

Я. Ю. Цимбаленко,
к. держ. упр., доцент, уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції
КПІ ім. Ігоря Сікорського, Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського";
докторант, КНЕУ ім. Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0442-7549>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.304

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ВИМІР РОЛІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ФОРМУВАННІ ЦИФРОВОЇ ІНКЛЮЗИВНОСТІ

Y. Tsymbalenko,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Authorized Person for the Prevention
and Detection of Corruption of Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute";
Doctoral Student, Vadym Hetman Kyiv National Economic University

COMPETENCY-BASED ASSESSMENT OF THE ROLE OF PUBLIC OFFICIALS IN SHAPING DIGITAL INCLUSIVENESS

У статті досліджується роль публічних службовців у просуванні цифрової інклюзії та формуванні сталої цифрової культури в системі публічного управління. В умовах зростаючої залежності від цифрових технологій для надання публічних послуг особливої ваги набуває здатність публічних службовців забезпечувати рівний і безбар'єрний доступ до електронних сервісів. Підкреслюється важливість інтеграції цифрових компетентностей і етичних цінностей на всіх етапах управління людськими ресурсами — від відбору і навчання до просування по службі та оцінки результативності. У статті доводиться, що цифрова грамотність сама по собі є недостатньою без паралельного розвитку ціннісного підходу, заснованого на довірі громадян, прозорості та підзвітності. Також проаналізовано міжнародний досвід, який демонструє, що найефективніших результатів вдається досягти при поєднанні цифрових навичок, мотивації, професійної етики та інституційної підтримки. Публічні службовці розглядаються, як агенти інклюзії, здатні гарантувати, що жодна соціальна група не залишиться осторонь цифрової трансформації. Особливу увагу приділено викликам формування корпоративної культури, яка заохочує до відповідальних інновацій, етичної цифрової поведінки та чутливості до потреб усіх громадян, зокрема вразливих категорій. У підсумку наголошується, що посилення цифрових компетентностей публічних службовців і вбудовування принципів доброчесності в цифрове врядування є необхідними передумовами інклюзивного та справедливого публічного управління в цифрову епоху.

This article examines the pivotal role of public servants in advancing digital inclusion and building a sustainable digital culture within public administration. Against the backdrop of increasing reliance on digital technologies for service delivery, the capacity of civil servants to guarantee equal, barrier-free access to e-services is becoming strategically significant for safeguarding democratic participation, fostering social cohesion, and reinforcing public trust in institutions. The study emphasizes that the integration of digital competencies with ethical values must permeate every stage of the human resource management cycle—from recruitment, onboarding, and continuous professional development to career advancement and performance evaluation systems. It argues that digital literacy alone is insufficient without a parallel value-based framework grounded

in trust, transparency, accountability, and respect for human rights in the online environment. Drawing on international best practices from the OECD, EU member states, and global initiatives, the paper demonstrates that the most effective results occur when technical skills are complemented by motivation, professional ethics, institutional support, and leadership commitment. Public servants are framed not only as operators of technological tools but also as proactive agents of inclusion, ensuring that no social group is left behind during digital transformation. Special attention is devoted to the challenges of fostering a corporate culture that promotes responsible innovation, ethical digital conduct, and responsiveness to the needs of all citizens, particularly vulnerable and marginalized populations. The research concludes that strengthening digital competencies, embedding integrity principles into digital governance, and aligning organizational values with citizen needs are essential prerequisites for achieving inclusive, equitable, citizen-oriented, and resilient public administration in the digital era, ensuring that technological change remains human-centered and future-ready.

Ключові слова: цифрова інклюзія, публічні службовці, цифрові компетентності, етика в цифровому врядуванні, корпоративна культура, публічне управління, цифрова трансформація.

