



УДК 35.088.6:004.9

[https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-9\(17\)-610-623](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-9(17)-610-623)

Карпенко Юрій Вікторович кандидат економічних наук, доцент, Доцент кафедри менеджменту і логістики, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0001-6370-066X>

Животенко Віталій Олександрович кандидат економічних наук, доцент, Заступник начальника відділу інформаційно-аналітичного забезпечення та з питань дотримання стандартів рівності Управління аналітичної роботи, соціальної підтримки ветеранів та розвитку соціальних послуг Департаменту соціального захисту населення Полтавської міської ради, м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0003-0511-1802>

Богданівський Владислав Володимирович аспірант, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0003-4742-134X>

Чупринюк Богдан Вікторович аспірант, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, <https://orcid.org/0009-0007-7783-5136>

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ФАХІВЦІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. У світі, де технології стрімко розвиваються, цифровізація стала не просто трендом, а невіддільною складовою всіх сфер життя. Вона кардинально змінює процеси прийняття рішень, взаємодії між громадянами та державою, а також внутрішню організацію державних інституцій. Ця трансформація вимагає не лише оновлення технічної інфраструктури, а й, що найважливіше, переосмислення професійних компетенцій фахівців публічного управління.

Існуючі моделі професійних компетентностей, що були актуальними для «паперової» епохи, не повною мірою відповідають вимогам сучасного цифрового середовища. Це створює гостру проблему недостатньої підготовленості фахівців публічного управління до ефективної роботи в умовах цифрової економіки та суспільства. Тому, виникає необхідність не лише в адаптації наявних знань та навичок, а й у формуванні нових цифрових компетентностей фахівців у сфері публічного управління необхідних для сталого розвитку держави та якості життя громадян.

Цифровізація стала незворотним процесом, що докорінно змінює функціонування публічного управління та вимоги до його фахівців. Дослідження

підтвердило, що під впливом цих змін відбувається трансформація професійних компетентностей: поряд з переосмисленням традиційних навичок, ключову роль починають відігравати нові цифрові компетентності (цифрова грамотність, інформаційна безпека, аналіз даних) та «м'які» навички (адаптивність, критичне мислення, комунікація у цифровому середовищі). Незважаючи на значні можливості для підвищення ефективності та прозорості державного апарату, існують суттєві виклики, такі як цифровий розрив, швидкість технологічних змін та необхідність адаптації освітніх систем. Однак ці виклики можуть бути подолані шляхом реалізації системних стратегій, які включають оновлення професійних стандартів, модернізацію освітніх програм, постійне підвищення кваліфікації державних службовців, формування цифрової культури та забезпечення відповідної інфраструктури.

Ключові слова: цифровізація, професійні компетентності, цифрова компетентність, цифрова культура, цифрова грамотність, цифрове лідерство, фахівці публічного управління.

Karpenko Yurii Viktorovich PhD in Economic, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Logistics, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, <https://orcid.org/0000-0001-6370-066X>

Zhyvotenko Vitalii Oleksandrovyh PhD in Economic, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Information and Analytical Support and Compliance with Equality Standards of the Department of Analytical Work, Social Support of Veterans and Development of Social Services of the Department of Social Protection of the Population of Poltava City Council, Poltava, <https://orcid.org/0000-0003-0511-1802>

Bohdanivskiy Vladyslav Volodymyrovych graduate student, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, <https://orcid.org/0000-0003-4742-134X>

Chupryniuk Bohdan Viktorovich postgraduate student, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, <https://orcid.org/0009-0007-7783-5136>

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE TRANSFORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCIES OF PUBLIC ADMINISTRATION SPECIALISTS

Abstract. In a world where technology is rapidly evolving, digitalization has become not just a trend, but an integral part of all spheres of life. It is radically changing decision-making processes, interactions between citizens and the state, and the internal



organization of state institutions. This transformation requires not only the upgrading of technical infrastructure but also, most importantly, a rethinking of the professional competencies of public administration specialists.

Existing models of professional competencies that were relevant in the «paper» era do not fully meet the requirements of the modern digital environment. This creates an acute problem of insufficient preparedness of public administration specialists to work effectively in the conditions of the digital economy and society. Therefore, there is a need not only to adapt existing knowledge and skills, but also to develop new digital competencies of specialists in the field of public administration necessary for the sustainable development of the state and the quality of life of citizens.

