ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

DIGITAL TRANSFORMATION OF HUMAN CAPITAL AS A FACTOR FOR THE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION

УДК 351
DOI https://doi.org/10.32782/pma/54.11
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

Драган І.В.
orcid.org/0000-0002-6906-5000
д. наук з держ. упр., ст. науковий співробітник,
професор кафедри бізнесу, адміністрування та права
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»

Яровой Т.С.
orcid.org/0000-0002-7266-3829
д. наук з держ. упр., доцент,
професор кафедри бізнесу, адміністрування та права
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»

Верительник С.М.
orcid.org/0000-0002-6960-3737
д. філос. з публ. упр. та адміністр., доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Маріупольський державний університет

У статті досліджено процеси та тенденції цифрової трансформації людського капіталу як чинника розвитку публічного управління та зміцнення інституційної спроможності держави. Обґрунтовано, що цифровізація публічного сектору не може бути зведена лише до впровадження електронних сервісів, інформаційних систем, реєстрів або платформ. Її результативність визначається здатністю людського капіталу використовувати цифрові технології, працювати з даними, управляти змінами, забезпечувати комунікацію з громадянами, підтримувати кібербезпеку, організовувати міжінституційну взаємодію та створювати публічну цінність у цифровому середовищі. Уточнено зміст цифрової трансформації людського капіталу через взаємодію інтелектуальної, професійно-компетентнісної, організаційної, соціальної, мережевої та етико-безпекової складових. Доведено, що в умовах визвільної війни проти рф цифровий людський капітал набуває додаткового значення, оскільки забезпечує безперервність публічних послуг, адресність соціальної підтримки, здатність держави працювати в кризових умовах, цифрову взаємодію з внутрішньо переміщеними особами, ветеранами, бізнесом і територіальними громадами. Визначено основні проблеми розвитку цифрового людського капіталу в Україні: нерівномірність цифрової інфраструктури, дефіцит цифрових компетентностей у частини державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування і населення, міграція фахівців, кадрове виснаження органів влади, ризики кібербезпеки, недостатня інтеграція цифрового навчання у систему професійного розвитку державної служби та обмеженість практик управління на основі даних. Запропоновано напрями вдосконалення публічного управління щодо розвитку людського капіталу: формування безперервної системи цифрової освіти державних службовців, запровадження компетентнісних профілів, розвиток цифрових лідерів у державному секторі, підтримка цифрової інклюзії населення, посилення етичної та кібербезпекової підготовки, використання аналітики даних у кадровій політиці та оцінювання впливу цифровізації на якість публічних послуг.
Ключові слова: *публічне управління, цифрова трансформація, людський капітал, цифрові компетентності, інституційна спроможність, цифрова грамотність, державна служба, цифрова інклюзія, територіальні громади.*

The paper examines the processes and trends of the digital transformation of human capital as a factor in the development of public administration and strengthening the institutional capacity of the state. It is substantiated that the digitalization of the public sector cannot be reduced only to the implementation of electronic services, information systems, registers or platforms. Its effectiveness is determined by the ability of human capital to use digital technologies, work with data, manage changes, ensure communication with citizens, support cybersecurity, organize inter-institutional interaction and create public value in the digital environment. The content of the digital transformation of human capital is specified through the interaction of intellectual, professional-competence, organizational, social, network and ethical-security components. It is proven that in the conditions of the liberation war against the Russian Federation, digital human capital acquires additional importance, as it ensures the continuity of public services, targeted social support, the ability of the state to work in crisis conditions, digital interaction with internally displaced persons, veterans, business and territorial communities. The main problems of the development of digital human capital in Ukraine are identified: uneven digital infrastructure, lack of digital competencies among some civil servants, local government officials and the population, migration of specialists, staff attrition of government bodies, cybersecurity risks, insufficient integration of digital training into the system of professional development of the civil service and limited data-based management practices. The following directions for improving public administration in terms of human capital development are proposed: the formation of a continuous system of digital education for civil servants, the introduction of competency profiles, the development of digital leaders in the public sector, support for the digital inclusion of the population, strengthening ethical and cybersecurity training, the use of data analytics in personnel policy, and the assessment of the impact of digitalization on the quality of public services. It should be emphasized that it is also important for Ukraine to link the digital transformation of human capital with European integration. Adaptation to European digital standards requires not only technical compatibility of systems, but also the training of personnel who understand the principles of interoperability, personal data protection, open data, electronic identification, cyber resilience, accessibility of digital services, and administrative integrity. Thus, the digital transformation of human capital is a condition not only for internal modernization, but also for Ukraine's integration into the European administrative space. The digital transformation of human capital should also change the logic of managerial leadership. In the traditional administrative model, the manager mainly controlled the implementation of procedures. In the digital environment, he must ensure the organization of change, support for innovation, horizontal coordination, staff training, communication with users and risk management. Therefore, a digital leader in the public sector is not only a specialist who uses technology, but also a manager who is able to combine regulatory requirements, social needs, data, institutional resources and human potential.
Key words: *public administration, digital transformation, human capital, digital competences, institutional capacity, digital literacy, civil service, digital inclusion, territorial communities.*

