

DOI: <http://doi.org/10.32750/2026-0331>

УДК 35.08:004.9:005.53

JEL Classification: H83, O33, M14, D83

Бабаніна Вікторія Вікторівна

доктор юридичний наук, професор
завідувач кафедри належного врядування та управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0003-4173-488X
e-mail: v.babanina@kubg.edu.ua

Марухленко Оксана В'ячеславівна

доктор наук з державного управління, доцент
професор кафедри належного врядування та управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0001-8050-6615
e-mail: o.marukhlenko@kubg.edu.ua

Олещенко Вероніка Юліанівна

кандидат наук з державного управління
доцент кафедри належного врядування та управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0002-1490-8875
e-mail: v.oleshchenko@kubg.edu.ua

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ КУЛЬТУРИ КАДРОВОГО СКЛАДУ НА ПРОЦЕС ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Анотація. У статті досліджено вплив цифрової культури кадрового складу органів державної влади на якість, оперативність та ефективність процесів підготовки та прийняття управлінських рішень. Здійснено теоретико-методологічну демаркацію понять «цифрова грамотність», «цифрова компетентність» та «цифрова культура», де остання визначена як вищий інституційний рівень організаційного розвитку, що трансформує ментальні моделі та ціннісні орієнтири публічних службовців. Проаналізовано фази підготовки та прийняття рішень в умовах цифрової трансформації: від ідентифікації проблем на основі обробки великих даних та міжвідомчого обміну (зокрема, через систему «Трембіта») до аналізу альтернатив за допомогою інтерактивних дашбордів, інструментів штучного інтелекту та моніторингу результатів у режимі реального часу. Охарактеризовано українську нормативно-інституційну архітектуру розбудови цифрових компетенцій (Рамка цифрової компетентності державних службовців, інструмент діагностики «Цифрограм», Портал управління знаннями). На основі компаративного аналізу передового міжнародного досвіду (моделі ОЕСР та Великої Британії) та ідентифікації системних викликів (психологічний опір зміні, ризики алгоритмічного викривлення, проблеми кібербезпеки) сформульовано практичні рекомендації. Обґрунтовано необхідність нормативного закріплення Data-Driven підходу в регламентах органів виконавчої влади, удосконалення мотиваційних механізмів HR-управління, запровадження єдиних стандартів Data Governance та дотримання етичних норм використання штучного інтелекту в публічному секторі.

Ключові слова: цифрова культура; кадровий склад; прийняття управлінських рішень; публічне управління; прийняття рішень на основі даних; цифрова компетентність; державна служба; система «Трембіта»; діджиталізація.

ВСТУП

Глобальні діджиталізаційні трансформації XXI століття докорінно змінюють ландшафт функціонування державних інституцій. В умовах сучасних суспільно-політичних, економічних та безпекових викликів стійкість, прозорість та ефективність публічного

управління безпосередньо залежать від здатності державного апарату оперативного адаптуватися до нових цифрових реалій. Діджиталізація перестає бути лише технічним інструментом та перетворюється на стратегічний вектор розвитку публічного сектору, що охоплює всі рівні взаємодії між державою, бізнесом і громадянами. Оновлення системи публічного урядування вимагає переходу від традиційних бюрократичних процедур до гнучких, проактивних та людиноцентричних моделей управління.

Постановка проблеми. Тривалий час реформування системи державного управління в Україні зосереджувалося переважно на технічному оснащенні робочих місць, автоматизації документообігу та розбудові цифрової інфраструктури. Однак практичний досвід свідчить, що закупівля комп'ютерного обладнання та створення реєстрів без належної трансформації управлінської філософії та розвитку людського капіталу не гарантують якісного підвищення ефективності урядування.

Ключовою перепорою стає недостатній рівень розвитку цифрової культури кадрового складу органів державної влади. За відсутності сформованої цифрової культури ухвалення рішень нерідко залишається суб'єктивно-бюрократичним, опирається на застарілі інтуїтивні підходи або формальне дотримання процедур. У зв'язку з цим виникає науково-практична проблема визначення впливу цифрової культури публічних службовців на всі фази розробки, узгодження та моніторингу державних рішень, а також розробки нормативно-інституційних механізмів її цілеспрямованого формування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні засади формування цифрової культури як понятійного та соціокультурного феномену висвітлено у працях М. Дойза (M. Deuze), який ідентифікував її ключові компоненти — партисипативність, ремедіацію та бріколаж [14]. Юридичні та соціоекономічні аспекти цифрової культури в публічній адміністрації та підприємництві ґрунтовно досліджено І. Д'Амброзіо (I. D'Ambrosio) [13], а концептуальні засади прийняття рішень на основі даних та потенційні ризики цифрового контролю викладено Р. Кітчінном (R. Kitchin) [15].