Digitalization has become an irreversible process that is fundamentally changing the functioning of public administration and the requirements for its specialists. Research has confirmed that these changes are transforming professional competencies: along with a rethinking of traditional skills, new digital competencies (digital literacy, information security, data analysis) and “soft” skills (adaptability, critical thinking, communication in a digital environment) are beginning to play a key role. Despite significant opportunities to improve the efficiency and transparency of the state apparatus, there are significant challenges, such as the digital divide, the speed of technological change, and the need to adapt education systems. However, these challenges can be overcome by implementing systemic strategies that include updating professional standards, modernizing educational programs, continuously improving the qualifications of civil servants, forming a digital culture, and providing the appropriate infrastructure.

Keywords: digitalization, professional competencies, digital competence, digital culture, digital literacy, digital leadership, public administration specialists.

Постановка проблеми. У світі, де технології стрімко розвиваються, цифровізація стала не просто трендом, а невіддільною складовою всіх сфер життя. Вона кардинально змінює процеси прийняття рішень, взаємодії між громадянами та державою, а також внутрішню організацію державних інституцій. Ця трансформація вимагає не лише оновлення технічної інфраструктури, а й, що найважливіше, переосмислення професійних компетенцій фахівців публічного управління.

Існуючі моделі професійних компетентностей, що були актуальними для «паперової» епохи, не повною мірою відповідають вимогам сучасного цифрового середовища. Це створює гостру проблему недостатньої підготовленості фахівців публічного управління до ефективної роботи в умовах цифрової економіки та суспільства. Тому, виникає необхідність не лише в адаптації наявних знань та навичок, а й у формуванні нових цифрових компетентностей фахівців у сфері публічного управління необхідних для сталого розвитку держави та якості життя громадян.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Згідно з аналізом останніх досліджень і наукових публікацій, цифровізація кардинально трансформує професійні компетенції фахівців у сфері публічного управління. Цей процес виходить за рамки простого перенесення послуг в онлайн, він вимагає глибоких системних змін. По-перше, це зміна акцентів у навичках. Традиційні «hard skills» доповнюються новими цифровими компетенціями. Публічні службовці повинні володіти навичками роботи з різноманітними цифровими платформами, базами даних та інформаційно-комунікаційними технологіями. По-друге, це нові вимоги до цифрової грамотності, яка включає не лише технічні вміння, а й здатність критично оцінювати та перевіряти достовірність інформації, розуміти питання кібербезпеки, а також правила цифрового етикету. По-третє, це трансформація робочих процесів: впровадження концепції «цифрового робочого місця», використання хмарних технологій, систем автоматизації та інструментів. По-четверте, цифровізація сприяє зниженню бюрократії, боротьбі з корупцією та підвищенню якості публічних послуг. Це, в свою чергу, посилює довіру громадян до державних інституцій. По-п'яте, це фокус на людину – попри технологічний прогрес, публікації наголошують, що успішність цифровізації залежить від готовності державних службовців використовувати нові технології, а людський фактор залишається ключовою цінністю.

Метою цієї статті є аналіз впливу цифровізації на трансформацію професійних компетентностей фахівців публічного управління та визначення стратегічних напрямів їх формування та розвитку.

Виклад основного матеріалу. Ключовими компетентностями є ті, які необхідні всім людям для підвищення особистого потенціалу і розвитку, розширення можливостей працевлаштування, соціальної інтеграції та активного громадянства. Такі компетентності розвиваються в процесі навчання протягом усього життя, починаючи з раннього дитинства закінчуючи післяпенсійним періодом шляхом формального, неформального та інформального навчання.

Усі ключові компетентності вважаються однаково важливими: кожна з них сприяє успішному життю в суспільстві. Компетенції можуть застосовуватися у багатьох контекстах і в різних комбінаціях. Вони переплітаються та поєднуються: розвиваючи компетентності, важливі для однієї життєвої сфери, одночасно розвиваються й пріоритетні компетентності для іншої. Такі навички, як критичне мислення, аналітичне мислення, вирішення проблем, творчість, робота в команді, вміння спілкуватись та проводити переговори, ухвалення рішень, саморегуляція, стійкість, емпатія, участь, повага до різноманітності, враховуються у всіх ключових компетентностях [1].

