

Розділ I

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

ЗДОБУТКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ Е-ПЛАТФОРМИ «СПІЛЬНОТА ПРАКТИКІВ: ІННОВАЦІЇ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ»

Розглянуто ключові ідеї е-платформи «Спільнота практиків: інновації у місцевому самоврядуванні». Проаналізовано досвід її застосування для навчання посадових осіб місцевого самоврядування. Запропоновано перспективи розвитку е-платформи.

Ключові слова: е-навчання, місцеве самоврядування, спільнота практиків, управління знаннями, управління проектами.

Рассмотрены ключевые идеи е-платформы «Сообщества практиков: инновации в местном самоуправлении». Проанализирован опыт ее применения для обучения служащих в органах местного самоуправления. Предложены перспективы развития е-платформы.

Ключевые слова: е-обучение, местное самоуправление, сообщество практиков, управление знаниями, управление проектами.

The key-ideas of the e-platform «Communities of practice: Innovations in local governance» are considered. The experience of its implementation on local government servants training is analyzed. The e-platform's developments prospective are suggested.

Key words: e-learning, local governance, communities of practice, knowledge management, project management.

Постановка проблеми. У квітні-червні 2012 р. Державним фондом сприяння місцевому самоврядуванню в Україні спільно з Швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO) реалізовано унікальний експеримент – дистанційне навчання посадових осіб місцевого самоврядування, які планували взяти участь у Всеукраїнському конкурсі проектів та програм розвитку місцевого самоврядування 2012 року [1; 16].

Метою дистанційного навчання визначено питання набуття учасниками нових компетенцій з проектного менеджменту для вирішення проблем громади, а також формування спільноти практиків «Інновації в місцевому самоврядуванні» [3]. Учасники отримали можливість:

- систематизувати знання щодо розроблення інноваційних проектів, спрямованих на розвиток територіальних громад відповідно до регіональних стратегій розвитку в рамках Всеукраїнського конкурсу проектів і програм розвитку місцевого самоврядування;

- ознайомитися із кращими практиками розвитку місцевого самоврядування та типовими помилками при розробці та впровадженні проектів;

- засвоїти різноманітні інструменти проектного менеджменту.

Дане дистанційне навчання також має на меті започаткувати професійне спілкування між органами місцевого самоврядування з різних регіонів України за допомогою Міжрегіональної інформаційно-освітньої мережі «Ефективна держава» [9] для забезпечення системності процесів створення, аналізу, збереження та поширення інформаційних ресурсів та знань у сфері розвитку місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняних фахових виданнях галузі наук «Державне управління» висвітлення проблематики за даним напрямом поки що є обмеженим. У попередніх роботах Т. Маматової було поставлено питання щодо необхідності розгляду управління знаннями як складової професіоналізації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а також висвітлені деякі аспекти реалізації специфічних проектів е-навчання та створення спільнот практики у сфері надання публічних послуг [7; 8]. Передумови ефективності eLearning системи з управління знаннями неодноразово презентував у своїх виступах і публікаціях І. Катерняк (наприклад, [4; 17]). Управління знаннями як сучасний напрям підвищення ефективності і результативності діяльності державних службовців

В. Рач і О. Медведєва розглядають у праці [10]. У публікаціях О. Кіреєвої питання упровадження управління знаннями вивчається в контексті державного управління інтелектуальними ресурсами суспільства [5; 6].

З огляду на це **цілями** статті є:

- розглянути ключові ідеї е-платформи «Спільнота практиків: інновації у місцевому самоврядуванні»;
- проаналізувати досвід застосування е-платформи «Спільнота практиків: інновації у місцевому самоврядуванні» для організації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- запропонувати перспективи розвитку е-платформи «Спільнота практиків: інновації у місцевому самоврядуванні».