Постановка проблеми. Цифрова трансформація стала одним із провідних напрямів модернізації публічного управління в Україні. Вона охоплює електронні публічні послуги, цифрові документи, відкриті дані, електронну ідентифікацію, цифрові платформи, автоматизовані реєстри, аналітику даних, штучний інтелект і нові канали взаємодії держави з громадянами та бізнесом. Однак практичний досвід цифрового врядування засвідчує, що технологічна інфраструктура не є самодостатньою умовою успішної модернізації. Навіть найкращі цифрові рішення не створюють очікуваного управлінського ефекту, якщо персонал органів публічної влади не має належних цифрових, аналітичних, комунікаційних і організаційних компетентностей, а громадяни не володіють достатнім рівнем цифрової грамотності для повноцінного використання електронних сервісів.

Особливої актуальності ця проблема набула в умовах повномасштабної війни рф проти України. Воєнний стан змінив функціональне навантаження цифрового врядування: цифрові сервіси почали виконувати не лише сервісну, а й безпекову, соціальну, мобілізаційну, гуманітарну та антикризову функції. Через цифрові платформи держава забезпечує реєстрацію внутрішньо переміщених осіб, доступ до документів, соціальні виплати, комунікацію з громадянами, підтримку бізнесу, повідомлення про пошкоджене майно, цифрову ідентифікацію та інші інструменти швидкої реакції. У таких умовах цифрова трансформація людського капіталу стає не допоміжним, а стратегічним чинником інституційної спроможності держави.