У загальному розумінні сутність професійної компетентності державного службовця полягає у його практичній здатності у межах наданих службових повноважень, застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти



необхідні особистісні якості (моральні та ділові) при належному виконанні встановлених завдань і обов'язків, при підвищенні кваліфікації, професійному та особистісному розвитку. Зазначене поняття характеризується структурованістю та складається з таких елементів, як: набір спеціальних знань (законодавство в сфері державної служби, державна мова, основи діловодства), умінь та навичок (здатність особи належно виконувати певні дії під час тієї чи іншої діяльності на основі набутих знань: здійснення комунікації та взаємодії, лідерство, управління фінансовими активами тощо) [2].

Наразі відбувається трансформація «традиційних» компетентностей державних службовців у таких напрямках:

1) документообіг: перехід від паперового документообігу до електронного вимагає від фахівців вільного володіння системами електронного документообігу, навичок роботи з електронним підписом, розуміння принципів цифрового зберігання та архівування документів;

2) прийняття рішень: сучасне публічне управління дедалі більше базується на даних. Це трансформує традиційні процеси прийняття рішень, вимагаючи від фахівців здатності до аналізу даних, інтерпретації статистичної інформації, розуміння Big Data та застосування аналітичних інструментів;

3) організація роботи: поширення віддаленої роботи та гібридних форматів вимагає від державних службовців високого рівня самоорганізації, ефективного тайм-менеджменту та здатності до продуктивної роботи у віртуальних командах.

Вимоги до знань, навичок та компетенцій державних службовців визначаються стратегічними орієнтирами розвитку систем. В даний час істотні зміни в інституті державного управління та державної служби обумовлені зміною концепції державного управління. Стратегічними орієнтирами для змін визначено цифровізацію державного управління при побудові сервісної держави та клієнтоорієнтованість державного управління. Це вимагатиме від чиновників нового формату наступних цифрових компетенцій: управління цифровою інформацією; надання цифрових державних послуг; розгортання цифрових рішень; цифрове проєктне управління; цифрова безпека; цифрова етика [3].

Цифрові компетенції публічних управлінців відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективності врядування в сучасних умовах. По-перше, вони є ключовою передумовою цифрової трансформації публічного сектора, яка дозволяє докорінно змінити моделі управління на основі даних, алгоритмів та платформ, підвищивши таким чином якість державних послуг та оптимізувавши бюджетні видатки. По-друге, цифрові навички уможливають більш інклюзивну та партисипативну модель урядування, коли громадяни не просто пасивно споживають послуги, а стають співтворцями публічної цінності завдяки використанню цифрових інструментів комунікації та співпраці. По-третє,

цифрова компетентність – це найважливіший ресурс адаптивності та стійкості держави до шоків і криз, як показує гіркий досвід України часів пандемії та війни [4].

Дослідники пропонують розглядати поняття «цифрова компетентність публічних службовців» як – поєднання знань, вмінь, навичок та цифрового етикету використання цифрових технологій в органах публічної влади у внутрішньому та зовнішньому цифровому середовищі професійної діяльності. Серед принципів формування цифрової компетентності публічних службовців слід виділити наступні: законності, професійного саморозвитку, системності, безперервності, мотивації, цифрової етики. Механізм формування цифрових компетенцій публічних службовців складається з таких основних елементів, як: нормативно-правовий, інституційно-організаційний, матеріально-технологічний та мотиваційно-кадровий [5].

Інші дослідники поуюточнюють дане поняття і трактують його як «інформаційно-цифрова компетентність», що містить у собі елементи і «цифрової грамотності», і «цифрової культури», оскільки поєднує культурне розуміння медіа-середовища та практичні навички роботи з ним. Цифрова культура державного службовця – це соціокультурна дефініція, яка містить у собі сукупність нових практик цифрової культури в межах алгоритму надання адміністративних послуг онлайн та особистісного практичного досвіду, підкріпленого високими моральними ціннісними орієнтирами, встановленими державною службою. Цифрова грамотність державного службовця являє собою сукупність навичок комп'ютерної грамотності, професійного користування мас-медіа та вміння шукати інформацію [6].

