

DOI: 10.52363/2414-5866-2026-1-39

УДК 351:004.9:316.344

***Підлісна Тетяна**, к. держ. упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID ID: 0000-0002-7492-923X*

***Тарасов Сергій**, к. держ. упр., доц., начальник навчально-наукового інституту інженерної та спеціальної підготовки, Національний університет цивільного захисту України, м. Черкаси
ORCID: 0000-0002-5217-9239*

***Pidlisna Tetiana.**, PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Administration, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law*

***Tarasov Serhiy**, PhD in Public Administration, Associate Professor, Head of the Educational and Scientific Institute of Engineering and Special Training, National University of Civil Protection of Ukraine, Cherkasy*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE HUMAN RESOURCES POTENTIAL OF THE SOCIAL AND HUMANITARIAN SPHERE OF UKRAINE

Стаття присвячена дослідженню цифрової трансформації кадрового потенціалу соціально-гуманітарної сфери України в контексті державно-управлінського виміру. Метою статті є аналіз сучасного стану цифрової трансформації кадрового потенціалу соціально-гуманітарної сфери, виявлення ключових проблем та суперечностей у державній політиці цифровізації, а також обґрунтування напрямів вдосконалення механізмів публічного управління цим процесом. Методологію дослідження становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний аналіз, порівняльний метод, структурно-функціональний підхід та метод документального аналізу. Результати дослідження свідчать про наявність суттєвої суперечності між задекларованими державою пріоритетами цифрової трансформації

та реальним станом цифрових компетентностей працівників соціально-гуманітарної сфери. Встановлено, що попри прийняття низки стратегічних документів — зокрема Концепції розвитку цифрових компетентностей (2021) та пріоритетних напрямів цифрової трансформації — практична реалізація державної політики у цій сфері залишається недостатньою через відсутність системного підходу до формування цифрових компетентностей кадрів соціально-гуманітарної сфери, недофінансування відповідних програм та нерівномірність цифровізації між регіонами. Обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарних заходів до комплексної державної стратегії цифрової трансформації кадрового потенціалу соціально-гуманітарної сфери, що передбачає інтеграцію цифрових компетентностей у систему підготовки та підвищення кваліфікації фахівців, розбудову цифрової інфраструктури та запровадження механізмів моніторингу ефективності цифровізації галузі.

Ключові слова: цифрова трансформація, кадровий потенціал, соціально-гуманітарна сфера, державна політика, цифрові компетентності, публічне управління, цифровізація, е-урядування, соціальні послуги, воєнний стан.

The article is devoted to the study of the digital transformation of the human resources potential of the social and humanitarian sphere of Ukraine in the context of the public administration dimension. The purpose of the article is to analyze the current state of the digital transformation of the human resources potential of the social and humanitarian sphere, to identify the key problems and contradictions in the state digitalization policy, and to substantiate directions for improving the mechanisms of public administration of this process. The methodology of the research comprises a set of general scientific and special methods: systems analysis, the comparative method, a structural-functional approach, and the method of documentary analysis. The results of the research indicate a significant contradiction between the digital transformation priorities declared by the state and the actual level of digital competencies of employees in the social and humanitarian sphere. It has been established that, despite the adoption of a number of strategic documents — in particular the Concept for the Development of Digital Competencies (2021) and the priority directions of digital transformation — the practical implementation of state policy in this area remains insufficient owing to the lack of a systematic approach to developing the digital competencies of personnel in the social and humanitarian sphere, the underfunding of the relevant programs, and the uneven pace of digitalization

across regions. The need is substantiated to move from fragmentary measures to a comprehensive state strategy for the digital transformation of the human resources potential of the social and humanitarian sphere, which involves integrating digital competencies into the system of training and professional development of specialists, building digital infrastructure, and introducing mechanisms for monitoring the effectiveness of digitalization in the sector.