У працях А. Беллон, Е. Дагираль та Ж.-М. Веллера (A. Bellon, É. Dagiral, J.-M. Weller) детально проаналізовано трансформацію повсякденних практик праці у публічному секторі під впливом цифрових технологій [12]. Загальні питання оцінки цифрової ефективності публічних послуг та інтеграції електронного урядування в країнах Європейського Союзу висвітлено у праці О. Р. Лобонц та співавторів (O. R. Lobonț et al.) [16].

Серед українських науковців співвідношення цифрової та інформаційної культури в контексті захисту прав людини досліджувала О. М. Головка [4]. Формуванню цифрових компетентностей державних службовців присвячено праці К. В. Копняка та В. В. Покинйчереда [5], а також О. С. Бачинського [2]. Проблематику лідерства та розвитку цифрових навичок керівного складу розкрито Н. С. Орловою [8]. Питання застосування інформаційних ресурсів та правових засад публічної служби висвітлено О. М. Лебеденком [7].

Напрями цифрової трансформації публічного управління аналізує А. В. Сурай [10], а роль цифрового середовища як платформи прийняття та документування управлінських рішень обґрунтовано І. Кушко та В. Кононенко [6]. Використання штучного інтелекту для підвищення ефективності прийняття рішень досліджено П. С. Покатаєвим, С. М. Богдановим [9], тоді як перспективи впровадження проактивних ШІ-систем у контексті післявоєнної відбудови висвітлено В. Е. Арутюняном [1]. Європейські практики цифрового маркетингу та цифровізації соціального забезпечення та їх адаптацію в Україні висвітлено А. Вербоватим [3], а також Т. О. Чернадчук та В. О. Томурко [11].

Незважаючи на значний масив наукових праць, вивчення безпосереднього системного впливу цифрової культури кадрового складу на процедурні та якісні характеристики прийняття управлінських рішень в органах державної влади потребує цілісного узагальнення.

Метою статті є комплексне дослідження впливу цифрової культури кадрового складу органів державної влади на процедури підготовки, документування та прийняття управлінських рішень, а також обґрунтування практичних шляхів удосконалення Data-Driven Management та впровадження інструментів штучного інтелекту в публічному секторі України.

МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення поставленої мети та розв'язання окреслених завдань у праці застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, обумовлених міждисциплінарним характером дослідження на стику публічного управління, юриспруденції та інформаційних технологій.

Методологічну основу дослідження становлять:

- Термінологічний та логіко-семантичний аналіз — застосовано для понятійно-категоріальної демаркації феноменів «цифрова грамотність», «цифрова компетентність» та «цифрова культура», а також визначення їх ролі в системі державних інституцій [4], [5], [14];
- Системний та структурно-функціональний аналіз — використано під час дослідження цифрового середовища публічного управління як єдиної платформи підготовки, документування та прийняття рішень, оцінки функціональних взаємозв'язків між елементами кадрового потенціалу та технологічними підсистемами [6], [7], [10], [13];
- Порівняльно-правовий та компаративний метод — застосовано під час аналізу міжнародного та європейського досвіду цифрової трансформації державних послуг, впровадження принципів e-Governance та e-маркетингу у сфері публічного урядування [3], [11], [16];
- Метод моделювання та аналітичного узагальнення — використано для зіставлення традиційної бюрократичної моделі управління з проактивною цифровою моделлю на основі штучного інтелекту та концепції Data-Driven Governance [1], [9], [15];
- Абстрактно-логічний метод — застосовано для теоретичних узагальнень, формулювання підсумкових висновків і стратегічних рекомендацій щодо розвитку лідерських та цифрових компетентностей посадових осіб [2], [8].

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Трансформація системи публічного управління в умовах глобальної діджиталізації вимагає глибинного переосмислення функціональних засад державного апарату. Тривалий час інституційні реформи зосереджувалися переважно на технічному оснащенні робочих місць та впровадженні базових інформаційних систем. Однак практичний досвід довів, що наявність технологічної інфраструктури без належного розвитку людського капіталу не дає очікуваного ефекту. У сучасному державно-управлінському дискурсі чітко розмежовуються три пов'язані феномени: цифрова грамотність, цифрова компетентність та цифрова культура.

Цифрова грамотність виступає базовим опредметненим рівнем, що визначає здатність особи користуватися цифровими пристроями, мережевими сервісами та стандартним програмним забезпеченням для пошуку, обробки та зберігання інформації [7]. Вона формує первинний фундамент для цифрової адаптації публічного службовця.

Цифрова компетентність є складнішою динамічною системою знань, умінь, навичок та способів мислення, яка дозволяє службовцю автономно, ефективно та безпечно застосовувати цифрові інструменти для розв'язання професійних завдань. Вона

охоплює критичний аналіз даних, цифрову комунікацію, розробку цифрового контенту та дотримання правил кібергігієни [8].

