

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми** зумовлена необхідністю багатовекторної модернізації вітчизняного державного управління за умов європейської інтеграції України. У системі державного управління вектори впливу мають як зовнішню (розвиток суспільства), так і внутрішню (власний розвиток) спрямованість. Для обох цих векторів надзвичайно важливу роль відіграє управління знаннями, результати якого безпосередньо впливають на формування інституційної пам'яті системи державного управління та збільшення її інноваційної складової. В даній роботі увагу зосереджено на одному з основних завдань управління знаннями в системі державного управління, а саме на розвитку в ній механізму знаннєвого спілкування як засобу приросту знань.

Питання управління знаннями в системі державного та публічного управління досліджували як зарубіжні вчені (М. Арутюнян, В. Буковіц, К. Джанетто, К. Дрогобицька, Ю. Духнич, О. Іванова, Е. Муррей, Т. Мясоедова, І. Павловська, А. Печьонкін, Ю. Пушкарев, О. Пушкарева, Р. Руглес, М. Румизен, Н. Тихомирова, Е. Уїлер, Р. Уільямс, Р. Шевченко та ін.), так і вітчизняні дослідники (Т. Дмитренко, С. Домбровська, Г. Євсєєва, А. Кобець, Ю. Королюк, В. Любчук, О. Марченко, О. Молодцов, І. Мусієнко, І. Олійченко, П. Петровський, О. Петроє, І. Письменний, В. Покатаєв, Л. Полякова, О. Пономаренко, Л. Приходченко, О. Пухкал, М. Степко, А. Стойка, А. Сухорукова, С. Шевченко та інші).

Дослідженню теоретичних та методологічних питань розвитку механізму знаннєвого спілкування як засобу приросту знань в системі державного управління присвячені роботи у вітчизняній галузі науки державного управління: В. Бакуменка, В. Баштаніка, Н. Бондарчук, О. Васильєвої, Н. Васильєвої, К. Ващенко, Г. Дмитренка, Т. Іванової, О. Карпенка, О. Кіктенко, С. Кравченка, М. Лахижи, Т. Маматової, О. Орлова, В. Писаренко, Т. Поспелової, О. Радченка, А. Рачинського, Є. Романенка, О. Руденко, В. Саламатова, С. Сороки, В. Степанова, І. Черленяка та інших.

В той же час, результати сучасних наукових досліджень потребують подальшого аналізу та узагальнення в частині з'ясування стану розвитку механізму знаннєвого спілкування як засобу приросту знань в системі державного управління, виділення можливих перспектив та проблем такого розвитку в Україні, а також розроблення концептуальних засад та формування науково-практичних рекомендацій для органів державної влади щодо вирішення таких проблем. Цим зумовлений вибір теми даного дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження висвітлює результати наукових досліджень, що отримані при підготовці аналітичних матеріалів та рекомендацій щодо розв'язання актуальних проблем державного управління, які розроблялись в Академії муніципального управління в межах НДР за темою “Удосконалення механізмів державного управління та місцевого самоврядування” (номер державної реєстрації 0108U008164). Внесок автора полягає в розробленні методологічних положень та рекомендацій щодо розвитку механізму знаннєвого спілкування як засобу приросту знань в системі державного управління.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертації є обґрунтування теоретико-

методологічних засад та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо розвитку механізму знаннєвого спілкування як засобу приросту знань в системі державного управління. Для досягнення мети сформульовані такі завдання:

- розкрити сутність поняття «знаннєвого спілкування у системі державного управління»;
- виділити форми знаннєвих спілкувань і функції управління, що забезпечують створення нових знань у системі державного управління, а також проаналізувати внесок сучасних досліджень у галузі науки державного управління у цей процес;
- виявити основний підхід та сформувати інтегровану модель приросту знань у системі державного управління;
- встановити зв'язок приросту знань з інноваційною діяльністю, а також запропонувати метод оцінювання приросту знань;
- визначити та упорядкувати принципи, методи та механізми знаннєвого спілкування у системі державного управління;
- встановити, охарактеризувати та класифікувати проблемні питання розвитку механізму знаннєвого спілкування у системі державного управління;
- визначити концептуальні засади знаннєвого спілкування як засобу приросту знань в системі вітчизняного державного управління на основі проведеного експертного оцінювання державними службовцями;
- сформувати науково-практичні рекомендації для вирішення проблем знаннєвого спілкування, як засобу приросту знань в системі державного управління в Україні.

*Об'єктом дослідження* є управління знаннями в системі державного управління.

*Предметом дослідження* є розвиток механізму знаннєвого спілкування як засобу приросту знань в системі державного управління.

**Методи дослідження.** Для реалізації мети й завдань дослідження були використані: системний підхід для побудови моделей та виділення основних напрямів знаннєвого спілкування як засобу приросту знань в системі державного управління; контент аналіз доробку вітчизняної науки державного управління за напрямом дослідження; синтез та структурно-функціональний аналіз моделі приросту знань в системі державного управління; системний аналіз для виділення проблем та концептуальних засад розвитку механізму знаннєвого спілкування як засобу приросту знань в системі державного управління. Для оцінювання стану та перспектив його розвитку здійснено експертне опитування. На підставі отриманих результатів сформовано науково-практичні рекомендації для органів державної влади щодо розвитку механізму знаннєвого спілкування як засобу приросту знань в системі державного управління України.

Інформаційною базою дослідження стали праці відомих вітчизняних і зарубіжних дослідників, монографії, публікації в періодичних виданнях, довідкова література, матеріали наукових центрів та інститутів, нормативно-правові акти України, результати досліджень, проведених науковими організаціями в Україні, а також безпосередньо автором.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Дисертаційна робота є системним

дослідженням у науковій галузі державного управління, в якому обґрунтовано теоретико-методологічні засади та розроблені науково-практичні рекомендації щодо розвитку механізму знаннєвого спілкування як засобу приросту знань у системі державного управління. Основні результати дослідження, що містять наукову новизну полягають у наступному:

*вперше:*

– розроблено інтегровану модель приросту знань шляхом знаннєвого спілкування у системі державного управління, основними складовими якої виступають державний апарат (суб'єкт) та два блоки приросту знань (об'єкт), серед яких: по-перше, «основні джерела приросту знань у системі державного управління», що містить складові – власний досвід (інституційну пам'ять), досвід взаємодії (субординаційний та координаційний), зарубіжний досвід; по-друге, «базовий вектор приросту знань у системі державного управління», що інтегрує основні аспекти приросту знань у системі державного управління – прогнозно-планувальний, організаційний та контрольний;

*удосконалено:*

– класифікацію напрямів приросту знань у системі державного управління за ознаками: стратегічний, концептуальний, державно-політичний, державно-програмний, національно-проектний, планувально-локальний, бюджетний, структурний, організаційний, знаннєво-рівневий, контрольний, інституційно-культурологічний, а також морфологічне наповнення цих напрямів різноманітними формами професійних знаннєвих спілкувань (підготовка, узгодження та прийняття управлінських рішень; інформаційний супровід реалізації цих рішень; підготовка документів і документообіг; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; адміністрування; моніторинг і контроль; аудит; консалтинг та інші);

