

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. 2024. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.5.21>

УДК 35.08

Д. С. Рудзік,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,

Університету Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0195-8922>

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

D. Rudzik,

Postgraduate student of the Department of Public Management and

Administration, Grigory Skovoroda University in Pereyaslav

DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION PERSONNEL POTENTIAL IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF SOCIETY

У статті проаналізований розвиток кадрового потенціалу публічного управління в умовах цифровізації суспільства. Зазначено, що цифровізація впливає на формування інноваційних компетентностей державних службовців. За кордоном більшість програм навчання державних службовців орієнтовані на вирішення проблем: забезпечення інформаційної безпеки, формування успішних лідерів у цифрову епоху, цифрові комунікації та взаємодії з громадянами, користування онлайн-офісом для спільного редагування файлів із зацікавленими особами, уміння надавати інформації

громадянам у простій формі, управління соціальними мережами та співпраця зі ЗМІ та ін.

Розвиток технологій ставить важливе завдання перед державними службовцями з формування професійних навичок і водночас відкриває нове поле можливостей щодо підвищення ефективності праці. Визнано, що великі дані в офіційній статистиці здатні стати дієвим інструментом підтримки для прийняття державних рішень, однак для їх обробки та інтерпретації необхідна наявність кваліфікованих спеціалістів, які працюють у державних структурах. Щоб справлятися з викликами сучасності, державним службовцям необхідно набувати навичок роботи з інформаційно-комунікаційними технологіями та вчитися підлаштовуватися під нову ситуацію, яка пов'язана з цифровізацією публічного управління.

Розвиток компетентностей державних службовців у галузі інформаційних технологій є основою цифрової трансформації публічного управління. Цифровізація змінює соціальні відносини всередині та за межами державного сектору: вимагає вдосконалення управлінських практик та цифрових навичок державних службовців. Розкриваючи проблему розвитку цифрових компетентностей персоналу системи публічного управління за допомогою вивчення тематичних напрямів навчання співробітників державного сектора за кордоном, вдалося виявити, що ключовими сьогодні є такі три напрями: інформаційна безпека, лідерство в цифрову епоху та цифрові комунікації та взаємодія з громадянами. На основі аналізу міжнародних програм професійного розвитку державних службовців виявлено, що у країнах-лідерах з цифрового розвитку приділяється особливу увагу таким напрямками навчання в освітніх програмах з ІКТ, як безпека, управління та комунікації в цифрову епоху.

The article analyzes the development of personnel potential of public administration in the conditions of digitalization of society. The author states that digitalization affects the formation of innovative competencies of civil servants. Abroad, most training programs for civil servants are focused on solving problems: ensuring information security, forming successful leaders in the digital age, digital

communications and interaction with citizens, using an online office for joint editing of files with interested persons, the ability to provide information to citizens in a simple form, management of social networks and cooperation with mass media, etc.

The development of technology poses an important task for civil servants to develop professional skills and at the same time opens up a new field of opportunities for improving work efficiency. The article recognizes that big data in official statistics can become an effective support tool for government decision-making, but their processing and interpretation requires the presence of qualified specialists working in government structures. In order to cope with modern challenges, civil servants need to acquire skills in working with information and communication technologies and learn to adapt to the new situation associated with the digitalization of public administration.

The development of the competencies of civil servants in the field of information technologies is the basis of the digital transformation of public administration. Digitization is changing social relations inside and outside the public sector: it requires improving management practices and digital skills of civil servants. Revealing the problem of the development of digital competences of the staff of the public administration system by studying the thematic areas of training of public sector employees abroad, it was possible to find that the following three areas are key today: information security, leadership in the digital era, and digital communications and interaction with citizens. Based on the analysis of international programs of professional development of civil servants, it was found that in countries-leaders in digital development, special attention is paid to such areas of study in ICT educational programs as security, management and communication in the digital age.

