

Колтун В. С.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Галяс Н.М.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОБМІНУ ЗНАННЯМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ГРОМАД

У статті здійснено пошук сучасних шляхів формування нових інструментів щодо збереження ефективності діяльності службовців в системі місцевого самоврядування. Визначено, що в умовах цифрових трансформацій громад триває пошук нових ресурсів та технологій, інструментів обміну знаннями. Зазначено, що для використання сучасного обміну знаннями є необхідним розвиток компетенцій, зокрема аналітичної, комунікативної та цифрової.

Здійснено аналіз публікацій західних вчених щодо розкриття тематики обміну знаннями та представлення алгоритму доцільності даної культури; найбільш ефективних способів отримати розширення можливостей розвитку від обміну знаннями; шляхів трансформації процесу обміну знаннями на частину культури організації; способів мотивування кращих співробітників ділитися власними знаннями; необхідності побудови довіри та розуміння того, як будуть використовуватися знання; визначення типів бар'єрів для передачі знань та факторів обміну знаннями.

Зазначено, що для того, щоб обмін знаннями був загальнодоступним інструментом, варто створювати платформи, портали для обміну знаннями. Відслідковано, як саме вказані інструменти можуть вплинути на ефективність використання потенціалу в контексті обміну знаннями, а саме уможливають фахову адаптацію в нових умовах професійного розвитку та сприятимуть поліпшенню механізму обміну та трансляції знаннями. Визначено, що концепція обміну знань діє як ефективний шлях розвитку консолідованого суспільства, а культура обміну знаннями, інтегрована в організаціях через платформу управління знаннями може підвищувати конкурентоспроможність територіальної громади.

Ключові слова: управління знаннями, обмін знаннями, трансляція знань, публічний простір, цифровізація, територіальні громади.

Постановка проблеми. Сучасна непередбачуваність та нестабільність зовнішнього середовища під дією глобалізаційних процесів дає поштовх до формування нових механізмів щодо збереження ефективності діяльності службовців в системі місцевого самоврядування. У міру того, як змінюється світ, змінюється й трансформуються підходи до вимог роботи управлінця і фахівця, службовця. Вказану проблему можна вирішувати, використовуючи підхід управління знаннями. Впродовж останнього часу до питань управління знаннями в сфері публічного управління значно активніше звертається вітчизняна наукова спільнота та акцентує здебільшого увагу на управлінні на основі аналізу даних. «Для того щоб почати отримувати зиск від видобування «покладів» даних, потрібні інструменти та методологія» [1]. Використання сучасного інструментарію обміну знаннями вимагає розвитку компетенцій, насамперед комунікативної та аналітичної, а в умовах цифровізації ще й цифрової.

Необхідно зазначити, що в якості інструменту освіти і підвищення кваліфікації виборних і посадових осіб органів місцевого самоврядування та державних службовців виступає принцип комплементарності, що покладений не тільки у феноменальну основу організації процесів управління на місцевому рівні, витлумачених як взаємодія органів місцевого самоврядування і місцевих органів влади, спрямованої на розвиток територій, але й у когнітивну складову взаємодії органів місцевого самоврядування [2]. Актуальність дослідження набуває зростаючого значення в умовах цифрових трансформацій громад, пошуку та поширенню нових ресурсів та технологій, цифрових перетворень завдяки використанню сучасного інструментарію обміну знаннями, активній підготовці проектних програм в сфері підвищення культури цифрової компетентності, необхідності прояву цифрової, комунікативної та аналітичної компетенцій, особливо необхідних для відбудови України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Серед сучасних науковців питання обміну знаннями розглядаються в різних сферах. Так, зокрема, вітчизняними науковцями розкривається проблематика даніфікації, обґрунтовано концептуальну модель циклу прийняття рішень, заснованих на даних на рівні публічного управління [3]. О. М. Оргієць запропоновано класифікувати фактори, які впливають на процес передачі знань в органах державної влади за трьома параметрами: індивідуальними, організаційними та технологічними [4]. Т. А. Нестік і А. Л. Журавльов розглядає обмін знаннями, групову рефлексивність і корпоративну пам'ять як об'єкти соціальної психології [5]. А. В. Сергєєва як управлінські практики впливають на обмін знаннями між педагогічними працівниками [6]. В комерційному секторі М. Марінічева описує наявність 21 стимулу обміну знаннями тощо [7]. В. І. Кушерець виокремлює знання як стратегічний ресурс трансформації суспільства та його ролі в забезпеченні інноваційного соціального прогресу та зазначає, що в процесі поширення і практичного застосування «знання не розпорошуються, а потужнішають, уможливають подальше вдосконалення трансформованої структури, чутливої до дифузії знання та їх використання [8]. Водночас знання, залишаючись ефективним засобом соціально-перетворюючої дії, здійснюють зворотній вплив на суб'єкт цієї дії, не тільки сприяючи підтриманню стабільності, суспільної рівноваги, соціального порядку, але й постаючи істотним чинником забезпечення сталого розвитку і прогресує [9].