Виклад основного матеріалу. Фахівці визначають, що зараз відбувається «третьє хвиля» управління знаннями [18]. Під час першої увагу науковців і практиків було зосереджено на вивченні можливостей нових технологій, під час другої – на дослідженні природи знання й того, яким чином люди «знають» та навчаються. Основну увагу на третій фазі розвитку управління знаннями приділяють двом напрямам: формуванню особистісної й командної продуктивності та належному застосуванню можливостей «управління знаннями» задля досягнення стратегічних цілей організації. Особливого значення у цьому контексті набуває застосування такого інструменту управління знаннями як спільноти практики.

Спільнота практики (англ., Community of practice, CoP) – це добровільне віртуальне об'єднання професіоналів / або усіх зацікавлених задля вирішення практичних проблем. Фактично, це об'єднання практиків, залучених у спільну діяльність, спрямованих на пошук нових ідей. В останні роки спільноти практики стають все більш поширеними в публічному секторі багатьох країн (наприклад, [12-15; 19-22]).

Особливості CoP (відмінності від формальної робочої групи/підрозділу, проектною команди та неформальної мережі) [22]:

- **ціль** – розвиток спроможності учасників, створення й обмін знаннями;
- **склад** – учасники, які самі себе обрали (собі це обрали);
- **тримає разом** – пристрасть/захоплення, цілеспрямованість, ідентифікація з досвідом групи;
- **тривалість існування** – доки триватиме інтерес утримувати групу.

Яскравим прикладом спільноти практики є мережа «Communities of practice for public service» (Спільноти практики для публічних послуг) у Великій Британії [12], яку розвинуто у межах проекту IDEА Асоціацією місцевого самоврядування (Local Government Association). Реалізація проекту тривала від опанування відповідних бізнес практик (вересень 2005 р.) та проектну фазу (до квітня 2006 р.), через пілотне впровадження (вересень 2006 р.) до офіційного відкриття веб-ресурсу

(2007 р.). За рік у листопаді 2008 р. на платформі зареєструвалось понад 26 000 користувачів [15]. З 2012 ресурс увійшов до нової фази розвитку – приєднання платформи Knowledge Hub – навчально-інформаційний центр місцевого самоврядування [19].

Дуже цікавим є досвід Швейцарії у межах проекту «Rregiosuisse» [20]. Це фінансована державою національна мережа знань у сфері регіонального розвитку, яка діє з 2008 р. у рамках Нової регіональної політики Швейцарії. Дана мережа з обсягом фінансування 2 млн швейцарських франків на рік пропонує можливості для обміну знаннями та засвоєння знань, реалізує програми з різними формами навчання, наприклад, самопідготовкою (навчальний курс он-лайн «Регіональний менеджмент»), навчанням у малих групах із активною участю та доповідями експертів тощо. Також «Rregiosuisse» підтримує об'єднання суб'єктів регіонального розвитку у мережі у різні способи, зокрема, через спільноти знань та спільноти практики. На перше місце мережа ставить новітні практики реалізації проектів у галузі регіональної політики та розвитку (адреси, новини, документи для завантаження), завдяки чому існує можливість безперервно адаптувати навчально-інформаційні програми до потреб практики.

Європейський досвід вже успішно адаптується в Україні [11]. У 2010-2012 рр. за швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO у цьому напрямі було проведено значну роботу:

- навчальні та науково-комунікативні заходи з УЗ для викладачів спеціальностей галузі знань «Державне управління»;
- формування спільноти практиків з УЗ на платформі DESPRO;
- створення спеціалізованого Інтернет-порталу;
- успішні пілотні е-курси для слухачів магістратур за спеціальностями «Публічне адміністрування» та «Державна служба»;
- успішні спеціалізовані семінари та інтерактивні лекції у ЦППК для практиків державного управління і місцевого самоврядування;
- діяльність групи з підготовки навчального посібника з УЗ для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Пріоритетні напрями державної політики щодо розвитку місцевого самоврядування в Україні, а також активна співпраця Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні з швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» зумовили ключові ідеї створення е-платформи «Спільнота практиків: інновації у місцевому самоврядуванні»:

- об'єднати практиків з місцевого самоврядування з усіх регіонів України;
- дати їм можливість обговорювати найактуальніші питання розвитку територій, залучення громад і створення ресурсних центрів;
- мати можливість бути залученим до обговорення актуальних питань розвитку територій;

– навчитись вірно ставити запитання, отримати відповідь експертів з місцевого самоврядування та проектного менеджменту, чи просто від своїх колег;

– генерувати нові ідеї для муніципальної реформи, спільно шукати рішення, щоб реалізувати їх у нових програмах з надання публічних послуг;

– принести позитивні зміни своїй громаді.

