

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.10.1>

УДК 35.088.6:005.336.2]:005.94

А. П. Рачинський,

*д. держ. упр., професор, професор кафедри регіональної політики,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9888-6978>

РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

A. Rachynskyi,

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Regional Policy,
Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCIES OF PUBLIC SERVANTS

Встановлено, що за стандартами урядування ЄС реформа публічної служби передбачає удосконалення системи професійного розвитку публічних службовців, впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами. Роль управління знаннями у розвитку професійних компетентностей

публічних службовців досліджено у взаємозалежності сучасних управлінських трендів: управління проєктами, управління комунікаціями, управління змінами, що суттєво вплине на формування системи характеристик необхідних компетентностей публічних службовців. Визначено, що управління особистими знаннями та управління професійними знаннями публічних службовців є сучасними трендами менеджменту знань, основою розвитку культури самоосвіти. Встановлено, що в процесах модернізації професійної підготовки публічних службовців у період трансформаційних умов необхідними навичками є планування та впровадження змін; управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами; здійснення моніторингу та контролю змін.

Наведена кореляція управлінських трендів щодо сучасних професійних компетентностей публічних службовців та подано їх характеристику. Серед актуальних професійних компетентностей виокремлено інтелектуальну, аналітичну, соціальну, психологічну, емоційну, ситуативну, екстремальну, цифрову, інтегральну.

The effectiveness of the public administration system is determined by the continuity of the work of public authorities, the ability and transparency of the implementation of measures to restore Ukraine from the consequences of the war, as well as the effectiveness of the implementation of policies aimed at obtaining EU membership. It was established that according to EU governance standards, public service reform involves improving the system of professional development of public servants, strengthening the capacity of personnel management services, and completing the implementation of the human resources management information system.

The role of knowledge management in the development of professional competencies of public servants, in our opinion, should be considered in the interdependence of trends in project management, communication management and change management that will significantly affect the formation of the characteristics system of the necessary competencies of public servants. It is emphasized that the

application of knowledge management in the public administration sphere in scientific and applied aspects involves the gradual adaptation of the organizational structure, culture and information system of the organization of public power to new initiatives. Moreover, it opens up new opportunities for increasing efficiency, ensuring investment attractiveness, which is the basis for the successful implementation of reforms.

One of the current trends that require appropriate professional competence is project management. It is characterized by the need to learn the methodology of project management as a new progressive toolkit in the public administration sphere, as well as the ability to develop and implement social, infrastructure and investment projects for the development of territories. Attention is focused on the main tasks that a public servant should solve in the communicative activity process.

In the processes of modernization of professional training of public servants in the period of transformational conditions, the necessary skills are planning and implementation of changes; management of individual, group and organizational changes; monitoring and control of changes.

The correlation of management trends regarding modern professional competencies of public servants and their characteristics are provided. Such professional competencies are singled out as relevant: intellectual, analytical, social, psychological, emotional, situational, extreme, digital, integral. It was determined that the management of personal knowledge and the management of professional knowledge of public servants are modern trends in knowledge management and the basis of the development of a self-education culture.

Ключові слова: *публічне управління, стандарти урядування ЄС, професійний розвиток, професійні компетентності, управління знаннями, управління проектами, управління комунікаціями, управління змінами.*

Keywords: *public administration, EU governance standards, professional development, professional competencies, knowledge management, project management, communication management, change management.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах ефективність системи публічного управління визначається необхідністю та спроможністю забезпечення захисту інтересів громадян, стійкістю та безперервністю роботи органів публічної влади, спроможністю та прозорістю реалізації заходів з відновлення України від наслідків війни, а також ефективністю реалізації політик, спрямованих на отримання членства в ЄС. Зокрема, реформа публічної служби за стандартами урядування ЄС передбачає забезпечення ефективності системи відбору та найму, впровадження уніфікованої системи оплати праці, удосконалення системи професійного розвитку публічних службовців, посилення спроможності служб управління персоналом, завершення впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами. Саме тому формування професійної публічної служби, спрямованої на захист інтересів громадян, є одним із основних напрямів Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки [27].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідниками проблем публічного управління, окремих питань управління знаннями достатньо повно проаналізовано концептуальні підходи, особливості застосування сучасного інструментарію управління знаннями на рівні публічного управління. Насамперед, варто відзначити наукові праці Н. Алюшиної [1], О. Кірєєвої, Т. Маматової [18], В. Козака [13]. Водночас Н. Корчак, Н. Обушною [15], Г. Старченко [26] досить детально обґрунтовано алгоритми професійного застосування інструментів управління проектами на рівні публічного управління. Окремі питання інформаційно-комунікативних та цифрових підходів здійснення публічного управління висвітлюються на науковому та освітньому просторі в публікаціях А. Дуди, О. Карпенка [11, 33], В. Куйбіди [8], П. Шпиги [34] та ін. Наукові засади процесу комунікації в публічному управлінні розглянуто у працях С. Бронікової [4], В. Гошовської [7], В. Дрешпака [9]. Проблематика публічного простору розглядається у дослідженнях В. Колтун [14], О. Севрук [25]. Феномен управління змінами досліджують у своїх наукових працях О. Берданова [2], В. Тертичка [28], І. Фищук [32].