Цифрова культура кадрового складу публічної служби є вищим інституційним рівнем організаційного розвитку. Вона визначається як сукупність розділюваних цінностей, поведінкових паттернів, засад взаємодії та ментальних моделей, які визначають, як саме технології та дані застосовуються під час формування та реалізації державної політики. Цифрова культура формує внутрішнє середовище організації, де використання аналітики, орієнтація на відкритість, гнучкість та постійне професійне вдосконалення стають природною нормою щоденної діяльності, а не формальною вимогою вищого керівництва [14].

Таблиця 1

Порівняльно-категоріальна характеристика цифрової грамотності, цифрової компетентності та цифрової культури кадрового складу органів державної влади

Категорія	Зміст та функціональне призначення	Рівень прояву в організації	Вплив на процеси управління
Цифрова грамотність	Базове володіння комп'ютерною технікою, офісними програмами та пошуковими сервісами.	Індивідуальний операційний рівень.	Технічне виконання рутинних завдань, введення первинної інформації.
Цифрова компетентність	Здатність застосовувати спеціалізовані цифрові інструменти, обробляти масиви даних, забезпечувати захист інформації.	Професійно-посадовий рівень.	Якісна підготовка аналітичних документів, автоматизація операційних процесів.
Цифрова культура	Система цінностей, орієнтована на Data-Driven підхід, інноваційне мислення, прозорість, відмову від бюрократичного формалізму.	Інституційний та організаційно-корпоративний рівень.	Трансформація принципів прийняття рішень, перехід до людиноцентричного та проактивного врядування.

Формування цифрової культури змінює гносеологічну основу прийняття управлінських рішень: суб'єктивна інтуїція керівника або застарілий суб'єктивний досвід поступаються місцем об'єктивній аналітиці, підтвердженій верифікованими даними. Це трансформує не лише швидкість, а й якість державної політики, роблячи її більш адаптивною до умов невизначеності та кризових викликів.

Класична бюрократична модель прийняття рішень характеризується високим рівнем ієрархічності, лінійністю, значними часовими лагами на погодження та схильністю до суб'єктивного трактування вихідної інформації. Впровадження принципу прийняття рішень на основі даних виступає ядром сучасної цифрової культури кадрового складу. Цей підхід передбачає, що будь-яка управлінська альтернатива розробляється, оцінюється та затверджується на основі системного аналізу верифікованих масивів інформації.

Процес підготовки та прийняття рішень в органах державної влади в умовах розвиненої цифрової культури проходить через чотири послідовні фази, на кожній з яких відбуваються якісні зміни.

Підготовча фаза: ідентифікація проблеми та збір первинних даних.

У традиційній системі збір даних опирається на паперові запити, застарілу статистику та суб'єктивні доповіді нижчих ланок. За наявності високого рівня цифрової культури службовці застосовують автоматизований моніторинг із використанням електронних реєстрів, інструментів обробки великих даних та хмарних обчислень. Фундаментом для цього в Україні виступає Система електронної взаємодії державних електронних

інформаційних ресурсів «Трембіта», яка забезпечує миттєвий та безпечний обмін даними між реєстрами без участі людського фактора. Завдяки цифровій культурі аналітики не витрачають час на фізичне збирання довідок, а формалізують запити до розподілених баз даних, отримуючи масиви актуальної інформації в режимі реального часу.

Фаза аналізу та моделювання альтернатив.

Замість текстових описових записок кадровий склад буде математичні та аналітичні моделі. Службовці використовують інтерактивні дашборди (зокрема, досвід Державної податкової служби України щодо розвитку контрольно-аналітичних дашбордів як інструменту Data-Driven управління), які дозволяють візуалізувати складні соціально-економічні процеси, проводити факторний аналіз та прогнозувати наслідки ухвалення кожного з варіантів рішень. На цьому етапі активно застосовуються інструменти штучного інтелекту. Державні службовці з високим рівнем цифрових компетенцій використовують штучний інтелект для автоматизованого експертного аналізу нормативно-правових актів, виявлення колізій у законодавстві та обробки значних обсягів текстової інформації (наприклад, практики цифрової експертизи документів у Міністерстві цифрової трансформації України).

Фаза прийняття та узгодження рішення.

Впровадження цифрових робочих місць та систем електронного документообігу (СЕВ ДЕО) переводить процедуру візування з послідовного лінійного процесу в паралельний та колаборативний. Завдяки цифровій культурі співробітництва усуваються бар'єри міжструктурного тертя. Застосування кваліфікованого електронного підпису (КЕП) та хмарних середовищ скорочує цикл узгодження проєктів актів від кількох тижнів до кількох годин.

Фаза моніторингу та оцінки результативності.

Після ухвалення рішення цифрова система не припиняє збір даних. Через систему контрольних метрик та зворотного зв'язку здійснюється постійний моніторинг того, як ухвалений акт впливає на цільове середовище. Якщо метрики сигналізують про відхилення від запланованих траєкторій, рішення піддається коригуванню на ранніх етапах.

