

11. **Manko N. N.** Teoretiko-metodicheskie aspekty formirovaniya tehnologicheskoy kompetentnosti pedagoga : dis. ... kand. ped. nauk : 13.00.01 / Manko Nataliya Nikolaevna. – Ufa, 2000. – 227 s.
12. **Munitsipalnoe** upravlenie : entsikloped. slov. / pod obsch. red. V. K. Egorova, I. N. Bartsitsa. – M. : Izd-vo RAGS, 2008. – 476 s.
13. **Nikiforova E. I.** Formirovanie tehnologicheskoy kompetentnosti uchitelya v sisteme povysheniya kvalifikatsii : dis. ... kand. ped. nauk : 13.00.08 / Nikiforova Elena Ivanovna. – Chita, 2007. – 242 s.
15. **Plan** dii dlia novoho Ministra : prakt. posib. / T. Motrenko, A. Vyshnevskiy, V. Baiev, A. Bondarenko ; za zah. red. T. Motrenka. – K. : Tsentr spryanniia instytut. rozvytku derzh. sluzhby, 2006. – 352 s.
16. **Skakun O. F.** Teoriia derzhavy i prava : pidruchnyk : per. z ros. / Skakun O. F.– Kh. : Konsum, 2001. – 655 s.
17. **Surmin Yu. P.** Teoriya sotsialnyih tehnologiy : [ucheb. posobie] / Yu. P. Surmin, N. V. Tulenkov. – K. : MAUP, 2004. – 608 s.
18. **Tyshakova L. T.** Formuvannia tekhnolohichnoi kompetentnosti maibutnoho vchytelia inozemnoi movy : avtoref. dys. ... kand. ped. nauk : 13.00.04 / Tyshakova Liudmyla Tymofiiivna. – Luhansk, 2005. – 20 s.
19. **Hutorskoy A. V.** Kompetentnost kak didakticheskoe ponyatie: sodержanie, struktura i modeli konstruirovaniya / A. V. Hutorskoy, L. N. Hutorskaya // Proektirovanie i organizatsiya samostoyatelnoy raboty studentov v kontekste kompetentnostnogo podhoda : mezhvuz. sb. nauch. tr. / [pod red. A. A. Orlova]. – Tula : Izd-vo Tul. gos. ped. un-ta im. L. N. Tolstogo, 2008. – Vyip. 1. – S. 117 – 137.

Надійшла до редколегії 24.11.14

Ольга КІРЕЄВА

Національна академія державного управління
при Президентіві України

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

СПІЛЬНОТИ ПРАКТИКИ ТА ЕЛЕКТРОННЕ НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Досліджується становлення поняття «спільнота практики», його сутність та особливості. Розглядаються можливості використання спільнот практики як інструменту професіоналізації публічних службовців. Розкриваються е-навчання як основа формування спільноти практики.

Ключові слова: управління знаннями, спільнота практики, е-навчання, дистанційне навчання, професіоналізація, публічні службовці.

Ольга Киреева. Сообщества практики и электронное обучение как инструменты профессионализации публичных служащих

Исследуется становление понятия «сообщество практики», его сущность и особенности. Рассматриваются возможности использования сообществ практики как инструмента профессионализации публичных служащих. Раскрывается э-обучение как основа формирования сообщества практики.

Ключевые слова: управление знаниями, сообщество практики, э-обучение, дистанционное обучение, профессионализация, публичные служащие.

Olha Kirieieva. Community of practice and e-learning as instruments of professionalization of public employees

Becoming of concept «community of practice», his essence and features is investigated. Considered possibilities of the use of community of practice as the instrument of professionalization of public employees. E-learning as basis of forming of community of practice are exposed.

Key words: knowledge management, community of practice, e-learning, controlled from distance studies, professionalization, public employees.

Сучасний світ перебуває на порозі так званого суспільства знань. Перша хвиля еволюції управління знаннями сфокусувалася на інформаційних технологіях, які використовували для управління явними знаннями (кодифікування, документування, класифікація, зберігання, пошук, загальний доступ до інформації). Друга хвиля переносить фокус на людей як носіїв неявних знань, основна увага приділяється об'єднанню людей, забезпеченню для них можливості контактувати, спілкуватися, співпрацювати. І, нарешті, третя хвиля акцентує на тому, що знання – це стратегічний ресурс [1]. Актуалізується питання застосування різноманітних інструментів

управління знаннями, серед яких: е-навчання; об'єднання людей, що переймаються певною проблемою, у спільноту практики для її вирішення; віртуальна діяльність; обмін кращими практиками, напрацьованим досвідом тощо.