Мета дослідження. Мета дослідження полягає у визначенні підходів щодо управління процесів обміну знаннями в умовах цифрових трансформацій. Досягнення визначеної мети ставить перед собою наступні завдання: розглянути сутність, технології, досвід використання обміну знаннями; охарактеризувати комплекс сучасного інструментарію обміну знаннями на місцевому рівні в умовах цифрових трансформацій; відслідкувати вплив на ефективність використання потенціалу в контексті обміну знаннями службовцями щодо збереження ефективності діяльності службовців в системі місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Наукова спільнота трактує знання як продукт діяльності, як предмет кінцевого споживання, як виробничий ресурс, як засіб трансакцій, як засіб тезаврації, а також як засіб консолідації суспільства та відтворення суспільних інститутів, комбінація досвіду, цінностей, контекстної інформації, експертних оцінок, яка дає загальні рамки для

оцінки і інкорпорування нового досвіду та інформації, що чітко фіксується у свідомості. В організаціях воно відображується в документах, у процесах, в процедурах, в нормах, в цілому в практиці діяльності [10]. В контексті нашого дослідження вагоме значення має саме знання в площині трансляції та обміну знаннями, що забезпечать процеси консолідації громади, а також можливість фіксації знання під час здійснення певної діяльності. В попередніх публікаціях зазначалось, що основним інструментом для формування єдиного соціокультурного простору на базі новоутвореної громади, подолання певної відчуженості мешканців різних населених пунктів є створення комунікаційного, публічного простору, який буде спроможним забезпечувати реалізацію консолідуючої функції [11].

Поняття сфери обміну знаннями, яка трактується як сукупність взаємопов'язаних видів соціально-економічної діяльності суб'єктів, спрямованої на створення, передавання, зберігання, поширення знань у соціумі з подальшим їх упровадженням, метою функціонування сфери обміну знаннями є забезпечення доступу до знань усього населення та ефективного обміну знаннями за участю ринкового механізму [9]. Автор публікації [12] підкреслює, що створення соціальної мережі для обміну знаннями всередині організації дозволяє прогнозувати появу ризику втрати знань та попереджувати його.

Значна кількість публікацій щодо тематики обміну знаннями та представлення алгоритму доцільності даної культури опублікована саме в західних публікаціях щодо. На початковому етапі роботи з обміну знаннями західні фахівці [13] радять провести картування і структурування знань для відображення саме стратегічних знань організації; ділитися знаннями з усіма структурними підрозділами; створити відкрите середовище для спільної роботи та умови для оптимального обміну знаннями; в процесі втілення культури обміну знаннями розповісти про переваги даних процесів; усвідомити важливість обміну знаннями, перетворити на звичку передавати знання. Інші практики пропонують зосередитись на шляхах перетворення обміну знань на частину культури організації через постійне надходження інформації в базу знань, застосування наставницького підходу, звернення уваги на навчальну платформу, що потребує змін, пропонування більших можливостей для навчання експертів [14].