Keywords: *digital transformation, human resources potential, social and humanitarian sphere, state policy, digital competencies, public administration, digitalization, e-governance, social services, martial law.*

Постановка проблеми. Цифрова трансформація є одним із визначальних мегатрендів сучасного суспільного розвитку, що кардинально змінює характер і зміст діяльності у всіх сферах — від економіки та державного управління до охорони здоров'я, освіти та соціального захисту населення. В умовах глобальної цифровізації кадровий потенціал будь-якої галузі дедалі більше визначається не лише традиційними професійними компетентностями, але й здатністю працівників ефективно використовувати цифрові технології у своїй діяльності. Соціально-гуманітарна сфера України — що охоплює освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, культуру та науку — не є винятком із цієї закономірності.

Водночас саме ця сфера традиційно характеризується найнижчим рівнем цифровізації порівняно з іншими галузями публічного управління. Значна частина працівників соціально-гуманітарної сфери — соціальні працівники, педагоги, медичний персонал, культурні діячі — або не мають достатніх цифрових компетентностей, або не мають доступу до відповідної цифрової інфраструктури для їх практичного застосування. При цьому повномасштабна збройна агресія Росії проти України, з одного боку, суттєво прискорила окремі процеси цифровізації — зокрема перехід до дистанційного надання послуг — а з іншого, загострила проблему нерівномірного розподілу цифрових ресурсів між регіонами та окремими категоріями працівників.

Держава задекларувала цифрову трансформацію як стратегічний пріоритет, прийнявши низку відповідних концептуальних і стратегічних документів. Однак між задекларованими намірами та реальним станом цифрової трансформації кадрового потенціалу соціально-гуманітарної сфери існує значний розрив, подолання якого потребує системного науково обґрунтованого підходу з боку публічного управління. Саме це протиріччя між стратегічними амбіціями державної політики та

практичними результатами її реалізації визначає актуальність і наукову значущість дослідження цифрової трансформації кадрового потенціалу соціально-гуманітарної сфери України.

Аналіз досліджень. Проблематика цифрової трансформації публічного управління та кадрового потенціалу державних інституцій є предметом активних наукових досліджень як у вітчизняній, так і у зарубіжній науці. Питання цифрових компетентностей публічних службовців та механізмів управління кадровим потенціалом в умовах цифровізації досліджував П. В. Польовий, який систематизував теоретичні підходи до розуміння кадрового потенціалу органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства. Державну політику розвитку цифрової грамотності публічних службовців і громадян України аналізували І. Б. Жилиєв та А. І. Семенченко. Механізми управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації досліджувала Т. Запорожець. Еволюційні перетворення процесів цифровізації в Україні висвітлювали О. Галушак, Г. Галушак та Г. Машлій. Питання публічного управління та його інституційного виміру в контексті цивілізаційного розвитку держави досліджував О. Ю. Оболенський. Водночас питання цифрової трансформації саме кадрового потенціалу соціально-гуманітарної сфери як окремого об'єкта державно-управлінського дослідження залишається недостатньо вивченим, що і визначає наукову новизну цієї статті.

Метою статті є аналіз сучасного стану цифрової трансформації кадрового потенціалу соціально-гуманітарної сфери України, виявлення ключових проблем державної політики у цій сфері та обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів публічного управління цифровою трансформацією кадрового потенціалу соціально-гуманітарної сфери в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація кадрового потенціалу соціально-гуманітарної сфери є складним багатовимірним процесом, що передбачає не лише впровадження цифрових технологій у діяльність відповідних установ, але й системну зміну компетентнісного профілю працівників, організаційних моделей надання послуг та управлінських підходів до розвитку людських ресурсів галузі. З теоретичної точки зору цифрова трансформація принципово відрізняється від простої цифровізації — тоді як цифровізація означає перенесення існуючих процесів у цифровий формат без зміни їх сутності, цифрова трансформація передбачає якісну зміну самої логіки функціонування організації та галузі

загалом, переосмислення цінностей, що створюються, та способів їх доставки кінцевому споживачеві послуг [6]. Стосовно кадрового потенціалу ця відмінність є принципово важливою: цифрова трансформація вимагає не просто навчання працівників користуватися новими інструментами, а формування якісно нового типу фахівця, здатного мислити в категоріях цифрового середовища, критично оцінювати можливості технологій та самостійно знаходити технологічні рішення для складних міждисциплінарних професійних завдань [4].