Сьогодні, коли проголошено курс на модернізацію державної служби, мова перш за все повинна йти про підвищення професійного рівня її людських ресурсів. І в цьому контексті саме е-навчання та спільноти практики можуть бути інструментом професіоналізації.

Поняття «спільноти практики» та теоретичні розробки стосовно цих неформальних груп запропонували на початку 90-х рр. ХХ ст. Етьєн Венгер і Жан Лейв [8]. Термін «спільнота практики» або «спільнота обміну знаннями» (community of practice) вони застосовували для того, щоб позначити групу людей, залучених у спільну діяльність. Надалі концепція спільноти обміну знаннями розвинулась у роботах Венгера й активно використовувалася для аналізу стосунків, які виникли всередині організацій і мереж різного типу [9].

Одне з основних положень, на яких базується теорія спільноти практики, полягає в тому, що знання завжди освоюються в певному контексті. Для освоєння знань дуже важливо створити умови для участі новачка в реальній діяльності. Знання і практичні навички людей тісно пов'язані зі сферою застосування цих знань і навичок. Пізнання не може бути відірване від тих умов, тієї ситуації, у якій воно відбувається. Неможливо мати абстрактне знання, яке не було б пов'язане з конкретним контекстом. Для того щоб освоїти засіб, мало отримати його у своє розпорядження й почати ним користуватися. Необхідно ще сприйняти культуру використання цього засобу. Для цього необхідно вступити у співтовариство, де цей засіб використовується.

Метафора спільноти обміну знаннями дуже плідна й дозволяє підкреслити спільний і діяльнісний аспекти навчання. У межах цього підходу будь-яке навчання є спільною діяльністю, що обов'язково вимагає зацікавленої участі інших людей, діючих у цій галузі знань або схожих галузях. Роботи Венгера і його послідовників викликали сплеск інтересу до теми спільнот і їх ролі в навчанні. Концепція спільноти обміну знаннями найбільше розвинулась у сфері управління організаціями, системах перепідготовки кадрів і безперервного навчання, у середовищі мережеских спільнот [4].

Експерти стверджують, що в будь-якій організації використовується близько 20 % усіх знань – та й то лише належним чином формалізованих, решта ж зосереджена в головах працівників. Доведено, що в багатьох динамічних виробничих ситуаціях жоден індивід не може самостійно отримати різноманітну інформацію, що

у великих обсягах надходить з різних джерел [5]. Очевидно, що працівники повинні співпрацювати в процесах збирання, аналізу, синтезу й поширення інформації протягом усього робочого процесу.

Ж. Лейв і Е. Венгер, які досліджували спільну діяльність людей у процесі навчання, розглядали набуття знань як соціальний процес, у якому беруть участь люди з різним рівнем компетенції, від чого залежав їх статус у групі. Тут було важливо, наскільки швидко новачок, який приєднався до групи, ставав її активним учасником, причому й навчання, й участь у роботі групи були нерозривно пов'язані з практичними завданнями. Таким чином, спільноти практики на початку пов'язувалися з процесом неформального ситуативного навчання.

Мета статті – розкрити сутність спільнот практики та електронного навчання як інструментів професіоналізації публічних службовців.

Спільнота практики – добровільне віртуальне об'єднання професіоналів або всіх зацікавлених задля вирішення практичних проблем; об'єднання практиків, залучених у спільну діяльність, спрямовану на пошук нових ідей; групи людей, які поділяють стурбованість, опікуються комплексом проблем стосовно певної теми, поглиблюють свої знання та досвід у професійній галузі, взаємодіють на постійній основі; група людей, які об'єднуються навколо загальних проблем і інтересів, щоб обмінюватися знаннями і навчатися один від одного [8]; це група людей з двох і більше осіб, які регулярно вступають між собою у комунікацію (особисто чи віртуально) з метою обміну досвідом, створення знання й пошуку нових, більш ефективних підходів до вирішення поставлених перед ними професійних завдань.

