

**Електронне наукове фахове видання "Державне управління: удосконалення та розвиток" включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління (Наказ Міністерства освіти і науки України від 22.12.2016 № 1604)**

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
удосконалення та розвиток



Дніпровський державний  
аграрно-економічний  
університет

**ДКС Центр**  
Видавництво ТОВ «ДКС-центр»

0 0 0 0 0 0 0

УДК 351

*А. В. Шмагун,*

*аспірант кафедри державного управління та місцевого самоврядування  
Академії муніципального управління МОН України, м. Київ*

## **МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЗНАННЄВОГО СПІЛКУВАННЯ ЯК ЗАСОБУ ПРИРОСТУ ЗНАНЬ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

*A. Shmahun,*

*Postgraduate student Municipal Academy Management Education of Ukraine, Kyiv*

### **MODELS, APPROACHES, PRINCIPLES AND METHODS KNOWLEDGE COMMUNICATION IN PUBLIC ADMINISTRATION**

*A. V. Shmahun,*

*аспірант кафедри державного управління та місцевого самоврядування  
Академії муніципального управління МОН України, г. Киев*

### **МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ЗНАНИЕВОГО ОБЩЕНИЯ КАК СРЕДСТВА ПРИРОСТА ЗНАНИЙ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

*У даній статті представлена методика дослідження розвитку знаннєвого спілкування як засобу приросту знань в системі державного управління, а також результати її практичного застосування у дисертаційній роботі. Розкрита сутність поняття «знаннєвого спілкування у системі державного управління». Виділені форми знаннєвих спілкувань і функції управління, що забезпечують створення нових знань у системі державного управління. Проаналізований внесок сучасних досліджень у галузі науки державного управління у цей процес. Визначений основний підхід та сформована інтегрована модель приросту знань у системі державного управління. Встановлений зв'язок приросту знань з*

*інноваційною діяльністю. Запропонований метод оцінювання приросту знань. Визначені та упорядкуванні принципи, методи та механізми знаннєвого спілкування у системі державного управління. Встановлені та класифіковані проблемні питання розвитку такого механізму. Проведено експертне оцінювання державних службовців щодо стану, проблем та визначення концептуальних засад знаннєвого спілкування як засобу приросту знань в системі вітчизняного державного управління. Сформовані відповідні науково-практичні рекомендації для органів державної влади України.*

*This paper presents the research methodology of Knowledge of communication as a means to increase knowledge in public administration and the results of its practical application in the thesis. Discover the essence of the concept of "Knowledge of communication in public administration." Dedicated Knowledge forms communion and management features that enable the creation of new knowledge in public administration. We analyzed the contribution of current research in science of public administration in the process. We defined the basic approach and formed an integrated model of growth of knowledge in public administration. We have established relationship with the growth of knowledge innovation. We have proposed a method for evaluating growth of knowledge. We identified and ordering principles, methods and tools Knowledge of communication in public administration. Established and classified issues of such a mechanism. An expert assessment on the status of civil servants, problems and determine the conceptual foundations Knowledge of communication as a means to increase knowledge in the system of national governance. We formed the relevant scientific and practical advice to the government of Ukraine.*

*В данній статтє представлена методика исследования развития знаниевого общения как средства прироста знаний в системе государственного управления, а также результаты её практического применения в диссертационной работе. Раскрыта сущность понятия «знаниевого общения в системе государственного управления». Выделены формы знаниевых общений и функции управления, обеспечивающих создание новых знаний в системе государственного управления. Проанализирован вклад современных исследований в области науки государственного управления в этот процесс. Определён основной подход и сформирована интегрированная модель прироста знаний в системе государственного управления. Установлена связь прироста знаний с инновационной деятельностью. Предложен метод оценки прироста знаний. Определены и упорядочены принципы, методы и механизмы знаниевого общения в системе государственного управления. Установлены и классифицированы проблемные вопросы развития таких механизмов. Проведено экспертное оценивание государственных служащих о состоянии, проблемах и определении концептуальных основ знаниевого общения как средства прироста знаний в системе отечественного государственного управления. Сформированы соответствующие научно-практические рекомендации для органов государственной власти Украины.*

**Ключові слова:** засіб, знанняве спілкування, методика дослідження, приріст знань, розвиток, система державного управління.

**Keywords:** tool, Knowledge communication method of research, increase knowledge development, public administration.

**Ключевые слова:** средство, знаниевое общение, методика исследования, прирост знаний, развитие, система государственного управления.

**Постановка проблеми.** Актуальність даної статті обумовлена великою увагою, що приділяється як у світі, так і в Україні, розбудові інформаційного суспільства. Безумовно, суттєву роль у цьому відіграє система державного управління. Тому, відбувається розвиток способів зростання в ньому обсягу та якості знань. Цьому присвячена дана стаття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дане дослідження містить результати, що розвивають авторське уявлення про механізм знанняве спілкування, започатковане у низці публікацій [1-6], де приводяться й роботи попередників.