Серед способів мотивування кращих співробітників ділитися власними знаннями виділяють:

запит зворотнього зв'язку у вигляді задавання питань; втілення філософії співробітництва замість ієрархії; включення обміну знаннями в огляди ефективності, тобто уможливлення кращими працівниками ділитися власними знаннями [15].

У книзі «7 основ створення та підтримки успішної організації обміну знаннями» автор П. Педраса-Нафцигер зазначає: «Щоб захопити співробітників ділитися знаннями, отриманими завдяки досвіду, потрібно побудувати довіру та розуміння того, як будуть використовуватися їхні знання» [16]. В свою чергу, Д. Чепмен пов'язує відсутність бажання ділитися знаннями між співробітниками з відсутністю довіри, нераціональним тайм-менеджментом, нерозумінням суті обміну знаннями, відсутністю загальної платформи для обміну знаннями, відсутністю інструментів і обладнання [17].

Одне з досліджень про організаційну ієрархію як статусної дистанції в організаціях засвідчило, що люди з більшою вірогідністю запропонують інформацію, якщо відстань між їх посадами в організаційній структурі буде «помірною» [18]. Згідно досліджень, 80% працівників розчаровані, що не можуть отримати доступ до інституційних знань колишнього співробітника, а 25%, що вони були завантажені роботою. [19].

Також практики визначають типи бар'єрів для передачі знань: індивідуальні, організаційні, технологічні знання та виділяють наступні фактори обміну знаннями: брак часу для обміну знаннями, важкість інтеграції стратегії управління знаннями і обміну ініціативами, відсутність інструментального забезпечення для управління знаннями [20].

Таким чином, обмін знаннями – це процес передачі неявної (незадокументованої) і явної (задокументованої) інформації від однієї людини до іншої. В організаціях обмін знаннями не тільки підвищує продуктивність праці, а й дає можливість співробітникам ефективно виконувати свою роботу. Можуть працювати швидше і ефективніше, отримуючи легкий доступ до інформації, ресурсів і досвіду. Один із найбільш ефективних способів отримати користь від обміну знаннями – це поєднання з організаційною культурою. Способи уможливлення обміну знаннями в організаціях полягають у послідовності раціональності мислення, створенні простору для спільного користування, використанні декількох форм обміну знаннями, подання власного прикладу, запрошені експертів поділитися власними знаннями, формалізуванні процесу обміну знаннями, використанні ефективного інструментарію [21].

На основі принципу поширення знань, можливо пояснити поняття колективного розуму і використання його в якості описової характеристики. Спільне користування – це те, що дозволяє організаціям найкращим шляхом використати існуючі ресурси знань. Зосередження на релевантній інформації для обміну, запитування співробітників їхньої думки, стеження за останніми оновленнями, що важливо для співробітників, збереження потоку інформації прозорим і легко доступним для всіх, використання стандартизованих тегів, надання можливості залишати коментарі, звіти і аналітику – все це уможливить виявити пробіли в знаннях, використовувати ефективно технологічний розвиток, бути обізнаним у розвитку динамічного світу платформ і додатків для обміну знаннями. Такі сервіси, як Skype, Slack, Trello, Google docs, а також чати, дискусійні форуми, вебінари, спільне використання екрана, електронні дошки, допоможуть подолати комунікативні бар'єри та сприяти управлінню знаннями [22].

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

На рівні місцевого самоврядування наразі спостерігаються активні процеси цифрової трансформації громад. Основними дійовими особами такої трансформації серед державницьких структур є Міністерство освіти і науки України, Міністерство культури та інформаційної політики України, Міністерство економіки України, Міністерство фінансів України, Міністерство розвитку громад та територій України, Міністерство цифрової трансформації України.