Такий підхід, а також можливості кожного з спільноти практиків бути залученим до процесів управління знаннями, став базовим для успішної реалізації Державним фондом сприяння місцевому самоврядуванню в Україні спільно з швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» за участю науковців Національної академії державного управління при Президентові України унікального проекту е-навчання, у якому взяли участь 510 посадових осіб місцевого самоврядування, які планують готувати проекти на Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування 2012 року [1; 16].

Мета участі в дистанційному навчанні та спільноті практики – набуття нових компетенцій з проектного менеджменту до вирішення проблем громади та формування спільноти практиків «Інновації в місцевому самоврядуванні».

Завдання, які вирішував проект:

– систематизувати знання щодо розроблення проектів в рамках Всеукраїнського конкурсу проектів і програм розвитку місцевого самоврядування;

– ознайомити із кращими практиками та типовими помилками;

– надати уявлення щодо застосування інструментів проектного менеджменту;

– набути вмінь комплексного обґрунтування проекту;

– сформувати практичні навички оцінювання успішності та моніторингу реалізації проектів;

– стати початком ефективного спілкування між органами місцевого самоврядування з різних регіонів України з допомогою порталу «Ефективна держава».

Концепція е-навчання для представників ОМС була реалізована у квітні-червні 2012 року. Її складовими стали наступні позиції:

1. Цільова аудиторія: учасники – посадови особи місцевого самоврядування, які мають наміри подати проектну пропозицію на Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування 2012 року та наступних років.

2. Форма проведення навчання: нетрадиційний е-курс, а поєднання просвіти, консультування, створення спільнот практики(ів).

3. Формування активного середовища: максимальне залучення й поглинання потенційних учасників Конкурсу.

4. Гнучкий контент: щотижневе реагування на потреби замовника й учасників навчання.

5. Формування спільноти: не команда, а «спільнота практики» – експертів і тьюторів.

Основними базовими ідеями та принципами проведення даного е-навчання стали наступні питання:

1. Учасникам пропонується нетрадиційний е-курс.

2. У структурі е-курсу визначається 7 модулів е-навчання: «Стартовий модуль», 5 навчальних тем (табл. 1), «Завершальний модуль».