Проблема полягає в тому, що в науковому і практичному дискурсі цифровізація публічного управління часто розглядається переважно через призму технологій, адміністративних послуг або нормативного забезпечення. Водночас недостатньо розкрито питання, яким чином трансформація людського капіталу впливає на здатність публічних інституцій використовувати цифрові інструменти, управляти змінами, забезпечувати довіру громадян, протидіяти цифровій нерівності та підтримувати стійкість державного управління в умовах криз. Тому наукове осмислення цифрового людського капіталу як чинника розвитку публічного управління має важливе теоретичне й практичне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації публічного управління активно досліджується українськими науковцями. Новіченко Н. розглядає цифрові компетентності громадян і публічних службовців як взаємопов'язані елементи розвитку цифрової держави, наголошуючи, що перехід від електронного урядування до цифрового врядування створює нові вимоги до підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців [1]. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. акцентують увагу на тому, що цифрова трансформація публічного управління є глобальним трендом, який змінює способи взаємодії органів влади зі стейкхолдерами та громадянами, а також потребує нових напрямів наукового аналізу [2]. Скляр І. доводить, що в умовах воєнного стану цифрове врядування в Україні стало одним із інструментів подолання соціально-економічної кризи, а використання можливостей «Дії» для надання допомоги внутрішньо переміщеним особам і постраждалим від бойових дій дозволило зменшити ризики колапсу публічно-управлінської інфраструктури [3]. Тульчинська С., Тульчинський Р. обґрунтовують особливе значення державного регулювання людського капіталу в умовах цифрової трансформації, пов'язуючи його з безперервним навчанням, адаптацією освіти до цифрових вимог, підтримкою зайнятості, зменшенням соціальної нерівності та стимулюванням дистанційних форм діяльності [4]. У свою чергу, Матвєєва Н., Пушкар Т., Серьогіна Д. розкривають людський фактор цифровізації інноваційної діяльності, доводячи, що саме людський капітал і сприйняття цифрових змін істотно впливають на інноваційний потенціал України та її позиції у міжнародних рейтингах [5]. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. підкреслюють, що цифровий розвиток сприяє якісним змінам у взаємодії органів державної влади з громадянами та бізнесом, поглиблює прозорість і підзвітність органів влади та підтримує перехід від державного управління до публічного управління [6]. У науковій публікації Костенюк Н., Макарової І., Пігарєва Ю., Сметаніної Л. цифровізація публічного управління розглядається як послідовний перехід від інформатизації до електронного урядування та цифрового врядування [7]. Серьогін С. також наголошує на зміні завдань, функцій і векторів розвитку державної служби в умовах цифрової трансформації, що безпосередньо пов'язано з кадровою політикою та здатністю державних службовців налагоджувати ефективну комунікацію у системі «держава-громадянин» [8].

Метою статті є аналіз процесів і тенденцій цифрової трансформації людського капіталу як чинника розвитку публічного управління та інституційної спроможності держави, а також визначення напрямів публічного управління

щодо формування цифрових компетентностей державних службовців і населення.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація людського капіталу означає якісну зміну знань, навичок, цінностей, моделей поведінки та професійних можливостей людини під впливом цифрових технологій. На відміну від вузького розуміння цифрової грамотності, яке зводиться до здатності користуватися окремими пристроями або сервісами, цифрова трансформація людського капіталу охоплює здатність людини діяти продуктивно, відповідально та інноваційно у цифровому середовищі. Для публічного управління це означає формування нового типу службовця, який не тільки виконує адміністративні процедури, а й працює з даними, розуміє логіку цифрових платформ, орієнтується на потреби користувача, забезпечує захист інформації, комунікує з громадянами та бере участь в організаційних змінах.

Цифровізацію доцільно розглядати не як ізольований технологічний процес, а як етап тривалої взаємодії між розвитком технологій, економіки та людського потенціалу. Такий підхід є принципово важливим для публічного управління, оскільки публічні інституції працюють не лише з технічними системами, а насамперед з людьми: державними службовцями, посадовими особами місцевого самоврядування, отримувачами послуг, бізнесом, громадськими організаціями, військовими адміністраціями та міжнародними партнерами. Саме тому цифрова трансформація держави є одночасно технологічною, кадровою, організаційною, соціальною і культурною трансформацією.

Цифровізація змінює структуру людського капіталу у таких взаємопов'язаних вимірах. Перший – інтелектуальний, пов'язаний зі здатністю людини накопичувати, аналізувати та застосовувати знання. Другий – професійно-компетентнісний, який охоплює цифрові навички, роботу з даними, уміння використовувати електронні системи, комунікаційні платформи та інструменти кібергігієни. Третій – організаційний, що характеризує здатність діяти в умовах електронного документообігу, платформної взаємодії, проєктного управління та міжвідомчої координації. Четвертий – соціальний, який відображає довіру, участь, цифрову включеність і здатність громадян користуватися електронними послугами. П'ятий – мережевий, пов'язаний із використанням цифрових каналів комунікації, мобільних застосунків, хмарних технологій і платформ співпраці. Заключний – етико-безпековий, який охоплює відповідальне використання даних, захист персональної інформації, протидію дезінформації, прозорість алгоритмічних рішень і розуміння ризиків штучного інтелекту.