На думку теоретиків і практиків організаційного управління, спільноти практики відрізняються від формальних (структурних) підрозділів організації, а саме відділів і команд проекту, та мережеских спільнот. У практиці публічного управління доцільно порівняти саме робочі групи та спільноти практики. Учасники робочих груп призначаються керівництвом. Після виконання завдання такі групи реорганізуються або розформовуються. Стосунки в групі регламентовані, будуються навколо робочих завдань. Усі комунікаційні процеси мають формальний характер згідно з ієрархією. Члени групи, як правило, мають різні інтереси і компетенції. Цілі діяльності визначають люди, що не входять до групи, вони чіткі та вимірні, наприклад: випуск продукту, розробка пропозицій тощо. Керівник групи призначається згори, він має право приймати рішення. Звітність формалізована, її форми визначені керівництвом [3].

В основі співтовариства практики лежить вільний вибір; тривалість і інтенсивність участі визначаються самостійно. Стосунки будуються навколо загальних проблем, професійних інтересів. Темі

для обговорення і правила взаємодій встановлює саме співтовариство. Цілі визначають учасники співтовариства, їх складно чітко сформулювати й виміряти – обмін знаннями, розвиток здібностей учасників. Лідерство визначається рівнем експерта, мірою його участі у співтоваристві. Лідер є модератором. Звітність гнучка, визначається учасниками співтовариства (таблиця) [7].

Порівняльний аналіз «професійних об'єднань»

Назва	Якою є мета?	Хто належить?	Що тримає разом?	Як довго це триває?
Формальна робоча група (підрозділ)	Постачання товарів та послуг	Кожен, хто звітує керівнику групи	Посадові обов'язки та загальні цілі	До наступної реорганізації
Проектна команда	Виконання завдання	Призначені керівником співробітники	Проектні віхи та цілі	До завершення проекту
Неформальна мережа	Збирання й передавання інформації	Друзі та колеги	Спільні потреби	Доки в людей є причини для спілкування
Спільнота практики (ів)	Розвиток спроможності членів; створення й обмін знаннями	Члени, які самі себе обрали (собі це обрали)	Пристрасть / захоплення, цілеспрямованість, ідентифікація з досвідом групи	Доки триває інтерес утримувати групу

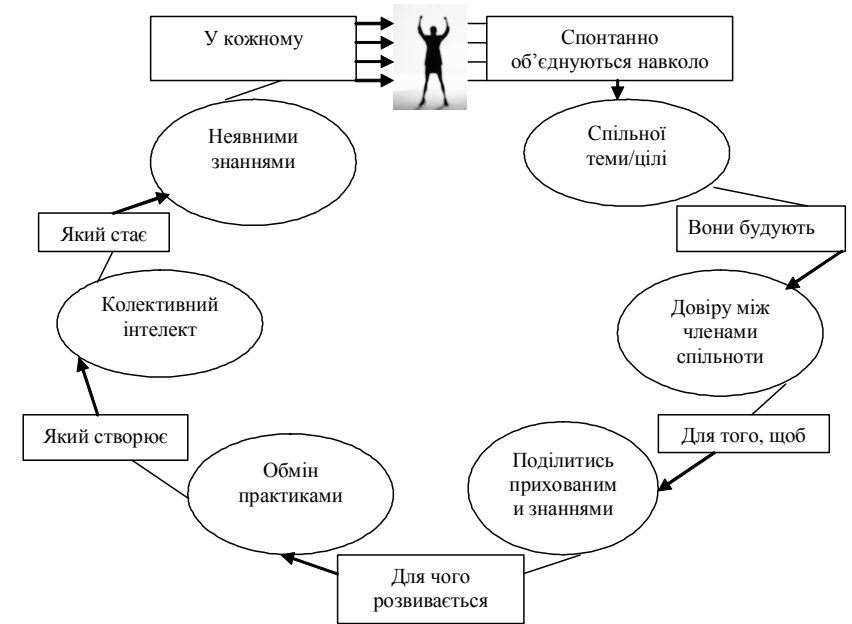
Принцип створення спільноти практики в тому, що учасники спонтанно об'єднуються навколо спільної мети (теми), поступово будують атмосферу довіри між собою для того, щоб поділитися прихованими (неформальними) знаннями, унаслідок чого розвивається обмін досвідом (найкращими практиками), що сприяє створенню колективного інтелекту, який, у свою чергу, стає невидимим знанням. Модель функціонування спільноти практики є циклічною (рисунок) [5]. Вона починається й закінчується там, де люди об'єднуються навколо спільної проблеми та мети.