Для того, щоб обмін знаннями був загальнодоступним інструментом варто створити платформу для обміну знаннями. Так, у публікації [3] зазначено, що одним із ключових етапів прийняття рішення є візуалізація результатів аналітичної роботи та визначено, що візуалізація, виконуючи не лише інструментальну, але й перформативну функцію, може створювати передумови для самостійного впливу на розробку та імплементацію політик. Відслідкуємо, як дана платформа може вплинути на ефективність використання потенціалу в контексті обміну знаннями. Основною метою використання такої платформи є покращення якості надання послуг. Платформа

створює середовище для спільної праці, де всі чують інформацію, а дії приймаються на основі їх відгуків. Обмін знаннями знижує затрати на навчання, провокує ділитися ідеями, досвідом, відкриттями, породжує нові ідеї, допомагає створити підтримуючу корпоративну спільноту. На нашу думку, концепція обміну знань діє як ефективний шлях розвитку консолідованого суспільства, а культура обміну знаннями, інтегрована в компанію через платформу управління знаннями може підвищувати конкурентоспроможність територіальної громади. Поєднання культурних та технологічних компонентів можна розглядати через призму принципу комплементарності, що детально описаний у розділі монографії [23].

Платформа обміну знаннями – це програмна система, яка включаючи базу знань та сучасні функції, стимулює користувача обмінюватися інформацією в режимі реального часу. Розрізняють як зовнішні так і внутрішні платформи, що надають можливість обмінюватися контентом на всіх рівнях і коментувати повідомлення (за дозволом адміністратора). Такий підхід допомагає демократизувати знання в організаціях, відповідно означаючи, що кожен співробітник може запропонувати своє бачення, поділитися досвідом [24]. Вищевикладене дозволить, на наш погляд, використовувати зворотній зв'язок в площині єдиного системного бачення розвитку громади.

Наразі діє платформа цифрової трансформації регіонів громади Дія. Цифрова громада. До базових інструментів відноситься: система електронної взаємодії органів виконавчої влади, система автоматизованого е-документообігу органів виконавчої влади та міжвідомчого документообігу, електронні петиції, електронні журнали та щоденники для школи, консультації з громадськістю, електронний сервіс для органів влади й мешканців громад у форматі збирання коментарів, опитувань та обговорення проєктів нормативно-правових актів, громадський бюджет, відкрита платформа, відкрите місто; платформа для взаємодії громадян з владою та комунальними підприємствами; інтегрована інформаційна система «Соціальна громада» тощо [25].

На сесії «Цифрова трансформація на місцевому рівні» В. Гурський називає основою масштабування успішних рішень на всі громади – Офіс цифрового регіонального розвитку, який вивчатиме та комунікуватиме успішні практики. Д. Маг'ярі зазначає, що «цифрова трансформа-

ція – це те, що точно мають зробити всі громади, але вона може бути досягнута завдяки якісним комунікаціям. Є різні види користувачів і кожна громада має зрозуміти, які в них є потреби і які послуги необхідно зробити цифровими». За словами К. Борисенко, розвиток електронних сервісів сприяє активному залученню людей до процесів самоврядування [34]. На наше переконання, в кожній з тез вагоме місце займає саме трансляція та обмін знаннями.

Одним із допоміжних електронних інструментів щодо прийняття рішень як на рівні громади так і на регіональному та державному рівнях є створення аналітичного Порталу спроможності громад [26]. Вважаємо позитивною стороною даного порталу щоквартальне оновлення та розширення баз даних порталу, завдяки яким можна оцінити реальний стан спроможності громади, її наявний потенціал та набутий рівень розвитку. Такий путівник руху розвитку громад сприятиме процесам обміну знань, адже з'являється розуміння, яка громада потребує допомоги.

Іншим, не менш цікавим інструментом трансляції та обміну знань, на нашу думку, є Портал державного реєстру виборців. Згідно Закону України «Про державний реєстр виборців», Державний реєстр виборців – це автоматизована інформаційно-комунікаційна система, призначена для зберігання, обробки даних, які містять передбачені цим Законом відомості, та користування ними, створена для забезпечення державного обліку громадян України, які мають право голосу відповідно до статті 70 Конституції України [27].

Вважаємо за доцільне виділення порталів, основною метою яких є підвищення знаннєвого рівня як управлінців так і службовців. Серед них є Портал управління знаннями [28], створений з метою забезпечення розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання; інформування провайдерами про наявні освітньо-професійні та освітньо-наукові програми.