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей розвитку сучасних професійних компетентностей публічних службовців відповідно до сучасних управлінських трендів. Відповідно, основним *завданням* визначено дослідження сутності та взаємозалежності управління знаннями в системі сучасних трендів управління та виокремлення відповідних характеристик сучасних компетентностей у сфері публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному публічному управлінні все більше відслідковується актуалізація уваги на переході від систем адміністративного управління до складної єдності систем організаційно-адміністративного, інформаційно-аналітичного, соціально-сервісного й публічно-комунікативного управління, що досить детально відзначає *О. Решота* при дослідженні сучасних тенденцій та проблем розвитку публічного управління в Україні [24]. Водночас, досліджуючи використання інструментів управління знаннями в розвитку професійної компетентності публічних службовців, варто погодитися із твердженнями *Т. Маматової* та *О. Кіреєвої*, що «управління знаннями включає в себе накопичення існуючих знань; створення нових знань; розповсюдження прихованих знань; підвищення ефективності здобуття знань; підвищення обсягу накопичення та розповсюдження знань» [18]. Крім того, як зазначає у своїх дослідженнях *В. Козак*, застосування управління знаннями в сфері публічного управління як у науковому, так і в прикладних аспектах «передбачає поступове адаптування організаційної структури, культури й інформаційної системи організації публічної влади до нових ініціатив» [13, с. 43–48].

Вагомий внесок у практику управління знаннями зроблено *Н. Алюшиною*, яка доводить, що «застосування сучасних інструментів управління знаннями і кадровим потенціалом у системі органів державної влади та органів місцевого самоврядування відкриває нові можливості для підвищення ефективності, забезпечення інвестиційної привабливості, що і є основою успішної реалізації реформ» [1, с. 166]. Беззаперечним є факт, що управління знаннями потребує

певних навичок щодо добування та трансляції даних, вмінь роботи з технічними ресурсами та базою знань [35].

На сьогодні Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) створено Портал управління знаннями – спеціальну освітню платформу у сфері професійного навчання та розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. На наше переконання, саме такі новітні тенденції розвитку культури управління знаннями, як управління особистими знаннями та управління професійними знаннями спрямовані на удосконалення власних навичок, вмінь, здібностей в особистому розвитку та професійній діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [22].

Роль управління знаннями в розвитку професійних компетентностей публічних службовців, на нашу думку, необхідно розглядати у взаємозалежності трендів управління проектами, управління комунікаціями, управління змінами, що суттєво вплине на формування системи характеристик необхідних компетентностей публічних службовців.

Зокрема, одним із актуальних трендів, що потребує відповідної професійної компетентності є *управління проектами*, що «характеризується як діяльність у межах програмно-цільового підходу, у ході якої визначаються і досягаються чіткі цілі через балансування між складом та обсягами робіт, ресурсами (інтелект, праця, час, фінанси, матеріали, енергія, простір тощо), якістю і ризиками, а ключовими факторами успіху (на відміну від процесного та функціонального підходів) є завчасне програмування комплексу дій за прийнятою технологією, мінімізація ризиків і ефективне управління змінами. Ефективно застосовувати інструменти стратегічного управління і управління проектами – це, передусім, завдання державних службовців, посадовців місцевого самоврядування... інших представників громади» [30, с. 6].

Варто зазначити, що державні установи у рамках основної функціональної діяльності успішно розпочинають реалізацію проектів, спрямованих на

вирішення стратегічних завдань (наприклад, впровадження пріоритетів уряду), розробку нових продуктів (наприклад, нових ІТ-інструментів для управління ефективністю) або удосконалення якості надання державних послуг (переведення існуючих послуг в онлайн). Крім того, стає зрозумілим пряма необхідність засвоєння методології управління проектами як нового прогресивного інструментарію сфери публічного управління, а також вмінь розробки і реалізації соціальних, інфраструктурних та інвестиційних проєктів розвитку територій [29].

Досліджуючи особливості управління проектами в публічній сфері *Н. Корчак* та *Н. Обушною* досить повно систематизовано наукові знання з методології управління проектами та програмами в публічній сфері як прогресивного інструментарію забезпечення результативності й ефективності публічного управління на всіх його рівнях [15]. Слід акцентувати увагу на висновок *Г. Старченко*, яким обґрунтовано, що професійне застосування інструментів, методів та технологій проактивного управління програмами та проектами в публічній сфері дозволить державним установам забезпечити ефективність проєктної діяльності в національних масштабах, зменшити витрати та виконати проєкт у встановлений термін [26, с. 84].