Таблиця 1

Основні питання та завдання за темами е-навчання

Тема	Основні питання теми	Основні види навчальної діяльності за темою
Тема 1. Пріоритети – проблеми – актуальність	Реформи та пріоритети у місцевому самоврядуванні. 17 напрямів проектів Конкурсу. Проблеми громади – як виявити, хто має вирішувати. Методологія здійснення соціально-економічного аналізу за проблемними аспектами, на вирішення яких спрямований проект (SWOT, GAP тощо). Зацікавлені сторони – різне бачення однієї проблеми	1. Ознайомитись з матеріалами за темою 1 (презентації та додаткові матеріали). 2. Форум: «Пріоритети розвитку території --> муніципальні проекти розвитку». 3. Завдання «Заінтересовані сторони». 4. Звіт із самооцінювання за темою 1
Тема 2. Інновації в місцевому самоврядуванні	Критерії інноваційності проекту Типові помилки під час визначення інноваційності проекту. Системність запропонованих трансформацій. Забезпечення нормативного закріплення запропонованих трансформаційних перетворень	1. Ознайомитись з матеріалами за темою 2 (презентації та додаткові матеріали). 2. Завдання щодо визначення системності впливів проекту. 3. Форум: «Експертна думка щодо інноваційності». 4. Звіт із самооцінювання за темою 2
Тема 3. Планування проекту (основи проектного менеджменту)	Формування плану-графіку реалізації проекту (WBS, пакети робіт, календарний графік) Визначення ресурсів Формування бюджету – як уникнути основних помилок	1. Ознайомитись з матеріалами за темою 3 (презентації та додаткові матеріали). 2. Форум-гра: «Ви експерт: знайдіть 5 помилок у проекті». Учасники оцінюють навчальний приклад структуризації й планування проекту. 3. Звіт із самооцінювання за темою 3
Тема 4. Оцінювання успішності та моніторинг реалізації проектів	Модель «Внесок – Продукт – Наслідки». Показники (індикатори) оцінювання успішності проекту (у тому числі стратегія подальшого фінансування). Моніторинг реалізації проекту	1. Ознайомитись з матеріалами за темою 4 (презентації та додаткові матеріали) 2. Розробка спільних документів Wiki: «Критерії суспільної користі/ефективності проекту» «Показники для моніторингу реалізації проектів» 3. Звіт із самооцінювання за темою 4
Тема 5. Рішення щодо проектно пропозицій прийнято, що далі?	Основні ризики на етапах впровадження проектів – переможців Конкурсу. Подальше просування проектів, що не перемогли в цьому році	1. Ознайомитись з матеріалами за темою 4 (презентації та додаткові матеріали). 2. Форум «Альтернативні шляхи вирішення проблем розвитку громади». 4. Звіт із самооцінювання за темою 5

3. Окрім опанування е-курсу учасники запрошуються до активного спілкування на спеціально створеному «Всеукраїнському форумі спільнот практики», який уміщує:

- загальний форум е-платформи;
- тематичні форуми спільнот практиків;
- експертний форум;
- форум представників Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні.

4. Доданий спеціальний ресурс «Глосарій висловлювань/вражень», який заповнюють активні учасники і з якого щоденно формується «Цитата дня».

5. З метою максимізації залучення й поглинання учасників застосовуються різноманітні форми навчальної активності:

- вивчення матеріалів курсу;
- презентації та додаткові матеріали у вигляді файлів та Інтернет-посилань;
- участь у форумах: «Знайомство», форуми загального та групового обговорення за темами, посилання на складові Всеукраїнського форуму спільнот практики, «Форум побажань»;
- виконання індивідуальних завдань;
- самооцінювання проектної пропозиції за темами;
- підготовка документів Wiki.

6. Забезпечується гнучкість контенту, за рахунок:

6.1. Розробки на початковому етапі базової навчальної програми.

6.2. Розробки системи оцінювання: успішне опанування – від 70 до 100 балів.

6.3. Щотижневої роботи спільноти тьюторів та експертів над адаптацією дизайну та контенту кожної теми:

- розробка дизайну (Маматова Т.);
- обговорення дизайну, подання пропозицій щодо ресурсів, завдань, бланків самооцінювання (спільнота тьюторів та експертів на форумі «Викладацька» та нарадах у форматі відео-конференцій;
- оновлення дизайну та контенту.

Узагальнені дані щодо учасників е-навчання та їх активності на платформі подано у табл. 2.

Проведена робота щодо функціонування е-платформи дала цікаві результати. Підсумкове анкетування учасників засвідчило, що 96 % слухачів е-курсів з управління проектами задоволені тим, що взяли участь у зазначеній моделі дистанційного навчання, оцінивши ефективність запропонованих форм навчальної активності (перегляд презентацій, вивчення додаткових матеріалів, обговорення на форумах курсу, виконання індивідуальних завдань, само оцінювання тощо) від 72 % до 91 %.