**Формулювання цілей статті.** Ціллю даної статті є представлення методики дослідження розвитку знанняве спілкування як засобу приросту знань в системі державного управління, а також результатів її практичного застосування.

*Виклад основного матеріалу дослідження.*

Важливою складовою наукових досліджень є їх методологічне та методичне забезпечення. Здебільшого перше з них розкривається через друге.

Саме тому, кожному дослідженню, як правило, відповідає певна методика, тобто послідовність певних дій, що дозволяє розкрити тему та обґрунтувати результати дослідження. Нами, виходячи з постановки проблеми та визначеної цілі, обрана методика, що передбачає таку схему дослідження:

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

Дослідницькі дії відповідно до наведеної методики дозволили отримати такі результати.

Наголошено, що у дисертаційній роботі йдеться про професійні знання, якими опановують та які використовують фахівці системи державного управління – політики та державні службовці. З'ясовано, що термін «знанняве» використовується у науковій літературі у контекстах «знанняве суспільство», «знаннява парадигма» та «знаннявий підхід». Введено специфічне поняття «знанняве 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 знаннєвого розвитку; практичний захід, що широко використовується для проведення нарад, планерок, семінарів, зборів, навчання, обміну досвідом тощо. Акцентовано увагу на тому, що механізм знаннєвого спілкування є інформаційною (забезпечує обмін та обробку інформації) та управлінською (дозволяє реалізувати метод прийняття управлінських рішень) технологією. 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, симпозіуми, 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, рада 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 по напрямам і спеціальностям досліджень, по видам дисертацій, по організаціям, 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. Виявлено, що, починаючи з 2012 року, спостерігається стійке зменшення захистів дисертацій за напрямом планування та зростання захистів за напрямом організації. Питанням контролю присвячена незначна кількість робіт за весь період дослідження.

Визначено основний підхід до приросту знань у системі державного управління, сутність якого у тому, що він 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. 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 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.

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 як: стратегічний, концептуальний, державно-політичний, державно-програмний, національно-проектний, планувально-локальний, бюджетний, структурний, організаційний, знаннево-рівневий, контрольний, інституційно-культурологічний.

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). 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.

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 шляхом включення до нього основних методів, що застосовуються у процесах знанневого спілкування, зокрема при використанні механізму такого спілкування. Серед них можна зазначити методи: прийняття управлінських рішень, інформаційного обміну, інформаційного впливу, комунікації, документообігу, навчання, зв'язків з громадськістю, інформаційного та аналітичного супроводу, адміністрування, консалтингу. Розкрито сутність кожного з них.

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.

З'ясовано, що фактично діяльність системи державного управління на всіх її напрямках і в усіх формах та методах її прояву призводить до приросту знань. По всіх цих напрямках, формах, методах 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. Ці проблеми, у свою чергу, класифіковані нами 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 напрямками такого розвитку. Такі проблеми, у свою чергу, представлені двома групами. 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 з них можна віднести проблеми, що обумовлені основними напрямками такого розвитку, а саме: стратегічні, структурні, державно-політичні та інші.

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 знаннєвого спілкування у системі державного управління; важливість застосування принципів знаннєвого спілкування у системі державного управління; ефективність застосування методів знаннєвого спілкування у системі державного управління. Більшість експертів погодилися із авторським визначенням поняття знаннєвого спілкування у системі державного управління та вважає його, насамперед, важелем знаннєвого розвитку та способом організації зв'язку у будь-якій соціальній системі між її суб'єктами. До найважливіших форм такого спілкування віднесені: інформаційний супровід управлінських рішень; прийняття управлінських рішень; засоби масової інформації; моніторинг і контроль; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації. Серед загальних проблемних питань, що суттєво впливають на розвиток знаннєвого спілкування у системі державного управління, експертами виділені: невідповідність персоналу до знаннєвого спілкування; невідповідність стандартам; недостатність правового забезпечення знаннєвого спілкування; недооцінювання ролі знаннєвого спілкування; недостатність інформаційного забезпечення знаннєвого спілкування.

Визначено концептуальні засади знаннєвого спілкування, як засобу приросту знань в системі вітчизняного державного управління, серед яких основні напрями, потреби в удосконаленні, принципи та методи. До основних напрямів забезпечення приросту знань у системі державного управління за оцінками експертів увійшли: контрольний; навчальний; бюджетний; структурний; національно-проектний. Найбільше потребують вдосконалення такі форми знаннєвого спілкування, як: навчальна, довідкова та інша література; прийняття управлінських рішень; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; засоби масової інформації. Переважна кількість експертів віддала перевагу принципам приросту знань та інноваційного розвитку, як найважливішим принципам сучасного світового суспільного розвитку, а також принципам результативності, розвитку та запобігання штучного розвитку. До найбільш ефективних методів знаннєвого спілкування з точки зору приросту знань у системі державного управління, експертами віднесені: метод інформаційного впливу, прийняття управлінських рішень, комунікація та навчання.