Соціально-гуманітарна сфера як об'єкт цифрової трансформації має низку специфічних характеристик, що суттєво відрізняють її від інших галузей публічного управління. По-перше, вона є надзвичайно кадровісткою — левова частка ресурсів галузі зосереджена саме в людському капіталі, а не в матеріальних активах чи технологічному обладнанні, що робить розвиток кадрового потенціалу стратегічно критичним для успіху будь-яких трансформаційних змін. По-друге, діяльність у соціально-гуманітарній сфері значною мірою ґрунтується на безпосередній міжособистісній взаємодії — між педагогом і учнем, лікарем і пацієнтом, соціальним працівником і клієнтом — що обумовлює специфічні вимоги до характеру та меж цифровізації і ставить важливе питання про те, які саме аспекти цієї взаємодії можуть і повинні бути цифровізовані, а які мають зберігати свій людський вимір. По-третє, ця сфера традиційно характеризується нижчим рівнем оплати праці порівняно з іншими галузями, що ускладнює залучення та утримання кадрів із високим рівнем цифрових компетентностей та створює ризик поглиблення відставання галузі у цифровому розвитку [8]. По-четверте, соціально-гуманітарна сфера обслуговує найбільш вразливі категорії населення — дітей, людей похилого віку, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб — що накладає особливу відповідальність на державу щодо забезпечення рівного доступу до цифрових послуг незалежно від рівня цифрової грамотності клієнтів. Зазначені особливості формують унікальний контекст, у якому цифрова трансформація кадрового потенціалу соціально-гуманітарної сфери потребує специфічних державно-управлінських підходів, що відрізняються від стандартних рецептів цифровізації публічного сектору [9].

Нормативно-правове підґрунтя державної політики цифрової трансформації кадрового потенціалу в Україні складають кілька ключових документів, прийнятих упродовж останніх років. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 року № 167-р схвалено Концепцію розвитку цифрових компетентностей, яка визначає стратегічну

ціль держави — забезпечення належного рівня цифрових навичок для всіх категорій громадян і працівників публічного сектору [1]. Концепція передбачає розробку рамки цифрової компетентності, встановлення диференційованих вимог до рівня цифрових навичок різних категорій працівників залежно від їх функціональних обов'язків та галузевої специфіки, а також створення комплексної системи моніторингу стану розвитку цифрових компетентностей на національному рівні. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 лютого 2021 року № 365-р визначено пріоритетні напрями та завдання цифрової трансформації на відповідний період, серед яких окремо виділено цифровізацію соціальних послуг та розвиток електронної взаємодії між органами публічної влади і громадянами як одну з ключових цілей реформування [2]. Постановою Кабінету Міністрів України від 20 березня 2020 року № 194 запроваджено посади відповідальних за цифровий розвиток у центральних та місцевих органах виконавчої влади, що стало важливим інституційним кроком до системної цифровізації публічного управління та формування відповідальних за цей процес на рівні кожного органу влади [3].

Попри наявність зазначеної нормативної бази, практична реалізація державної політики цифрової трансформації кадрового потенціалу соціально-гуманітарної сфери стикається з низкою системних проблем, що суттєво знижують її ефективність. Перша і найбільш фундаментальна з них — розрив між задекларованими цілями і реальними ресурсами, що виділяються на їх досягнення. Програми розвитку цифрових компетентностей для працівників соціально-гуманітарної сфери хронічно недофінансовуються, а відповідна підготовка здебільшого здійснюється або за рахунок міжнародної технічної допомоги, або в межах ініціатив окремих установ без системної державної підтримки та координації [11]. Індекс цифрової економіки та суспільства DESI, який Європейська комісія застосовує для оцінювання рівня цифровізації країн, фіксує, що Україна суттєво відстає від середніх показників ЄС саме за параметром цифрових навичок людського капіталу [12]. Це відставання є особливо критичним у соціально-гуманітарній сфері, де рівень цифрових компетентностей традиційно нижчий ніж у комерційному секторі чи технічних галузях публічного управління, а темпи його підвищення залишаються недостатніми для відповіді на виклики цифрової трансформації.