НАДС у відповідних програмах професійного розвитку достатньо повно класифіковано основні навички управління проектами публічних службовців, серед яких варто виокремити такі, що сприяють оволодінню інструментарієм проєктного управління, набуттю навичок планування проєкту, проведення експертизи та відбору проєктів, а також ідентифікації та оцінки проєктних ризиків; розвитку уміння кваліфіковано приймати рішення на різних етапах проєктного циклу, здатності створювати проєктну команду та будувати проєктну структуру, а також здійснювати експертизу проєктних рішень; визначенню шляхів вдосконалення державного управління та перспективи розвитку державної служби в Україні; засвоєнню методології управління проектами як нового прогресивного інструментарію сфери публічного управління, а також

вмінь розробки і реалізації соціальних, інфраструктурних та інвестиційних проєктів розвитку територій [22].

Окрему увагу, на нашу думку, необхідно приділити аналізу розвитку *управління комунікаціями* у публічному управлінні. Основоположними дослідженнями проблематики комунікацій у публічному управлінні є дослідження *В. Дрешпака*. Варто погодитися із думкою науковця, що важливе значення щодо організації та забезпечення поширення зовнішніх і внутрішніх комунікацій з урахуванням фактору масштабності публічного управління відіграють висококваліфіковані фахівці. Серед завдань, які має вирішувати публічний службовець у процесі комунікативної діяльності, слід виокремити:

- розроблення, реалізація та оцінювання ефективності програм стратегічної комунікації відповідно до цілей і завдань органу публічної влади, забезпечення формування та просування його позитивного іміджу;

- консультування організацій державного, громадського та приватного секторів і фізичних осіб з питань публічної політики та публічного управління;

- сприяння функціонуванню механізмів громадської участі у прийнятті та реалізації рішень у сфері публічного управління; забезпечення результативної та ефективної комунікації під час професійної діяльності у внутрішньому та зовнішньому середовищах;

- здійснення інформаційно-комунікативного забезпечення процесу розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень;

- вирішення внутрішньо-організаційних конфліктів із застосуванням сучасних комунікативних технологій [9].

Досить яскравим є приклад функціонування структурного підрозділу Львівської міської ради – Департаменту «Адміністрація міського голови» – Управління комунікації. Так, серед його завдань і функцій варто виокремити:

- здійснення зв'язків із громадськістю через засоби масової інформації, сприяння у висвітленні питань роботи ради, виконавчого комітету та міського голови;

– висвітлення позиції органів місцевої влади з актуальних суспільно-політичних та соціально-економічних питань, інформування населення про поточну роботу, прийняті ухвали міської ради, рішення виконавчого комітету, розпорядження міського голови та інші документи;

– організація пресконференцій міського голови, його заступників, членів виконавчого комітету, керівників департаментів, управлінь та відділів, комунальних підприємств; збір, обробка та аналіз преси, подання аналітичних матеріалів міському голові, заступникам міського голови, керівникам департаментів, управлінь;

– координація і контроль наповнення та обслуговування рубрики «Новини» вебсторінки Львівської міської ради і міського вебпорталу;

– висвітлення результатів проведення громадських слухань, роботи громадських колегій, інших дорадчо-консультативних органів при міській раді та її виконавчих органах, забезпечення запитів представників ЗМІ щодо надання коментарів [17].

У даному контексті дослідження важливо зауважити, що активно висвітлюються сучасними науковцями окремі питання формування публічного простору, основою якого й визначається комунікація. Так, аналізуючи основні характеристики публічного простору в процесах консолідації територіальних громад, *В. Колтун* зазначає, що подолання певної відчуженості мешканців різних населених пунктів та створення передумов для їх консолідації створить такий унікальний феномен, як публічний простір [14]. У цьому напрямі *О. Севрук* висвітлює проблеми термінологічного дослідження закріплення права на публічний простір, з'ясовує сутність публічного простору та стану його нормативно-правового регулювання [25].

Не менш сучасним трендом, який особливо слід враховувати в період трансформаційних умов, у тому числі запровадження воєнного стану, є *управління змінами*. Свого часу, досліджуючи проблематику стратегічного управління, *В. Тертичкою* було визначено, що «управління змінами в організації – це вміння досягати поставлених цілей шляхом використання праці,

інтелекту та мотивів поведінки інших людей» [28, с. 6]. Тут варто погодитися з думкою *І. Фицук*, що в період трансформаційних змін країні потрібні креативні та висококваліфіковані кадри з новим баченням для впровадження ефективних перетворень [32, с. 217]. Перед фахівцями з питань управління змінами стоїть завдання впроваджувати зміни з метою поліпшення існуючих процесів; аналізувати вплив змін на роботу колективу, відділу, державного органу; проводити оцінку результативності організаційних змін.

Саме тому в процесах модернізації професійної підготовки публічних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін у суспільстві серед необхідних навичок слід виокремити планування та впровадження змін; управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами; здійснення моніторингу та контролю змін. Важливим є висновок наукової спільноти, що вдосконалення професійних компетентностей публічних службовців з питань методології проєктного менеджменту, особливостей реалізації соціальних проєктів та управлінні змінами стануть рушійним чинником у процесі удосконалення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у сфері соціального проєктування, здійснення соціальних реформ та підвищення ефективності соціальної політики держави [19, с. 139].