Key words: digital inclusion, public servants, digital competencies, ethics in digital governance, corporative culture, public administration, digital transformation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Цифрова трансформація публічного управління відкриває нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Однак її успішне впровадження неможливе без належного рівня цифрової інклюзії — здатності всіх громадян, незалежно від віку, соціального статусу чи місця проживання, користуватись цифровими інструментами на рівних умовах. У цьому контексті постає критично важливе наукове та практичне завдання — осмислити та забезпечити належну роль публічних службовців як провідників цифрових змін. Зростаюча складність цифрових сервісів вимагає від них не лише технічної обізнаності, але й глибоких цифрових компетентностей, етичної чутливості та здатності працювати у змінному, інноваційному середовищі. Водночас, сучасні наукові підходи лише частково розкривають взаємозв'язок між рівнем цифрових навичок, інституційною етикою та результативністю публічної служби в умовах цифрової доби. Це створює необхідність для системного дослідження нових моделей управління персоналом, які поєднують принципи доброчесності, інклюзії та цифрової адаптивності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останнє десятиріччя позначене активізацією наукової дискусії щодо цифрової трансформації публічного управління, зокрема у фокусі таких дослідників, як M. Dunleavy (2020), A. Mergel (2019), E. Lindquist (2021), які акцентують увагу на стратегічному управлінні цифровими змінами та ролі лідерства у формуванні відкритого врядування. OECD у звітах "Digital Government Review" (2020, 2023) наголошує на важливості розвитку цифрових компетентностей державних службовців як передумови ефективного впровадження інновацій.

Питання цифрової інклюзії розглядаються у працях UNESCO та Світового банку, де вона трактується як чинник подолання нерівності у доступі до публічних послуг. Окремі автори, як-от E. Luna-Reyes та J. Gil-Garcia, порушують тему взаємозв'язку між цифровою етикою, культурою організаційної поведінки та суспільною довірою.

Разом з тим, у більшості робіт ці аспекти розглядаються фрагментарно — окремо цифрові навички, окремо інклюзія, окремо етика. Недостатньо розробленим залишається цілісний підхід до аналізу ролі публічних службовців як носіїв абсолютної доброчесності в умовах інституційної трансформації. Зокрема, бракує досліджень, що інтегрують етичні принципи, цифрові компетентності та інклюзивну логіку розвитку кадрового потенціалу публічного сектору в одне аналітичне поле.

Цій недостатньо дослідженій площині — взаємозв'язку між цифровою інклюзією, компетентнісним розвитком і професійною етикою публічних службовців — і присвячено дану статтю.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування ролі публічних службовців як ключових агентів цифрової інклюзії в умовах трансформації публічного управління та виокремлення складових, які забезпечують ефективне поєднання цифрових компетентностей, етичних принципів і інклюзивного підходу в кадровій політиці держави.

Для досягнення цієї мети передбачається розв'язання таких дослідницьких завдань:

1. Проаналізувати сучасні підходи до формування цифрових компетентностей у системі публічного управління;
2. З'ясувати взаємозв'язок між цифровою інклюзією, етикою публічної служби та ефективністю управлінських рішень;

3. Визначити стратегічні орієнтири кадрової політики, що поєднує цифрову трансформацію з принципами прозорості, підзвітності та інклюзії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі розбудови інклюзивного цифрового врядування особливого значення набуває розвиток технологій, що є чинником трансформації функціональної ролі публічного службовця. В умовах цифрової нерівності, яка охоплює як доступ до інфраструктури, так і рівень цифрових навичок, саме публічні службовці виступають ключовими посередниками між державними цифровими рішеннями та людьми, що мають обмежені цифрові можливості [1].

З огляду на це, доцільно визначити нову інституційну функцію публічного службовця — роль провайдера цифрової інклюзивності [2]. Йдеться про здатність службовця, як представника уряду, забезпечувати доступність цифрових послуг для всіх категорій населення, зокрема для осіб з інвалідністю, людей похилого віку, громадян з низькою цифровою грамотністю чи без стабільного доступу до інтернету; здійснювати підтримку громадян у користуванні цифровими інтерфейсами (навігація, автентифікація, електронне подання заяв тощо). Важливим етапом цього процесу є — пояснювати алгоритмічні рішення, що приймаються за допомогою штучного інтелекту (далі — ШІ), у доступній та соціально зрозумілій формі, а також забезпечувати альтернативні канали комунікації для осіб, які не можуть повноцінно взаємодіяти з цифровими інструментами. Таким чином роль публічного службовця це бути активним агентом у процесі подолання цифрового розриву, зокрема через ініціювання або реалізацію навчальних і просвітницьких програм для громадян на місцевому рівні.