Друга системна проблема — нерівномірність цифрової трансформації між різними підгалуззями соціально-гуманітарної сфери та між регіонами країни. Якщо у сфері охорони здоров'я цифровізація

просунулась відносно далеко — насамперед завдяки впровадженню електронної системи охорони здоров'я eHealth та електронних медичних записів — то у сферах соціального захисту, культури та частково освіти рівень цифровізації залишається суттєво нижчим, а цифрові компетентності відповідних фахівців формуються переважно стихійно, без системного державного впливу [7]. Регіональна нерівномірність є також критичною: великі міста мають значно кращу цифрову інфраструктуру та вищий рівень цифрових компетентностей кадрів порівняно з сільськими районами та малими містами, що відтворює і поглиблює існуючі регіональні диспропорції у якості та доступності соціально-гуманітарних послуг [13]. Ця нерівномірність набуває особливої гостроти в умовах повномасштабної збройної агресії, коли окремі регіони країни зазнали масштабних втрат цифрової інфраструктури внаслідок ворожих обстрілів, а значна частина висококваліфікованих фахівців вимушено залишила постраждалі регіони.

Третя системна проблема — відсутність комплексного підходу до формування цифрових компетентностей у системі підготовки та підвищення кваліфікації фахівців соціально-гуманітарної сфери. Цифрові навички досі сприймаються переважно як додаткова, а не базова складова професійної підготовки, що відображається у змісті навчальних планів відповідних спеціальностей у закладах вищої освіти та програм підвищення кваліфікації [5]. Дослідження засвідчують, що навіть там, де цифрові дисципліни формально включені до освітніх програм, їх зміст часто не відповідає реальним вимогам цифрового ринку праці та актуальним потребам роботодавців у соціально-гуманітарній сфері [9]. Механізми публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації залишаються недостатньо розвиненими, а наявні інструменти не забезпечують системного підвищення цифрової спроможності кадрів соціально-гуманітарної сфери [7].

Четверта системна проблема — недостатній рівень міжвідомчої координації у сфері цифрової трансформації соціально-гуманітарної галузі. Відповідальність за цифровізацію різних підгалузей розпорошена між Міністерством цифрової трансформації, Міністерством освіти і науки, Міністерством охорони здоров'я, Міністерством соціальної політики та Міністерством культури, при цьому єдиного координаційного механізму, який би забезпечував узгодженість їх дій у сфері розвитку цифрових компетентностей кадрів, фактично не існує [2; 3]. Наслідком цього є дублювання зусиль в окремих сферах та одночасне утворення прогалів в інших, відсутність уніфікованих стандартів цифровізації та несумісність

цифрових систем між різними підгалузями, що суттєво знижує загальну ефективність державної політики у цій сфері [10].

Повномасштабна збройна агресія Росії проти України стала потужним каталізатором окремих процесів цифрової трансформації соціально-гуманітарної сфери, водночас суттєво ускладнивши інші. З одного боку, умови воєнного стану прискорили впровадження дистанційних форм надання освітніх та соціальних послуг, розвиток електронного документообігу між органами влади, цифровізацію механізмів виплати соціальної допомоги та координації гуманітарної підтримки внутрішньо переміщених осіб. Платформа «Дія» та суміжні цифрові сервіси продемонстрували здатність держави швидко адаптувати цифрові інструменти до потреб воєнного часу, забезпечивши громадянам доступ до критично важливих послуг навіть в умовах руйнування традиційної інфраструктури надання послуг [10]. Цей досвід є надзвичайно цінним з точки зору публічного управління, оскільки переконливо демонструє потенціал цифрових технологій для забезпечення стійкості системи соціально-гуманітарних послуг в екстремальних умовах.