У сфері публічного управління сучасні фахівці повинні володіти не лише професійними знаннями (*hard skills*), але й розвиненими м'якими навичками (*soft skills*), серед яких актуальними у цифровому контексті публічного управління, на наш погляд є:

- 1) адаптивність та гнучкість, які критично важливі для швидкої адаптації до постійних технологічних змін та нових робочих процесів;
- 2) критичне мислення та аналітичні здібності, що необхідні для обробки величезних обсягів інформації та прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності;
- 3) навички командної роботи, які розвиваються у контексті співпраці у віртуальних командах, що вимагає нових підходів до координації та взаємодії;
- 4) комунікативні навички, які трансформуються на ефективне онлайн-спілкування, вимагаючи чіткості, лаконічності та розуміння невербальних сигналів у віртуальному просторі.

Зокрема, як зазначають дослідники комунікаційна грамотність в цифровому суспільстві є надзвичайно важливою для лідерства публічних службовців в



контексті їхньої управлінської діяльності. Комунікаційна грамотність публічного службовця – це набір навичок, вмінь ефективно взаємодіяти з іншими людьми в онлайн середовищі, включаючи вміння висловлювати свої думки та почуття чітко і зрозуміло, слухати і розуміти інших, а також будувати гармонійні та продуктивні відносини для ефективного управління та успішної життєдіяльності [7].

Досліджуючи структуру цифрової компетентності державних службовців, виокремлюють три основні групи компетенцій:

1) загальні – прості цифрові навички та вміння (наприклад, користування Інтернетом, використання стандартних офісних програм);

2) професійні – оперування та створенням різноманітного цифрового контенту (наприклад, веб-сторінок, чат-ботів, каналів та спільнот у месенджерах, налаштування і використання систем електронного документообігу та ведення електронних архівів, нагромадження хмарних даних тощо);

3) комплементарні – оволодіння навичками, які допомагають у процесі виконання нових завдань (наприклад, бізнес-планування, розвитку соціальних мереж для підтримки цифрових комунікацій в громадах) [8].

Міністерством цифрової трансформації України в 2021 р. було створено Рамку цифрових компетентностей для державних службовців України (проект), яка призначена для всіх осіб, що працюють у державному управлінні, незалежно від категорії, освіти, віку, здібностей або набутих навичок. Рамка надає загальне уявлення щодо знань, навичок та компетентностей, пов'язаних із використанням цифрових технологій у процесі державного управління. Відповідно до рамки цифрових компетентностей для громадян, структура цієї рамки відображає як всю сукупність компонентів, так і їх взаємовідношення за принципом «від простого – до ускладненого набору функцій і використовуваних сервісів», «від елементарних – до ускладнених операцій, виконуваних користувачами»

Рамка містить 5 сфер компетентностей:

- с1 комп'ютерна та інформаційна грамотність (використання комп'ютерних та мобільних пристроїв та базового програмного забезпечення);
- с2 робота з цифровим контентом;
- с3 цифрова комунікація та цифрова взаємодія;
- с4 безпека та захист інформації в цифровому середовищі;
- с5 реалізація політики цифровізації (на державному, організаційному, особистісному рівнях).

Ця рамка – це динамічна структура, яка може згодом оновлюватись та за потреби переглядатись разом із появою нових чинників: нових цифрових технологій та ресурсів, викликів та можливостей, зміни потреб та стану розвитку цифрової грамотності держслужбовців України. Деякі компетентності можна віднести водночас до різних сфер, оскільки вони є наскрізними [9].

Отже, можна стверджувати, що професійні компетентності фахівця публічного управління – це інтегрована сукупність знань, умінь, навичок, особистих



якостей та ціннісних орієнтацій, що дозволяють ефективно виконувати службові обов'язки. Компетентнісний підхід у державній службі виходить за межі простої наявності диплома чи досвіду, акцентуючи на здатності застосовувати отримані знання на практиці та постійно розвиватися.

Взаємозв'язок цифровізації та компетентностей є двостороннім. З одного боку, успішна цифрова трансформація залежить від наявності відповідних цифрових компетентностей у державних службовців. З іншого, саме процеси цифровізації зумовлюють необхідність формування та розвитку цих нових компетентностей. Рамки цифрових компетентностей, такі як європейська DigComp, стають основою для розробки національних стандартів для державних службовців, визначаючи необхідні групи навичок: цифрова грамотність, комунікація, створення контенту, безпека та вирішення проблем. Ці зміни формують нові ролі та функції фахівців, вимагаючи від них не лише володіння інструментами, а й здатності до цифрового лідерства, інноваційного мислення та управління змінами.