Сьогодні виділяють такі типи спільнот практики:

- спільноти підтримки – пропонують учасникам спільноти форум для допомоги в повсякденній професійній діяльності;
- спільноти кращої практики – розробляють і поширюють кращі практики, настанови, методичні процедури за потребами учасників;
- спільноти поширення знань – організація, управління й трансфер «зводів знань», з яких учасники можуть «підживлюватися»;
- інноваційні спільноти – створення «проривних» / інноваційних ідей, нових знань та нових практик.

У спільноті практики можна виділити декілька рівнів залучення:

- перегляд, пошук, навчання (анонімно);
- коментування (анонімно);



Модель функціонування спільноти практики

- реєстрація;
- коментування (авторизовано);
- запитування (авторизовано);
- створення блогу;
- наставник;
- експерт.

Спільнота практики є чудовою можливістю державному службовцю або посадовій особі місцевого самоврядування зробити кар'єру. Саме професійне спілкування дозволяє людині пройти шлях від рядового члена спільноти до наставника та експерта, що підкреслює визнання іншими його професійних знань, навичок та вмінь, досвіду. Тобто людина задовольняє свої не тільки професійні амбіції, але й особистісні, отримуючи задоволення від діяльності, від усвідомлення своєї корисності [2].

Розрізняють такі форми участі в спільноті практики: ядро групи, постійна участь, непостійна участь, одноразова участь. У кожній групі є ядро – невеликий колектив людей, які організують роботу спільноти: ініціюють проекти, проводять наради, обговорення,

навчання, відеоконференції, вебінари, підтримують сайт, зв'язують людей один з одним тощо. Крім постійних учасників, до внутрішніх ресурсів відносять експертів-практиків, інформаційного координатора та консультанта (фасилітатора). Найбільшим критичним фактором успіху роботи спільноти практики є її координатор, в обов'язки якого входить організація роботи спільноти в довгостроковій та поточній перспективі.

Як і кожне явище, діяльність спільноти практики проходить декілька стадій розвитку:

- потенційна (встановлення контакту);
- створення (нагромадження інформації і контексту);
- участь (забезпечення доступу та навчання);
- активна робота (співробітництво);
- адаптація (інновації і зростання);
- трансформація (оновлення) або припинення діяльності.

З плином часу спільнота практики може або припинити свою діяльність, або переорієнтувати свою сферу інтересів, злитися з іншою спільнотою або стати структурною одиницею організації.

Одне з найважливіших питань функціонування спільнот практики – це питання мотивації робітників до участі в них. Можна виділити декілька видів перешкод мотивації членів спільноти практики:

1. Структурні бар'єри:

– не існує бюджету часу, присвяченого роботі в спільноті практики;

– зміст роботи спільноти практики є секретним і не може бути відкрито опублікованим у базі даних ноу-хау;

– не всі члени спільнот практики мають доступ до бази даних ноу-хау.

2. Перешкоди, що виникають через конфлікти з безпосереднім керівництвом та нечітко визначені обов'язки:

– члени спільноти не мають повноважень для прийняття рішень;

– діяльність спільноти практики контролюється вищим керівництвом;

– неможливо виміряти користь від роботи спільноти практики кількісно.

3. Перешкоди, пов'язані з роботою спільноти практики:

– теми, що обговорюються, нецікаві;

– обговорення не орієнтоване на результат і не закінчується прийняттям рішення;

– члени не усвідомлюють вигоду від участі в спільноті практики [8].

Спільнота практики має цінність, насамперед, для самих учасників спільноти:

– нові знання / ідеї / компетенції замість згаяного часу;

– допомога у вирішенні питань, що виникають у процесі роботи;

– обговорення ідей з колегами, що мають досвід у тій самій сфері, отримання від них оцінки ідей;

– визнання індивідуального досвіду, рівня компетентності;

– зміцнення довірчих стосунків у професійному середовищі.