Необхідно азначити, що зміна людського капіталу під впливом цифровізації має принципове значення для інституційної спроможності. Інституційна спроможність публічного управління залежить не лише від наявності органів влади, законів і бюджетних ресурсів, а й від здатності цих органів діяти узгоджено, швидко, прозоро та результативно. Цифрові компетентності персоналу перетворюються на умову реального виконання державних функцій, адже цифрова послуга потребує не тільки програмного продукту, але й адміністратора, який розуміє її логіку, може реагувати на помилки, аналізувати дані, комунікувати з користувачами та вдосконалювати процедуру.

Дослідження цифрових компетентностей державних службовців показують, що цифрова трансформація висуває нові вимоги до підготовки і підвищення кваліфікації кадрів публічного сектору [1]. При цьому цифрова компетентність має розглядатися не як одноразово набута технічна навичка, а як здатність до постійного оновлення знань. Це особливо важливо в умовах швидкого розвитку технології штучного інтелекту, автоматизації, великих даних, електронної ідентифікації, кіберзагроз і переходу до сервісно-орієнтованої моделі держави.

В українській практиці цифрова трансформація публічного управління найвиразніше проявилася через систему «Дія», розвиток цифрових документів, електронних послуг, електронної ідентифікації, цифрових платформ для бізнесу, освіти та соціальної підтримки. За офіційними даними, понад 23 млн українців користуються «Дією» [9]. Це свідчить про перехід цифрової взаємодії з державою до масового каналу публічних послуг. Водночас така масштабність створює нові вимоги до людського капіталу, зокрема: громадяни мають бути здатними користуватися сервісами, а державні службовці – забезпечувати їх сталість, зрозумілість, безпеку та правову коректність.

Результати досліджень свідчать, що 95,5% українців мають цифрові навички, а рівень цифрової грамотності за попередні роки зріс на 10,5 % [10]. Такі дані є важливими для публічного управління, оскільки цифрова зрілість населення безпосередньо впливає на доступність електронних послуг, ефективність комунікації держави з громадянами та можливість переходу від паперової адміністративної моделі до цифрової. Разом

із тим, навіть високий загальний показник цифрових навичок не усуває проблеми нерівності між віковими групами, територіями, людьми з інвалідністю, внутрішньо переміщеними особами тощо.

Цифрова трансформація людського капіталу має також економічний вимір. Так, за результатами дослідження, проведеного на замовлення Міністерства цифрової трансформації України, цифрові послуги в «Дії» з 2020 року заощадили громадянам і державі понад 184 млрд грн, а базові послуги щороку заощаджують близько 49 млрд грн [11]. Такі показники свідчать, що цифрові компетентності населення і державних службовців мають не лише адміністративну, але й економічну цінність. Вони скорочують витрати часу, зменшують контакт із бюрократичними процедурами, підвищують прозорість і сприяють довірі до держави.

Водночас економічний ефект цифровізації не виникає автоматично. Він залежить від того, чи здатні органи влади забезпечити повний управлінський цикл цифрової послуги: від аналізу потреб користувача і проєктування сервісу до нормативного закріплення, кіберзахисту, навчання персоналу, інформаційної кампанії, супроводу користувачів, моніторингу якості та постійного вдосконалення. Якщо людський капітал не відповідає вимогам цифрової моделі, цифрові сервіси можуть залишатися формальними, дублювати паперові процедури або навіть створювати нові бар'єри для громадян.

Особливої уваги потребує розвиток цифрових компетентностей у громадах. Після децентралізації значна частина публічних послуг і управлінських рішень наблизилася до місцевого рівня. Територіальні громади стали активними суб'єктами реалізації державної цифрової політики. Вони відповідають за локальні сервіси, комунікацію з населенням, роботу ЦНАП, освітні, соціальні, медичні та безпекові послуги. Тому цифрова трансформація людського капіталу на місцевому рівні має охоплювати не лише посадових осіб, але й працівників комунальних установ, педагогів, медичних працівників, соціальних фахівців, бібліотекарів, адміністраторів ЦНАП і громадських активістів.