– методичний підхід до оцінювання приросту знань як теоретичних, так і суто практичних, що передбачає два етапи: по-перше, оцінка факту наявності приросту знань (кількісний параметр оцінювання), що враховує критерії: збільшення кількості інформації, підвищення якості та кількості знань; по-друге, з'ясування його значення для відповідної сфери діяльності (якісний параметр оцінювання) за критеріями різноманітності, інтенсивності надходження інформації, інноваційності складової знань;

*дістали подальшого розвитку:*

– понятійний апарат науки державного управління шляхом введення у науковий обіг поняття «знаннєве спілкування у системі державного управління», що представлено як процес передачі інформації щодо результатів професійної пізнавальної діяльності людини у системі державного управління у будь-якій формі від однієї особи (державного органу, установи, організації) до іншої безпосередньо або за допомогою засобів зв'язку будь-якого типу, внаслідок чого відбувається приріст професійних знань;

– характеристика змісту знаннєвого спілкування як механізму передавання інформації, що на відміну від існуючої, розкриває такі його значення: спосіб організації зв'язку у будь-якій соціальній системі між її суб'єктами (людьми, організаціями, установами); інформаційна та управлінська технологія; засіб передавання корисної та/або нової інформації; інструмент для отримання нової

інформації; важіль знанневого розвитку; практичний захід, що широко використовується для проведення нарад, семінарів, зборів, навчання, обміну досвідом тощо;

- підхід до класифікації принципів знанневого спілкування у системі державного управління, що, на відміну від наявних, передбачає їх поділ за двома групами, а саме: принципи приросту знань (інноваційного розвитку, запобігання, результативності, конкретності); принципи реалізації механізму знанневого спілкування (розвитку, врахування громадського чинника, відповідності);

- визначення комплексу основних процесів знанневого спілкування як засобу приросту знань в системі державного управління, серед яких: прийняття управлінських рішень, інформаційного обміну, інформаційного впливу, комунікації, документообігу, навчання, зв'язків з громадськістю, інформаційного та аналітичного супроводу, адміністрування, консалтингу.

**Практичне значення одержаних результатів.** В дисертаційній роботі сформульовані теоретичні положення та обґрунтовані науково-практичні рекомендації, які спрямовані на удосконалення механізмів знанневого спілкування як засобу приросту знань в системі державного управління. Основні висновки та ідеї дослідження відповідають рівню конкретних пропозицій, які придатні для впровадження в практику управління для органів державної влади.

Результати щодо впровадження підходу до приросту знань у системі державного управління використано у діяльності Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу Національного агентства України з питань державної служби при підготовці навчальних програм з підвищення кваліфікації державних службовців (довідка № 1071/94-16 від 20.04.2016). Пропозиції щодо вдосконалення механізму знанневого спілкування як засобу приросту знань в системі державного управління України використані в діяльності Київської обласної ради VII скликання при підготовці плану заходів з підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування (довідка № 1220/08-01 від 01.06.2016).

Теоретичні розробки дисертаційної роботи використані у навчальному процесі Академії муніципального управління при розробленні програм навчальних курсів з публічного адміністрування (довідка № 01-46-1 від 10.02.2016).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійною науковою роботою. Висновки й результати, в тому числі ті, що характеризують наукову новизну, отримані й сформульовані автором самостійно.

**Апробація результатів дослідження.** Результати наукового дослідження оприлюднені автором в матеріалах низки комунікативних науково-практичних заходів, зокрема науково-практичних конференцій за міжнародною участю, а саме: «Правові, управлінські та економічні аспекти трансформації сучасного громадянського суспільства» (25.03.2016, м. Київ); «Розвиток креативного публічного управління» (08.04.2016, м. Київ); «Проблеми розвитку публічного управління в Україні» (15.04.2016, м. Львів); «Україна – ЄС. Сучасні технології, економіка та право» (12.04.2016 - 16.04.2016, Польща, Словаччина).

**Публікації.** Результати дисертаційного дослідження висвітлено в 10 наукових публікаціях, у тому числі в 5 одноосібних статтях у наукових фахових виданнях

України та одній статті в зарубіжному науковому виданні з напряму дослідження. Серед публікацій, які додатково відображають наукові результати дослідження - 4 публікації тез в матеріалах науково-комунікативних заходів. Загальний обсяг публікацій автора за темою дослідження становить 3,8 друк. арк.

**Структура й обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг дисертації становить 193 стор., обсяг основного тексту – 157 стор. Робота містить 45 таблиць на 41 стор., 34 рисунків на 27 стор., два додатки на 9 стор. Список використаних джерел включає 213 найменувань на 27 стор.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дисертаційного дослідження, вказано на зв'язок роботи з напрямками наукових досліджень; розкрито наукову новизну та практичне значення отриманих результатів за темою дисертації; наведено дані щодо їх апробації та опублікування.

У **першому розділі** – *«Аналіз стану та сучасного наукового доробку щодо механізму знаннєвого спілкування як засобу приросту знань в системі державного управління»* – розкрито сутність та категорійний апарат механізму знаннєвого спілкування; виявлено тенденції та співвідношення дисертаційних досліджень з державного управління та здійснено оцінювання приросту знань внаслідок знаннєвого спілкування в системі державного управління.

Наголошено, що у роботі йдеться про знання, які опановують та які професійно використовують фахівці системи державного управління – управлінці політики та державні службовці, тобто про професійні знання. З'ясовано, що термін «знаннєве» достатньо давно використовується у науковій літературі. Насамперед, він використовується у контекстах «знаннєве суспільство», «знаннєва парадигма» та «знаннєвий підхід». Знаннєве суспільство розглядається як певна стадія побудови інформаційного суспільства, що характеризується високим обсягом та рівнем знань, накопичених у суспільстві. Поняття «знаннєва парадигма» та «знаннєвий підхід» більш характерні для педагогічної науки, оскільки відображають, по-перше, сучасний стан суспільства як суспільство знань, а по-друге, наголошують на базовому на сьогодні підході до навчання всіх верств населення за усім різноманіттям його форм та спеціальностей.

Оскільки в роботі йдеться про професійні знання та про механізм спілкування з обміну цими знаннями у системі державного управління, то введено специфічне поняття «знаннєве спілкування у системі державного управління», яке означає передачу інформації, що відображає результати професійної пізнавальної діяльності людини у системі державного управління та забезпечує приріст професійних знань, у будь-якій формі від однієї особи (органу, установи, організації) до іншої (інших) безпосередньо або за допомогою засобів зв'язку будь-якого типу. Таке спілкування практично забезпечується певними механізмами, які визначені як будь-які практичні способи, засоби, технології, інструменти, важелі, заходи, використовуючи які органи державної влади впливають на відносини у суспільстві стосовно передавання інформації, що відображає приріст знань внаслідок професійної пізнавальної

діяльності людини у системі державного управління, у будь-якій формі від однієї особи (органу, установи, організації) до іншої (інших) безпосередньо або за допомогою засобів зв'язку будь-якого типу.