Таблиця 2

Узагальнені дані щодо учасників е-навчання та їх активності на платформі

Показник	Значення	
	осіб	доля
За поданими списками для реєстрації	2 234	
З них:		
Зареєстровані на платформі (мають власну працюючу ел. адресу, відгукнулися на запрошення, одержали логін і пароль, не вибули за власним бажанням)	904	100 %
Заходили на платформу (активні учасники)	787	87 % зареєстрованих
Взяли участь у «Всеукраїнському форумі спільнот практиків»	541	69 % активних учасників
Зареєстровані на е-курсах з Управління проектами (учасники е-курсів)	510	63 % активних учасників
Успішно пройшли е-навчання (70-100 балів) і отримали сертифікат	143	28 % учасників е-курсів

88 % слухачів підтвердили, що е-навчання принесло значну користь професійній діяльності, якою вони займаються, 93 % слухачів заявили про готовність взяти участь у подібному навчанні наступного року, 81 % учасників проекту мають бажання продовжити спілкування у спільнотах практиків з актуальних питань їх управлінської діяльності.

Посадові особи місцевого самоврядування, які виявили бажання і можливість взяти участь у е-навчанні засвоїли механізми «сходинкового» проектування: від потреб кожної людини, громади до стратегії регіону. На прикладі кращих практик розвитку місцевого самоврядування слухачі отримали ґрунтовні знання, уміння та навички щодо досягнення найкращих результатів завдяки залученню громад у проектування та реалізацію, відкритості громадам та світовому досвіду, відповідальності за конкретний результат.

Враховуючи набутий досвід та отримані знання, посадові особи органів місцевого самоврядування

вносять пропозиції щодо запровадження постійно діючих курсів підвищення кваліфікації для державних службовців та представників органів місцевого самоврядування з питань підготовки та написання проектів у рамках Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування. Зазначені пропозиції враховані Державним фондом для внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 18 травня 2003 року «Про затвердження положення про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування» [2].

Реалізація пілотного навчально-консультативного проекту на е-платформі дозволила сформувати базу даних тьюторів та експертів у сфері проектного менеджменту, персоніфікувати у ній активне професійне середовище посадових осіб місцевого самоврядування, отримати наукове обґрунтування щодо запровадження в рамках Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування постійної дистанційної форми

підвищення кваліфікації за напрямом «Управління проектами з питань місцевого та регіонального розвитку».

Уроки й виклики за результатами реалізації пілотного проекту е-навчання у квітні-червні 2012 р. на е-платформи «Спільнота практиків: інновації у місцевому самоврядуванні»:

1. Необхідність упровадження очної сесії – «F2F» з тьютором, знайомство з оболонкою, програмою курсу, видами навчальної активності.

2. Створення бази тьюторів у рамках Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування через посилення підготовки тьюторів (у тому числі, з активних учасників пілотного е-навчання 2012 року) і практики тьюторства.

3. Створення бази експертів із залученням найкращих науковців-практиків у сфері місцевого самоврядування, викладачів регіональних інститутів Національної академії державного управління при Президентові України, працівників Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні та представників органів місцевого самоврядування й громадських і донорських організацій, які мають позитивний досвід проектної діяльності.

4. Внесення змін у календарний графік е-навчання:

- проведення регіональних інформаційних семінарів Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування щороку у жовтні-грудні;

- початок е-навчання щороку у грудні-січні: 2-3 дистанційні сесії по 2-3 тижні між якими учасники працюють над проектом.

5. Удосконалення змістовного наповнення презентаційних матеріалів та структури практичних завдань з урахуванням досвіду тьюторінгу та відгуків учасників е-навчання 2012 р.

Наступні кроки, які планують здійснити організатори е-навчання:

- підготувати рекомендації щодо залучення успішних слухачів до регіональних навчальних заходів з питань проектного менеджменту;

- провести громадську презентацію результатів пілотного проекту е-навчання (ярмарок ідей розвитку місцевого самоврядування);

- запровадити проведення щорічної спільної конференції учасників та організаторів «Спільноти практиків: інновації у місцевому самоврядуванні»;

- заснувати науково-дослідну платформу розробки та реалізації проектів з питань місцевого та регіонального розвитку;

- підготувати навчальний посібник за результатами дистанційного навчання у рамках Всеукраїнського конкурсу проектів і програм розвитку місцевого самоврядування 2012 року.