Проєкт розвитку хабів цифрової освіти демонструє один із практичних напрямів такої політики. Так, у 2024 р. понад 25 тис. громадян із 22 областей України навчалися цифрової грамотності в бібліотеках-хабах цифрової освіти [12]. Цей приклад є важливим тому, що він переносить цифрову трансформацію з рівня центральних платформ на рівень повсякденної взаємодії з людьми. Бібліотеки, ЦНАП, школи, університети, громадські простори можуть ставати локальними інституціями цифрової інклюзії, де люди не лише отримують доступ до інтернету, а й навчаються користуватися сервісами держави.

В умовах війни цифрова трансформація людського капіталу виконує ще одну функцію, а сааме – забезпечує стійкість публічного управління. Цифрові сервіси дають змогу надання послуг навіть тоді, коли фізичні офіси зруйновані, переміщені або працюють із перебоями. Вони підтримують комунікацію з громадянами, які були змушені залишити місце проживання, виїхали за кордон або перебувають у громадах із підвищеними безпековими ризиками. Такий досвід в умовах воєнного стану засвідчує, що саме здатність людей швидко опановувати цифрові інструменти стала одним із факторів збереження керованості соціальних процесів [3].

Разом з тим, війна посилила кадрові ризики. Частина фахівців булла мобілізована, частина виїхала за кордон, частина працює в умовах психологічного і професійного виснаження. Це створює дефіцит компетентних кадрів у публічному секторі, особливо на місцевому рівні та у громадах, що зазнали значних руйнувань. Тому кадрова політика у сфері публічного управління має бути переорієнтована з формального підвищення кваліфікації на реальне формування цифрової спроможності, зокрема: регулярне навчання, практичні тренінги, оцінювання навичок, наставництво, залучення IT-фахівців, підтримку цифрових команд і розвиток управлінського лідерства.

Цифрова трансформація людського капіталу має розглядатися як предмет цілеспрямованого публічного управління. Вона не може бути обмежена окремими навчальними курсами або добровільним самонавчанням службовців. Потрібна інтегрована модель, у якій нормативні вимоги, освітні програми, організаційні зміни, цифрова інфраструктура, оцінювання компетентностей і мотивація персоналу функціонують як система. Так, на рівні державної служби така модель повинна включати три взаємопов'язані контури. Перший – базовий, спрямований на цифрову грамотність (користування електронним документообігом, поштою, реєстрами, електронним підписом, відеозв'язком, хмарними інструментами та сервісами кібербезпеки). Другий – професійний, пов'язаний з використанням цифрових інструментів у конкретній сфері політики: освіті, охороні здоров'я, соціальному захисті, місцевому розвитку, безпеці, фінансах, інфраструктурі, наданні адміністративних послуг. Третій –

стратегічний, який охоплює управління цифровими змінами, роботу з великими даними, оцінювання результатів, цифрову етику, дизайн послуг і використання технології штучного інтелекту.

Цифрова трансформація людського капіталу має також змінити логіку управлінського лідерства. У традиційній адміністративній моделі керівник переважно контролював виконання процедур. У цифровому середовищі він має забезпечувати організацію змін, підтримку інновацій, горизонтальну координацію, навчання персоналу, комунікацію з користувачами та управління ризиками. Тому цифровий лідер у публічному секторі виступає не лише фахівцем, який користується технологіями, а управлінцем, здатним поєднати нормативні вимоги, суспільні потреби, дані, інституційні ресурси й людський потенціал.

У цьому контексті важливо розрізняти цифровізацію процедур і цифрову трансформацію управління. Цифровізація процедур означає переведення окремих операцій в електронну форму. Цифрова трансформація управління передбачає зміну самої логіки публічної діяльності: переорієнтацію на життєві ситуації громадянина, інтеграцію даних між органами влади, автоматичну перевірку інформації, персоналізованість послуг, проактивність держави, зменшення адміністративного навантаження та відкритість результатів. Саме людський капітал визначає, чи стане цифровізація формальною заміною паперу, чи перетвориться на реальну модернізацію публічного управління.