Іншими навчальними платформами є Школа місцевого самоврядування, що представляє собою громадський освітній проєкт громадської організації «Відкрите суспільство України», спрямований на навчання активних представників громадянського суспільства [29].

Серед основних цілей та завдань діяльності Асоціації Міст України також є розробка навчальних програм з проблем підготовки муніципальних кадрів та надання інформаційної, організаційної та консультативно-експертної допомоги містам-членам АМУ. Забезпечення максимального

залучення різних верств населення за допомогою сучасних ІКТ надає можливість реалізувати дані проекти в доступній формі мешканцям громад [30].

Асоціація Відкритих міст до основних цілей і завдань також відносить розвиток діючих електронних платформ, створення та підтримка нових е-інструментів для громад, членів Асоціації, підвищення спроможності громад в рамках децентралізації влади в Україні; підвищення рівня е-грамотності працівників органів місцевого самоврядування і активістів громадських організацій; зміцнення потенціалу Асоціації [31].

В свою чергу, веб платформа «Спільнота практик: сталий розвиток» реалізує обмін досвідом, поширення кращих практик місцевого самоврядування, співпрацю заради сталого розвитку; навчання на е-курсах, уміння розробляти проекти розвитку, професійне зростання та надання якісних послуг; використання проектного підходу у своїй діяльності, просування управління за допомогою проектів у своїх організаціях [32].

Для успішного проходження процесів цифровізації на нашу думку, вкрай важливо підвищувати рівень цифрових компетентностей на рівні закладів освіти, для того щоб можна всі перелічені вище технології та інструменти впроваджувати в життя громади. З даного питання є слушною думка О. В. Євсюкової про те, що одним із трендів на даний час є активне впровадження в діяльність органів місцевого самоврядування елементів системи цифрового урядування [33]. Позитивними сторонами цифрової спроможності територіальної громади можна відмітити підвищення рівня потенціалу громади, збереження статистичних даних, переймання досвіду успішних практик. Випускники таких закладів повинні стати основним майбутнім потенціалом для успішного розвитку громади. Також фахівцям місцевого самоврядування слід проходити можливо додаткове навчання. «Методологічна складова розвивається

в Україні значно повільніше, тому потрібно вкладати час та зусилля у вибудовування аналітичної компетенції – бо вона стає необхідною для ухвалення управлінських рішень» [1].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розглянуто сутність, технології та досвід використання обміну знаннями. Охарактеризовано комплекс сучасного інструментарію обміну знаннями на місцевому рівні в умовах цифрових трансформацій, зокрема, Платформу обміну знаннями, Портал спроможності громад, Портал державного реєстру виборців, Портал управління знаннями, Платформу Спільнота практик: сталий розвиток. Визначено, що застосування сучасного інструментарію обміну знаннями в умовах цифрової трансформації громад сприятиме підвищенню професіоналізації управлінських кадрів та службовців, прийнятті якісних управлінських рішень на основі аналізу даних, професійній готовності до аналітичної діяльності, ефективній комунікації між суб'єктами муніципального управління і громадськістю, безперервному професійному зростанню службовців місцевого самоврядування поза межами формальних навчальних закладів у формі віртуальних спільнот та інших форм самонавчання, напрацюванню потенціалу фаховості у сфері адвокати тощо. Вирішення широкого спектру питань завдяки використанню сучасного інструментарію в перспективі значною мірою уможливить фахову адаптацію в нових умовах професійного розвитку та сприятиме поліпшенню механізму обміну та трансляції знання, що в свою чергу призведе до консолідованого розвитку громади. При ефективному обміні знаннями підвищується продуктивність праці, зменшуються витрати, забезпечується передача знання в умовах мінливої динаміки. Перспективи подальших досліджень пов'язані з визначенням умов формування та використання сучасного інструментарію обміну знаннями в системі місцевого самоврядування.