Важлива цінність спільноти практики також і для організації:

– зростання продуктивності – за рахунок повторного використання наявних знань, зниження ризиків «подвійної роботи», «винаходу колеса», повторення помилок;

– швидкий відгук на запити клієнтів – швидкий пошук експертів або необхідної інформації для відповіді на специфічний запит клієнта;

– швидке навчання – передача необхідних знань, навичок, професійних секретів, від експертів новачкам, а також і корпоративних цінностей, елементів організаційної культури;

– інновації – обговорення нових або різних поглядів, обмін ідеями і думками в атмосфері відкритості та довіри.

Спільнота практики спроможна принести будь-якій організації певні вигоди:

– координація і рішення горизонтальних проблем і проблем між функціональними підрозділами;

– постійне спілкування і поширення знань між «поколіннями працівників»;

– виключення дублювання (за рахунок об'єднання завдань);

– скорочення робочих циклів (за рахунок синергії);

– збереження часу (за рахунок прозоріших контактів);

– постійне створення знань у сферах, критично важливих для забезпечення конкурентоспроможності;

– трансформація нових ідей і технологічних знахідок в інноваційні рішення;

– заохочення подальшого навчання співробітників.

Усе це відповідає концепції реформування публічної служби.

Спільноти практики існують усередині як неформальних, так і формальних організацій. Такі спільноти створюються без наказів і вказівок, вони завжди мають неформальну і неієрархічну структуру. Люди приходять у такі неформальні спільноти й залишаються в них, тому що хочуть обмінюватися знаннями.

Необхідною умовою для співпраці й обміну знаннями між людьми в групі є їх професійне спілкування. Принципи співпраці можуть залишатися несформульованими і вираженими неявно, але саме спілкування професіоналів завжди супроводжується обміном знаннями. Для кожної конкретної галузі знань існують свої види діяльності. Ці види діяльності й обговорюються всередині співтовариства. Члени співтовариства обмінюються знаннями, які вони зможуть використовувати у своїй діяльності.

Технології і соціальні інститути є зовнішніми чинниками стосовно окремої людини. Вони визначають сходи ієрархій, шкалу цінностей, систему стосунків, які людина повинна засвоїти в процесі освіти, культурного розвитку. Під час навчання учень не лише опановує знання і практики, але й засвоює системи цінностей, прийняті в тих спільнотах, доступ до яких був для нього відкритий. Ми всі є членами безлічі спільнот обміну знаннями. Членство в таких групах є комплексним процесом. Воно може розрізнятися тривалістю – у деяких спільнотах ми затримуємося ненадовго, у деяких залишаємося протягом усього свого життя. Швидкість входження й освоєння способу форм мислення всередині спільноти так само можуть відрізнятися. Для входження в деякі спільноти необхідно довго й копітко вчитися і готуватися. Люди живуть, вступаючи в певні відносини зі спільнотою обміну знаннями й проходячи певний шлях розвитку всередині спільноти [9]. Вони можуть переходити від початкової легітимної участі до повноправного членства. Повна приналежність до спільноти обміну знаннями припускає, що людина володіє знаннями в певній предметній сфері. У багатьох випадках траєкторія руху людини всередині спільноти може розглядатися як процес безперервного навчання.

Спільноти обміну знаннями припускають постійне навчання своїх членів. Спільна діяльність, по самій своїй суті, завжди включає навчання і вчення. Учення не може бути повністю відокремлене від практичної діяльності. Воно є неодмінною частиною цієї повсякденної практики. Учення полягає не лише і не стільки в зовнішньому спостереженні за діяльністю членів спільнот, але в активній участі в діяльності спільнот.

Спільноти практики створюються людьми, залученими в процес колективного навчання в певній галузі знань: древнє плем'я вчиться виживанню, колектив артистів шукає нові форми самовираження, група інженерів намагається вирішити схожі проблеми, компанія учнів прагне «знайти себе» у своїй школі, спільнота хірургів досліджує новітні технології тощо. Тобто спільноти практики – це групи людей із загальними інтересами, що пристрасно ставляться до того, чим вони займаються й мають бажання навчитися робити це ще краще, обмінюючись досвідом один з одним.

Навчання може стати причиною як навмисного створення спільноти, так і випадкової взаємодії членів спільноти. Прикладом того, як саме за допомогою е-навчання було створено ефективну спільноту практики, може слугувати спільнота практики «Інновації та кращі практики місцевого самоврядування».