Обґрунтовано, що знаннєве спілкування само по собі є механізмом передавання інформації, який відображає результати пізнавальної діяльності людини, оскільки це: практичний спосіб організації зв'язку у будь-якій соціальній системі між її суб'єктами (людьми, організаціями, установами); практичний засіб передавання корисної та/або нової інформації; інформаційна та управлінська технологія; інструмент для отримання нової інформації; важіль знаннєвого розвитку; практичний захід, що широко використовується для проведення нарад, планерок, семінарів, зборів, навчання, обміну досвідом тощо. Всі ці складові елементи укупі утворюють базову модель знаннєвого спілкування.

Виділено різноманітні форми знаннєвих спілкувань, серед яких: підготовка, узгодження та прийняття управлінських рішень; інформаційний супровід реалізації цих рішень; підготовка документів і документообіг; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; адміністрування; моніторинг і контроль; аудит; консалтинг; використання монографічної, навчальної, енциклопедичної та довідкової літератури; проведення комунікативних заходів (наради, семінари, конференції, симпозиуми, засідання робочих груп, постійних та тимчасових комітетів, інтерв'ю тощо); підготовка та оприлюднення аналітичних, інформаційних та аналітично-інформаційних матеріалів; PR-компанії; участь громадськості в процесах управління (обговорення, врахування пропозицій та рекомендацій, робота в комісіях, радах тощо); управлінський маркетинг; робота з ЗМІ тощо.

Встановлено, що найбільший інтерес з точки зору створення нових знань являють функції планування (охоплює цілепокладання, програмування та проектування), організації (охоплює структурування, організаційні відносини та управління персоналом) та контролю (охоплює функціональний, адміністративний, фінансовий, початковий, проміжний, кінцевий контроль). Шляхом інтеграції цих функцій виділено базовий вектор приросту знань у системі державного управління як основного результату знаннєвих спілкувань, а також наведено його морфологічне наповнення різноманітними формами професійних знаннєвих спілкувань.

Для з'ясування внеску сучасних досліджень у галузі науки державного (публічного) управління у процес приросту знань наведено їх статистику та динаміку за період з 2010 по 2014 роки за напрямками і спеціальностями досліджень, за видами дисертацій, за організаціями, де відбувся їх захист. Кількість робіт з планування за період дослідження складає відповідно 32,7%, робіт з організації – 63,5%, робіт з контролю – 3,8% з 852 дисертаційних робіт. Дисертації, присвячені дослідженням функції планування у системі державного управління, зорієнтовані на вдосконалення процесів, методів та технологій планування на різних горизонтах (довгостроковий, середньостроковий та короткостроковий) і рівнях (міжнародний, державний, галузевий, регіональний, місцевий) такої системи. Вони дають приріст знань про майбутнє. Дисертації, присвячені дослідженням функції організації у системі державного управління, орієнтовані на удосконалення процесів, методів та технологій організації на всіх рівнях державного управління. Вони дають приріст знань про сьогоднішнє. Дисертації, присвячені дослідженням функції контролю у

системі державного управління, зорієнтовані на вдосконалення процесів, методів та технологій контролю у всьому різноманітті його форм та видів. Вони дають приріст знань про минуле у результаті його перевірки, оцінювання, уточнення.

Запропоновано методичний підхід до оцінювання знаннєвого спілкування в системі державного управління, що передбачає два етапи. На першому з них необхідно оцінити сам факт наявності приросту знань (перший етап - кількісний параметр оцінювання), а на другому з'ясувати, що він дає для тієї діяльності, де був виявлений (другий етап - якісний параметр оцінювання). На першому етапі, незалежно від характеру отриманих знань (теоретичні або практичні) та виду їх представлення (документи, наукові роботи тощо), необхідно відібрати їх, виходячи з чинника наявності та приналежності до системи державного управління. На цьому етапі в якості критеріїв відбору можна застосувати складові та напрями базового вектору приросту знань у системі державного управління. Показано реалізацію методу оцінювання на прикладі дисертацій з державного управління. На першому етапі здійснено їх відбір за ознакою спрямованості на вирішення проблем та завдань державного управління та критеріями наявності наукових результатів. На другому етапі оцінювання застосовано класичну систему критеріїв щодо наявності новизни.

Для наукових робіт відсутність наукової новизни фактично означає відсутність приросту знань. Застосовано дещо іншу логіку при аналізі нормативно-правових та програмно-цільових документів. Відсутність новизни у даному разі може виникати й за наявності приросту знань, оскільки йдеться про практичні результати.

У другому розділі – *«Теоретико-методологічне обґрунтування та основні механізми забезпечення розвитку знаннєвого спілкування як засобу приросту знань в системі державного управління»* – сформовано моделі, підходи, принципи, методи; з'ясовано основні механізми та визначено проблемні питання розвитку механізму знаннєвого спілкування як засобу приросту знань у системі державного управління.

Сформовано інтегровану модель приросту знань у системі державного управління, яка містить блоки «основні джерела приросту знань у системі державного управління» та «базовий вектор приросту знань у системі державного управління». Перший з них охоплює власний досвід (інституційну пам'ять), досвід взаємодії (субординаційний та координаційний), а також зарубіжний досвід. Другий блок інтегрує основні аспекти приросту знань у системі державного управління, а саме: прогнозно-планувальний, організаційний та контрольний.

Фактично, інтегрована модель приросту знань у системі державного управління відображає основний підхід до приросту знань у такій системі, сутність якого у тому, що приріст знань забезпечується у системі державного управління в результаті діяльності її апарату у напрямках планування (аспект планування), організаційного проектування та управління персоналом (організаційний аспект), контролю (аспект контролю), який отримує вхідну вербальну інформацію з трьох первинних джерел інформації, а саме з власного досвіду, з досвіду субординаційної та координаційної взаємодії у системі державного управління та з зарубіжного досвіду. Результатом застосування такого підходу є нові: стратегії; концепції; державні політики; програмні завдання; проектні завдання; планові завдання; бюджетні заходи; структури управління різного рівня; організаційні відносини

субординаційні та координаційні; рівень знань управлінців та персоналу; емпіричні знання про об'єкт управління для подальшої корекції планових завдань. Це дозволяє систематизувати основні напрями приросту знань у системі державного управління як: стратегічний, концептуальний, державно-політичний, державно-програмний, національно-проектний, планувально-локальний, бюджетний, структурний, організаційний, знаннево-рівневий, контрольний, інституційно-культурологічний.

Визначено та упорядковано систему принципів знанневого спілкування у системі державного управління шляхом їх віднесення до двох груп, а саме: принципи приросту знань (приросту знань, інноваційного розвитку знань, запобігання, результативності, конкретності) та принципи механізму знанневого спілкування (розвитку, врахування громадського чинника, відповідності). Розкрито сутність кожного з цих принципів.

Сформовано методологічний вектор знанневого спілкування внаслідок виділення та характеристики комплексу основних процесів знанневого спілкування серед яких: прийняття управлінських рішень, інформаційного обміну, інформаційного впливу, комунікації, документообігу, навчання, зв'язків з громадськістю, інформаційного та аналітичного супроводу, адміністрування, консалтингу.