Глибинним ефектом трансформації цифрової культури кадрового складу є суттєва деполітизація операційних управлінських рішень та зміщення балансу владних повноважень всередині інституцій. Авторитет посадової особи починає базуватися не на формальному статусі чи управлінському вислужуванні, а на якості та обґрунтованості даних. Це вивільняє інтелектуальний потенціал службовців середньої ланки, які отримують змогу генерувати високоефективні рішення на основі виявлених через аналітику аномалій чи тенденцій.

Кризові події та безпекові виклики в Україні прискорили перехід органів публічної влади до моделі прийняття рішень на основі даних. Руйнування інфраструктури й міграційні процеси зробили традиційні методи збору статистики непридатними, перетворивши цифровий аналіз даних та систему «Трембіта» на ключові інструменти забезпечення безперервності та адаптивності державного управління.

Усвідомлення критичної ролі людського фактору в цифровій трансформації зумовило розробку систематизованого державного підходу до вимірювання та підвищення рівня цифрових компетентностей публічних службовців. Ключовими інституційними драйверами цього процесу в Україні виступають Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) та Міністерство цифрової трансформації України.

Нормативним фундаментом стандартизації вимог до кадрового складу є Рамка цифрової компетентності державних службовців, адаптована до європейської методології DigComp з урахуванням національних особливостей публічного управління. Цей документ структурує професійні вимоги через систему вимірів, сфер, компетентностей та рівнів володіння ними.

Усі цифрові компетентності публічних службовців розподілені за п'ятьма основними сферами. Перша сфера охоплює роботу з даними та інформаційну грамотність, включаючи проведення пошуку, критичну оцінку достовірності джерел, структурування та аналіз інформації за допомогою цифрових технологій. Друга сфера присвячена цифровій комунікації та взаємодії, що передбачає використання офіційних електронних каналів, засобів відеоконференцв'язку, інструментів е-демократії та формуванні медійної культури. Третя сфера спрямована на створення цифрового контенту та реінжиніринг процесів, вимагаючи вмінь розробляти електронні документи, застосовувати персональні та колективні цифрові робочі місця та оптимізувати адміністративні процедури. Четверта сфера визначає навички кібербезпеки та захисту інформації, зосереджуючись на правилах авторизації, захисті персональних даних, використанні КЕП та протидії кіберзагрозам. П'ята сфера регламентує правові та етичні норми у цифровому середовищі, охоплюючи розуміння принципів електронного урядування, забезпечення доступності послуг та дотримання етичних стандартів цифрового спілкування [11].

Для практичної діагностики рівня навичок кадрів впроваджено Національний тест «Цифрограм для державних службовців». Інструмент охоплює 90 діагностичних запитань і дозволяє визначити рівень володіння цифровими навичками від початкового до професійного.

Результати тестування інтегруються в персональні плани професійного розвитку державних службовців. Дані моніторингу НАДС свідчать, що понад 88% державних службовців вважають свій розвиток безперервним, а 86,7% обирають шляхи зростання через навчання та практичний досвід. Для задоволення цих потреб функціонує Портал управління знаннями, що виступає маркетплейсом освітніх програм, а також спеціалізовані курси Української школи урядування та інших провайдерів.

Таблиця 2

**Інституційно-технологічні елементи цифрової
інфраструктури розвитку компетентностей кадрового складу
та їх вплив на процес прийняття державних рішень**

Елемент інфраструктури	Інституційний зміст та механізм дії	Наслідки для процедур прийняття рішень
Рамка цифрової компетентності державних службовців	Стандартизований опис вимог до знань, умінь та навичок службовців за сферами та рівнями володіння.	Формування об'єктивних профілів посад, уніфікація вимог під час добору кадрів.
Платформа «Цифрограм»	Інструмент автоматизованого діагностування рівня цифрових навичок за допомогою тестування.	Виявлення прогалин у компетенціях, адресно спрямоване підвищення кваліфікації.
Портал управління знаннями (НАДС)	Єдина платформа-маркетплейс для вибору освітніх програм із цифрового розвитку та аналітики.	Системне, безперервне навчання кадрового складу відповідно до посадових потреб.
Концепція «Цифрового робочого місця»	Організаційно-технічне переоснащення простору службовця, інтеграція хмарних сервісів та документообігу.	Зняття технічних перешкод для оперативної дистанційної роботи, прискорення опрацювання актів.

Важливим аспектом державної політики України у сфері цифрового розвитку є збереження принципу людяності. Цифровізація та штучний інтелект розглядаються не як заміна державного службовця, а як інструменти підсилення його аналітичної спроможності для ухвалення справедливих, якісних та орієнтованих на потреба громадян рішень.

Країни з високим рівнем цифрової зрілості пройшли шлях від автоматизації окремих функцій до створення цілісних екосистем цифрового урядування, де цифрова культура кадрового складу є ключовим фактором ефективності держави.