У сучасних умовах публічний управлінець має бути не лише користувачем цифрових технологій, а й провайдером цифрового включення. Його цифрова компетентність повинна перевищувати середній рівень цифрової компетентності громадян, охоплюючи вміння навчати, консультувати та підтримувати людей із різними цифровими можливостями. Важливими стають комунікаційні та менторські навички, здатність адаптувати цифрові рішення під індивідуальні потреби та зберігати стресостійкість у роботі з громадянами.

Ці розширені вимоги до професійної компетентності публічних службовців не можуть існувати лише як сукупність індивідуальних навичок. Вони мають бути інституалізовані через систему організаційної культури публічного управління, що включає професійну культуру, корпоративну культуру, адміністративну культуру та цифрову культуру [3], як елемент культури організації.

Корпоративна культура публічної служби повинна включати цінності доступності, підтримки, відповідальності, етичної чутливості та готовності до навчального лідерства в умовах цифрового суспільства. У ній взаємодія з людьми, що мають обмежені цифрові можливості, розглядається не як додатковий обов'язок, а як органічна частина місії публічного управління, що забезпечує публічний інтерес у новій цифровій реальності.

Сучасний публічний службовець — це користувач цифрових технологій та, одночасно, провідник у світ

цифрових можливостей для громадян. Він стає тим, хто пояснює, підтримує, допомагає долати бар'єри та забезпечує рівний доступ до сервісів. Така роль втілює людиноцентричне управління, у якому цифровізація не віддаляє, а наближає владу до людини, зберігаючи чутливість до соціальних нерівностей і виявляючи інституційну емпатію.

Цифрова епоха вже змінила публічне управління, сформувавши нову концепцію розумного врядування. Вона виникла на стику трьох тенденцій: швидкого розвитку технологій, зростання очікувань громадян від держави та необхідності підвищувати ефективність роботи публічної служби. Цей трикутник створює високий запит на компетентність, відкритість і людяність працівників публічних інституцій.

В основі розумного управління (smart governance) лежить принцип активного використання цифрових інструментів для створення нових форм взаємодії між владою та суспільством [4]. На практиці це проявляється у впровадженні систем електронного документообігу, створенні платформ для громадських обговорень, розвитку мобільних додатків для отримання державних послуг. Особливу увагу приділяється аналітиці великих даних, що дозволяє прогнозувати суспільні потреби та оперативно реагувати на зміни.

Важливим аспектом є зміна філософії управління — від закритої вертикальної системи до відкритої мережевої моделі. Це передбачає активніше залучення громадянського суспільства, бізнесу та експертів до процесів прийняття рішень. Технології блокчейн, штучний інтелект та інтернет речей відкривають нові можливості для підвищення прозорості та зниження корупційних ризиків.

Однак перехід до розумного управління супроводжується значними труднощами. Серед них, необхідність подолання цифрового розриву, забезпечення кібербезпеки, оновлення нормативно-правової бази. Важливим викликом залишається зміна управлінської культури в апараті публічної служби, адже технологічні інновації вимагають нових підходів до організації роботи, культури та етики.

Досвід провідних країн свідчить, що успішна реалізація концепції розумного управління [5] дозволяє значно підвищити ефективність державного управління, зменшити бюрократичне навантаження та покращити якість комунікації між владою та громадянами. Проте цей процес вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні рішення з організаційними змінами та розвитком цифрової грамотності населення.

Цифрові компетентності публічних службовців є фундаментальним елементом організаційної спроможності до змін, засобом посилення управлінської адаптивності та ключовою умовою успішного функціонування державної служби у цифрову епоху. Їх розвиток має бути інтегрованим у стратегії професійного навчання, реформу HR-процесів та політики формування цифрової культури державного сектору.

Міжнародний досвід демонструє, що успішна трансформація публічного управління можлива лише за наявності системно розвинених цифрових компетентностей публічних службовців [6]. Формування цифрових компетентностей має здійснюватися через технічне на-

вчання та й через інтеграцію цифрової культури в HR-політику, систему оцінювання та мотивації. У центрі цього підходу — цифрова етика публічної служби, що заснована на людиноцентричності, гнучкості, відкритості до інновацій та стратегічного бачення розвитку.