Ключові слова: *публічне управління, публічні службовці, державні службовці, цифровізація, цифрові компетентності державних службовців, розвиток кадрового потенціалу публічного управління.*

Keywords: *public administration, public servants, civil servants, digitalization, digital competences of civil servants, development of personnel potential of public administration.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні цифровізація, по суті, багато в чому визначає сучасне життя у всіх її сферах, але найпомітнішим її вплив стає в соціально-економічній, управлінській сферах, особливо в галузі міжнародної конкуренції. Динамізм процесів цифровізації настільки великий, що часто не дозволяє абсолютній більшості суб'єктів господарювання швидко адаптуватися до змін, що відбуваються. Це, безумовно, впливає на кадровий потенціал структур будь-якого рівня – від первинного до національного, що повною мірою відноситься і до державних службовців. Вважаємо за важливе вказати на те, що саме вони діють у рамках системи управління національною та регіональною економікою, концентруючи у своїх руках відповідні інструменти управління, застосування яких може як сприяти, так і протидіяти отриманню бажаних результатів.

Отже, суспільство загалом зацікавлене у тому, щоб кадровий потенціал, особливо – працівників публічної системи управління, був не тільки адекватний завданням, що стоять перед ними, але і використовував сучасні інноваційні цифрові інструменти, а також постійно розвивався. Виходячи з цього, можна сформулювати низку найважливіших завдань у галузі публічного управління, вирішення яких передбачає заходи системного впливу: вибір базової концепції публічного управління економікою та спрямованість її розвитку; використання можливостей цифровізації у процесі прийняття управлінських рішень, за відповідного рівня підготовки суб'єктів прийняття рішень; розвиток кадрового потенціалу працівників, особливо – державних службовців, зайнятих у системі управління економікою; оцінка ефективності кадрової політики у контексті якості державної системи управління економікою.

Очевидно, що вирішення кожного з поданих тут завдань передбачає окремий напрямок управлінського впливу (незалежно від того, чи йдеться про галузь, територію чи певний об'єкт управління) і при цьому визначається необхідністю забезпечення бажаного рівня економічного розвитку. Особливої

значущості вирішення цих завдань набуває в умовах цифровізації, що супроводжується, зростанням вимог до підготовки кадрів та їх відповідності умовам нового цифрового середовища. Це передбачає інтеграцію зусиль всіх суб'єктів господарювання за умови зацікавленості працівників у своєму розвитку, професійному та особистісному зростанні. У той же час, часто цифрові сервіси розвиваються набагато більшими темпами, ніж можливості та навички працівників. У цій ситуації держава, використовуючи доступні їй методи управління, має спрямовувати цей процес так, щоб він сприяв розвитку кадрового потенціалу та вдосконаленню людського капіталу загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку кадрового потенціалу системи публічного управління, підвищення кваліфікації, навчання, перенавчання персоналу органів державної влади, розвиток кадрів та їх раціональне використання, оновлення освітніх програм розвитку кадрового потенціалу системи публічного управління, закордонний досвід формування освітніх програм розвитку кадрового потенціалу системи публічного управління аналізують багато науковців: економістів, політологів, філософів, соціологів, науковців з державного управління, зокрема: В. Авер'янов, О. Антонова, В. Атаманчук, Ю. Битяк, Т. Василевська, В. Вергун, Л. Воронько, Н. Гончарук, Н. Липовська, О. Мельников, Н. Нижник, Н. Обушна, В. Олуйко, О. Пархоменко-Куцевіл, Т. Пахомова, В. Побережна, Л. Прудіус, С. Серьогін, А. Сіцінський, І. Сурай, С. Хаджирадева, О. Харченко, І. Шпекторенко та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – систематизація та узагальнення наукових підходів до проблеми розвитку кадрового потенціалу публічного управління в умовах цифровізації публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні хоч і існують основні освітньо-професійні програми, які формують цифрові компетентності державних службовців, водночас, вони лише фрагментарно це здійснюють. При цьому інструменти та методи публічного управління також не завжди в

повному обсязі відповідають завданням цифрового середовища, що змінюються і ускладнюються. Проблема тут бачиться у тому, що система публічного управління економікою нерідко «із запізненням» адаптується до нових завдань та викликів, зумовлених впровадженням інновацій у галузі цифрових технологій.