Аналіз практики країн Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) вирізняє шість фундаментальних вимірів цифрового урядування, визначених у рамці *OECD Digital Government Policy Framework*. Перший вимір — *Digital by design* — передбачає проектування публічних політик та процедур із первинним розрахунком на цифрові інструменти та дані. Другий вимір — *Data-driven* — забезпечує нормативні та організаційні умови для вільного, але безпечного обміну та повторного використання даних у державному секторі. Третій вимір — *Government as a platform* — полягає у застосуванні спільних технологічних блоків, інфраструктури та реєстрів для створення уніфікованих державних сервісів. Четвертий вимір — *Open by default* — визначає відкритість державних даних та алгоритмів для суспільства за замовчуванням. П'ятий вимір — *User-driven* — орієнтує дизайн послуг та процесів на реальні потреби користувачів через моніторинг задоволеності та залучення громадян. Шостий вимір — *Proactiveness* — забезпечує здатність державних органів передбачати потреби громадян та ухвалювати рішення до виникнення критичного запиту [15].

Практичне втілення зазначених принципів вимагає спеціалізованих кадрових моделей. Показовим є досвід Великої Британії, де функціонує рамка професійних компетентностей у сфері цифри, даних та технологій — *Government Digital and Data Profession Capability Framework*.

Британська модель систематизує цифрові посади за шістьма професійними родинками (Data, IT operations, Product and delivery, Quality assurance testing, Technical, User-centred design) та визначає чотири рівні володіння кожною навичкою: *Awareness* (знайомство), *Working* (базовий робочий), *Practitioner* (практик-професіонал), *Expert* (експерт).

Особливістю британської системи є розширення рамки на вищий корпус державної служби (*Senior Civil Service, SCS*), зокрема для посад *Chief Data Officer*, *Chief Information Security Officer* та *Chief Technology Officer*. Для залучення та утримання висококваліфікованих фахівців у Великій Британії запроваджено спеціальну надбавку до базового окладу (*Pay Framework Allowance, PFA*), яка виплачується на основі оцінки реальних практичних навичок за методикою *CaSA*. Це дозволяє державному сектору ефективно конкурувати за фахівців із приватним ринком [11], [16].

Таблиця 4

**Порівняльно-компаративна характеристика міжнародних
моделей (Велика Британія, ОЕСР) та вітчизняної практики розвитку
цифрового урядування і компетентностей кадрового складу**

Вимір аналізу	Британська модель (UK DDaT Framework)	Модель ОЕСР (OECD Digital Policy)	Українська модель (НАДС / Мінцифра)
Основний фокус	Стандартизація професійних ролей, кар'єрних траєкторій та матеріальної мотивації фахівців.	Інституційна зрілість урядових процесів, принципи Data-driven та User-centric.	Формування загальної цифрової грамотності, розбудова СЕВ та e-сервісів.
Класифікація компетенцій	6 професійних родин, розширені спеціалізовані ролі, 4 рівні володіння.	6 стратегічних вимірів цифрового уряду.	4 виміри, 5-6 сфер, від 20 до 30 компетентностей, 6 рівнів володіння.
Оцінка та мотивація	Самооцінка та оцінка <i>CaSA</i> , фінансова надбавка <i>Pay Framework Allowance</i> .	Індекси цифрового уряду (<i>Digital Government Index, OURdata Index</i>).	Тестування «Цифрограм», обов'язкове щорічне оцінювання діяльності.
Вплив на рішення	Високопрофесійне проектування алгоритмів та архітектури державних даних.	Системний перехід до прийняття рішень на основі даних за замовчуванням.	Перехід від паперового документообігу до аналітики на основі реєстрів («Трембіта»).

Європейські дослідження свідчать, що цифровізація державного сектору дає найвищий соціально-економічний ефект у тих країнах, де індекс інституційної якості (*Institutional Quality Index*) та рівень цифрових навичок службовців зростають збалансовано. Інвестиції лише в програмне забезпечення без трансформації управлінської культури кадрового складу призводять до формального впровадження систем без якісної зміни процедур ухвалення рішень.

Процес формування цифрової культури в кадровому складі органів державної влади супроводжується низкою системних викликів, які можна систематизувати за трьома основними напрямками:

1. Організаційно-психологічний опір.

Бюрократичні структури схильні до збереження звичних алгоритмів діяльності та мінімізації персональних ризиків. Перехід до прийняття рішень на основі даних робить управлінські процеси прозорими, а помилки чи неефективність керівників – очевидними. Це зумовлює прихований опір з боку посадовців, які звикли ухвалювати рішення суб'єктивно в умовах інформаційної асиметрії.

2. Інституційні та міжрегіональні диспаритети.

Спостерігається суттєвий розрив у рівні цифрової зрілості між центральними органами виконавчої влади та місцевими державними адміністраціями чи органами місцевого самоврядування. Обмеженість ресурсів, низька конкурентоспроможність заробітної плати та відтік кадрів створюють ризик цифрової нерівності між регіонами, що перешкоджає запровадженню єдиних стандартів підготовки рішень.

3. Технологічні, алгоритмічні та етичні ризики.