Україна, поступово адаптуючи ці практики, формує основу для переходу до сервісної моделі публічної служби, здатної реагувати на виклики цифрового суспільства.

Сучасні тенденції модернізації публічного сектору вказують на невід'ємний зв'язок між технологічним прогресом, абсолютною доброчесністю та глибинними змінами в професійній культурі публічних службовців. Досвід країн-лідерів: Данія, Естонія, Фінляндія, Південна Корея, Сінгапур, Швеція, Нідерланди, Канада, Нова Зеландія, Ізраїль [7] цифровізації свідчить, що успішна адаптація до вимог цифрової ери передбачає комплексний підхід, який поєднує інституційні реформи з трансформацією ментальності, ціннісних орієнтирів і безумовною відданістю принципам доброчесності кожного працівника.

Таким чином, у структурі професійної компетентності публічного службовця цифрової доби має бути інтегрована здатність забезпечувати цифрову інклюзивність як інституційну функцію, що передбачає технічну обізнаність, етичну чутливість, комунікативну гнучкість, соціальну відповідальність, а також здатність навчати, консультувати й підтримувати інших у цифровому середовищі [8]. Закріплення цих вимог у системі цінностей, принципів і практик корпоративної культури публічного управління є передумовою ефективної адаптації державної служби до викликів цифрової трансформації та збереження соціальної легітимності в умовах алгоритмізованої взаємодії з громадянами.

У той же час вирішення проблеми цифрової інклюзії потребує до особливої уваги подолання точкових викликів, що пов'язні з соціально-економічною та освітньою нерівністю [9].

Складним для вирішення виглядає, у першу чергу, соціально-економічна нерівність: низький фінансовий дохід, з вікові фактори, проживанням в місцях з обмеженим доступом до Інтернету, відсутність сучасних присторіїв або навичок їх використання [10].

Питання освітньої нерівності: рівень цифрової грамотності напряму залежить від освітнього та професійного рівня населення, що також вимагає від держави розширення цифрової освіти, а також проведення просвітньої діяльності щодо можливостей та необхідності цифрового розвитку особи [11].

Інституційні розриви проявляються у різних рівнях цифрових компетентностей службовців, що ускладнює впровадження е-врядування та якісних послуг. Це створює подвійну проблему: уповільнює реалізацію стратегій цифрової трансформації та поглиблює соціальну нерівність через обмежений доступ громадян до е-послуг і е-демократії.

В Україні це питання активно актуалізовано на рівні державної політики. Зокрема, запуск платформи "Дія. Освіта" у 2020 році був спрямований саме на подолання цифрової нерівності серед населення та службовців через надання масових безкоштовних курсів цифрової грамотності [12] (Міністерство цифрової трансформації

України, 2023). Однак проблема залишається системною та потребує комплексного вирішення, яке включає: введення до умов конкурсного відбору публічних службовців — високого рівня цифрової компетентності, удосконалення освітніх програм державної служби [13] запровадження обов'язкових модулів цифрових компетентностей у програми підвищення кваліфікації; розширення доступу до Інтернету та сучасних технологій у сільській місцевості; посилення міжвідомчої координації та моніторингу цифрової готовності публічних установ.

Згідно з рекомендаціями Європейської комісії цифрова компетентність передбачає "впевнене, критичне та відповідальне використання цифрових технологій та взаємодію з ними для навчання, роботи та участі в житті суспільства. Вона визначається як поєднання знань, навичок та ставлень" [14].

І в цьому концепті, стратегічним підходом до вирішення питання цифрового розриву є активна інтеграція lifelong learning [15], як стратегічного підходу до формування цифрових компетентностей публічних службовців та громадян.

Цифрова компетентність публічного службовця має багатовимірний характер і охоплює інформаційну грамотність, роботу з даними, кібербезпеку, захист персональних даних, участь у цифрових інноваціях, цифрову комунікацію, е-взаємодію з громадянами, використання цифрових інструментів у прийнятті рішень та цифрового етику. Ключовим елементом є інформаційна грамотність — уміння шукати, відбирати, критично оцінювати й інтерпретувати дані, визначати їхню надійність і джерело, а також користуватися офіційними реєстрами й платформами для збору та аналізу управлінської інформації.