У березні 2011 р. у межах швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO) було проведено семінар-тренінг «Вступ до управління знаннями», що дало старт плідній співпраці науковців, які почали працювати над питаннями

можливостей упровадження концепції управління знаннями в практику викладацької та управлінської діяльності в Україні. Серед найбільш ефективних шляхів досягнення поставленої мети було обрано інструмент е-навчання, яке б стало основою створення спільноти практики. У серпні 2011 р. DESPRO разом із громадською організацією «Українська система дистанційного навчання» організувало майстерню «Е-Learning та управління знаннями», у межах якої представники ВНЗ, що займаються підготовкою та перепідготовкою державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, набули навичок розробки електронних курсів та організації за ними навчання. А вже в жовтні – грудні 2011 р. пройшов тестування першої такої курс «Основи регіональної соціальної політики».

Дистанційний курс дозволяє опрацювати роботу в командах; розвинути вміння формулювати думки й не боятися їх презентувати, «слухати і чути» інших; набути відчуття «духу» змагальності; отримати позитивний настрій та дружню атмосферу, можливість креативу та інновацій тощо. Е-навчання сприяє пізнанню самого себе, спілкуванню та отриманню корисної інформації, самоосвіті та набуттю передових знань для розвитку, отримувати почуття досягнення та задоволення, обміну досвідом.

У листопаді 2011 р. DESPRO була організована навчальна поїздка до Швейцарії, яка дала змогу наочно побачити ефекти, які дає управління знаннями в діяльності навчальних закладів та органів влади. Після цього почалося співробітництво проекту з Державним фондом сприяння місцевому самоврядуванню в Україні, результатом чого став дистанційний курс «Управління проектами з місцевого та регіонального розвитку», який розпочав формування спільноти практики «Інновації та кращі практики місцевого самоврядування».

Отримання цінних знань дійсно є важливим, але підхід до управління знаннями, що ґрунтується на спільнотах практики, повинен також враховувати фактор співробітництва, а не просто отримання необхідної інформації. У фокусі роботи насамперед буде створення знань і спільне навчання.

Не кожену спільноту можна назвати спільнотою практики. Спільнота практики – це не просто клуб друзів або мережа, що об'єднує людей. Відмітною особливістю такої спільноти є наявність певної сфери інтересів. І навіть зовсім не обов'язково, щоб спільнота була оцінена й визнана якими-небудь «зовнішніми експертами», тобто компетентними людьми, що перебувають поза цією групою.

З метою взаємодопомоги й обміну інформацією члени спільноти підтримують активність і створюють дискусії у своїй групі за інтересами. Стосунки в спільноті будуються так, щоб люди могли вчитися один

одного. Веб-сайт сам по собі не є спільнотою практики. Група людей, що обіймають однакові посади або мають однакові звання, не буде спільнотою практик доки, допоки вони не почнуть взаємодіяти між собою й обмінюватися інформацією, таким чином, навчаючись один у одного чомусь новому. Люди, що входять у спільноту практики, можуть і не працювати разом на щоденній основі. Вони можуть «взаємодіяти час від часу». Саме ця взаємодія і робить їх спільнотою практики.

У кожній групі тих, хто практикує, як правило, є свій набір засобів: враження, історії, ресурси, шляхи рішення періодично виникаючих проблем – словом, шлях обміну досвідом. Це займає певний час і зміцнює взаємовідношення між членами спільноти.

Отже, співтовариство практики – це жива динамічна система, де кожен зможе знайти для себе щось корисне. Концепція «спільноти практики» знайшла практичне застосування в бізнесі, організаційному проектуванні, управлінні, освіті, сфері професійних об'єднань, науково-технічних проектах і цивільній сфері.

Подібно до сфери бізнесу урядові організації стикаються з ускладненням і розвитком організаційних структур. Вони застосовують концепцію спільноти практики для відкритого обміну знаннями в більшості випадків з тих самих причин, що і в бізнес-структурах, незважаючи на формальний бік бюрократичного апарату. Окрім внутрішніх контактів, існує безліч таких типових державних проблем, як, наприклад, освіта, здоров'я й безпека, які вимагають скоординованої роботи й обміну досвідом між різними рівнями державного управління.