Важливим напрямом є перехід до управління на основі даних. У сучасній цифровій державі дані мають використовуватися не лише для звітності, а й для планування, прогнозування, оцінювання ризиків, визначення пріоритетів і контролю якості рішень. Проте таке управління потребує підготовлених фахівців, здатних розуміти джерела даних, оцінювати їх якість, уникати помилкових висновків, працювати з дашбордами, пояснювати результати аналітики та забезпечувати правомірність обробки персональних даних. Без таких компетентностей дані можуть перетворитися на формальний масив інформації, який не впливає на якість публічного управління.

Не менш важливим є соціальний вимір цифрової трансформації людського капіталу. Цифрові публічні послуги мають бути доступними для всіх груп населення, а не лише для молодих, мобільних і технологічно підготовлених користувачів. Якщо цифровізація супроводжується закриттям фізичних каналів обслуговування без належної підтримки вразливих груп, вона може не зменшувати, а поглиблювати соціальну нерівність. Тому публічне управління має поєднувати розвиток цифрових сервісів із програмами цифрової освіти, підтримкою офлайн-доступу, адаптивним дизайном сервісів, консультаційною допомогою і спеціальними рішеннями для людей з інвалідністю, осіб старшого віку, ВПО та жителів сільських територій.

Підприємницький вимір цифрового людського капіталу також має значення для публічного управління. Цифрова держава впливає на умови ведення бізнесу через реєстраційні послуги, електронні дозволи, цифрові документи, відкриті дані, податкові сервіси, електронні закупівлі та онлайн-комунікацію з органами влади. Чим вищим є рівень цифрових компетентностей підприємців і публічних службовців, тим нижчими стають транзакційні витрати бізнесу і тим швидше реалізуються економічні рішення. Для України в умовах війни це особливо важливо, оскільки цифрові сервіси можуть підтримувати релокацію бізнесу, доступ до державних програм, дистанційну зайнятість, самозайнятість і експорт цифрових послуг.

Водночас цифрова трансформація породжує нові ризики для людського капіталу. До них належать цифрова втома, перевантаження інформацією, залежність від онлайн-комунікації, скорочення навичок міжособистісної взаємодії, загрози конфіденційності, маніпулятивний вплив соціальних мереж, нерівний доступ до якісної цифрової освіти та ризик витіснення окремих професій автоматизованими рішеннями. Для публічного управління ці ризики мають оцінюватися не лише як технічні або соціальні, а як інституційні, оскільки вони впливають на довіру до держави, легітимність рішень і здатність громадян брати участь у публічному управлінні.

Окремого значення набуває етико-безпекова складова цифрової трансформації людського капіталу. Використання технології штучного інтелекту, автоматизованих перевірок, цифрових профілів, реєстрів і сервісів ідентифікації створює можливості для підвищення швидкості управління, але й породжує питання щодо захисту приватності, недискримінації, прозорості алгоритмів і права людини на пояснення управлінського рішення. Тому розвиток цифрових компетентностей державних службовців має включати не лише технічні навички, але й знання етичних принципів, правових обмежень, стандартів захисту даних і механізмів контролю за автоматизованими рішеннями.

Управлінська модель цифрової трансформації людського капіталу має будуватися на принципі безперервності. Формальна освіта створює базу, але не може забезпечити людину цифровими навичками на весь професійний цикл. Технології змінюються швидше, ніж освітні програми, тому державна служба потребує постійного професійного навчання, коротких модульних курсів, практичних цифрових тренажерів, сертифікації компетентностей, участі у міжвідомчих проєктах і обміну досвідом між громадами. Такий підхід узгоджується з ідеєю навчання протягом життя, яка дедалі більше визначає якість людського капіталу в цифровій економіці.