З іншого боку, війна завдала значних і часом невідновних втрат кадровому потенціалу соціально-гуманітарної сфери. Масова мобілізація вилучила з галузі значну кількість фахівців переважно чоловічої статі — насамперед з технічних та управлінських позицій. Вимушена міграція за кордон призвела до відтоку висококваліфікованих педагогів, лікарів, науковців та культурних діячів, чий людський капітал і цифрові компетентності, сформовані часто за рахунок державних інвестицій, фактично перейшли до інших країн. Руйнування інфраструктури в зонах активних бойових дій знищило матеріально-технічну базу установ соціально-гуманітарної сфери, без якої будь-які цифрові компетентності персоналу залишаються нереалізованими [6; 11]. Перебої в енергопостачанні суттєво обмежили можливості як для дистанційного надання послуг, так і для проведення програм підвищення цифрових компетентностей у форматі онлайн-навчання.

Особливої гостроти в умовах воєнного стану набула проблема цифрового включення найбільш вразливих категорій населення, яких обслуговує соціально-гуманітарна сфера. Люди похилого віку, особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, мешканці прифронтових районів — усі ці категорії стикаються з підвищеними бар'єрами до отримання цифрових послуг, що вимагає від працівників соціально-гуманітарної сфери не лише власної цифрової грамотності, але й здатності виступати цифровими посередниками для своїх клієнтів [14]. Це ставить

перед державною кадровою політикою додаткове завдання — формування у працівників соціально-гуманітарної сфери компетентностей цифрового посередництва як специфічного елементу їх професійного профілю, що поки що залишається поза увагою офіційних рамкових документів у сфері цифрових компетентностей [1; 5].

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду цифрової трансформації кадрового потенціалу соціально-гуманітарної сфери розкриває низку кращих практик, релевантних для України. Досвід країн ОЕСР свідчить, що найбільших успіхів у цифровій трансформації соціально-гуманітарної сфери досягають ті держави, які розглядають розвиток цифрових компетентностей кадрів не як технічне завдання, а як стратегічний пріоритет публічного управління з відповідним рівнем фінансування та інституційної підтримки [13]. Зокрема, досвід скандинавських країн демонструє ефективність моделі, за якої розвиток цифрових компетентностей інтегрується в загальну систему безперервної професійної освіти та розглядається як невід'ємна складова кар'єрного розвитку фахівців соціально-гуманітарної сфери, а не як одноразовий тренінговий захід. Естонія, яка є визнаним лідером цифрового урядування, демонструє ефективність підходу, за якого цифровізація соціальних послуг здійснюється паралельно з масштабними інвестиціями у цифрову грамотність як працівників відповідних служб, так і громадян — споживачів цих послуг [14]. Показово, що у всіх успішних моделях ключовим фактором є не стільки технологічне оснащення, скільки якість людського капіталу галузі та наявність у фахівців мотивації та можливостей для постійного розвитку своїх цифрових компетентностей.

Звіти Організації Об'єднаних Націй щодо електронного урядування фіксують стійку кореляцію між рівнем розвитку цифрових компетентностей кадрів публічного сектору та якістю цифрових послуг, що надаються громадянам [14]. При цьому країни, що розвиваються, та країни в умовах конфлікту стикаються зі специфічними викликами, що вимагають адаптованих підходів до цифрової трансформації: обмеженість ресурсів, нерівномірність інфраструктурного розвитку, вимушена міграція кадрів та необхідність одночасного вирішення нагальних гуманітарних проблем і довгострокових завдань цифрового розвитку. Досвід країн, що успішно подолали постконфліктні виклики цифровізації, свідчить про критичну роль міжнародного партнерства та технічної допомоги у прискоренні цифрової трансформації кадрів соціально-гуманітарної сфери в перехідний період [13; 14].

Вдосконалення механізмів публічного управління цифровою трансформацією кадрового потенціалу соціально-гуманітарної сфери потребує реалізації кількох взаємопов'язаних напрямів, кожен із яких є необхідною, але недостатньою умовою успіху — лише їх системна реалізація здатна забезпечити якісний прорив у цій сфері. Першим і найбільш пріоритетним є розробка та впровадження галузевих рамок цифрових компетентностей для кожної підгалузі соціально-гуманітарної сфери з чітким визначенням вимог до цифрових навичок на різних рівнях посад та видів діяльності [1; 5]. Такі рамки мають стати основою для оновлення освітніх стандартів підготовки відповідних фахівців у закладах вищої освіти та програм підвищення кваліфікації діючих працівників, забезпечивши узгодженість між тим, чого навчають майбутніх фахівців, і тим, що від них вимагає сучасний ринок праці соціально-гуманітарної сфери.