Отже, заходи управлінського впливу мають бути спрямовані на те, щоб органи публічного управління перебували в авангарді процесів цифровізації, використовуючи принципи випереджального розвитку. У цьому необхідно підкреслити, що у вигляді управлінського впливу на економіку держава намагається вирішити, передусім, власні завдання, і навіть завдання, які стосуються сталого розвитку та добробуту всього суспільства. При цьому універсальної моделі розвитку взаємин між економікою та державою поки що не створено, та й напевно це взагалі можливо, хоча спроби забезпечити економічний розвиток на основі високого рівня державного регулювання були.

У сучасному світі цифрові технології є синонімом прогресивності, ефективності та економічності. Вони спрощують життя людей, виконуючи за них складні завдання, зберігаючи величезні обсяги інформації, систематизуючи великі бази даних. І розглядаються як специфічні засоби управління та перетворення суспільства, цілеспрямовано впливають на свідомість людей у процесі міжособистісної та міжгрупової комунікації.

Використання соціальних цифрових технологій у системі державної служби забезпечує ефективні та стійкі вертикальні та горизонтальні напрями комунікації, що є важливим кроком у розвитку всієї країни. Безперервне підвищення якості публічного управління – важлива мета держави.

Цифровізація полегшує роботу державної системи: мінімізує витрати (зникає необхідність фізичних приміщень для зберігання документів, виключаються витрати на папір, друк, поштові відправлення), спрощує зворотний зв'язок громадянина та держави. Технології дозволяють населенню брати більш активну участь у прийнятті державно-управлінських рішень, що

впливає на зростання довіри до держави з боку населення. Будь-який громадянин може отримати державну та адміністративну послугу, не виходячи з дому, з мінімальними витратами часу та сил.

Не можна заперечувати зниження корупційного ризику при використанні інформаційних технологій у роботі державних службовців. Можливостей для хабарництва, кумівства, вимагання, перевищення посадових повноважень серед державних службовців стає менше, якщо правильно впроваджувати в цю систему цифрові технології та мінімізувати вплив людського фактору на надання державних та адміністративних послуг.

Проведення адміністративних реформ на етапі неможливо уявити без розвитку інформаційних технологій, без впровадження нових проектів у цифровій сфері. Це необхідно для підвищення якості та ефективності роботи системи публічного управління. Також важливим є розвиток цифрових технологій у сфері державної служби, оскільки саме державні службовці є основою системи публічного управління. У цій сфері цифрові технології використовуються як для внутрішньої взаємодії, так і для взаємодії з громадянами та організаціями. Ці процеси отримали назву «електронний уряд».

Розвиток цифрових технологій та впровадження «електронного уряду» значно покращили якість надання державних та адміністративних послуг населенню, підняли відносини між державою та громадянами на більш високий рівень. Все це супроводжувалося підвищенням якості та ефективності публічного управління, зниженням витрат громадян та організацій при одержанні державних послуг.

У багатьох закордонних країнах цифрові технології давно вбудувалися в систему державної служби, ефективного обслуговуючи кожного отримувача державних послуг та спрощують роботу державних службовців. Подібна практика внесла свій внесок у підвищення добробуту суспільства та рівня життя громадян, доступність і якість державних (адміністративних) послуг.

Застосування цифрових технологій означає більшу прозорість та підзвітність держави суспільству.

В Україні цифрові технології у державній службі сприймаються по-різному. З одного боку, впровадження цифрових технологій у систему державної служби – явище позитивне. З іншого – в умовах дійсності це пов'язано із соціально-політичними ризиками та створює додаткові загрози розвитку суспільства, особливо інформаційній безпеці в умовах війни. На сьогодні виникла потреба у повній трансформації системи розвитку державних службовців з урахуванням цифрових технологій.

Цифровізація адміністративного середовища публічного управління зумовлено стратегічними цілями та завданнями розвитку країни, високими темпами зростання світової промисловості та сфери послуг, нестандартними макроекономічними викликами та загрозами. Перехід України до цифрової економіки потребує нових професійних якостей та компетентностей для відбору працівників на державну службу.