Охарактеризовано основні механізми приросту знань внаслідок знанневого спілкування в системі державного управління України, дотримуючись виділених основних напрямів приросту нових знань. До таких механізмів віднесені стратегічне управління та планування, формування та реалізація державної політики, програмно-цільове державне прогнозування та програмування, державне нормативно-правове регулювання. Акцентовано увагу на тому, що механізм знанневого спілкування є інформаційною (забезпечує обмін та обробку інформації) та управлінською (дозволяє реалізувати метод прийняття управлінських рішень) технологією. Показано, що всі ці механізми тісно взаємопов'язані, оскільки введення їх в дію та реалізація здійснюються шляхом застосування нормативно-правового механізму. Тому можна говорити про нормативно-правову складову приросту знань внаслідок знанневого спілкування в системі державного управління України шляхом розроблення та прийняття нових нормативно-правових документів.

Наведено приклади оцінювання нормативно-правових, стратегічних, державно-політичних та державно-програмних документів, відібраних за принципами їх більшої актуальності та важливості. Серед цих документів, в першу чергу, такі, що визначають порядок та очікувані результати розроблення прогнозів, стратегій, державних політик, державних програм, національних проектів, державних бюджетів, державного регулювання. Визначено, що найбільш важливим для країни є не просто приріст знань, а приріст нових знань. Останній безпосередньо пов'язаний з інноваційною діяльністю. Наголошено, що від дій системи органів державної влади, насамперед, стратегічних та нормативно-правових документів, які приймаються ними у зазначених напрямках, значною мірою залежить приріст знань внаслідок інноваційної діяльності, а також активізація останньої.

Визначено проблемні питання розвитку механізму знанневого спілкування у системі державного управління, охарактеризовано їх та класифіковано на загальні та специфічні. До загальних проблемних питань віднесено такі, що стосуються їх



змістовно-функціональної сутності, а до специфічних такі, що обумовлені складовими моделі механізму знаннєвого спілкування, а також основними напрями такого розвитку. До загальних проблемних питань розвитку механізму знаннєвого спілкування у системі державного управління віднесено такі: низька ефективність, низька оперативність, відсутність достатньої обґрунтованості, низька інформативна ємкість, невідповідність стандартам, незначний приріст знань, відсутність або несуттєва інноваційність, низький рівень розвиваючого чиннику, порушення релевантності інформації, обмеженість доступу до знаннєвого спілкування, невідповідність персоналу до знаннєвого спілкування, недооцінювання ролі знаннєвого спілкування, недостатність фінансового, технологічного, інформаційного, правового та документаційного забезпечення знаннєвого спілкування, неефективність контролю приросту знань, відсутність системи оцінювання приросту знань.

Специфічні проблемні питання розвитку механізму знаннєвого спілкування у системі, у свою чергу, представлені двома групами. До першої з них можна віднести проблеми: недостатній рівень організації зв'язку; необхідність передавання корисної або нової інформації; інтегрування управлінської та інформаційної технологій; забезпечення отримання нової інформації; задіяння важеля знаннєвого розвитку; організації колективного комунікативного спілкування. До другої з них можна віднести проблеми, що обумовлені основними напрямими такого розвитку, а саме: стратегічні, структурні, державно-політичні та інші.

У третьому розділі – **«Шляхи подальшого розвитку механізму знаннєвого спілкування як засобу приросту знань в системі державного управління в Україні»** – виявлено стан та проблемні питання; сформовано концептуальні засади та розроблено науково-практичні рекомендації щодо приросту знань в системі державного управління на основі розвитку механізму знаннєвого спілкування.

З метою виявлення стану та проблемних питань розвитку механізму знаннєвого спілкування в системі державного управління України було обрано підхід експертного опитування. Таке опитування було проведене на базі магістратури Академії муніципального управління, Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України за спеціальністю «Державна служба», «Державне управління». Більшість експертів (83%) погодились із авторським визначенням поняття знаннєвого спілкування у системі державного управління. Переважна більшість опитуваних вважає знаннєве спілкування у системі державного управління, насамперед, важелем знаннєвого розвитку (92%) та способом організації зв'язку у будь-якій соціальній системі між її суб'єктами (89%). Деяко менше експертів (65%) підтримали положення, що знаннєве спілкування у системі державного управління є практичним засобом передавання корисної та/або нової інформації, а також, що воно є інформаційною та управлінською технологіями (42%). Найнижчу оцінку експертів отримали положення щодо розуміння знаннєвого спілкування у системі державного управління, інструменту для отримання нової інформації (31%), а також практичного заходу, що широко використовується для комунікативних заходів (27%). Важливо, що ці положення все ж таки оцінені часткою опитаних експертів. Тобто, у них є певне розуміння не тільки

функціонально-технологічної, але й інформаційно-управлінської сутності знаннєвого спілкування у системі державного управління.

До першої п'ятірки найважливіших форм знаннєвого спілкування у системі державного управління за оцінками експертів увійшли: інформаційний супровід управлінських рішень (80%); прийняття управлінських рішень (55%); засоби масової інформації (55%); моніторинг і контроль (50%); підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації (38%). Знаковим є те, що експертами, у першу чергу, зроблено наголос на інформаційному забезпеченні управлінських рішень, як найголовнішого результату державно-управлінської діяльності, забезпеченні їх ефективної реалізації (моніторинг, контроль, підготовка персоналу), а також на важливості ЗМІ як засобу прямого зв'язку з громадськістю та врахування запитів суспільства. До другої п'ятірки важливих форм знаннєвого спілкування у системі державного управління експертами віднесені: PR-компанії (38%); участь громадськості в управлінні (35%); навчальна, довідкова та інша література (27%); комунікативні заходи (22%); інформаційні та аналітично-інформаційні матеріали (22%). Можна погодитися з думкою експертів, оскільки наведені форми знаннєвого спілкування у системі державного управління теж важливі, але мають у більшості своїй допоміжний характер (супровідний інформаційний вплив, врахування громадської думки, погодження та уточнення інформації тощо). До останньої групи важливих форм знаннєвого спілкування у системі державного управління за оцінками експертів увійшли: документи та документообіг (20%); адміністрування (19%); консалтинг (17%); управлінський маркетинг (14%); аудит (10%). На нашу думку, маємо недооцінку експертами ступеню важливості адміністрування, документообігу та консалтингу як форм знаннєвого спілкування у системі державного управління, оскільки ці форми мають місце фактично у повсякденній праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

До п'ятірки найбільш впливових загальних проблемних питань на розвиток знаннєвого спілкування у системі державного управління за оцінками експертів увійшли: невідповідність персоналу до знаннєвого спілкування (2,09 бали); невідповідність стандартам (1,81 бали); недооцінювання ролі знаннєвого спілкування (1,81 бали); недостатність правового забезпечення знаннєвого спілкування (1,57 бали); недостатність інформаційного забезпечення знаннєвого спілкування (1,30 бали).

В цілому, проведене дослідження дало змогу класифікувати загальні проблеми на такі, що у системі державного управління впливають на: сутність та якість знаннєвого спілкування; реалізацію знаннєвого спілкування; доцільність знаннєвого спілкування. Отримані експертні оцінки щодо низки чинників розвитку знаннєвого спілкування у системі державного управління в цілому, на нашу думку, є об'єктивними та надають реальну картину стану такого спілкування на сьогодні.