Список літератури:

1. Як змінюється управління у 21 ст. URL: <https://www.management.com.ua/notes/yak-zminuyetsya-upravlinnya-u-xxi-stolitti.html> (дата звернення: 01.05.2022).
2. Колтун В.С. Комплементарність як іманентна властивість феномену місцевого самоврядування. Relevant issues of development and modernization of the modern science: the experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine : monograph / edited by authors. Riga, Latvia. 2018. 434 p. DOI: http://dx.doi.org/10.30525/978-9934-571-26-8_9 ; <http://www.baltijapublishing.lv/download/all-science/all-science.pdf#page=166>
3. Бугай О., Колтун В. Даніфікація у публічному управлінні: формування концептуальної моделі. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/180/5140/10797-1?inline=1> (дата звернення: 11.05.2022).
4. Оргієць О.М. Обмін знаннями між державними службовцями: фактори, які впливають на його інтенсивність. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2020. С. 24–32. Т. 31(70). № 2.

5. Журавлев А. Л., Нестик Т. А. Обмен знаниями, групповая рефлексивность, и корпоративная память как объекты социальной психологии. *Психологический журнал*. 2010. Т. 31, № 3. С. 5–16.
6. Сергеева А. В. Как управленческие практики влияют на обмен знаниями между сотрудниками. *Журнал менеджмента*. 2014. № 2. С. 115–146.
7. Мариничева М. 21 стимул для обмена знаниями. URL: www.kak-upravliat-znaniyami.com
8. Кушерець В. І. Аналіз знання як стратегічного ресурсу трансформації суспільства (світоглядно-методологічний аспект) : автореф. дис... д-ра філософ. наук : 09.00.03. Київ, 2003. 41 с.
9. Вйонцек О. С. Організаційно-економічний механізм регулювання сфери обміну знаннями в Україні : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Черніг. нац. технол. ун-т. Чернігів, 2015. 21 с.
10. Управління знаннями. Що таке знання? URL: https://stud.com.ua/31857/menedzhment/upravlinnya_znannyaми#63 (дата звернення: 01.05.2022).
11. Колтун В. С. Публічний простір у процесах консолідації територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 1. URL: <http://www.du.nauka.com.ua/?op=1&z=1163> (дата звернення: 13.04.2022).
12. Massingham, P. Using 360 degree peer review to validate self-reporting in human capital measurement. *Journal of Intellectual Capital*. 2011. Vol. 12. No. 1. P. 112–121.
13. Postolache A. Getting Started with Knowledge Sharing: 6 Tips for Beginners. URL: <https://www.quandora.com/getting-started-knowledge-sharing-beginners/> (дата звернення: 01.04.2022).
14. 7 ways to encourage experts to share knowledge. August 12, 2016, Social Learning. URL: <https://www.growthengineering.co.uk/7-ways-encourage-experts-share-knowledge/> (дата звернення: 01.04.2022).
15. Postolache A. 5 Ways to Motivate Your High Performers to Share their Knowledge URL: <https://www.quandora.com/5-ways-motivate-your-high-performers-share-their-knowledge/> (дата звернення: 01.04.2022).
16. Patricia-Nafziger. The 7 Fundamentals to Create and Sustain a Successful Knowledge Sharing Organization: A Collection of Valuable Findings from an Aerospace Industry Case Study Kindle Edition. URL: https://www.amazon.com/Patricia-Pedraza-Nafziger/e/B00FRGTQ7A/ref=dp_byline_cont_book_1 (дата звернення: 01.04.2022).
17. Chapman J. Why Employees Don't Share Knowledge with Each Other. URL: <https://www.kminstitute.org/blog/why-employees-don%E2%80%99t-share-knowledge-each-other> (дата звернення: 01.04.2022).
18. Чому співробітники не діляться знаннями один з одним. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1173.html> (дата звернення: 01.04.2022).
19. Postolache A. 6 Ways a Knowledge Sharing Culture Can Improve Your Bottom Line. URL: <https://www.quandora.com/6-ways-knowledge-sharing-culture-improve-bottom-line/>
20. Postolache A. Barriers to Knowledge Transfer and How to Overcome Them. URL: <https://www.quandora.com/barriers-knowledge-transfer-how-to-overcome-them/> (дата звернення: 01.04.2022).
21. 7 Ways to Improve Knowledge Sharing Across Your Organization. URL : <https://www.starmind.ai/resources/ways-to-improve-knowledge-sharing-across-your-organization> (дата звернення: 05.04.2022).
22. Postolache A. How to Effectively Share Knowledge Across Your Distributed Team. URL: <https://www.quandora.com/effectively-share-knowledge-across-distributed-team/> (дата звернення: 03.04.2022).
23. Колтун В. С. Комплементарність як іманентна властивість феномену місцевого самоврядування. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/download/all-science/all-science.pdf#page=166>. DOI: http://dx.doi.org/10.30525/978-9934-571-26-8_9
24. Madeline Jacobson. Knowledge Sharing Platform Vs Knowledge Base – Bloomfire. URL: <https://bloomfire.com/blog/dt-knowledge-base-vs-knowledge-sharing-platform/> (дата звернення: 05.04.2022).
25. Платформа цифрової трансформації регіонів в Україні. Дія. Цифрова громада. URL: <https://hromada.gov.ua/instruments/> (дата звернення: 05.04.2022).
26. Портал спроможності громад. URL: https://tdukr.maps.arcgis.com/apps/MapJournal/index.html?appid=47f24b79311f44e2863eabe27ccbdc81&fbclid=IwAR3NdmVaXZD_ojyJnqt41UF01jJ5eOuNZLfJALashZLhfl2mg8w5cdv0ohk (дата звернення: 03.04.2022).
27. Про Державний реєстр виборців : Закон України від 22.02.2007. № 698-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-16#Text>
28. Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/> (дата звернення: 04.04.2022).
29. Школа місцевого самоврядування. URL: <https://school-ms.org.ua/> (дата звернення: 03.04.2022).
30. Асоціація міст України. URL: <https://www.auc.org.ua/> (дата звернення: 03.04.2022).
31. Асоціація відкритих міст України. URL: <https://avm.org.ua/> (дата звернення: 03.04.2022).
32. Спільнота практик – DESPRO. URL: <https://despro.org.ua/distance-learning/spilnoty-praktyk/> (дата звернення: 03.04.2022).
33. Євсюкова В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. Електронне «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2021. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.6.10
34. Цифрова трансформація громад і районів : цитати з Міжнародного експертного обговорення. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14351> (дата звернення: 03.04.2022).