Аналіз наукових праць свідчить про те, що модель цифрових компетентностей базується на таких елементах, як: потенціал – знання – механізми та умови трансформації у цифрові компетенції – актуалізація цифрових компетентностей у різних сферах публічного управління.

Формування та розвиток цифрових компетентностей у системі публічного управління є необхідним для забезпечення високих результатів управління в суспільстві зі зростаючою цифровою грамотністю та впровадженням технологій у всі сфери життєдіяльності. Доцільна регламентація різних рівнів цифрових компетентностей в залежності від посади, яку обіймає службовець: базовий, професійний, спеціальний.

З метою покращення навчання службовців у системі публічного управління необхідними є:

- розробка методичного забезпечення з переліком та описом цифрових компетентностей, необхідних для державних посад, показники їх оцінювання та вплив на результати оцінювання та кар'єрне зростання;

- внесення змін до програм вищої освіти, які пов'язані з підготовкою державних службовців, напрямів цифровізації у різних сферах науки та практики;
- внесення змін до законодавства про державну службу у частині вимог до рівня освіти та кваліфікації;
- запровадження цифровізації у системі відбору, оцінювання кадрів, їх підвищення кваліфікації;
- запровадження електронної освіти для державних службовців;
- запровадження додаткової професійної освіти для державних службовців з метою постійного розвитку їх цифрових компетентностей.

Аналіз наукової літератури показав наявність тісного зв'язку між розвитком цифрових компетентностей державних службовців та процесом цифровізації в системі публічного управління. На нашу думку, зміни у процесі цифрової трансформації вимагають формування нових цифрових компетентностей державних службовців, оскільки вдосконалення технологічної складової державної установи має відбуватися спільно з розвитком соціальної складової, зокрема: знань, навичок та культури співробітників.

Розвивати цифрові компетентності державних службовців дозволяють онлайн-можливості сучасної освіти та підхід, заснований на практиці у процесі навчання [1]. За допомогою мережі Інтернет з'являється можливість вирівняти можливості для навчання державних службовців у регіональному розрізі, а навчання на практиці дозволяє поглиблювати знання у професійній галузі разом із розвитком умінь використовувати нові цифрові інструменти.

Освіта, заснована на цифрових навичках, має важливе значення для успішного управління установами та організаціями бюджетного сектору, оскільки працівники, що пройшли таку підготовку, більшою мірою підтримують ініціативи електронного уряду. Особливість програм, що навчають персонал цифровим технологіям, полягає в тому, щоб сформувати навички для управління інформаційно-комунікаційними продуктами,

пов'язаними з використанням комп'ютерних та мобільних технологій [2]. Для кращої взаємодії з громадянами та бізнесом державним службовцям слід також мати розвинуті цифрові вміння з графічної візуалізації інформації та аналізу великих даних [3].

Професійний розвиток цифрових компетентностей державних службовців потребує побудови надійної основи, яка забезпечить якісне навчання: необхідно визначити актуальні для всіх категорій персоналу цифрові компетентності, створити правову базу, побудувати співпрацю з постачальниками освітніх послуг та технологій, а також на основі програм безперервного навчання та організації проводити моніторинг навчального процесу та його результатів [4]. Партнерські відносини держави з навчальними закладами дозволяють державним службовцям оптимально використати людський капітал країни [4].

Як показав огляд літератури [2-4], для проведення успішної цифровізації публічного управління необхідно спрямовувати інвестиції в ключову підсистему - кадрову - та розвивати в ній цифрові навички її співробітників. Згідно з опублікованими роботами, програми навчання державних службовців мають бути спрямовані на розвиток сучасних цифрових компетентностей з графічної візуалізації та аналізу даних, управлінню соціальними мережами та мобільними технологіями.

А тому, на нашу думку, для державних службовців слід запровадити додаткове навчання – навчання цифровим компетентностям. Для державних службовців додаткова професійна освіта є одним із пріоритетних напрямків розвитку кадрового потенціалу системи публічного управління. При цьому перепідготовка, підвищення кваліфікації, ротація, тимчасове переміщення на інші посади, стажування – це частини додаткової професійної освіти.