Своєю чергою, сьогодні вже не викликає сумнівів той факт, що публічна служба повинна відповідати викликам епохи Індустрія 4.0 (Industry 4.0) – провідного тренду «Четвертої промислової революції», яка відбувається на наших очах та означає розвиток і злиття автоматизованого виробництва, обміну даних і виробничих технологій в єдину саморегульовану систему, з якої найменшим або взагалі відсутнім втручанням людини у виробничий процес.

Тут важливими є висновки *Н. Обушної* та *С. Теплової* щодо особливостей впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) у системі публічного управління. Саме впровадження HRMIS у практику діяльності вітчизняних державних органів дасть змогу узагальнити інформацію про людські ресурси, що сприяє ефективному обміну інформацією між усіма державними органами; підвищити продуктивність робочого процесу за

рахунок швидкої обробки даних, поліпшити робоче середовище, зменшити рівень дублювання робіт і автоматизації процедур; поліпшити процес прийняття рішень за результатами аналітичної звітності інформаційної системи; забезпечити електронний обмін інформацією між державними органами; удосконалити робочі процеси та процедури, що дозволить більше часу займатися стратегічними завданнями аналізу та планування; підвищити мотивацію та продуктивність; покращити показники результативності та ефективності діяльності державних органів та ін. [21, с. 84].

Проблемі визначення викликів та перспектив формування управлінських компетентностей публічних службовців присвячені наукові праці *Л. Федулової*. Авторкою серед першочергових заходів у напрямі упровадження управлінських інновацій на основі принципів цифрової грамотності визначається необхідність масштабного використання ІКТ та цифрових технологій; формування новітнього дизайну інфраструктурного простору; модернізація інфраструктурного оснащення; упровадження нових технологічних і управлінських рішень; використання технології онлайн-навчання із застосуванням цифрових освітніх ресурсів; серед очікувань – нова якість освіти, розвиток soft skills та ІТ-навичок держслужбовців, а також сучасні, ефективні й комфортні умови навчання [31, с. 14].

Таким чином, розвиток провідних трендів управління знаннями управління змінами, управління комунікаціями, управління проєктами та управління цифровими технологіями корелюється з вдосконаленням таких компетентностей публічних службовців: інтелектуальна, аналітична, емоційна, психологічна, соціальна, комунікативна, інтегральна та цифрова.

Аналізуючи особливості професіоналізації публічних службовців *О. Васильєва, Н. Васильєв та С. Приліпко* відзначають, що у «зарубіжній практиці замість поняття «in-service training» (підвищення кваліфікації) переважно вживаються дефініції «training» – здобуття знань, набуття вмінь і навичок з метою підвищення ефективності професійної діяльності на посаді та «development» – розвиток особистісного, управлінського, професійного,

творчого, інноваційного та іншого потенціалу фахівця, його підготовка до нових функцій і ролей» [5, с. 18–25].

Аналізуючи особливості розвитку сучасних професійних компетентностей публічних службовців відповідно до сучасних трендів управління, варто зазначити, що розвиток консолідованого потенціалу відповідає підходам одного з сучасних трендів – *управління знаннями*. Сьогодні поняття управління знаннями розглядаються через десятки визначень даного феномену: процес, технологія, дисципліна, сучасний тренд, стратегія, підхід, принцип, система, функція, концепція, інновація, логістичний підхід, методологія, парадигма розвитку знань та ін.

У цьому контексті зазначимо, що відповідно до п. 5 чинного Закону України від 10.12.2015 № 889-VIII «Про державну службу» професійна компетентність визначається як здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку. Водночас у п. 5¹ професійний розвиток визначено як безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [23]. Хочемо зазначити, що у законопроекті «Про службу в органах місцевого самоврядування» (реєстр. № 6504) значна увага приділяється питанням професійної компетентності кандидата та подальшому професійному розвитку службовця: передбачено стажування, підготовку, підвищення кваліфікації, самоосвіту [3].

Кореляція управлінських трендів із сучасними професійними компетентностями публічних службовців представлена в таблиці 1.