Koltun V. S., Galyas N. M. THE MANAGEMENT OF KNOWLEDGE EXCHANGE PROCESSES IN TERMS OF THE DIGITALIZATION OF COMMUNITIES

In this article, a search was made for modern ways of molding new tools to save the efficiency of the work of local government officials in the system of local self-government. It is indicated that in the minds of digital transformation communities there are three searches for new resources and technologies, tools for exchanging knowledge. It has been determined that for the achievement of the current exchange of knowledge, it is necessary to develop competencies, analytical, communicative and digital skills.

An analysis of the Westerns publications of recent studies on the subject of exchange of knowledge and the presentation of the algorithm of necessity of this culture was made; the most effective way to increase the possibilities for development in the exchange of knowledge; ways to transform the process of exchanging knowledge for part of the culture of the organization; ways to motivate the best staffs to share their knowledge; the need to trust that understanding of how knowledge will be won; designation of types of bars for the transfer of knowledge and factors for the exchange of knowledge.

It has been appointed that in order to exchange knowledge with a globally accessible tool, essential to create platforms, portals for the exchange of knowledge. As shown, the tools themselves can influence the effectiveness of the potential in the context of the exchange of knowledge, and they themselves can encourage the adaptation in the new minds of professional development and accept the fullness of the mechanism of exchange and transmission of knowledge. It has been shown that the concept of knowledge exchange is an effective way for the development of a consolidated society, and the culture of knowledge exchange, integrated in organizations through the knowledge management platform, can promote the competitiveness of the territorial community.

Key words: *knowledge management, knowledge sharing, knowledge translation, public space, digitalization, territorial communities.*