].
5. Marinicheva, M.K. (2008). *Upravlenie znaniyami na 100 %: Putevoditel dlya praktikov* [100 % Knowledge Management: A Guide for Practitioners]. Moscow: Alpina Business Books [in Russian].
6. Milner, B.Z. (2003). *Upravlenie znaniyami* [Knowledge management]. Moscow: INFRA-M [in Russian].
7. Milner, B.Z., Gaponenko, A.L., Orlova, T.M. (2009). Menedzhment v XXI veke: novye tendentsii razvitiya [Management in the XXI century: new development trends]. *State Service, 1, 39–44* [in Russian].
8. Nelke, M. (2007). *Menedzhment: Chto dolzhen znat rukovoditel* [Management: What a manager needs to know]. Moscow: Omega-L [in Russian].
9. Smolinsjka, N.V., Ghrybyk, I.I. (2015). Upravlinnja znannjamy jak instrument zabezpechennja innovacijnogho rozvytku pidpryjemstva [Knowledge management as a tool to ensure innovative development of the enterprise]. *Bulletin of the National University "Lviv*



*Polytechnic*". Series: *Problems of economics and management*, 815, 248–255. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2015\\_815\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2015_815_33) [in Ukrainian].

10. Nalyvajko, A.P., Ghrebeshkova, O.M., Batenko, L.P. ta in. (2014). *Strategichne upravlinnja znannjamy pidpryjemstva* [Strategic management of enterprise knowledge]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

11. Tymoshko, Gh.M. (2008). Sutnistj ponjattja "upravlinnja" ta "menedzhment" v pedagogichnij teoriji i praktyci [The essence of understanding "management" and "management" in pedagogical theory and practice]. *Theory and methodology for managing education*, 7. URL: <http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/4168/1/%D0%A1%D1%83%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F%20%C2%AB%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%C2%BB%20%D1%82%D0%B0%20%C2%AB%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%C2%BB%20%D0%B2%20%D0%BF%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96%D0%B9%20%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%97%20%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%-D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96.pdf> [in Ukrainian].

12. Shamarova, G.M. (2008). Problemy upravleniya chelovecheskim potentsialom [Human potential management problems]. *Personnel Management*, 8 (186), 50–54 [in Russian].

13. Human Development Report 2020 URL: <http://hdr.undp.org/en/2020-report>.

14. Krawiec, F. (2007). *Zasadnicza zmiana drogą sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*. Warszawa : Difin.

15. McDermott, R. (1998). Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management. *California Management Review*, 3.

16. Miłkula, B., Pietruszka-Ortyl, A., Potocki, A. (2002). Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody. Warszawa : Difin,.

17. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford : Oxford University Press.

Надійшла до редколегії 15.02.2021 р.