Залежність від цифрових систем породжує проблему надмірної довіри до автоматизованих даних. Якщо вихідні дані в державних реєстрах містять помилки чи викривлення, аналітичний інструмент згенерує дефектну управлінську модель, що призведе до хибних рішень. Критичними також є питання кіберзахисту конфіденційної інформації та дотримання етичних норм під час використання алгоритмів штучного інтелекту [10].

Систематизацію ключових бар'єрів та інструментів їх нейтралізації наведено в табл. 5 [2], [5], [8].

Таблиця 5

Системні бар'єри та ризики формування цифрової культури у процесі прийняття управлінських рішень та інструменти їх нейтралізації

Тип бар'єру / ризику	Механізм негативного впливу	Інструменти нейтралізації
Культура «помилковобоязні»	Посадовці уникають застосування нових аналітичних інструментів через страх відповідальності за збої.	Запровадження інноваційних середовищ, формування культури виправлення помилок.
Низька якість вихідних даних	Наявність некоректних записів у реєстрах спотворює аналітичні дашборди.	Повна гармонізація та очищення реєстрів через систему «Трембіта», впровадження стандарту Data Governance.
Етичні колізії штучного інтелекту	Непрозорість алгоритмів під час ухвалення суспільно значущих рішень щодо громадян.	Впровадження інструкцій та етичних кодексів використання ШІ у публічному секторі на основі стандартів ОЕСР.
Кібервразливість кадрового складу	Недостатній рівень кібергігієни службовців створює загрози витоку службової інформації.	Обов'язкове навчання з кібергігієни («Кіберграм»), застосування багатофакторної автентифікації.

Водночас сформована цифрова культура кадрового складу забезпечує глибокий трансформуючий ефект. Управлінський процес набуває проактивного характеру: аналітичні системи дозволяють виявляти негативні соціально-економічні тенденції ще

до їх переростання у кризові стани. Роль публічного службовця трансформується від механічного виконання бюрократичних функцій до аналітичного проектування та створення якісних публічних послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Цифрова культура кадрового складу органів державної влади є фундаментальним чинником якісного оновлення системи публічного управління. Вона перетворює діджиталізацію з формального технічного оснащення установ на глибинну зміну управлінської філософії, забезпечуючи перехід до прийняття рішень на основі даних (*Data-Driven Decision Making*). Володіння базовою цифровою грамотністю виступає обов'язковим фундаментом, однак лише сформована цифрова культура гарантує готовність службовців опиратися на аналітику, критично оцінювати вихідні дані, використовувати інструменти штучного інтелекту та забезпечувати прозорість і людиноцентричність урядування.

Для досягнення максимального ефекту від впровадження цифрової культури в процес підготовки та прийняття управлінських рішень в органах державної влади України доцільно реалізувати комплекс стратегічних заходів.

Першим пріоритетом є нормативне закріплення принципу обов'язковості аналізу даних у розробці управлінських актів. Необхідно внести зміни до регламентів органів виконавчої влади, зафіксувавши вимогу додавати до проєктів нормативно-правових актів аналітичні висновки, побудовані на основі верифікованих даних із державних реєстрів чи офіційних дашбордів.

Другий напрям передбачає удосконалення HR-процесів та мотиваційних механізмів на державній службі. Доцільно інтегрувати результати тестування «Цифрограм» у щорічне оцінювання діяльності службовців усіх категорій та адаптувати зарубіжний досвід щодо запровадження спеціалізованих надбавок для фахівців з високим рівнем критичних цифрових та аналітичних компетенцій.

Третім напрямом є поглиблення інституційної інтероперабельності та розбудова Data Governance. Необхідно прискорити інтеграцію всіх відомчих інформаційних ресурсів до системи «Трембіта», запровадивши єдині стандарти очищення, верифікації та захисту даних, що використовуються для побудови управлінських моделей.

Четвертий пріоритет полягає у розвитку цифрових робочих місць та безпечному впровадженні штучного інтелекту. Необхідно забезпечити кадровий склад сучасними хмарними сервісами, інтерактивними дашбордами та інструментами автоматизованого аналізу документів, затвердивши етичні кодекси та безпекові протоколи застосування алгоритмів штучного інтелекту у публічному секторі.

П'ятий напрям орієнтований на безперервний розвиток цифрового потенціалу та подолання регіональних диспаритетів. Доцільно розширити мережу освітніх програм із аналітики даних та стратегічних комунікацій на Порталі управління знаннями, звернувши особливу увагу на підвищення цифрової спроможності посадових осіб місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арутюнян В. Е. Впровадження проактивної системи публічного управління на основі ШІ в Україні, для використання у післявоєнній відбудові: перспективи та проблеми подальшого розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.22>
2. Бачинський О.-С. Розвиток електронного урядування як основи для адаптивного розвитку цифрових компетентностей державних службовців. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2025. № 4 (80). С. 10–17. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4\(80\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4(80)-2)