Другим напрямом є запровадження комплексної системи моніторингу та оцінювання рівня цифрових компетентностей кадрів соціально-гуманітарної сфери на основі уніфікованих індикаторів, узгоджених із міжнародними стандартами, зокрема рамкою DigComp Європейського Союзу [12]. Наявність достовірних даних про реальний стан цифрових компетентностей кадрів є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у цій сфері та коригування державної політики на основі доказів, а не суб'єктивних уявлень. Третім напрямом є розбудова цифрової інфраструктури установ соціально-гуманітарної сфери як обов'язкової передумови ефективного розвитку та застосування цифрових компетентностей працівників [3; 7]. Без належного технічного оснащення — сучасних комп'ютерів, стабільного широкосмугового інтернет-з'єднання, ліцензованого програмного забезпечення та засобів кіберзахисту — будь-які програми розвитку цифрових навичок залишатимуться малоефективними, оскільки набуті компетентності не матимуть можливості для практичного застосування.

Четвертим напрямом є формування дієвих мотиваційних механізмів для розвитку цифрових компетентностей через включення відповідних показників у систему оцінювання діяльності та атестації працівників соціально-гуманітарної сфери, запровадження доплат за підтверджений рівень цифрових навичок та забезпечення кар'єрних переваг для фахівців із високим рівнем цифрової компетентності [4; 8]. Без належної мотивації навіть найкраще розроблені програми розвитку цифрових навичок не досягатимуть своєї мети, оскільки в умовах хронічного перевантаження та низької оплати праці, характерних для соціально-гуманітарної сфери,

саморозвиток у сфері цифрових технологій потребує додаткових стимулів. П'ятим напрямом є розвиток міжвідомчої координації між Міністерством цифрової трансформації, галузевими міністерствами та органами місцевого самоврядування на основі чіткого розподілу повноважень, спільних стандартів цифровізації та механізмів обміну кращими практиками [2; 10]. Шостим напрямом є активне залучення міжнародного партнерства та ресурсів програм технічної допомоги для прискорення цифрової трансформації кадрового потенціалу соціально-гуманітарної сфери в умовах обмеженості внутрішніх ресурсів, насамперед у рамках підготовки до вступу України в ЄС та реалізації відповідних реформ [12; 13].

Реалізація зазначених напрямів вимагає переходу від фрагментарних заходів із цифровізації до комплексної державної стратегії цифрової трансформації кадрового потенціалу соціально-гуманітарної сфери, яка б інтегрувала інституційний, компетентнісний, інфраструктурний, мотиваційний та міжнародний виміри цього процесу в єдину системну політику публічного управління [6; 9]. Лише такий підхід здатний забезпечити не тимчасове підвищення цифрових навичок окремих працівників, а сталу цифрову трансформацію кадрового потенціалу галузі як стратегічного ресурсу соціально-гуманітарного розвитку України в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення.

Висновки. Цифрова трансформація кадрового потенціалу соціально-гуманітарної сфери є якісно відмінним від простої цифровізації процесом, що передбачає системну зміну компетентнісного профілю працівників, організаційних моделей надання послуг та самої логіки функціонування галузі. Ця відмінність має принципове значення для публічного управління: державна політика, орієнтована лише на технічне оснащення установ та разові навчальні заходи без системної зміни підходів до підготовки та розвитку кадрів, приречена на відтворення існуючих проблем у нових цифрових формах, а не на їх реальне подолання. Соціально-гуманітарна сфера потребує специфічних державно-управлінських підходів до цифрової трансформації, що враховують її кадровісткість, специфіку міжособистісної взаємодії з клієнтами та традиційно нижчий рівень оплати праці порівняно з іншими галузями.