У добу цифрової трансформації інформаційна грамотність і навичка аналітичної обробки даних стають ключовими компетентностями публічного службовця, що визначають його здатність працювати в умовах інформаційного переважання та складності. Аналітика даних передбачає використання цифрових інструментів для збору, аналізу, візуалізації й інтерпретації інформації (наприклад, Excel, Power BI, платформи відкритих даних). Вона охоплює уміння оцінювати показники ефективності політик і послуг, робити прогнози та формувати стратегії розвитку, що забезпечує прийняття управлінських рішень на основі доказів.

Ця компетентність є необхідною передумовою для впровадження принципів evidence-based policy (політика, заснована на доказах) — це підхід до розробки, реалізації та оцінювання державної політики, в основі якого лежить використання надійних емпіричних даних, досліджень та фактів для прийняття рішень, а не інтуїтивних припущень, політичних уподобань чи адміністративної інерції [16], цифрової прозорості, ефективного моніторингу результативності, а також формування довіри громадян до держави через об'єктивність і відкритість рішень.

Згідно з рамками DigComp 2.2 (European Commission, 2022), даний компонент охоплює щонайменше три рівні: від базового — здатності знаходити інформацію, до просунутого — формулювання висновків на основі складного аналізу великих масивів даних.

Використання цифрових інструментів у прийнятті рішень — це застосування технологічних систем (електронний документообіг, CRM, HRMIS) для автоматизації, аналізу та підтримки управлінських процесів.

У науковій площині електронний документообіг розглядається як інструмент цифрової трансформації управління, що поєднує правові, організаційні та технічні компоненти [17].

На сучасному етапі електронний документообіг є складовою електронного врядування (e-Government). Його ефективне впровадження вимагає уніфікації процедур, наявності нормативної бази, кібербезпеки, підготовки персоналу та сумісності між системами різних відомств або установ.

CRM (Customer Relationship Management) — це концепція та технологія управління взаємовідносинами зі споживачами публічних послуг, яка базується на інтегрованому підході до збору, зберігання, аналізу та використання інформації про користувачів державних або муніципальних сервісів з метою оптимізації організаційних, адміністративних та комунікаційних процесів. Це дозволяє підвищити якість обслуговування населення й вчасно реагувати на запити, виявляти проблемні ділянки в наданні послуг, формувати персоналізовані управлінські рішення [18].

HRMIS (Human Resource Management Information System), як комплексна інформаційна система, призначена для автоматизації процесів управління людськими ресурсами в організаціях, зокрема в установах публічного сектору. Вона забезпечує централізоване збирання, обробку, зберігання та аналітичне опрацювання даних про кадровий склад, сприяючи підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації кадрової політики та дотриманню вимог нормативно-правового регулювання.

Запровадження HRMIS дає змогу уніфікувати процеси найму, атестації, підвищення кваліфікації, обліку робочого часу, відпусток, ротаций і звільнень, а також забезпечити їх інтеграцію з іншими державними інформаційними ресурсами (наприклад, реєстрами пенсійного фонду, податкової служби, системами антикорупційного контролю) [19]. Важливою складовою є підтримка нормативної відповідності, зокрема в частині дотримання законодавства про державну службу, трудові права працівників та обмеження щодо конфлікту інтересів і сумісництва [20].

Використання цифрових інструментів у прийнятті рішень дозволяє істотно підвищити ефективність публічного управління шляхом оптимізації адміністративних процедур — забезпечується більша швидкість, точність і контроль за виконанням завдань. Ці технології сприяють прозорості процесу ухвалення рішень, зменшуючи простір для суб'єктивних впливів та зловживань.

Цифрова комунікація стає інструментом публічного управління, адже змінює спосіб спілкування влади й громадян. Вебпортالي, соцмережі, месенджери, чат-боти та інтерактивні платформи дають змогу спілкуватися з людьми у зручний для них час і формат, незалежно від місця проживання. Так поступово формується сервісна модель управління, у якій громадянин — не лише отримувач послуг, а й активний учасник рішень. "Цифровізація управлінських процесів на державній

службі — це якраз той інструмент, що допомагає економити час і ресурси, зробити надання послуг більш комфортним і зручним для людей, максимально спростити процедури, зробити їх більш прозорими", — сказала Наталія Алюшина.