Під формуванням концептуальних засад приросту знань в системі державного управління на основі розвитку механізму знаннєвого спілкування мається на увазі визначення відповідних основних напрямів, потреб в удосконаленні, принципів та методів такого спілкування, що призводять до приросту знань. Для формування концептуальних засад приросту знань в системі державного управління на основі розвитку механізму знаннєвого спілкування також задіяні думки експертів.

До основних напрямів забезпечення приросту знань у системі державного управління за оцінками експертів увійшли: контрольний (3,87 бали); навчальний (2,69 бали); бюджетний (2,14 бали); національно-проектний (1,50 бали); структурний (1,47 бали). Наступну групу за оцінками експертів складають напрями: організаційний (1,36 бали); планувально-локальний (1,11 бали); державно-програмний (0,49 бали); стратегічний (0,27 бали).

Саме приріст ціннісних знань, зокрема, що стосуються визначення місця і ролі нації та принципово нових підходів до управління державою, очікується на шляху євроінтеграції. Майдан відобразив готовність українського народу до таких змін. Нові ідеї, новий рівень загальної культури суспільства потребує і державно-політичних змін (державної політики як зовнішньої, так і внутрішньої). На це спрямована демократична антикорупційна революція, що фактично відбувається зараз в Україні. Концептуальний напрям, тобто напрям основних дій народу та держави щодо покращення ситуації в Україні, в першу чергу має відобразити ціннісні та політичні зміни в країні.

Найбільше потребують вдосконалення у системі державного управління, за оцінками експертів, такі форми знаннєвого спілкування: прийняття управлінських рішень (70%); навчальна, довідкова та інша література (68%); підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації (61%); засоби масової інформації (56%). До наступної групи форм знаннєвого спілкування, що найбільше потребують вдосконалення у системі державного управління, за оцінками експертів включені: участь громадськості в управлінні (38%); інформаційні та аналітично-інформаційні матеріали (34%); інформаційний супровід управлінських рішень (33%); моніторинг і контроль (26%); аудит (23%); управлінський маркетинг (22%); PR-компанії (21%); комунікативні заходи (20%). Найменше потребують вдосконалення у системі державного управління такі форми знаннєвого спілкування, як: документи та документообіг (15%); адміністрування (14%); консалтинг (6%).

В процесах знаннєвого спілкування у системі державного управління важливу роль відіграють відповідні методи. До найбільш ефективного з методів знаннєвого спілкування, тобто такого, що надає найбільший приріст знань у системі державного управління, експертами одностайно визначено метод інформаційного впливу (3,93 бали). Наступними за ефективністю знаннєвого спілкування експертами виділено такі методи, як: прийняття управлінських рішень (2,95 бали), комунікації (2,34 бали) та навчання (1,95 бали). До наступної групи методів за ступенем їх ефективності щодо приросту знань експертами визначені методи: інформаційного та аналітичного супроводу (1,20 бали), інформаційного обміну (0,94 бали) та зв'язків з громадськістю (0,91 бали). Як найменш ефективні експертами виділені методи документообігу (0,44 бали) та адміністрування (0,34 бали).

З'ясовано, що фактично діяльність системи державного управління на всіх її напрямках і в усіх формах та методах її прояву призводить до приросту знань. За всіма цими напрямами, формами, методами існують численні проблемні питання, які потребують свого вирішення. Ці проблеми класифіковані нами на такі, що у системі державного управління впливають на: якість знаннєвого спілкування; реалізацію знаннєвого спілкування; доцільність знаннєвого спілкування. Для вирішення цих проблем нами запропонований комплекс науково-практичних рекомендацій, що

представлений у певних класифікаційних групах і послідовності їх значущості та важливості за оцінками експертів.

Насамперед сформуємо науково-практичні рекомендації щодо групи проблем, які впливають на якість знанневого спілкування у системі державного управління, а саме необхідно: у межах діючої системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування передбачити навчальні програми та модулі, спрямовані на підготовку персоналу до знанневого спілкування; при здійсненні знанневого спілкування у системі державного управління необхідно дотримуватися чинних державних і галузевих стандартів, регламентів та інструкцій; сформувати самодостатню систему правового забезпечення знанневого спілкування у системі державного управління; для подолання проблеми недооцінювання ролі знанневого спілкування у системі державного управління необхідно систематично проводити інформаційно-роз'яснювальну та освітню роботу з її управлінським персоналом; забезпечувати управлінську діяльність у системі державного управління всією необхідною інформацією, оскільки її нестача може призвести до суттєвих помилок як при прийнятті управлінських рішень, так і в процесі їх реалізації.

Далі визначимо науково-практичні рекомендації щодо групи проблем, які впливають на реалізацію знанневого спілкування у системі державного управління як засобу приросту знань, а саме, необхідно: не тільки чітко вибудувати систему приросту знань у системі державного управління, але й забезпечити її дієздатність, насамперед шляхом задіяння ефективних механізмів її реалізації (достатній фінансовий, документальний, технологічний та інформаційний супровід); забезпечити вирішення проблем інноваційної відсутності або несуттєвості, а також низької оперативності, щоб не допустити подальшого відставання вітчизняної системи державного управління від передових зарубіжних, зокрема європейських.

Визначено науково-практичні рекомендації щодо групи проблем, які стосуються доцільності знанневого спілкування у системі державного управління як засобу приросту знань. Під доцільністю ми розуміємо обґрунтований рівень ефективності, тобто наявність факту переважання отриманого результату над витратами. При цьому необхідно: систематично використовувати всі можливі та доцільні його напрями, насамперед, стратегічне планування, прогнозування, форсайт, розроблення державної політики, державне регулювання, державно-цільове програмування, бюджетування, нормативно-правовий та інформаційно-аналітичний механізми, зростання людського потенціалу і матеріально-технічної бази державного управління, їх концептуального забезпечення; підвищити ефективність системи контролю приросту знань, починаючи з розроблення відповідної концепції; підняти рівень обґрунтованості отриманих знань, які мають бути не тільки новими, але й корисними та інформаційно ємкими для суспільства та державного управління; звести до обґрунтованого мінімуму обмеженість доступу до знанневого спілкування, яка, на жаль, лише посилилася після прийняття в Україні державних нормативно-правових актів у цій сфері, особливо щодо встановлення порядку її отримання від органів державної влади та органів місцевого самоврядування, установ та організацій; підвищити ефективність знанневого спілкування у системі державного управління, а, відтак, й підвищити ефективність приросту знань шляхом

вдосконалення його напрямів, видів, форм, методів, принципів, механізмів забезпечення тощо.

## **ВИСНОВКИ**

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та наведено нове вирішення наукового завдання з обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо розвитку механізму знанневого спілкування як засобу приросту знань в системі державного управління. Отримані в процесі дослідження результати дозволили сформулювати такі висновки і пропозиції, що мають теоретичне й практичне значення.