Відповідно до глобального рейтингу цифрової конкурентоспроможності, США та Сінгапур стабільно є лідерами щодо впровадження цифрових технологій [5]. В основі рейтингу знаходяться три фактори: людський капітал, інформаційні технології та готовність до цифрової трансформації [5].

Для виявлення провідних ключових тематик розвитку цифрових навичок державних службовців за кордоном розглянемо зміст курсів професійного розвитку державних службовців у сфері ІКТ у країнах-лідерах цифрової конкурентоспроможності, реалізують програми для державних службовців у сфері інформаційних технологій в 2020г. У таблиці 1 представлені напрямки, що найчастіше зустрічаються для навчання державних службовців у сфері ІКТ, тематики, які використовують 45% і більше досліджуваних країн.

Таблиця 1. Основні напрями професійного розвитку цифрових навичок державних службовців в країнах-лідерах у сфері цифровізації у 2020р. [5]

№	Тематика програм	Число організацій, що реалізують програми
1.	Інформаційна безпека	(7 із 11) 64%
2.	Лідерство в цифрову епоху	(7 із 11) 64%
3.	Цифрові комунікації та взаємодія з громадянами	(6 із 11) 55%
4.	Виклики та нові технології	(5 з 11) 45%
5.	ЗМІ та соціальні мережі	(5 з 11) 45%
6.	Дизайн під час створення цифрових послуг, орієнтованих на користувача	(5 з 11) 45%
7.	Аналіз даних та машинне навчання	(5 з 11) 45%
8.	Візуалізація даних	(5 из 11) 45%

Як показав аналіз, більшість програм навчання державних службовців за кордоном (64%) орієнтовані на вирішення проблем у двох сферах: інформаційній безпеці та формування успішних лідерів у цифрову епоху. У галузі цифрових комунікацій та взаємодії з громадянами 55% програм розвивають компетенції у працівників системи державного управління. Наприклад, у Сінгапурі [6] державних службовців навчають використовувати

онлайн-офіс для спільного редагування файлів із зацікавленими особами, а США [7] організується окремий курс навчання персоналу з уміння надавати інформацію громадянам у простій формі. Питанням управління соціальними мережами та співпраці зі ЗМІ приділяється особливе місце у освітніх програмах. Наприклад, соціальні мережі у Великобританії [8] розглядаються як інструмент підвищення інновацій.

Навичкам роботи з даними (їх аналізу, інтерпретації та графічної візуалізації, дружелюбною для користувача) при створенні державних послуг навчаються слухачі майже у половині вивчених освітніх програм.

Зазначимо, що напрями вивчення цифрових технологій державними службовцями різноманітні для кожної країни, але, узагальнюючи, можна назвати загальні тенденції формування компетентностей у сфері ІКТ: турбота про інформаційну безпеку, навчання керівників цифрової трансформації та розвиток навичок усіх категорій співробітників в області цифрових комунікацій.

Висновки. Розвиток технологій ставить важливе завдання перед державними службовцями з формування професійних навичок і водночас відкриває нове поле можливостей щодо підвищення ефективності праці. Визнано, що великі дані в офіційній статистиці здатні стати дієвим інструментом підтримки для прийняття державних рішень, однак для їх обробки та інтерпретації необхідна наявність кваліфікованих спеціалістів, які працюють у державних структурах. Щоб справлятися з викликами сучасності, державним службовцям необхідно набувати навичок роботи з інформаційно-комунікаційними технологіями та вчитися підлаштовуватися під нову ситуацію, яка пов'язана з цифровізацією публічного управління.

Розвиток компетентностей державних службовців у галузі інформаційних технологій є основою цифрової трансформації публічного управління. Цифровізація змінює соціальні відносини всередині та за межами державного сектору: вимагає вдосконалення управлінських практик та цифрових навичок державних службовців. Розкриваючи проблему розвитку цифрових

компетентностей персоналу системи публічного управління за допомогою вивчення тематичних напрямів навчання співробітників державного сектора за кордоном, вдалося виявити, що ключовими сьогодні є такі три напрями: інформаційна безпека, лідерство в цифрову епоху та цифрові комунікації та взаємодія з громадянами.