3. Вербоватий А. Європейський досвід розвитку цифрового маркетингу в органах публічного управління та можливості його адаптації в Україні. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2026. № 7. С. 173–182. DOI: <https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-173-182>
4. Головка О. М. Цифрова культура та інформаційна культура: права людини в епоху цифрових трансформацій. Інформація і право. 2019. № 4 (31). С. 37–44. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2019.4\(31\).196663](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2019.4(31).196663)
5. Копняк К. В., Покинйчереда В. В. Формування цифрової компетентності державних службовців у процесі фахової підготовки. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.10.31>
6. Кушко І., Кононенко В. Цифрове середовище публічного управління як платформа формування, документування та реалізації управлінських рішень. Публічне управління і право: історія, теорія, практика. 2026. № 7. С. 62–72. DOI: <https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-62-72>
7. Лебеденко О. М. До питання розуміння принципу використання інформаційних технологій та інформаційних ресурсів у сфері публічної служби. Право та державне управління. 2024. № 3. С. 224–230. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.3.32>
8. Орлова Н. С. Цифрові компетентності лідера на державній службі. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 98–102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.98>
9. Покатаєв П. С., Богданов С. М., Арутюнян В. Е. Ефективність управлінських рішень на основі штучного інтелекту: аналіз наукових досліджень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.13>
10. Сурай А. В. Напрями цифрової трансформації публічного управління. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 7. С. 116–124. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2>
11. Чернадчук Т. О., Томурко В. О. Європейський досвід цифровізації соціального забезпечення та його імплементація у фінансово-правові засади публічного управління в Україні. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.2.57>
12. Bellon A., Dagiral É., Weller J.-M. Public administration and digital technologies at work. RESET. Recherches en Sciences Sociales sur Internet. 2024. No. 14. DOI: <https://doi.org/10.4000/13bn2>
13. D'Ambrosio I. The Digital Culture within Enterprises and Public Administration: Legal Aspects and Repercussions on the Country's Socioeconomic Fabric. Public Management and Administration / ed. by U. Comite. IntechOpen, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.77606>
14. Deuze M. Participation, Remediation, Bricolage: Considering Principal Components of a Digital Culture. The Information Society. 2006. Vol. 22, no. 2. P. 63–75. DOI: <https://doi.org/10.1080/01972240600567170>
15. Kitchin R. The 'golden view': Data-driven governance in the scoring society. Internet Policy Review. 2019. Vol. 8, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.14763/2019.2.1413>
16. Assessing Digital Performance of Public Services in the EU: E-Governance and Technology Integration / O. R. Lobonț et al. Systems. 2025. Vol. 13, no. 6. Art. 425. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13060425>

Viktoriia Babanina

Doctor of Law, Professor
Head of the Department of Good Governance and Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0003-4173-488X
e-mail: v.babanina@kubg.edu.ua

Oksana Marukhlenko

Doctor of Sciences in Public Administration
Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0001-8050-6615
e-mail: o.marukhlenko@kubg.edu.ua

Veronika Oleshchenko

Candidate of Public Administration
Associate Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0002-1490-8875
e-mail: v.oleshchenko@kubg.edu.ua

THE IMPACT OF THE DIGITAL CULTURE OF THE STAFF ON THE PROCESS OF TRAINING AND DECISION-MAKING IN STATE GOVERNMENT BODIES

Abstract. The current stage of public administration development in Ukraine is characterized by intensive digitalization, institutional restructuring, and the necessity to adapt state mechanisms to complex geopolitical, economic, and security challenges. Practical experience demonstrates that equipping public authorities with modern software and hardware does not automatically guarantee an improvement in the quality of public policies without a corresponding transformation of human capital. In this structural equation, the digital culture of civil servants acts as the critical linking mechanism that transforms technological infrastructure into tangible administrative efficiency, operational speed, and evidence-based policy outcomes. The objective of the research is to conduct a comprehensive scientific analysis of the influence exerted by the personnel digital culture of public authorities on the stages of preparation, documentation, and adoption of managerial decisions, as well as to formulate actionable recommendations for advancing Data-Driven Management and integrating artificial intelligence tools into Ukraine's public sector. The methodological foundation of the study comprises a combination of general scientific and specialized research methods: logic-semantic and terminological analysis for categorical demarcation of "digital literacy", "digital competence", and "digital culture"; system-structural analysis to evaluate the public administration digital environment as an integrated platform; comparative legal analysis for benchmarking international e-governance practices (including OECD and UK capability frameworks); analytical modeling for contrasting traditional bureaucratic models with proactive AI-driven models; and abstract-logical methods for generalizing strategic conclusions. The study establishes a clear theoretical demarcation among foundational digital literacy, professional digital competence, and institutional digital culture. Digital culture is conceptualized as the highest organizational level, encompassing shared values, mental models, and behavioral norms that prioritize open data, transparency, innovation, and user-centricity over rigid bureaucratic formalism. The paper demonstrates that the digital public administration environment transforms from a mere technical communication channel into a unified platform for drafting, logging, and implementing decisions. Special attention is devoted to the paradigm shift toward Data-Driven Governance and the deployment of proactive artificial intelligence systems. Such proactive systems allow public authorities to transition from reactive crisis management to predictive scenario modeling, which is particularly vital for optimizing resource allocation and strategic planning during Ukraine's post-war reconstruction. The national institutional infrastructure for digital skill development—including the Framework of Digital Competence, the "Digigram" diagnostic tool, and the Knowledge Management Portal—is systematically evaluated alongside European best practices. Furthermore, the paper identifies key systemic barriers, including organizational "fear of failure", data quality deficits, algorithmic bias, and cybersecurity vulnerabilities, offering specific neutralization mechanisms for each risk factor. Developing a mature digital culture among public sector personnel is a fundamental prerequisite for building an adaptive, transparent, and resilient state apparatus. Key policy priorities include formalizing data-analysis requirements in executive regulations, reforming HR motivation mechanisms, implementing unified Data Governance standards across public registers, and adopting ethical guidelines for artificial intelligence usage.