У сучасному світі, перехід до цифрового лідерства є важливим етапом для будь-якої організації, що прагне досягти успіху та розвитку. Цей процес вимагає першочергових змін у сфері керівництва, які сприятимуть впровадженню нових технологій, інновацій та підвищенню конкурентоспроможності. Основні аспекти, які необхідно врахувати для успішного переходу до цифрового лідерства:

- 1) переосмислення моделі лідерства організації. Нова модель повинна базуватися на концепціях інновацій, зростання, рівноправності, командної роботи і співпраці. Лідер майбутнього повинен бути гнучким, відкритим до новацій і здатним стимулювати творчий потенціал своєї команди;

- 2) визначення ймовірних цифрових лідерів в організації. Необхідно визначити та підтримати тих, хто може стати інвесторами, піонерами та трансформаторами в цифровому просторі;

- 3) розподілення відповідальності – визначення особи або групи, які будуть відповідальні за розвиток лідерів відповідно до бізнес-стратегії. Це сприяє ефективному розвитку лідерського потенціалу в організації та забезпечує сталість управлінських кадрів;

- 4) забезпечення кар'єрного росту та розвитку молодих людей для перспективного лідерства, оскільки вони часто швидше адаптуються до нових технологій та інновацій, тому вони можуть бути ключовими учасниками у процесі цифрового переходу;

- 5) заохочення до прийняття ризику та експериментування в рамках стратегії лідерства. Програми лідерства повинні сприяти створенню інноваційних продуктів та послуг, заохочуючи команду до прийняття ризику та пошуку нових шляхів в розвитку.



б) вихід за рамки традиційного навчання лідерству та акцент на культурні аспекти. Розширення прав і можливостей сприятиме розвитку креативності та інновацій у команді, а також сприятиме підвищенню ефективності управлінського процесу [10].

Незалежно від рівня цифрової зрілості організації, ключовими компетенціями керівника в епоху технологій є:

- 1) стратегічне мислення та цифрова грамотність – здатність розуміти потенціал цифрових технологій та інтегрувати їх у бізнес-стратегію;
- 2) правління змінами – вміння формувати цифрову культуру, долати опір змінам та забезпечувати адаптацію персоналу до нових умов роботи;
- 3) інноваційне лідерство – здатність стимулювати інновації, підтримувати експериментування та впроваджувати нові бізнес-моделі;
- 4) гнучкість та адаптивність – уміння швидко реагувати на зміни в технологічному середовищі та адаптувати стратегію відповідно до нових викликів;
- 5) дані-орієнтоване прийняття рішень – здатність використовувати великі дані та аналітику для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [11].

Отже, керівники повинні не лише володіти цифровими компетентностями самі, а й бути здатними вести свої команди через цифрову трансформацію, мотивувати до навчання, впроваджувати інновації та формувати цифрову культуру в організації. Це включає управління змінами, візіонерство та стратегічне мислення в умовах постійних технологічних інновацій.

Дослідники виокремлюють провідні технології цифровізації, які використовуються в публічному управлінні для надання публічних послуг:

- хмарні обчислення як особлива технологія дозволяє державним установам зберігати та отримувати доступ до даних і програм через Інтернет, результатом чого стають економія коштів, підвищення гнучкості та покращення масштабованості;
- штучний інтелект (ШІ) сьогодні активно використовуються для автоматизації повторюваних завдань, покращення процесів прийняття рішень і підвищення залученості громадян;
- інтернет речей (IoT), інструменти якого використовуються для збору даних у реальному часі та підвищення ефективності державних послуг, таких як управління відходами, транспортування та споживання енергії;
- аналітика Big data. Застосування сучасних Big data-інструментів допомагає урядовим установам приймати більш обґрунтовані рішення на основі аналізу великих обсягів даних, покращувати надання послуг і підвищувати громадську безпеку [12].