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; підняти 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.

Підводячи підсумок щодо завдання подолання проблемності знаннєвого спілкування у системі державного управління як засобу приросту знань, доцільно підняти його вирішення на державний рівень та запропонувати 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.

**Висновки.** У даній статті представлена методика дослідження розвитку знаннєвого спілкування як засобу приросту знань в системі державного управління, а також результати її практичного застосування у дисертаційній роботі. Розкрита сутність поняття «знаннєвого спілкування у системі державного управління». Виділені форми знаннєвих спілкувань і функції управління, що забезпечують створення нових знань у системі державного управління. Проаналізований внесок сучасних досліджень з державного управління у цей процес. Визначений основний підхід та сформована інтегрована модель приросту знань у системі державного управління. Встановлений зв'язок приросту знань з інноваційною діяльністю. Запропонований метод оцінювання приросту знань. Визначені та упорядковані принципи, методи та механізми знаннєвого спілкування у системі державного управління. Встановлені та класифіковані проблемні питання розвитку такого механізму. Проведено експертне оцінювання державних службовців щодо стану, проблем та визначення концептуальних засад знаннєвого спілкування як засобу приросту знань в системі вітчизняного державного управління. Сформовані відповідні науково-практичні рекомендації для органів державної влади України.

### **Список використаних джерел.**

1. Шмагун А. Сутність механізму знаннєвого спілкування в системі державного управління та відповідний категорійний апарат / А. Шмагун. - Науковий вісник АМУ. Серія : Управління. – К. : ВПЦ АМУ, 2015. – вип. 2. - С. 122-133.
2. Шмагун А. Виявлення тенденцій та співвідношень дисертаційних досліджень з державного управління на предмет приросту знань / А. Шмагун. - Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. М. М. Іжа]. Вип. 4(64). – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015. – С. 153-157.
3. Пушкарёв Ю. Знаниевая парадигма в общественном развитии : основные концепции / Ю. В. Пушкарёв, Е. А. Пушкарёва // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета, 2015, №.3, С.55-62. - [Електронний ресурс]. - Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.15293/2226-3365.1503.05>
4. Иванова Е. О. Компетентностный подход в соотношении со знаниево-ориентированным и культурологическим / Е. О. Иванова // Интернет-журнал «Эйдос». – 2007. = 30 сентября. - [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.eidos.ru/journal/2007/0930-23.htm>
5. Духнич Ю. Управление знаниями / Ю. Духнич. – Електронний ресурс [Текст з екрана]. – Режим доступа : <http://www.smart-edu.com/upravlenie-znaniyami.html>
6. Сухорукова А. В. От знаниевого подхода к компетентностному / А. В. Сухорукова. - [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://aspirantura-olimpiada.narod.ru/index/0-75>

### **References.**

1. Shmahun, A. (2015), "Sutnist' mekhanizmu znannievoho spilkuvannia v systemi derzhavnoho upravlinnia ta vidpovidnyj katehorijnyj aparat", *Naukovyy visnyk AMU. Seriiia : Upravlinnia*, vol. 2, VPTs AMU, Kyiv, Ukraine, pp. 122-133.
2. Shmahun, A. (2015), "Vyivlennia tendentsii ta spivvidnoshen dysertatsiinykh doslidzhen z derzhavnoho upravlinnia na predmet pryrostu znan", *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia : zb. nauk. pr. ORIDU*, vol. 4(64), ORIDU NADU, Odesa, Ukraine, pp. 153-157.
3. Pushkarjov, Ju. and Pushkarjova, E. A. (2015), "Znaniievaja paradigma v obshhestvennom razvitii : osnovnye koncepcii", *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta*, vol.3, pp.55-62, [Online], available at: <http://dx.doi.org/10.15293/2226-3365.1503.05>
4. Ivanova, E. O. (2007), "Kompetentnostnyj podhod v sootnoshenii so znaniievo-orientirovannym i kulturologicheskim", *Internet-zhurnal «Jeidos»*, [Online], available at: <http://www.eidos.ru/journal/2007/0930-23.htm>
5. Duhnich, Ju. "Upravlenie znaniyami", [Online], available at: <http://www.smart-edu.com/upravlenie-znaniyami.html>
6. Suhorukova, A. V. "Ot znaniievogo podhoda k kompetentnostnomu", [Online], available at: <http://aspirantura-olimpiada.narod.ru/index/0-75>

Стаття надійшла до редакції 01.03.2016 р.



ТОВ "ДКС Центр"

Вропу