Необхідно наголосити, що для України важливо також пов'язати цифрову трансформацію людського капіталу з європейською інтеграцією. Адаптація до європейських цифрових стандартів потребує не тільки технічної сумісності систем, а й підготовки кадрів, які розуміють принципи інтероперабельності, захисту персональних даних, відкритих даних, електронної ідентифікації, кіберстійкості, доступності цифрових сервісів та адміністративної доброчесності. Таким чином, цифрова трансформація людського капіталу є умовою не лише внутрішньої модернізації, але й інтеграції України до європейського адміністративного простору.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що цифрова трансформація людського капіталу є одним із визначальних чинників розвитку публічного управління. Вона забезпечує здатність публічних інституцій не лише впроваджувати цифрові технології, а й змінювати управлінські процеси, підвищувати якість послуг, працювати з даними, підтримувати прозорість, забезпечувати комунікацію з громадянами та діяти в умовах кризової невизначеності. Доведено, що цифрова трансформація людського капіталу має багатокомпонентну структуру, яка охоплює інтелектуальну, професійно-компетентнісну, організаційну, соціальну, мережеву та етико-безпекову складові. Для публічного управління це означає, що цифрова трансформація має оцінюватися не лише за кількістю електронних послуг або інформаційних систем, але й за рівнем готовності людей ці сервіси створювати, адмініструвати, захищати, використовувати та вдосконалювати. Встановлено, що в умовах визвольної війни проти рф цифрова трансформація людського капіталу набула додаткової антикризової функції. Вона забезпечує безперервність публічних послуг, підтримку внутрішньо переміщених осіб, доступ громадян до документів і виплат, комунікацію держави з населенням, цифрову взаємодію з бізнесом і збереження керованості соціальних процесів. Водночас війна посилила ризики кадрового виснаження, міграції фахівців, цифрової нерівності, кіберзагроз і перевантаження публічних службовців. Обґрунтовано, що цифрова трансформація людського капіталу має бути предметом цілеспрямованого публічного управління. Його пріоритетами мають стати безперервне навчання державних службовців, формування цифрових компетентнісних профілів посад, розвиток цифрового лідерства, підтримка місцевих команд цифровізації, подолання цифрової нерівності населення, розвиток хабів цифрової освіти, посилення кібербезпекової підготовки та впровадження управління на основі даних.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Новіченко Н. Цифрові компетентності громадян та публічних службовців: рамки взаємозв'язку. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 6. С. 33-38.

2. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 3. С. 50-58.

3. Скляр І. Особливості розвитку цифрового врядування в умовах воєнного стану. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 4. С. 59-66.

4. Тульчинська С., Тульчинський Р. Особливості розвитку та державного регулювання людського капіталу в умовах цифрової трансформації. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2025. Т. 338, № 1. С. 585-589.

5. Матвєєва Н., Пушкар Т., Серьогіна Д. Людський фактор цифровізації інноваційної діяльності в Україні у розрізі міжнародних порівнянь. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3389

6. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 3. С. 43-49.

7. Костенюк Н., Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління: вітчизняний досвід. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2021. № 26. С. 41-50.

8. Серьогін С. Публічна служба в умовах цифрової трансформації: завдання, функції та вектори розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 3. С. 11-21.

9. Міністерство цифрової трансформації України. Держава без черг і паперів: уже 23+ мільйони українців користуються Дією. URL: https://diia.gov.ua/news/derzhava-bez-cherh-i-paperiv-uzhe-23-miliony-ukraintsiv-korystuiutsia-diieiu

10. Digital State UA. Україна – серед лідерів цифрової грамотності: 96% громадян володіють

цифровими навичками. URL: https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/96-of-ukrainians-now-have-digital-skills

11. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрові послуги заощадили українцям та державі 184 млрд грн – результати дослідження. URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/tsifrovi-poslugi-zaoshchadili-ukraintsyam-ta-derzhavi-184-mlrd-grn-rezultati-doslidzhennya

12. Міністерство цифрової трансформації України. 25 тисяч українців навчалися цифрової грамотності в освітніх хабах. URL: https://thedigital.gov.ua/news/education/25-tisyach-ukraintsiv-navchalisya-tsifrovoi-gramotnosti-v-osvitnikh-khabakh

Дата першого надходження статті до видання: 02.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 13.10.2026