Таблиця. 1. Сучасні професійні компетентності публічних службовців

Сучасні тренди	Сучасні компетентності	Характеристика компетентності
Управління знаннями	Інтелектуальна компетентність	<i>Інтелектуальна компетентність</i> виявляється у здатності до аналітичного мислення, синтезування знань, умінь і навичках, для виконання покладених обов'язків. <i>Креативне мислення</i> – здатність людини створювати принципово нові ідеї, мислити нестандартно та вирішувати проблеми, які виникають всередині статичних систем. Адже креативність – це те, на що не здатен штучний інтелект [6], вирішення проблем під новим кутом, унікальне поєднання вже відомого. <i>Критичне мислення</i> – це здатність особи легко знаходити потрібну й важливу інформацію та перевіряти її, уважно вивчати всі можливості та альтернативи, прискіпливо оцінювати кожен варіант й робити власний вибір [16], вміти ефективно та логічно мислити задля ефективного виконання поточних завдань. <i>Стратегічне мислення</i> – розумовий процес особи, який передбачає навмисний і раціональний аналіз критичних чинників і змінних, які будуть впливати на довгостроковий успіх команди або окремої людини [20].
	Аналітична компетентність	<i>Аналітична компетентність</i> передбачає здібність особи збирати та аналізувати дані.
Управління змінами	Емоційна компетентність	<i>Емоційна компетентність</i> передбачає готовність до стресових ситуацій, до великого навантаження.
	Ситуативна компетентність	<i>Ситуативна компетентність</i> полягає у вміннях діяти відповідно до особливостей конкретної ситуації.
	Екстремальна компетентність	<i>Екстремальна компетентність</i> передбачає готовність людини до роботи в умовах, які раптово ускладнилися, наприклад, в умовах воєнного стану. Стратегічне планування тут пов'язане з вмінням передбачати. Когнітивна гнучкість гарантує швидку реакцію і ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем. Здатність особи коригувати початкові плани; невимушено й легко ставитися до змін, що відбуваються; підхоплювати думки співрозмовника; наводити аргументи та оперувати прикладами; простими і доступними словами пояснити складні теми або терміни [12].
Управління комунікацій	Соціальна компетентність	<i>Соціальна компетентність</i> передбачає наявність комунікативних та інтеграційних здібностей, умінь підтримувати відносини з іншими, впливати на них, сприймати й адекватно реагувати на думку інших, формувати стосовно них певне ставлення.
	Комунікативна компетентність	<i>Комунікативна компетентність</i> пов'язана зі здібностями людини ефективно вести переговори, налагоджувати ефективні комунікації в команді, з керівниками та підлеглими, а також з громадянами України. Ефективна комунікація – це здатність особи донести інформацію до іншої особи і отримати повідомлення у відповідь.
	Психологічна компетентність	<i>Психологічна компетентність</i> – це здатність людини усвідомлювати та контролювати свою соціальну поведінку, розуміти поведінку інших, психологічні механізми виникнення емоційного стану, володіти механізмами саморегуляції, бачити та вміти вирішувати соціально-психологічні проблеми у своїй діяльності.
Управління проектами	Інтегральна компетентність	<i>Інтегральна компетентність</i> – стратегічно-інтегральне та цілісне мислення; володіння елементами лідерства та здатність професійно виконувати планувально-виконавчу й координаційну діяльність; наявність навичок взаємогармонізації відносин у команді проектних менеджерів, націлених на досягнення загального результату та самореалізації, навички тайм-менеджменту. <i>Інтегральне мислення</i> – це здатність, сприймати, організувати різноманітні елементи та досягнення більш точного розуміння основних елементів реальності, зосередження на збереженні «обличчя» планети Земля.
Управління інформаційними та цифровими технологіями	Цифрова компетентність	<i>Компетентності з інформаційних та цифрових технологій</i> передбачають наявність таких здатностей: комп'ютерна грамотність застосування інформаційно-комунікаційних технологій, раціональне використання комп'ютера, пов'язане з опрацюванням інформації, її пошуком, систематизацією, зберіганням, структуризацією, поданням та поширенням, побудова аналітичних таблиць, графіків, малюнків. Навички кодування, програмування, веброзробка, розробка додатків. <i>Дизайн мислення</i> – здатність знаходити нестандартні підходи до вирішення проблеми, свідомості або дослідженню нових послуг, продуктів або сфер [8].

Джерело: авторська розробка на основі [6], [8], [12], [16], [20].

Таким чином, у період трансформаційних умов, зокрема запровадження воєнного стану в Україні, повинні бути сформовані необхідні знання, уміння,

навички публічних службовців, які уможливили б адаптування до змін, що відбуваються під впливом зовнішніх факторів, адже нові виклики призвели до актуалізації тенденцій, зумовленими процесами адаптації внутрішньо переміщених осіб та залучення їх до роботи в громаді; створення, розвитку проєктного менеджменту на державному та місцевому рівнях; формування єдиного інформаційного, публічного, мережевого простору для спілкування, обміну думками, ідеями щодо сучасних змін, інновацій; закріплення ідеї освіти протягом життя.

Відповідно, для забезпечення успіху реалізації стратегії безперервних змін в організації повинні бути якісно підготовленими публічні службовці, які б стали амбасадорами цих змін та які мають володіти технологіями врегулювання кризових явищ у воєнний та післявоєнний періоди.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У публікації обґрунтована доцільність формування сучасних професійних компетентностей публічних службовців відповідно до сучасних трендів управління знаннями. Розглянуто сутність трактувань сучасних управлінських трендів: управління знаннями, управління змінами, управління комунікацій, управління проєктами, управління інформаційних та цифрових комунікацій; систематизовано та виокремлено до кожного з сучасних трендів відповідні характеристики сучасних компетентностей у сфері публічного управління. Серед актуальних професійних компетентностей виокремлено інтелектуальну, аналітичну, соціальну, психологічну, емоційну, ситуативну, екстремальну, цифрову та інтегральну. Визначено, що управління особистими знаннями та управління професійними знаннями публічних службовців є сучасними трендами менеджменту знань, основою розвитку культури самоосвіти. Як перспективи подальших досліджень детального аналізу потребують інструменти управління особистими знаннями та управління професійними знаннями публічних службовців. Виокремлені у публікації сучасні тренди управління знаннями набувають нового значення в умовах воєнного стану та потребують ретельного вивчення для забезпечення ефективного публічного управління та адміністрування.