Основу якості знань в цифровому навчанні публічних службовців визначають такі основні компоненти:

- 1) психолого-методичний компонент, який враховує психологічні потреби, особливості мотивації, саморегуляції та психологічного комфорту слухачів, професійну компетентність викладачів та слухачів;

2) навчально-методичний компонент, що включає змістову адекватність, якість навчально методичних матеріалів, методики викладання, які використовуються для досягнення навчальних цілей;

3) інформаційно-комунікаційний компонент, що включає якість інформаційної насиченості та відповідність матеріально технічної оснащеності освітнього середовища, охоплює технології та інфраструктуру, які використовуються для обміну інформацією, взаємодії та навчання [13].

Застосування цифрових компетенцій у підготовці управлінських кадрів буде мати найкращий ефект у разі комплексного підходу до розвитку знань і навичок майбутніх фахівців. Підготовка спеціалістів, на думку дослідників, повинна базуватися на таких основних блоках:

– концептуальний блок, який потрібно спрямовувати на розвиток цифрових компетенцій у підготовці управлінських кадрів, зважаючи на потребу їх використання у практичній діяльності управлінського персоналу;

– змістовний блок – необхідність засвоєння не тільки знань, які стосуються інформаційного забезпечення управлінського процесу, але й урахування інтелектуальних особливостей кожного суб'єкта, його мотивації до навчання;

– організаційний блок, який має враховувати різноманітні форми, методи, засоби підготовки управлінських кадрів, які сприятимуть кращому освоєнню цифрових технологій, необхідних для їх майбутньої роботи, а також передбачати мотиваційний, розвивальний та завершальний етапи кадрової підготовки;

– діагностичний блок, відповідно до якого вивірятимуться критерії та показники діагностування підготовки управлінських кадрів та оцінюватимуться рівні їх підготовки – високий, достатній, середній чи низький [14].

Незважаючи на значні можливості, які надає цифровізація публічного управління для підвищення ефективності та прозорості державного апарату:

1) покращення якості публічних послуг: завдяки цифровим платформам послуги стають більш доступними, зручними та клієнтоорієнтованими;

2) розширення доступу до інформації: цифровізація сприяє відкритості державних даних, що створює нові можливості для аналізу, прийняття рішень та залучення громадськості;

3) нові можливості для професійного розвитку: постійний попит на цифрові компетентності стимулює державних службовців до безперервного навчання та саморозвитку, відкриваючи нові кар'єрні горизонти;

4) залучення талановитих фахівців: сучасне, технологічно розвинене публічне управління стає більш привабливим для молодих та амбітних спеціалістів.

Існують також суттєві виклики, які впливають на трансформацію професійних компетентностей фахівців публічного управління в Україні:

– повномасштабна війна та невизначеність зовнішнього середовища;



- швидкість технологічних змін: освітні програми та системи підвищення кваліфікації часто не встигають за темпами розвитку технологій; розширення можливостей штучного інтелекту;
- цифровий розрив: існує значна різниця в рівні цифрових компетентностей між поколіннями державних службовців, а також між фахівцями з різним рівнем освіти та досвіду;
- опір змінам: деякі працівники можуть проявляти небажання до вивчення нових інструментів та методів роботи;
- проблеми кібербезпеки: зростання залежності від цифрових систем збільшує ризики кібератак та витоку конфіденційної інформації, що вимагає постійного підвищення рівня кібергігієни;
- навчальні ресурси та інвестиції: необхідність значних інвестицій у розробку якісних навчальних програм, придбання ліцензійного програмного забезпечення та оновлення технічної бази.

Для успішної адаптації фахівців публічного управління до умов цифровізації необхідна комплексна та системна стратегія формування та розвитку їхніх професійних компетентностей, яка включає:

- 1) розробку та впровадження професійних стандартів, включивши до них чітко визначені цифрові компетентності на різних рівнях та для різних категорій посад;
- 2) адаптацію освітніх програм ЗВО (інтеграція цифрових компетентностей; сучасні методики навчання; акцент на «м'яких» навичках);
- 3) систематичне підвищення кваліфікації та перепідготовка діючих державних службовців (програми з розвитку конкретних цифрових компетентностей; онлайн-платформи);
- 4) забезпечення необхідної інфраструктури та технічних засобів, зокрема впровадження єдиних внутрішніх цифрових платформ;
- 5) формування цифрової культури та культури безперервного навчання;
- 6) розвиток системи моніторингу та оцінки оцінювання рівня професійних компетентностей, зокрема цифрових;
- 7) аналіз успішних практик формування цифрових компетентностей у державних службовців провідних країн та впровадження міжнародного досвіду.