Проведена робота дозволяє визначити перспективи розвитку е-платформи «Спільнота практиків: інновації у місцевому самоврядуванні»:

- удосконалення нормативно-правової бази проведення Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування;

- підвищення ефективності реалізації проектів та програм Всеукраїнського конкурсу;

- розробка і створення автоматизованої системи підготовки та оцінки проектів;

- активізація професійного середовища у сфері розвитку місцевого самоврядування;

- інкорпорування досвіду дистанційного навчання е-платформи у загальнонаціональну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;

- формування на базі сервісів е-платформи регіональних баз даних кращих практик розвитку місцевого самоврядування.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті:

- розглянуто ключові ідеї е-платформи «Спільнота практиків: інновації у місцевому самоврядуванні» (Катерняк І. Б).

- проаналізовано досвід застосування е-платформи «Спільнота практиків: інновації у місцевому самоврядуванні» для навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (Маматова Т. В, Тертишна О. А.);

- запропоновано перспективи розвитку е-платформи «Спільнота практиків: інновації у місцевому самоврядуванні» як складової реформи місцевого самоврядування в Україні (Маліков С. В., Тертишна О. А.).

Таким чином, можна стверджувати, що проведене у новому форматі е-навчання, дозволило об'єднати зусилля активного професійного середовища у сфері місцевого самоврядування з метою забезпечення стійкого розвитку територіальних громад.

Враховуючи необхідність підвищення якості реалізації проектів і програм, які стали переможцями Всеукраїнського конкурсу, створення механізмів моніторингу та системи індикаторів соціально-економічної ефективності проектів, необхідне подальше проведення дослідження з метою розробки автоматизованої системи підготовки та оцінки проектів у рамках Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування, формування програми дистанційного навчання за напрямом «Управління проектами з питань місцевого та регіонального розвитку», а також розробки навчального модулю щодо управління знаннями для слухачів магістратур за спеціальностями галузі знань «Державне управління».