Література

1. Алюшина Н.О. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*, 2015. Вип. 43. С. 165–175.
2. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку : практ. посіб. К. : ТОВ «Софія- Ф», 2012. 88 с.
3. Бойко О. Новий закон про службу в органах місцевого самоврядування: очікування та перспективи. URL: <https://www.prostir.ua/?news=novyj-zakon-pro-sluzhbu-v-orhanah-mistsevoho-samovryaduvannya-ochikuvannya-ta-perspektyvy> (дата звернення: 28.09.2022).
4. Бронікова С.А. Соціокомунікативний механізм державного управління: теорія і практика моделювання : моногр. О. : ОРІДУ НАДУ, 2014. 346 с.
5. Васильєва О., Васильєва Н., Приліпко С. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ. *Зб. наук. пр. НАДУ при Президентіві України*, 2020. Вип. 1. С. 18–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2020_1_4 (дата звернення: 28.09.2022).
6. Вебінар «Креативність: Новий погляд». Сучасні технології розвитку креативності. URL: <https://creativecountry.org/> (дата звернення: 25.09.2022).
7. Гошовська В.А. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. К. : К.І.С., 2016. 130 с.
8. Дизайн мислення: етапи, принципи та інструменти. URL: <https://inskills.space/uk/dizajn-mislennya-etapi-princzipi-ta-instrumenti> (дата звернення: 28.09.2022).
9. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

10. Інформаційно-комунікативна діяльність органів публічної влади : моногр. / за заг. ред. В.С. Куйбіди, О.В. Карпенка. НАДУ. К. : Компринт, 2018. 363 с.

11. Карпенко О.В., Дуда А.В. Інформаційно-комунікативна діяльність виконавчих органів місцевих рад в Україні. *Ефективність державного управління*, 2017. Вип. 4. С. 133–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2017_4_16 (дата звернення: 28.09.2022).

12. Когнітивна гнучкість: як розвивати гнучкість розуму і для чого необхідна ця здатність. URL: <https://inskills.space/uk/kognitivna-gnuchkist-yak-rozvivati-gnuchkist-rozumu-i-dlya-chogo-neobhidna-czya-zdatnist/> (дата звернення: 28.09.2022).

13. Козак В. Управління знаннями в контексті модернізації публічного управління в Україні. *Теорія та історія державного управління*, 2017. Вип. 3(34). С. 43–48.

14. Колтун В.С. Публічний простір у процесах консолідації територіальних громад. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/4.pdf (дата звернення: 24.09.2022).

15. Корчак Н., Обушна Н. Управління проектами в публічній сфері : навч. посіб. К. : Вид-во «Каравела», 2022.

16. Критичне мислення на другому місці найзатребуваніших компетенцій у 2020. URL: <https://www.criticalthinking.expert/shho-take-krytychne-myslennya/shho-take-kritichne-mislennya/> (дата звернення: 28.09.2022).

17. Львівська міська рада. URL: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/office/upravlinnia-komunikatsii> (дата звернення: 28.09.2022).

18. Маматова Т.В., Кіреєва О.Б. Використання інструментів управління знаннями в розвитку професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-01\(7\)/12mtvoms.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-01(7)/12mtvoms.pdf) (дата звернення: 28.09.2022).

19. Матюшенко О.В. Розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у сфері соціального проектування. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві* : зб. тез міжнар. круглого столу, Україна–Литовська Республіка, 08 лип. 2021 р., м. Київ / редкол. : О. Андреева, І. Криворучко, Н. Ларіна ; за заг. ред. Л. Комахи. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. 176 с.

20. Навик стратегічного мислення: що це, як працює і як розвивати. URL: <https://inskills.space/uk/dizajn-mislennya-etapi-princzipi-ta-instrumenti/> (дата звернення: 27.09.2022).

21. Обушна Н.І., Теплов С.О. Упровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами як пріоритет реформування державної служби в Україні. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві* : зб. тез міжнар. круглого столу, Україна–Литовська Республіка, 08 лип. 2021 р., м. Київ / редкол. : О. Андреева, І. Криворучко, Н. Ларіна ; за заг. ред. Л. Комахи. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. 176 с.

22. Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/> (дата звернення: 21.09.2022).

23. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/stru#Stru> (дата звернення: 28.09.2022).

24. Решота О.А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2020. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_3_19 (дата звернення: 28.09.2022).

25. Севрук О. Публічний простір як об'єкт правового регулювання. *Науковий часопис Національної академії прокуратури України*, 2017. № 1(13).

С. 163–169. URL: <http://www.chasopysnapu.gp.gov.ua/ua/pdf/1-2017/sevruk.pdf>
(дата звернення: 28.09.2022).

26. Старченко Г.В. Управління проєктами в публічній сфері. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2021. № 2. С. 84–89. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/issue_2_2021_17/issue_2_2021_17 (дата звернення: 28.09.2022).

27. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.09.2022).