Keywords: digital culture; human resources; managerial decision-making; public administration; data-based decision-making; digital competence; civil service; Trembita system; digitalization.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Arutiunian, V. E. (2025). Implementation of a proactive public administration system based on AI in Ukraine, for use in post-war reconstruction: Prospects and problems of further development. *Public Administration: Improvement and Development*, (4). <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.22> [in Ukrainian]
2. Bachynskiy, O.-S. (2025). Development of e-governance as a basis for adaptive development of digital competencies of civil servants. *Scientific Works of Interregional Academy of Personnel Management. Political Science and Public Administration*, 80(4), 10–17. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4\(80\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4(80)-2) [in Ukrainian]
3. Verbovatyi, A. (2026). European experience of digital marketing development in public administration bodies and opportunities for its adaptation in Ukraine. *Scientific Bulletin of Vinnytsia Academy of Continuing Education. Series "Ecology. Public Administration and Management"*, (7), 173–182. <https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-173-182> [in Ukrainian]
4. Holovko, O. M. (2019). Digital culture and information culture: Human rights in the era of digital transformations. *Information and Law*, 31(4), 37–44. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2019.4\(31\).196663](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2019.4(31).196663) [in Ukrainian]
5. Kopniak, K. V., & Pokynchereda, V. V. (2021). Formation of digital competence of civil servants in the process of professional training. *State Administration: Improvement and Development*, (10). <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.10.31> [in Ukrainian]
6. Kushko, I., & Kononenko, V. (2026). Digital environment of public administration as a platform for forming, documenting and implementing managerial decisions. *Public Administration and Law: History, Theory, Practice*, (7), 62–72. <https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-62-72> [in Ukrainian]
7. Lebedenko, O. M. (2024). On the question of understanding the principle of using information technologies and information resources in the sphere of public service. *Law and Public Administration*, (3), 224–230. <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.3.32> [in Ukrainian]
8. Orlova, N. S. (2021). Digital competencies of a leader in civil service. *Investments: Practice and Experience*, (9), 98–102. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.98> [in Ukrainian]
9. Pokataiev, P. S., Bohdanov, S. M., & Arutiunian, V. E. (2024). Efficiency of managerial decisions based on artificial intelligence: Analysis of scientific research. *State Administration: Improvement and Development*, (3). <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.13> [in Ukrainian]
10. Surai, A. V. (2024). Directions of digital transformation of public administration. *Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, (7), 116–124. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2> [in Ukrainian]
11. Chernadchuk, T. O., & Tomurko, V. O. (2025). European experience of digitalization of social security and its implementation into financial and legal foundations of public administration in Ukraine. *Analytical and Comparative Jurisprudence*, (5). <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.2.57> [in Ukrainian]
12. Bellon, A., Dagiral, É., & Weller, J.-M. (2024). Public administration and digital technologies at work. *RESET. Recherches en Sciences Sociales sur Internet*, (14). <https://doi.org/10.4000/13bn2>
13. D'Ambrosio, I. (2018). The digital culture within enterprises and public administration: Legal aspects and repercussions on the country's socioeconomic fabric. In U. Comite (Ed.), *Public management and administration*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.77606>
14. Deuze, M. (2006). Participation, remediation, bricolage: Considering principal components of a digital culture. *The Information Society*, 22(2), 63–75. <https://doi.org/10.1080/01972240600567170>
15. Kitchin, R. (2019). The 'golden view': Data-driven governance in the scoring society. *Internet Policy Review*, 8(2). <https://doi.org/10.14763/2019.2.1413>
16. Lobonț, O. R., et al. (2025). Assessing digital performance of public services in the EU: E-governance and technology integration. *Systems*, 13(6), Article 425. <https://doi.org/10.3390/systems13060425>

Стаття надійшла до редакції 17.08.26

Рецензовано 10.09.26

Опубліковано 17.09.2026 р.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.