На основі аналізу міжнародних програм професійного розвитку державних службовців виявлено, що у країнах-лідерах з цифрового розвитку приділяється особливу увагу таким напрямками навчання в освітніх програмах з ІКТ, як безпека, керівництво та комунікації в цифрову епоху.

Література:

1. Carte T.A., Dharmasiri A., Perera T. Building IT Capabilities: Learning by Doing. *Information Technology for Development*. 2011. Vol. 17. Is. 4. P. 289–305.
2. Manoharan A.P., McQuiston J. Technology and Pedagogy: Information Technology Competencies in Public Administration and Public Policy Programs. *Journal of Public Affairs Education*. 2016. Vol. 22. Is. 2. P. 175–186. DOI: <https://doi.org/10.1080/15236803.2016.12002239>.
3. Dukić D., Dukić G., Bertović N. Public Administration Employees' Readiness and Acceptance of E-Government: Findings from a Croatian Survey. *Information Development*. 2017. Vol. 33. Is. 5. P. 525–539.
4. Ducci G., Materassi L., Solito L. Re-Connecting Scholars' Voices: An Historical Review of Public Communication in Italy and New Challenges in the Open Government Framework. *Partecipazione e conflitto*. 2020. Vol. 3. Is. 2. P. 1062–1084.
5. World Digital Competitiveness Ranking 2020. IMD URL <https://imd.cld.bz/IMD-World-Digital-Competitiveness-Ranking-2020/18/>
6. Civil Service College. A Singapore Government Agency Website. URL <https://www.gsa.gov/about-us/events-and-training/our-training-programs/training-for-federal-employees/technology-training/gsas-digitalgov-university>
7. GSA's DigitalGov University. US General Services Administration URL: <https://www.gsa.gov/about-us/events-and-training/gsa-training->

programs/training-for-federal-employees/technologymangement-training/gsas-digitalgov-university

8. Training & Development for the Public Sector & Civil Service Civil Service College. URL: <https://www.civilservicecollege.org.uk/>

References

1. Carte, T.A. Dharmasiri, A. and Perera, T. (2011), “Building IT Capabilities: Learning by Doing”, *Information Technology for Development*, Vol. 17, no. 4, pp. 289–305.

2. Manoharan, A.P. and McQuiston, J. (2016), “Technology and Pedagogy: Information Technology Competencies in Public Administration and Public Policy Programs” *Journal of Public Affairs Education*, Vol. 22, no. 2, pp. 175–186.

3. Dukić, D. Dukić, G. and Bertović, N. (2017), “Public Administration Employees’ Readiness and Acceptance of E-Government: Findings from a Croatian Survey”, *Information Development*, Vol. 33, no. 5, pp. 525–539.

4. Ducci, G. Materassi, L. and Solito, L. (2020), “Re-Connecting Scholars’ Voices: An Historical Review of Public Communication in Italy and New Challenges in the Open Government Framework”, *Partecipazione e conflitto*, Vol. 3, no. 2, pp. 1062–1084.

5. IMD (2020), “World Digital Competitiveness Ranking”, available at: <https://imd.cld.bz/IMD-World-Digital-Competitiveness-Ranking-2020/18/> (Accessed 10 April 2024).

6. Civil Service College. A Singapore Government Agency Website (2024), available at: <https://www.csc.gov.sg/> (Accessed 10 April 2024).

7. US General Services Administration (2024), “GSA’s DigitalGov University”, available at: <https://www.gsa.gov/about-us/events-and-training/our-training-programs/training-for-federal-employees/technology-training/gsas-digitalgov-university> (Accessed 10 April 2024).

8. Civil service college (2024), “Training & Development for the Public Sector & Civil Service Civil Service College”, available at: <https://www.civilservicecollege.org.uk/> (Accessed 10 April 2024)

Стаття надійшла до редакції 11.05.2024 р.