1. Наголошено, що у дисертаційній роботі йдеться про професійні знання, якими опановують та які використовують фахівці системи державного управління – політики та державні службовці. Введено специфічне поняття «знаннєве спілкування у системі державного управління», яке означає передачу інформації, що відображає результати професійної пізнавальної діяльності людини у системі державного управління у будь-якій формі від однієї особи (державного органу, установи, організації) до іншої безпосередньо або за допомогою засобів зв'язку будь-якого типу, внаслідок чого відбувається приріст професійних знань. Обґрунтовано, що знаннєве спілкування є механізмом передавання інформації, який відображає результати пізнавальної діяльності людини, оскільки це: практичний спосіб організації зв'язку у будь-якій соціальній системі між її суб'єктами (людьми, організаціями, установами); засіб передавання корисної та/або нової інформації; інструмент для отримання нової інформації; важіль знанневого розвитку; практичний захід, що широко використовується для проведення нарад, планерок, семінарів, зборів, навчання, обміну досвідом тощо.

2. Виділено різноманітні форми знаннєвих спілкувань, серед яких: підготовка, узгодження та прийняття управлінських рішень; інформаційний супровід реалізації цих рішень; підготовка документів і документообіг; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; адміністрування; моніторинг і контроль; аудит; консалтинг; використання монографічної, навчальної, енциклопедичної та довідкової літератури; проведення комунікативних заходів (наради, семінари, конференції, симпозиуми, засідання робочих груп, постійних та тимчасових комітетів, інтерв'ю тощо); підготовка та оприлюднення аналітичних, інформаційних та аналітично-інформаційних матеріалів; PR-компанії; участь громадськості в процесах управління (обговорення, врахування пропозицій та рекомендацій, робота в комісіях, радах тощо); управлінський маркетинг; робота із ЗМІ тощо. Встановлено, що найбільший інтерес з точки зору створення нових знань являють функції планування (охоплює цілепокладання, програмування та проектування), організації (охоплює структурування, організаційні відносини та управління персоналом) та контролю (охоплює функціональний, адміністративний, фінансовий, початковий, проміжний, кінцевий контроль). Шляхом інтеграції цих функцій виділено базовий вектор приросту знань у системі державного управління, як основного результату знаннєвих спілкувань, а також наведено його морфологічне наповнення різноманітними формами професійних знаннєвих спілкувань. Для з'ясування внеску сучасних досліджень у галузі науки державного (публічного) управління у процес приросту знань наведено їх статистику та динаміку за період з 2010 по 2014 роки за

напрямами і спеціальностями досліджень, за видами дисертацій, за організаціями, де відбувся їх захист. Кількість робіт з планування за період дослідження складає відповідно 32,7%, робіт з організації – 63,5%, робіт з контролю – 3,8% з 852 дисертаційних робіт.

3. Виявлено основний підхід до приросту знань у системі державного управління, який забезпечується в результаті діяльності державного апарату у напрямках планування (аспект планування), організаційного проектування та управління персоналом (організаційний аспект), контролю (аспект контролю), який отримує вхідну вербальну інформацію з трьох первинних джерел інформації, а саме з власного досвіду, з досвіду субординаційної та координаційної взаємодії у системі державного управління та з зарубіжного досвіду. Відповідно до цього підходу сформовано інтегровану модель приросту знань у системі державного управління, яка містить блоки: «основні джерела приросту знань у системі державного управління» та «базовий вектор приросту знань у системі державного управління». Перший охоплює власний досвід (інституційну пам'ять), досвід взаємодії (субординаційний та координаційний), а також зарубіжний досвід. Другий блок інтегрує основні аспекти приросту знань у системі державного управління, а саме: прогнозно-планувальний, організаційний та контрольний. Встановлено, що результатом застосування такого підходу є нові: стратегії; концепції; державні політики; програмні завдання; проектні завдання; планові завдання; бюджетні заходи; структури управління різного рівня; організаційні відносини, субординаційні та координаційні; рівень знань управлінців та персоналу; емпіричні знання про об'єкт управління для подальшої корекції планових завдань. Це дозволило систематизувати основні напрями приросту знань у системі державного управління на такі, як: стратегічний, концептуальний, державно-політичний, державно-програмний, національно-проектний, планувально-локальний, бюджетний, структурний, організаційний, знаннево-рівневий, контрольний, інституційно-культурологічний.

4. Визначено, що найбільш важливим для країни є не просто приріст знань, а приріст нових знань. Останній безпосередньо пов'язаний з інноваційною діяльністю. Наголошено, що від дій системи органів державної влади, насамперед, стратегічних та нормативно-правових документів, які приймаються ними у зазначених напрямках, значною мірою залежить приріст знань внаслідок інноваційної діяльності, а також активізація останньої. Запропоновано метод оцінювання приросту знань як теоретичних, так і суто практичних, що передбачає два етапи. На першому з них необхідно оцінити сам факт наявності приросту знань (перший етап - кількісний параметр оцінювання), а на другому з'ясувати, що він дає для тієї діяльності, де був виявлений (другий етап - якісний параметр оцінювання).

5. Визначено та упорядковано систему принципів знанневого спілкування у системі державного управління шляхом їх віднесення до двох груп, а саме: принципи приросту знань (інноваційного розвитку знань, запобігання, результативності, конкретності) та принципи механізму знанневого спілкування (розвитку, врахування громадського чинника, відповідності). Сформовано методологічний вектор знанневого спілкування шляхом включення до нього основних методів, що широко застосовуються у процесах знанневого спілкування,

зокрема: прийняття управлінських рішень, інформаційного обміну, інформаційного впливу, комунікації, документообігу, навчання, зв'язків з громадськістю, інформаційного та аналітичного супроводу, адміністрування, консалтингу.

Охарактеризовано основні механізми приросту знань внаслідок знанневого спілкування в системі державного управління України, дотримуючись виділених основних напрямів приросту нових знань. До таких механізмів віднесені стратегічне управління та планування, формування та реалізація державної політики, програмно-цільове державне прогнозування та програмування, державне нормативно-правове регулювання. Показано, що всі ці механізми тісно взаємопов'язані, оскільки введення їх в дію та реалізація здійснюються шляхом застосування нормативно-правового механізму. Тому можна говорити про нормативно-правову складову приросту знань внаслідок знанневого спілкування в системі державного управління України шляхом розроблення та прийняття нових нормативно-правових документів.

6. З'ясовано, що фактично діяльність системи державного управління на всіх її напрямках і в усіх формах та методах її прояву призводить до приросту знань. За всіма цими напрямами, формами, методами існують численні проблемні питання, які потребують свого вирішення. Встановлено проблемні питання розвитку механізму знанневого спілкування у системі державного управління, охарактеризовано їх та класифіковано на загальні та специфічні. До загальних проблемних питань віднесено такі, що стосуються їх змістовно-функціональної сутності. Загальні проблеми, у свою чергу, поділено на такі, що у системі державного управління впливають на: якість знанневого спілкування; реалізацію знанневого спілкування; доцільність знанневого спілкування. До специфічних проблем віднесені такі, що обумовлені складовими моделі механізму знанневого спілкування, а також основними напрямами такого розвитку. Такі проблеми, у свою чергу, представлені двома підгрупами. До першої з них можна віднести такі, що пов'язані з: недостатнім рівнем організації зв'язку; необхідністю передавання корисної або нової інформації; інтегруванням управлінської та інформаційної технологій; забезпеченням отримання нової інформації; задіянням важеля знанневого розвитку; організацією колективного комунікативного спілкування. До другої віднесено проблеми, що обумовлені основними напрямами такого розвитку, а саме: стратегічні, структурні, державно-політичні та інші.