Аналіз нормативно-правової бази засвідчив, що Україна сформувала відносно розвинену систему стратегічних документів у сфері цифрової трансформації та розвитку цифрових компетентностей. Водночас між задекларованими цілями державної політики та реальними результатами їх реалізації існує значний розрив, зумовлений хронічним недофінансуванням відповідних програм, відсутністю галузевих рамок

цифрових компетентностей для соціально-гуманітарної сфери, недостатнім рівнем міжвідомчої координації та нерівномірністю цифрової трансформації між регіонами і підгалуззями. Індекс DESI Європейської комісії підтверджує, що Україна суттєво відстає від середніх показників ЄС за параметром цифрових навичок людського капіталу, що є критичним сигналом для державної політики в умовах євроінтеграційного курсу країни.

Повномасштабна збройна агресія одночасно прискорила окремі процеси цифровізації соціально-гуманітарної сфери і завдала їй значних втрат через відтік кадрів, руйнування інфраструктури та перебої в енергопостачанні. Цей парадокс воєнної цифровізації — коли екстремальні умови змушують прискорювати цифрову трансформацію, водночас руйнуючи її матеріальні та людські передумови — є унікальним викликом для публічного управління, що вимагає принципово нових підходів до державної кадрової політики у соціально-гуманітарній сфері. Особливої уваги потребує формування у працівників галузі компетентностей цифрового посередництва для найбільш вразливих категорій населення — внутрішньо переміщених осіб, людей похилого віку та осіб з інвалідністю — що є специфічною вимогою воєнного та повоєнного часу, яка поки що не знайшла належного відображення в офіційних документах державної політики.

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду засвідчив, що ключовим фактором успіху цифрової трансформації кадрового потенціалу соціально-гуманітарної сфери є не технологічне оснащення саме по собі, а якість людського капіталу галузі та наявність системних державних механізмів його розвитку. Досвід країн ОЕСР та лідерів цифрового урядування — зокрема Естонії та скандинавських країн — демонструє ефективність моделі, за якої розвиток цифрових компетентностей інтегрується в загальну систему безперервної професійної освіти та розглядається як стратегічний пріоритет публічного управління з відповідним рівнем ресурсного забезпечення, а не як другорядне технічне завдання.

Вдосконалення механізмів публічного управління цифровою трансформацією кадрового потенціалу соціально-гуманітарної сфери потребує реалізації системи взаємопов'язаних заходів: розробки галузевих рамок цифрових компетентностей, узгоджених із міжнародними стандартами DigComp; запровадження комплексної системи моніторингу цифрових компетентностей кадрів; розбудови цифрової інфраструктури установ як обов'язкової передумови практичного застосування цифрових

навичок; формування дієвих мотиваційних механізмів розвитку цифрових компетентностей; посилення міжвідомчої координації та активного залучення ресурсів міжнародного партнерства. Лише системна реалізація всіх цих напрямів здатна забезпечити сталу цифрову трансформацію кадрового потенціалу соціально-гуманітарної сфери як стратегічного ресурсу розвитку України в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення. Держава, яка інвестує в цифрові компетентності своїх соціальних працівників, педагогів і медиків сьогодні, отримує не просто більш ефективну систему надання послуг — вона формує цифровий фундамент соціальної стійкості суспільства, здатного долати виклики не лише воєнного часу, але й прийдешніх технологічних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/167-2021-p>
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.02.2021 № 365-р «Про схвалення пріоритетних напрямів та завдань цифрової трансформації на період до 2023 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/365-2021-p>
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2020 № 194 «Деякі питання діяльності підрозділів з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації центральних та місцевих органів виконавчої влади». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-2020-p>
4. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.5.100
5. Польовий П. В. Цифрова компетентність публічних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2022. Вип. 2. URL: http://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/10.pdf
6. Галушак О., Галушак Г., Машлій Г. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2. С. 155–163.
7. Запорожець Т. Механізми публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації. *Наукові перспективи*. 2024. № 11 (53). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/17086>