Спільноти практики як інструмент управління знаннями несе в собі потужний потенціал, який буде сприяти налагодженню фахового співробітництва, розвитку співпраці в команді, постійному навчанню (простір для творчості та висновків з помилок), формуванню спільних базових цінностей (трансформація організаційної культури), переорієнтації на клієнтів, створенню мережевої організації.

Список використаних джерел

1. **Кіреєва О. Б.** Використання спільнот практики в професіоналізації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / О. Б. Кіреєва // Теорія і практика державної служби : матеріали наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 8 листоп. 2013 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. – С. 95 – 98.

2. **Маматова Т. В.** Використання інструментів УЗ в підготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / Т. В. Маматова, О. Б. Кіреєва // Публічне адміністрування: теорія та практика : електрон. зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 1(7). – Режим доступу : www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2012-01/KireevaStat.pdf.

3. **Маматова Т. В.** Розвиток спільнот практики у сфері надання публічних

послуг / Т. В. Маматова, О. Б. Кіреєва // Публічне управління: виклики XXI ст. : матеріали XIII міжнар. наук. конгресу. – Х. : Магістр, 2013. – С. 310 – 312.

4. **Питання** і відповіді стосовно спільнот практики // World Bank Communities of Practice. – Режим доступу : www.siteresources.worldbank.org/KFDLP/Resources.

5. **Посібники** зі створення спільнот практики // Сайт спільноти Knowledge Management for Development. – Режим доступу : www.km4dev.org.

6. **Презентації** Патрісії Вульф. – Режим доступу : www.knowledgeboard.com.

7. **Lesser E.** Communities of practice and organisational performance / E. Lesser, J. Storck // IBM Systems Journal. – 2001. – Vol. 40. – Issue 4. – P. 831 – 842.

8. **Wenger E.** Cultivating a Community of Practice: A quick start-up guide / E. Wenger. – Access mode : www.ewenger.com/theory/start-up_guide_PDF.pdf.

9. **Wenger E.** Cultivating Communities of Practice / E. Wenger, R. McDermott, W. M. Snyder. – Boston : MASS, Harvard Business School Press, 2002.

List of references

1. **Kirieleva O. B.** Vykorystannia spilnot praktyky v profesionalizatsii derzhavnykh sluzhbovtziv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia / O. B. Kirieleva // Teoriia i praktyka derzhavnoi sluzhby : materialy nauk.-prakt. konf., Dnipropetrovsk, 8 lystop. 2013 r. / za zah. red. S. M. Serohina. – D. : DRIDU NADU, 2013. – S. 95 – 98.

2. **Mamatova T. V.** Vykorystannia instrumentiv UZ v pidhotovtsi ta pidvyshchenni kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia / T. V. Mamatova, O. B. Kirieleva // Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka : elektron. zb. nauk. pr. – 2012. – Vyp. 1(7). – Rezhym dostupu : www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2012-01/KireevaStat.pdf.

3. **Mamatova T. V.** Rozvytok spilnot praktyky u sferi nadannia publichnykh posluh / T. V. Mamatova, O. B. Kirieleva // Publichne upravlinnia: vyklyky XXI st. : materialy XIII mizhnar. nauk. konhresu. – Kh. : Mahistr, 2013. – S. 310 – 312.

4. **Pytannia** i vidpovidi stosovno spilnot praktyky // World Bank Communities of Practice. – Rezhym dostupu : www.siteresources.worldbank.org/KFDLP/Resources.

5. **Posibnyky** zi stvorennia spilnot praktyky // Sait spilnoty Knowledge Management for Development. – Rezhym dostupu : www.km4dev.org.

6. **Prezentatsii** Patrisii Vulf. – Rezhym dostupu : www.knowledgeboard.com.

7. **Lesser E.** Communities of practice and organisational performance / E. Lesser, J. Storck // IBM Systems Journal. – 2001. – Vol. 40. – Issue 4. – P. 831 – 842.

8. **Wenger E.** Cultivating a Community of Practice: A quick start-up guide / E. Wenger. – Access mode : www.ewenger.com/theory/start-up_guide_PDF.pdf.

9. **Wenger E.** Cultivating Communities of Practice / E. Wenger, R. McDermott, W. M. Snyder. – Boston : MASS, Harvard Business School Press, 2002.

Надійшла до редколегії 10.12.14