7. З метою оцінювання стану та проблемних питань розвитку механізму знанневого спілкування в системі державного управління України було проведено експертне опитування державних службовців. Оцінювалися: визначення поняття знанневого спілкування у системі державного управління; положення, які відображають сутність знанневого спілкування у системі державного управління; важливість форм знанневого спілкування у системі державного управління; вплив (суттєвість) різних загальних проблемних питань на розвиток знанневого спілкування у системі державного управління; основні напрями знанневого спілкування з позиції забезпечення ними приросту знань у системі державного управління; потреби в удосконаленні форм знанневого спілкування у системі державного управління; важливість застосування принципів знанневого спілкування у системі державного управління; ефективність застосування методів знанневого

спілкування у системі державного управління. Серед загальних проблемних питань, що суттєво впливають на розвиток знаннєвого спілкування у системі державного управління, експертами виділені: невідповідність персоналу до знаннєвого спілкування (2,09 бали); невідповідність стандартам (1,81 бали); недооцінювання ролі знаннєвого спілкування (1,81); недостатність правового забезпечення знаннєвого спілкування (1,57 бали); недостатність інформаційного забезпечення знаннєвого спілкування (1,30 бали).

8. Для вирішення проблем знаннєвого спілкування, як засобу приросту знань в системі державного управління, сформовано комплекс науково-практичних рекомендацій, представлений у певних класифікаційних групах і послідовності їх значущості та важливості. Щодо групи проблем, які впливають на якість знаннєвого спілкування у системі державного управління, необхідно: передбачити навчальні програми та модулі, спрямовані на підготовку персоналу до знаннєвого спілкування; дотримуватися чинних державних і галузевих стандартів, регламентів та інструкцій; сформувати самодостатню систему правового забезпечення знаннєвого спілкування у системі державного управління; систематично проводити інформаційно-роз'яснювальну та освітню роботу з її управлінським персоналом; забезпечувати управлінську діяльність у системі державного управління всією необхідною релевантною інформацією. Щодо групи проблем, які впливають на реалізацію знаннєвого спілкування, необхідно: не тільки чітко вибудувати систему приросту знань у системі державного управління, але й забезпечити її дієздатність, насамперед шляхом задіяння ефективних механізмів її реалізації (достатній фінансовий, документальний, технологічний та інформаційний супровід); забезпечити вирішення проблем інноваційної відсутності або несуттєвості, а також низької оперативності, щоб не допустити подальшого відставання вітчизняної системі державного управління від передових зарубіжних, зокрема європейських. Щодо групи проблем, які стосуються доцільності знаннєвого спілкування, необхідно: систематично використовувати всі можливі та доцільні його напрями, насамперед, стратегічне планування, прогнозування, форсайт, розроблення державної політики, державне регулювання, державно-цільове програмування, бюджетування, нормативно-правовий та інформаційно-аналітичний механізми, зростання людського потенціалу і матеріально-технічної бази державного управління, їх концептуального забезпечення; підвищити ефективність системи контролю приросту знань, починаючи з розроблення відповідної концепції; підвищити рівень обґрунтованості отриманих знань; звести до обґрунтованого мінімуму обмеженість доступу до знаннєвого спілкування; підвищити ефективність знаннєвого спілкування у системі державного управління, а відтак й підвищити ефективність приросту знань шляхом вдосконалення його напрямів, видів, форм, методів, принципів, механізмів забезпечення тощо.

На підставі отриманих результатів дослідження сформовані такі пропозиції та рекомендації органам державної влади: а) звернути увагу відповідних органів влади на подолання проблемності знаннєвого спілкування у системі державного управління як засобу приросту знань; б) запропонувати органам державної влади та місцевим органам виконавчої влади розробити й прийняти нормативно-правовий акт, що визначає концептуальні засади забезпечення приросту знань у системі



державного управління України або, іншими словами, концептуальні засади забезпечення зростання інституційної пам'яті вітчизняного державного управління. Саме останній аспект потребує подальшого дослідження та обґрунтування і може бути покладений в основу розвитку системи державного управління на всіх її рівнях. Окрім цього, у контексті управління знаннями у системі державного управління на часі акцентування уваги на прирості не тільки знань державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, але й на прирості їх компетенцій, що відповідатиме трансформації знаннєвої парадигми у компетентністну.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

**Статті в наукових фахових виданнях з державного управління України та інших держав:**

1. Шмагун А.В. Виявлення тенденцій та співвідношень дисертаційних досліджень з державного управління на предмет приросту знань / А.В. Шмагун // - Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. М. М. Іжа]. Вип. 4(64). – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015. – С. 153-157.

2. Шмагун А.В. Сутність механізму знаннєвого спілкування в системі державного управління та відповідний категорійний апарат / А.В. Шмагун // - Науковий вісник АМУ. Серія : Управління. – К. : ВПЦ АМУ, 2015. – вип. 1. - С. 122-133.

3. Шмагун А.В. Проблемні питання розвитку механізму знаннєвого спілкування в системі державного управління / А.В. Шмагун // - Науковий вісник АМУ. Серія : Управління. – К. : ВПЦ АМУ, 2015. – вип. 3-4. - С. 201-212.

4. Шмагун А.В. Моделі, підходи, принципи та методи знаннєвого спілкування в системі державного управління / А.В. Шмагун // – Наукові розвідки з державного та муніципального управління. – К. : ВПЦ АМУ, 2015, №2. – С. 190-199.

5. Шмагун А.В. Методика дослідження розвитку знаннєвого спілкування як засобу приросту знань в системі державного управління / А.В. Шмагун // – Державне управління: удосконалення і розвиток. – К. :, 2015, №3. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=956>.

6. Шмагун А.В. Методологические средства обеспечения прироста знаний в системе государственного управления / А.В. Шмагун // Публичное управление : Научный журнал. – Е. : Изд-во Академии госуд. упр. Республики Армения. – Вып. 1, Ереван, 2016. – С.34-42.

### **Тези доповідей, матеріали наукових конференцій:**

7. Шмагун А.В. Механізми знаннєвого спілкування якості роботи державних службовців в системі державного управління / А.В. Шмагун // Правові, управлінські та економічні аспекти трансформації сучасного громадянського суспільства: Тези доповідей всеукраїнської науково-практичної конференції викладачів і аспірантів (25.03.2016) / Відп. за випуск В.Г. Горник, Д.В. Солоха; Київський національний університет культури і мистецтв. – Київ: Видавничий центр КНУКіМ, 2016. - С.738-742.

8. Шмагун А.В. Сучасний стан розвитку механізму знаннєвого спілкування в системі державного управління в Україні / А.В. Шмагун // Розвиток креативного публічного управління: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції

(08.04.2016) / За заг. ред. О.І. Дація. – К.: Академія муніципального управління, 2016. – С. 279 – 281.

9. Шмагун А.В. Основні напрями приросту знань у системі державного управління / А.В. Шмагун // Проблеми розвитку публічного управління в Україні: Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (15.04.2016) / За наук. ред. чл.-кор. НАН України В.С. Загорського, доц. А.В. Ліпенцева. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2016. – С. 43-44.