Участь у цифрових інноваціях означає, що публічний службовець користується готовими цифровими рішеннями та: виявляє потреби цільових груп; тестує і пропонує поліпшення цифрових сервісів; сприяє гнучкому впровадженню технологій в адміністративні процеси; забезпечує зворотний зв'язок від користувачів; діє як посередник між технологічними командами, керівництвом і громадськістю.

Цифрові інновації в публічному секторі — це технічні зміни та культурна трансформація, що потребує компетентних і вмотивованих службовців. Однією з ключових їхніх навичок стає володіння принципами кібербезпеки, конфіденційності та захисту персональних даних. Це означає вміння працювати безпечно з інформаційними системами, розпізнавати кіберзагрози й дотримуватися політик конфіденційності.

У добу цифрових послуг і відкритих даних публічні службовці мають бути користувачами безпечного середовища та, головне, й гарантами високого рівня етичності влади. Порушення принципів кібербезпеки та несанкціоноване втручання в особисте життя громадян — підриває авторитет держави й тягне юридичну відповідальність. Розвиток цифрових компетентностей на основі етики й доброчесності підвищує ефективність роботи органів влади, якість послуг, зміцнює довіру та допомагає долати цифрову нерівність.

Нерозривно пов'язана з концепцією цифрової доброчесності, -концепція електронної демократії. Електронна демократія (е-демократія) — це форма політичної організації, яка використовує інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) для розширення участі громадян у прийнятті політичних рішень та забезпечення прозорості управлінських процесів [21]. Дослідження підкреслюють, що електронна демократія сприяє підвищенню інклюзивності, збільшенню довіри до інституцій та оптимізації комунікації між владою та громадянами [22].

Однак існують критичні аспекти, пов'язані з цифровим розривом, кібернебезпекою та маніпуляціями через соціальні мережі, які можуть обмежувати ефективність е-демократії [23]. Інструментом мінімізації негативних впливів, на думку авторки, є цифрова компетентність та етика кожного працівника публічного сектору.

Практика провідних держав демонструє, що найефективніші результати досягаються при поєднанні кількох ключових факторів. По-перше, це інтеграція цифрових компетенцій та принципів доброчесності у всі етапи роботи з персоналом — від підбору кадрів до системи просування по службі. По-друге, створення мотиваційних механізмів, які заохочують не лише до опановування нових технологій, але й до неухильного дотримання етичних норм у їх впровадженні. По-третє, формування середовища, де експерименти, інновації та абсолютна доброчесність стають природною частиною організаційної культури [24].

В українському контексті цей процес має свою специфіку, пов'язану як з успіхами в цифровізації окремих

сфер публічного управління, так і з викликами, що виникають через необхідність подолання радянської спадщини в управлінській культурі.

Створення умов для постійного професійного розвитку, де навчання стає не разовим заходом, а безперервним процесом формування як професійних, так і культурних якостей має виступати рушійним фактором подолання цифрової інклюзії та викликів цифрових трансформацій суспільства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифрова трансформація публічного управління підвищує ефективність, прозорість і доступність послуг, але водночас потребує від кожного працівника можливості забезпечення цифрової інклюзивності — рівного доступу громадян до цифрових рішень. У цьому процесі публічні службовці виступають користувачами інструментів, агентами змін та коучами, що навчають цифровим технологіям.

Сучасні цифрові тенденції зосереджуються на окремих аспектах — компетентностях, інклюзії чи етиці, проте бракує комплексних моделей їх поєднання в кадровій політиці.

Перспективи подальшого розвитку — створенням умов для формування нових поколінь публічних службовців, для яких цифрові компетентності та абсолютна доброчесність є природною складовою професійної ідентичності. Це вимагатиме системної роботи, зокрема зі зміною корпоративної культури публічної служби.