Висновки. Цифровізація стала незворотним процесом, що докорінно змінює функціонування публічного управління та вимоги до його фахівців. Дослідження підтвердило, що під впливом цих змін відбувається трансформація професійних компетентностей: поряд з переосмисленням традиційних навичок, ключову роль починають відігравати нові цифрові компетентності (цифрова грамотність, інформаційна безпека, аналіз даних) та «м'які» навички (адаптивність, критичне мислення, комунікація у цифровому середовищі). Незважаючи на значні можливості для підвищення ефективності та прозорості державного

апарату, існують суттєві виклики, такі як цифровий розрив, швидкість технологічних змін та необхідність адаптації освітніх систем. Однак ці виклики можуть бути подолані шляхом реалізації системних стратегій, які включають оновлення професійних стандартів, модернізацію освітніх програм, постійне підвищення кваліфікації державних службовців, формування цифрової культури та забезпечення відповідної інфраструктури.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі є дослідження впливу цифровізації на організаційну культуру, саме як цифрові інструменти та нові цифрові компетентності змінюють внутрішні процеси, комунікацію та культуру в державних установах.

Література:

1. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. Аспекти публічного управління. 2020. № 4. Т. 8. С. 129-146.
2. Кушнір С. П. Професійна компетентність державних службовців: сутнісно-понятійна характеристика. Держава та регіони. Серія: Право. 2020. № 4 (70). С. 149-153.
3. Литвинюк Є. І. Трансформація компетенцій державних службовців у контексті розвитку цифрових інструментів державного управління. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. № 6. С. 54-61.
4. Круглов В. В., Терещенко Д. А., Косенко А. В. Розвиток цифрових компетенцій у сфері публічних фінансів як передумова ефективного публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і війни. Державне будівництво. 2024. № 2 (36). С. 266-286. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/25947>
5. Матвейчук Л. О., Польовий П. В. Цифрова компетентність публічних службовців: теоретична площина. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. № 2. Т. 33 (72). С. 56-64.
6. Чалабієва М. Р. Інформаційно-цифрова компетентність державних службовців: проблеми та перспективи. Державне будівництво та місцеве самоврядування. 2021. Вип. 41. С. 163-174.
7. Матохнюк О. Інформаційно-комунікаційно-цифрова грамотність як показник лідерства публічного службовця. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2024. Вип. 1. С. 94-104.
8. Копняк К. В., Покинйчереда В. В. Формування цифрової компетентності державних службовців у процесі фахової підготовки. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 10. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2261>
9. Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України. 2021. Дія. Цифрова освіта. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovci_3_compressed.pdf
10. Логінова К. С. Аналіз традиційного та цифрового лідерства в сучасних умовах. Агросвіт. 2024. № 12. С. 60-67.
11. Торічний В. О., Ткачук Д. В., Кузь Ю. М. Цифрова трансформація та лідерство: нові вимоги до керівників в епоху технологій. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. № 5. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/250/239>
12. Дорофєєв О., Дубинка О. Особливості процесу діджиталізації комунікативної складової в діяльності органів публічної влади. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 3. С. 207-211.



13. Требик Л. Онлайн тренінги та самотренінги для ціленаправленої практики та удосконалення цифрової компетентності публічного службовця. Вісник Національного університету цивільного захисту України. 2021. Вип. 2 (17). С. 453-461. URL: <http://reposit.sc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/18153/1/Trebyk.pdf>

14. Бліщук К. М. Роль цифрових компетенцій у підготовці управлінських кадрів. Ефективність державного управління. 2023. Вип 1/2 (74/75). С. 87-92.

References:

1. Kvitka, S., Novichenko, N., Husarevych, N., Piskokha, N., Bardakh, O. & Demoshenko, H. (2020) Perspektyvni napriamky tsyfrovoi transformatsii publichnoho upravlinnia [Promising directions of digital transformation of public administration]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 4, 8, 129-146 [in Ukrainian].

2. Kushnir, S. P. (2020) Profesiina kompetentnist derzhavnykh sluzhbovtziv: sutnisnoponiatina kharakterystyka [Professional competence of civil servants: essential and conceptual characteristics]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Pravo*, 4 (70), 149-153 [in Ukrainian].