8. Оболенський О. Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2014. № 2. С. 61–74.
9. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства. Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
10. Євсюкова О. В. Механізми управління розвитком сервісно-орієнтованої держави. Київ : Август-трейд, 2019. 336 с.
11. Жилієв І. Б., Семенченко А. І. Сучасна державна політика розвитку цифрової грамотності публічних службовців і громадян України. *Теорія та практика державного управління*. 2020. № 1 (68). С. 198–209.
12. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022: Country Report Ukraine. Brussels : European Commission, 2022. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
13. OECD. Digital Government Review of Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-government-review-ukraine.htm>
14. United Nations. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York : UN DESA, 2022. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovyykh kompetentnostei ta zatverdzhennia planu zakhodiv z yii realizatsii: Rozporiadzhennia vid 03.03.2021 № 167-r [On approval of the Concept for the development of digital competencies and the action plan for its implementation: Order No. 167-r]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/167-2021-p>
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). Pro skhvalennia priorytetnykh napriamiv ta zavdan tsyfrovoyi transformatsii na period do 2023 roku: Rozporiadzhennia vid 17.02.2021 № 365-r [On approval of priority directions and tasks of digital transformation for the period until 2023: Order No. 365-r]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/365-2021-p>
3. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). Deiaki pytannia diialnosti pidrozdiliv z pytan tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovyykh transformatsii i tsyfrovizatsii tsentralnykh ta mistsevykh orhaniv vykonavchoi vlady: Postanova vid 20.03.2020 № 194 [Some issues of the activities of units for digital

development, digital transformations and digitalization of central and local executive authorities: Resolution No. 194]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-2020-n>

4. Polovyi, P. V. (2022). Kadrovyi potentsial orhaniv publichnoi vlady v umovakh rozvytku tsyfrovoho suspilstva: teoretychnyi aspekt [Human resources potential of public authorities in the context of digital society development: Theoretical aspect]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (5). <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.5.100>

5. Polovyi, P. V. (2022). Tsyfrova kompetentnist publichnykh sluzhbovtziv [Digital competence of public servants]. *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka*, (2). http://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/10.pdf

6. Halushchak, O., Halushchak, H., & Mashlii, H. (2023). Tsyfrovizatsiia v Ukraini: evoliutsiini peretvorennia [Digitalization in Ukraine: Evolutionary transformations]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, (2), 155–163.

7. Zaporozhets, T. (2024). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia rozvytkom intelektualnoho potentsialu v umovakh tsyfrovizatsii [Mechanisms of public administration of intellectual potential development in the context of digitalization]. *Naukovi perspektyvy*, 11(53). <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/17086>

8. Obolenskyi, O. Yu. (2014). Publichne upravlinnia: tsyvilizatsiinyi trend, naukova teoriia i napriam osvity [Public administration: Civilizational trend, scientific theory and educational direction]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, (2), 61–74.

9. Kalashnikova, S. A. (2010). Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva [Educational paradigm of management professionalization based on leadership]. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv University.

10. Yevsiukova, O. V. (2019). Mekhanizmy upravlinnia rozvytkom servisno-orientovanoi derzhavy [Mechanisms for managing the development of a service-oriented state]. Kyiv: Avhust-treid.

11. Zhyliaiev, I. B., & Semenchenko, A. I. (2020). Suchasna derzhavna polityka rozvytku tsyfrovoyi hramotnosti publichnykh sluzhbovtziv i hromadian Ukrainy [Modern state policy for developing digital literacy of public servants and citizens of Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 1(68), 198–209.

12. European Commission. (2022). Digital Economy and Society Index (DESI) 2022: Country report Ukraine. Brussels: European Commission. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>

13. OECD. (2021). Digital government review of Ukraine. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-government-review-ukraine.htm>
14. United Nations. (2022). E-government survey 2022: The future of digital government. New York: UN DESA. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>

Фінансування. Це дослідження не отримувало зовнішнього фінансування. Використання ШІ. При підготовці цієї статті штучний інтелект не використовувався. Автор несе повну відповідальність за зміст статті. Подяки. Автор не має подяки.

Отримано: 19.04.2026

Прийнято: 27.05.2026

Опубліковано: 22.06.2026