28. Тертичка В.В. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : НАДУ, 2014. 196 с.

29. Управління проєктами в державному секторі: нова загроза чи можливість. URL: <https://buhgalter.com.ua/articles/kadrova-sprava/upravlinnya-proyektami-u-derzhavnomu-sektori-nova-zagroza-chi/> (дата звернення: 28.09.2022).

30. Управління проєктами : навч. посіб. Маматова Т.В., Молоканова М.В., Чикаренко І.А., Чикаренко О.О. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с.

31. Федулова Л. Виклики та перспективи формування управлінських компетентностей державних службовців в умовах модернізації державного управління в Україні. *Зб. наук. пр. НАДУ при Президентові України*, 2020. Вип. 1. С. 5–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2020_1_3 (дата звернення: 28.09.2022).

32. Фищук І.М. Управління змінами у державних організаціях у трансформаційних умовах в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*, 2018. Т. 29(68). № 5. С. 216–221.

33. Karpenko O.V., Ryzhenko O.V. Digital transformation and good data governance in Ukraine. *Вісник НАДУ*, 2018. № 4 (91). С. 151–162.

34. Petro Shpyha. SMART-підхід до визначення завдань цифровізації робочих місць публічних службовців. *Вісник НАДУ*, 2020. № 4(99). С. 77–83.

35. Sarah Amsler. Definition knowledge management (KM). URL: <https://www.techtarget.com/searchcontentmanagement/definition/knowledge-management-KM> (дата звернення: 28.09.2022).

References

1. Aliushyna, N.O. (2015), “Effective Tools for Knowledge Management and Personnel Potential of Government Authorities and Local Self-Government Authorities”, *Efficiency of Public Administration*, vol. 43, pp. 165–175.

2. Berdanova, O. and Vakulenko, V. (2012), *Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku : praktychnyi posibnyk* [Strategic Planning of Local Development: Practical Manual], Sofiia-F LLC, Kyiv, Ukraine.

3. Boiko, O. (2022), “The New Law on Service in Local Self-Government Authorities: Expectations and Prospects”, available at: <https://www.prostir.ua/?news=novyj-zakon-pro-sluzhbu-v-orhanah-mistsevoho-samovryaduvannya-ochikuvannya-ta-perspektyvy> (accessed 28.09.2022).

4. Bronikova, S.A. (2014), *Sotsiokomunikatyvnyi mekhanizm derzhavnoho upravlinnia: teoriia i praktyka modeliuvannia : monohrafiia* [Socio-Communicative Mechanism of Public Administration: Theory and Practice of Modeling: Monograph], Odesa Regional Institute of Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Odesa, Ukraine.

5. Vasylieva, O. Vasylieva, N. and Prylipko, S. (2020), “Professionalization of Public Servants as a Requirement for the Successful Reforms Announced in Ukraine”, *Journal of Research Papers of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*, vol. 1, pp. 18–25, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2020_1_4 (accessed 28.09.2022).

6. Kreatyvna Kraina (2022), “Webinar “Creativity: A New Look”. Modern Technologies of Creativity Development”, available at: <https://creativecountry.org/> (accessed 25.09.2022).

7. Hoshovska, V.A. (2016), *Komunikatsii v publichnomu upravlinni: aspekty orhanizatsiinoi kultury ta dilovoho spilkuвання : navchalnyi posibnyk* [Communications in Public Administration: Aspects of Organizational Culture and Business Communication: Study Manual], K.I.S., Kyiv, Ukraine.

8. Inskills.space (2020), “Design Thinking: Stages, Principles and Tools”, available at: <https://inskills.space/uk/dizajn-mislennya-etapi-princzipi-ta-instrumenti> (accessed 28.09.2022).

9. Dreshpak, V.M. (2015), *Komunikatsii v publichnomu upravlinni : navchalnyi posibnyk* [Communications in Public Administration: Study Manual], Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Dnipro, Ukraine.

10. Kuibida, V.S. and Karpenko, O.V. (2018), *Informatsiino-komunikatyvna diialnist orhaniv publichnoi vlady : monohrafiia* [Information and Communication Activities of Public Authorities: Monograph], National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Komprynt, Kyiv, Ukraine.

11. Karpenko, O.V. and Duda, A.V. (2017), “Information and Communication Activities of Executive Bodies of Local Councils in Ukraine”, *Efficiency of Public Administration*, vol. 4, pp. 133–140, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2017_4_16 (accessed 28.09.2022).

12. Inskills.space (2020), “Cognitive Flexibility: How to Develop the Flexibility of the Mind and Why This Ability is Needed”, available at: <https://inskills.space/uk/kognitivna-gnuchkist-yak-rozvivati-gnuchkist-rozumu-i-dlya-chogo-neobhidna-czya-zdatnist/> (accessed 28.09.2022).

13. Kozak, V. (2017) “Knowledge Management in the Context of Modernization of Public Administration in Ukraine”, *Theory and Practice of Public Administration*, vol. 3(34), pp. 43–48.

14. Koltun, V.S. (2018), “Public Space in the Processes of Consolidation of Territorial Communities”, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/4.pdf (accessed 24.09.2022).