10. Шмагун А.В. Науково-практичні рекомендації щодо розвитку знаннєвого спілкування в системі державного управління / А.В. Шмагун // Україна – ЄС. Сучасні технології, економіка та право: Збірник тез другої міжнародної науково-практичної конференції (12.04.2016 - 16.04.2016) / За заг. ред. А. Шевцова. – Чернігів: Чернігівський національний університет технологій, 2016. – С. 187 – 188.

### АНОТАЦІЇ

**Шмагун А. В. Розвиток механізму знаннєвого спілкування як засобу приросту знань в системі державного управління. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. – Академія муніципального управління. – Київ, 2016.

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та наведено нове вирішення наукового завдання з обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо розвитку механізму знаннєвого спілкування як засобу приросту знань в системі державного управління. Введено специфічне поняття «знаннєве спілкування у системі державного управління». Обґрунтовано, що знаннєве спілкування є механізмом передавання інформації. Виділено його різноманітні форми. З'ясовано внесок сучасних досліджень з державного управління у процес приросту знань. Визначено основний підхід до приросту знань у системі державного управління. Запропоновано метод оцінювання, систему принципів, основні механізми та виявлено проблемні питання розвитку механізму знаннєвого спілкування у цій системі. Визначено концептуальні засади знаннєвого спілкування як засобу приросту знань в системі вітчизняного державного управління. Сформовано комплекс відповідних науково-практичних рекомендацій для органів державної влади.

**Ключові слова:** державне управління, засіб, знаннєве спілкування, механізм, приріст знань, розвиток, система.

**Шмагун А. В. Развитие механизма знаниевого общения как средства прироста знаний в системе государственного управления. - Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата наук по государственному управлению по специальности 25.00.02 - механизмы государственного управления. - Академия муниципального управления. - Киев, 2016.

В диссертации осуществлено теоретическое обобщение и приведено новое решение научной задачи по обоснованию теоретико-методологических основ и разработке научно-практических рекомендаций по развитию механизма знаниевого общения как средства прироста знаний в системе государственного управления.

Определено, что наиболее важным для страны является не просто прирост знаний, а прирост новых знаний. Последний напрямую связан с инновационной деятельностью. Отмечено, что от действий системы органов государственной власти, прежде всего, стратегических и нормативно-правовых документов, принимаемых ими в указанных направлениях, в значительной степени зависит прирост знаний в результате инновационной деятельности, а также активизация последней. Предложен метод оценки прироста знаний как теоретических, так и сугубо практических, предусматривающий два этапа. На первом необходимо оценить сам факт наличия прироста знаний (первый этап - количественный параметр оценки), а на втором выяснить, что он дает для той деятельности, где был обнаружен (второй этап - качественный параметр оценки).

Определена и упорядочена система принципов знаниевого общения в системе государственного управления путем их отнесения к двум группам, а именно: принципы прироста знаний (инновационного развития знаний, предотвращения, результативности, конкретности) и принципы механизма знаниевого общения (развития, учета общественного фактора, соответствия). Сформирован методологический вектор знаниевого общения путем включения в него основных методов, широко применяемых в процессах знаниевого общения, в частности: принятие управленческих решений, информационного обмена, информационного воздействия, коммуникации, документооборота, обучения, связей с общественностью, информационного и аналитического сопровождения, администрирования, консалтинга. Раскрыта сущность каждого из них.

Охарактеризованы основные механизмы прироста знаний вследствие знаниевого общения в системе государственного управления Украины. К таким механизмам отнесены стратегическое управление и планирование, формирование и реализация государственной политики, программно-целевое государственное прогнозирование и программирование, нормативно-правовое регулирование. Показано, что все эти механизмы тесно взаимосвязаны, поскольку их реализация осуществляются путем применения нормативно-правового механизма.

Определены проблемные вопросы развития механизма знаниевого общения в системе государственного управления. Предоставлена их характеристика, а также проведена классификация (общие и специфические). Для решения проблем знаниевого общения, как средства прироста знаний в системе государственного управления, сформирован комплекс научно-практических рекомендаций, представленный в определенных классификационных группах и последовательности их значимости и важности. В отношении группы проблем, которые влияют на качество знаниевого общения в системе государственного управления, необходимо: предусмотреть учебные программы и модули, направленные на подготовку персонала к знаниевому общению; обеспечить соблюдение государственных и отраслевых стандартов, регламентов и инструкций; сформировать самодостаточную систему правового обеспечения знаниевого общения в системе государственного управления; систематически проводить информационно-разъяснительную и образовательную работу с управленческими кадрами. В отношении группы проблем, которые влияют на реализацию знаниевого общения, необходимо: не только четко выстраивать систему прироста знаний в системе государственного управления, но и

обеспечить ее дееспособность, прежде всего путем задействования эффективных механизмов ее реализации; обеспечить решение проблем отсутствия инновационной составляющей, а также низкой оперативности, чтобы не допустить дальнейшего отставания отечественной системы государственного управления от европейских. В отношении группы проблем, касающихся целесообразности знаниевого общения, необходимо: систематически использовать стратегическое планирование, прогнозирование, форсайт, разработка государственной политики, государственное регулирование, государственно-целевое программирование, бюджетирование, нормативно-правовой и информационно аналитический механизмы, обеспечение развития человеческого потенциала и материально-технической базы государственного управления, их концептуального обеспечения; повышения эффективности системы контроля прироста знаний, начиная с разработки соответствующей концепции; повышения уровня обоснованности полученных знаний; минимизировать ограниченность доступа к знаниевому общению; повысить эффективность знаниевого общения в системе государственного управления.

На основании полученных результатов исследования сформированы предложения и рекомендации органам государственной власти: а) обратить внимание органов власти на преодоление проблемности знаниевого общения в системе государственного управления как средства прироста знаний; б) предложить органам государственной власти разработать и принять нормативно-правовой акт, определяющий концептуальные основы обеспечения роста институциональной памяти отечественного государственного управления.

**Ключевые слова:** государственное управление, средство, знаниевое общение, механизм, прирост знаний, развитие, система.

**Shmahun A.V. Development mechanism knowledge of communication as a means to increase knowledge in public administration. - Manuscript.**

Thesis for a candidate degree in Public Administration by specialty 25.00.02 - mechanisms of public administration. - Academy of municipal administration. - Kyiv, 2016.

The thesis presents a theoretical generalization and new solution given the scientific objectives of the study of theoretical and methodological foundations and development of scientific recommendations for knowledge development mechanism as a means of communication increase knowledge in public administration. Introduced a specific concept of "Knowledge of communication in public administration". Proved that knowledge is communication mechanism of transmission of information. Highlight its various forms. It was shown the contribution of current research in public administration in the process of growth of knowledge. Defined the basic approach to the growth of knowledge in public administration. The method of evaluation system of principles, basic mechanisms and identified areas of knowledge of the mechanism of communication in this system. Conceptual principles of knowledge of communication as a means to increase knowledge in the system of national governance. Formed a set of relevant scientific guidelines for public authorities.

**Keywords:** public administration, means, knowledge of communication, mechanism, increase knowledge, development, system.