ЛІТЕРАТУРА

1. Державним фондом сприяння місцевому самоврядуванню в Україні спільно з Швейцарським проектом DESPRO розпочато пілотний проект консультування посадових осіб місцевого самоврядування на тему «Інновації та розвиток місцевого самоврядування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://municipal.gov.ua/news/show/module/default/id/231>.
2. Завершив роботу курс дистанційного навчання за напрямом управління проектами з місцевого та регіонального розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://municipal.gov.ua/news/show/module/default/id/313>.
3. Інновації та розвиток місцевого самоврядування : платформа «Спільноти практики розвитку місцевого самоврядування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mx.despro.org.ua:8081/>. – Назва з екрану.
4. Катерняк І. Передумови ефективності eLearning системи з управління знаннями [Електронний ресурс] / Ігор Катерняк. – Режим доступу : https://mx.despro.org.ua/km/file.php/1/KM_presentation.ppt.
5. Кірсєва О. Б. Управління знаннями як основа створення конкурентних переваг / О. Б. Кірсєва // Упровадження інноваційних підходів і технологій менеджменту до практики публічного управління : [матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпропетровськ, 27-28 жовт. 2011 р.] / за заг. ред. Ю. П. Шарова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – С. 64–67.
6. Кірсєва О. Б. Управління знаннями як основа суспільного розвитку / О. Б. Кірсєва // Ресурсне забезпечення процесів суспільного розвитку : [матеріали круглого столу] / за заг. ред. В. Г. Вікторова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – С. 52–56.
7. Маматова Т. В. Спільноти практики у сфері надання публічних послуг: європейський досвід для України / Т. В. Маматова // Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : [матеріали 9-ї регіон. наук.-практ. конф., 17 трав. 2012 р., м. Дніпропетровськ] / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – С. 38–41.
8. Маматова Т. В. Специфічні проекти у сфері суспільного розвитку: досвід упровадження управління знаннями за проектом DESPRO в Україні / Т. В. Маматова // Ресурсне забезпечення процесів суспільного розвитку : матеріали круглого столу, 17 трав. 2012 р., м. Дніпропетровськ / за заг. ред. В. Г. Вікторова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – С. 73-76.
9. Міжрегіональна інформаційно-освітня мережа «Ефективна держава» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://derzhava.in.ua>. – Назва з екрану.
10. Рач В. А. Управління знаннями – сучасний напрям підвищення ефективності і результативності діяльності державних службовців / В. А. Рач, О. М. Медведєва // Державне управління та місцеве самоврядування : тези XII Міжнар. наук. конгресу, м. Харків, 29 бер. 2012 р. – Х. : Магістр, 2012. – С. 160–161.
11. Спільнота практики з управління знаннями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mx.despro.org.ua/km>. – Назва з екрану.
12. Communities of practice for public service. – Access mode : <http://www.communities.idea.gov.uk/welcome.do>. – Title from screen.
13. CoPs leading the way in public service networking. – Access mode : <http://steve-dale.net/wp-content/uploads/2010/11/Benefits-of-CoPs-Nov10.pdf>.
14. Cordoba J. Communities and Evaluation of E-Government Services / Jose Cordoba. – Access mode : <http://www.irma-international.org/viewtitle/10461/>.
15. Dale S. Communities of Practice: Conversations To Collaboration. – Access mode : http://www.slideshare.net/stephendale/cop-conversations-to-collaboration-presentation?src=related_normal&rel=200879.
16. DESPRO розпочав унікальний проект із навчання близько 500 представників органів місцевого самоврядування по всій Україні – навчальний курс «Управління проектами з місцевого та регіонального розвитку» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://despro.org.ua/news/news/174>. – Назва з екрану.
17. Katernyak I. eLearning: from social presence to co-creation in virtual education community / Ihor Katernyak, Sten Ekman, Annalill Ekman, Mariya Sheremet, Viktoriya Loboda // Interactive Technology and Smart Education Journal. – 2009. – Vol. 6. – Iss. 4. – P. 215–222.
18. Knight T. Knowledge Management: A Blueprint for Delivery / Tom Knight, Trevor Howes ; 1st Edition. – Oxford : Taylor & Francis Ltd, 2003. – 252 p.
19. Knowledge Hub. – Access mode : <https://knowledgehub.local.gov.uk>. – Title from screen.
20. Rregiosuisse. – Access mode : <http://www.regiosuisse.ch/>. – Title from screen.
21. Should a Public Service 'Community of Practice' be open to everyone in government? – Access mode : <http://www.deltapartners.ca/en/blog/entry/182>. – Title from screen.
22. Wenger E. C. Communities of Practice: The Organizational Frontier / Etienne C. Wenger, William M. Snyder // Harvard Business Review. – January-February 2000. – Access mode : <http://hbswk.hbs.edu/archive/1317.html>.

Рецензенти: **Кальниш Ю. Г.** – д.держ.упр. ст. науковий співробітник;
Ємельянов В. М. – к.т.н., директор Інституту державного управління ЧДУ ім. Петра Могили.

© Маматова Т. В., Маліков С. В.,
Тертишна О. А., Катерняк І. Б., 2012

Дата надходження статті до редколегії 15.07.2012 р.

МАМАТОВА Тетяна Валеріївна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ.

Коло наукових інтересів: впровадження е-врядування в Україні.

МАЛІКОВ Сергій Валерійович – кандидат юридичних наук, голова Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні.

Коло наукових інтересів: проблеми розвитку місцевого самоврядування в Україні.

ТЕРТИШНА Олена Анатоліївна – кандидат наук з державного управління, перший заступник голови Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні.

Коло наукових інтересів: е-врядування в органах місцевого самоврядування.

КАТЕРНЯК Ігор Богданович – кандидат фізико-математичних наук, директор ГО «Українська система дистанційного навчання».

Коло наукових інтересів: е-навчання в Україні.