3. Lytvyniuk, Ye. I. (2023) Transformatsiia kompetentsii derzhavnykh sluzhbovtziv u konteksti rozvytku tsyfrovyykh instrumentiv derzhavnoho upravlinnia [Transformation of civil servants' competencies in the context of the development of digital public administration tools]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 6, 54-61 [in Ukrainian].

4. Kruhlov, V. V., Tereshchenko, D. A. & Kosenko, A. V. (2024) Rozvytok tsyfrovyykh kompetentsii u sferi publichnykh finansiv yak peredumova efektyvnoho publichnoho upravlinnia v umovakh nadzvychainykh sytuatsii i viiny [Development of digital competencies in the field of public finance as a prerequisite for effective public administration in emergencies and war]. *Derzhavne budivnytstvo*, 2 (36), 266-286. Retrieved from <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/25947> [in Ukrainian].

5. Matveichuk, L. O. & Polovyi, P. V. (2022) Tsyfrova kompetentnist publichnykh sluzhbovtziv: teoretychna ploschyna [Digital competence of public servants: theoretical perspective]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 2, 33 (72), 56-64 [in Ukrainian].

6. Chalabiieva, M. R. (2021) Informatsiino-tsyfrova kompetentnist derzhavnykh sluzhbovtziv: problemy ta perspektyvy [Information and digital competence of civil servants: problems and prospects]. *Derzhavne budivnytstvo ta mistseve samovriaduvannia*, 41, 163-174 [in Ukrainian].

7. Matokhniuk, O. (2024) Informatsiino-komunikatsiino-tsyfrova hramotnist yak pokaznyk liderstva publichnoho sluzhbovtzia [Information, communication and digital literacy as an indicator of public servant leadership]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity. Seriya «Ekolohiia. Publichne upravlinnia ta administruvannia»*, 1, 94-104 [in Ukrainian].

8. Kopniak, K. V. & Pokynchereda, V. V. (2021) Formuvannia tsyfrovoy kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtziv u protsesi fakhovoi pidhotovky [Formation of digital competence of civil servants in the process of professional training]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 10. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2261> [in Ukrainian].

9. Ramka tsyfrovyykh kompetentnostei dlia derzhavnykh sluzhbovtziv Ukrainy [Digital competency framework for civil servants of Ukraine] (2021). *Diia. Tsyfrova osvita*. Retrieved from https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovtziv_3_compressed.pdf [in Ukrainian].

10. Lohinova, K. S. (2024) Analiz tradytsiinoho ta tsyfrovoho liderstva v suchasnykh umovakh [Analysis of traditional and digital leadership in modern conditions]. *Ahrosvit*, 12, 60-67 [in Ukrainian].

11. Torichnyi, V. O., Tkachuk, D. V. & Kuz, Yu. M. (2025) Tsyfrova transformatsiia ta liderstvo: novi vymohy do kerivnykiv v epokhu tekhnolohii [Digital transformation and leadership: new requirements for leaders in the age of technology]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problem*. Retrieved from <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/250/239> [in Ukrainian].



9(17)
2025

СУСПІЛЬСТВО ТА
НАЦІОНАЛЬНІ
ІНТЕРЕСИ

12. Dorofiev, O. & Dubynka, O. (2024) Osoblyvosti protsesu didzhitalizatsii komunikatyvnoi skladovoi v diialnosti orhaniv publichnoi vlady [Features of the process of digitalization of the communicative component in the activities of public authorities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 3, 207-211 [in Ukrainian].

13. Trebyk, L. (2021) Onlain treninhy ta samotreninhy dlia tsilenappravlenoi praktyky ta udoskonalennia tsyfrovoi kompetentnosti publichnoho sluzhbovtsia [Online training and self-training for targeted practice and improvement of digital competence of a public servant]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy*, 2 (17), 453-461. Retrieved from <http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/18153/1/Trebyk.pdf> [in Ukrainian].

14. Blishchuk, K. M. (2023) Rol tsyfrovyykh kompetentsii u pidhotovtsi upravlinskykh kadriv [The role of digital competencies in the training of managerial personnel]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. 1/2 (74/75), 87-92 [in Ukrainian].