15. Korchak, N. and Obushna, N. (2022), *Upravlinnia proiektamy v publichnii sferi : navchalnyi posibnyk* [Project Management in the Public Sphere: Study Manual], Karavela, Kyiv, Ukraine.

16. Krytychne myslennia (2020), “Critical Thinking is the Second Most Sought-After Competency in 2020”, available at: <https://www.criticalthinking.expert/shho-take-krytychne-myslennya/shho-take-krytychne-myslennya/> (accessed 28.09.2022).

17. Lviv City Council (2022), available at: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/office/upravlinnia-komunikatsii> (accessed 28.09.2022).

18. Mamatova, T.V. and Kirieieva, O.B. (2012), “The Use of Knowledge Management Tools in the Development of Professional Competence of Civil Servants and Local Self-Government Officials”, available at: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-01\(7\)/12mtvoms.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-01(7)/12mtvoms.pdf) (accessed 28.09.2022).

19. Matiushenko, O.V. (2021), “Development of the Institutional Capacity of Local Self-Government Authorities in the Social Planning Sphere”, *Zbirka tez mizhnarodnoho kruhloho stolu. Modernizatsiia profesiinoi pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta suchasnykh zmin v suspilstvi* [Collection of Theses of the International Round Table. Modernization of Professional Training of Civil Servants in the Conditions of Global Challenges and Modern Changes in Society], Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, Ukraine, 08 July.

20. Inskills.space (2020), “Strategic Thinking Skill: what it is, how it works and how to develop it”, available at: <https://inskills.space/uk/dizajn-mislennya-etapi-princzipi-ta-instrumenti/> (accessed 27.09.2022).

21. Obushna, N.I. and Teplov, S.O. (2021), “Implementation of the Human Resource Management Information System as a Priority of Civil Service Reform in Ukraine”, *Zbirka tez mizhnarodnoho kruhloho stolu. Modernizatsiia profesiinoi pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta suchasnykh zmin v suspilstvi* [Collection of Theses of the International Round Table. Modernization of Professional Training of Civil Servants in the Conditions of Global

Challenges and Modern Changes in Society], Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, Ukraine, 08 July.

22. Portal upravlinnia znanniamy (2022), available at: <https://pdp.nacs.gov.ua/> (accessed 21.09.2022).

23. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine “On Civil Service”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/stru#Stru> (accessed 28.09.2022).

24. Reshota, O.A. (2020), “Peculiarities of the Development of Public Administration in Ukraine: Modern Trends and Problems”, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 3, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_3_19 (accessed 28.09.2022).

25. Sevruk, O. (2017), “Public Space as an Object of Legal Regulation”, *Naukovyi chasopys Natsionalnoi akademii prokuratury Ukrainy*, vol. 1(13), pp. 163–169, available at: <http://www.chasopysnapu.gp.gov.ua/ua/pdf/1-2017/sevruk.pdf> (accessed 28.09.2022).

26. Starchenko, H.V. (2021), “Project management in the public sphere”, *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 2, pp. 84–89, available at: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/issue_2_2021_17/issue_2_2021_17 (accessed 28.09.2022).

27. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Decree “On State Administration Reform Strategy of Ukraine for 2022–2025”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (accessed 28.09.2022).

28. Tertychka, V.V. (2014), *Stratehichne upravlinnia : navchalnyi posibnyk* [Strategic Management: Study Manual], National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

29. Buhgalter.com.ua (2021), “Project Management in the Public Sector: a New Threat or Opportunity”, available at: <https://buhgalter.com.ua/articles/kadrova->

[sprava/upravlinnya-proyektami-u-derzhavnomu-sektori-nova-zagroza-chi/](#) (accessed 28.09.2022).

30. Mamatova, T.V. Molokanova, M.V. Chykarenko, I.A. and Chykarenko, O.O. (2018), *Upravlinnia proiektamy : navchalnyi posibnyk* [Project Management: Study Manual], Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Dnipro, Ukraine.

31. Fedulova, L. (2020), “Challenges and Prospects for the Formation of Managerial Competencies of Civil Servants in the Conditions of Modernization of Public Administration in Ukraine”, *Journal of Research Papers of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*, vol. 1, pp. 5–17, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2020_1_3 (accessed 28.09.2022).

32. Fyshchuk, I.M. (2018), “Change Management in Government Organizations in Transformational Conditions in Ukraine”, *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia*, vol. 29(68), No. 5, pp. 216–221.

33. Karpenko, O.V. and Ryzhenko, O.V. (2018), “Digital transformation and good data governance in Ukraine”, *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, vol. 4 (91), pp. 151–162.

34. Shpyha, P. (2020), “SMART-Approach to Defining the Tasks of Digitalization of the Workplaces of Public Servants”, *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, vol. 4(99), pp. 77–83.

35. Amsler, S. (2022), “Definition knowledge management (KM)”, available at: <https://www.techtarget.com/searchcontentmanagement/definition/knowledge-management-KM> (accessed 28.09.2022).

Стаття надійшла до редакції 13.10.2022 р.