Література:

1. International Telecommunication Union. Digital inclusion. 2025. URL: <https://www.itu.int/itu-d/sites/digital-inclusion/> (дата звернення: 08.08.2025).
2. Mistry J. A. Conceptual Framework for the Role of Government in Bridging the Digital Divide. 2005. URL: <https://www.researchgate.net/publication/280212730> (дата звернення: 08.08.2025).
3. Трушкіна Н., Чернух Д. Цифрова культура компаній: уточнення термінології. searchGate. 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/373493746> (дата звернення: 08.08.2025).
4. Rodriguez Bolivar M. P., Meijer A. Smart Governance. 2016. URL: <https://www.researchgate.net/publication/283822785> (дата звернення: 08.08.2025).
5. SAGE Journals. International Review of Administrative Sciences. 2015. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852314564308> (дата звернення: 08.08.2025).
6. Febiri F., Gariba M. I., Hub M., Provaznikova R. Synergy between Human Factors, State Digitalization and Public Administration in the European Context. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S219985312400218X> (дата звернення: 08.08.2025).
7. OECD. The OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government. 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html (дата звернення: 08.08.2025).
8. Ernst & Young. How Government Can Help Bridge the Digital Divide. 2025. URL: https://www.ey.com/en_us/government-public-sector/how-government-can-help-bridge-the-digital-divide (дата звернення: 06.08.2025).
9. Бурик З. Цифрова інклюзія в публічному управлінні: подолання цифрового розриву серед населення. 2025. URL: <https://www.researchgate.net/publication/393970641> (дата звернення: 06.08.2025).
10. World Bank. Digital Government Report. 2024. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099240410042410150> (дата звернення: 06.08.2025).
11. Братіков А. О. Публічне управління у сфері розвитку цифрової грамотності населення. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-11> (дата звернення: 08.07.2025).
12. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт. 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 08.07.2025).
13. Жияєв І., Семенченко А. Сучасна державна політика щодо розвитку цифрової грамотності державних службовців та громадян України. Вісник Каразінського університету. 2020. № 1 (68). С. 198—209. URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/20798> (дата звернення: 08.08.2025).
14. Council of the European Union. Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. 2018. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1> (дата звернення: 28.07.2025).
15. Kalman A. Lifelong Learning in the Educational Environment: A Systematic Literature Review. PMC. 2023. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10182754> (дата звернення: 08.08.2025).
16. Nutley S., Walter I., Davies H. T. Using Evidence: How Research Can Inform Public Services. Bristol: The Policy Press. 2007. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1848167> (дата звернення: 02.08.2025).
17. Копняк К., Покинчерда В. Електронне документообслуговування в державному управлінні: проблеми впровадження, переваги та перспективи. 2020. URL: <https://www.researchgate.net/publication/346481289> (дата звернення: 02.08.2025).
18. Al-Khoury A. M. Customer Relationship Management: A Government Perspective. Journal of Management and Strategy. 2012. URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/index.php/jms/article/view/1941> (дата звернення: 02.08.2025).
19. Tavares R. A. de A., Ortega Nieto D., Woodhouse E. F. Government Analytics Using Human Resources and Payroll Data. 2023. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/99a19502cf13e0feabd68993c3cd20b1-0050042023/original/GAH-CHAPTER-10.pdf> (дата звернення: 01.08.2025).
20. НАДС. Інформаційна система управління людськими ресурсами (HRMIS). 2025. URL: <https://nads.gov.ua/en/human-resource-management-information-system-hrmis> (дата звернення: 01.08.2025).
21. Лінднер Р., Айхгольцер Г. Електронна демократія: концептуальні основи та останні тенденції. Springer.

2019. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-27184-8_2 (дата звернення: 05.08.2025).

22. Coleman S., Blumler J. G. The Internet and Democratic Citizenship: Theory, Practice and Policy. Cambridge: Cambridge University Press. 2009. (дата звернення: 05.08.2025).

23. Dahlberg L. Re-constructing digital democracy: An outline of four 'positions'. New Media & Society. 2011. Vol. 13 (6), pp. 855—872 (дата звернення: 01.08.2025).

24. Александре А. да К., Перейра Л. М. Етика та розвиток передових технологічних систем у державному управлінні. Springer. 2023. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-33177-0_14 (дата звернення: 01.08.2025).

References:

1. International Telecommunication Union (2025), "Digital inclusion", available at: <https://www.itu.int/itu-d/sites/digital-inclusion/> (Accessed 08 August 2025).

2. Mistry, J. (2015), "A conceptual framework for the role of government in bridging the digital divide", ResearchGate, available at: <https://www.researchgate.net/publication/280212730> (Accessed 08 August 2025).

3. Trushkina, N. and Chernukh, D. (2023), "Digital culture of companies: clarification of terminology", ResearchGate, available at: <https://www.researchgate.net/publication/373493746> (Accessed 08 August 2025).

4. Rodriguez Bolivar, M.P. and Meijer, A. (2015), "Smart governance", ResearchGate, available at: <https://www.researchgate.net/publication/283822785> (Accessed 08 August 2025).

5. International Review of Administrative Sciences (2015), "International review of administrative sciences", SAGE Journals, available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852314564308> (Accessed 08 August 2025).

6. Febiri, F., Gariba, M.I., Hub, M. and Provaznikova, R. (2024), "Synergy between human factors, state digitalization and public administration in the European context", ScienceDirect, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S21985312400218X> (Accessed 08 August 2025).

7. OECD (2020), The OECD digital government policy framework: six dimensions of a digital government.

8. Ernst & Young (2025), "How government can help bridge the digital divide", available at: https://www.ey.com/en_us/government-public-sector/how-government-can-help-bridge-the-digital-divide (Accessed 06 August 2025).

9. Buryk, Z. (2024), "Digital inclusion in public administration: overcoming the digital divide among the population", ResearchGate, available at: <https://www.researchgate.net/publication/393970641> (Accessed 06 August 2025).

10. World Bank (2024), "Digital government report", available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099240410042410150> (Accessed 06 August 2025).

11. Bratkov, A.O. (2024), "Public administration in the field of digital literacy development of the population",

REICST, available at: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-11> (Accessed 08 July 2025).

12. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2023), "Official site", available at: <https://thedigital.gov.ua/> (Accessed 08 July 2025).

13. Zhyliayev, I. and Semenchko, A. (2023), "State policy on the development of digital literacy of civil servants and citizens of Ukraine", Visnyk Karazinskoho universytetu, available at: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/20798> (Accessed 08 June 2025).

14. Council of the European Union (2018), "Recommendation on key competences for lifelong learning", available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1> (Accessed 28 July 2025).

15. Kalman, A. (2023), "Lifelong learning in the educational environment: a systematic literature review", PMC, available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10182754> (Accessed 08 August 2025).

16. Nutley, S., Walter, I. and Davies, H.T. (2007), Using evidence: how research can inform public services, Policy Press, Bristol, UK.

17. Kopniak, K. and Pokynchereda, V. (2020), "Electronic document management in public administration: problems of implementation, advantages and prospects", ResearchGate, available at: <https://www.researchgate.net/publication/346481289> (Accessed 02 August 2025).

18. Al-Khouri, A.M. (2011), "Customer relationship management: a government perspective", Journal of Management and Strategy, available at: <https://www.sciencedirect.com/journal/index.php/jms/article/view/1941> (Accessed 02 August 2025).

19. Tavares, R.A. de A., Ortega Nieto, D. and Woodhouse, E.F. (2023), "Government analytics using human resources and payroll data", World Bank, available at: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/99a19502cf13e0feabd68993c3cd20b1-0050042023/original/GAH-CHAPTER-10.pdf> (Accessed 01 August 2025).

20. National Agency of Ukraine on Civil Service (2025), "Human resource management information system (HRMIS)", available at: <https://nads.gov.ua/en/human-resource-management-information-system-hrmis> (Accessed 01 August 2025).

21. Lindner, R. and Aichholzer, G. (2019), "Electronic democracy: conceptual foundations and recent trends", Springer, available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-27184-8_2 (Accessed 05 August 2025).

22. Coleman, S. and Blumler, J.G. (2009), The internet and democratic citizenship: theory, practice and policy, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

23. Dahlberg, L. (2011), "Re-constructing digital democracy: an outline of four 'positions'", New Media & Society, vol. 13, no. 6, pp. 855—872.

24. da Costa Alexandre, A. and Moniz Pereira, L. (2023), "Ethics and the development of advanced technological systems in public administration", Springer, available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-33177-0_14 (Accessed 01 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 20.08.2025 р.