

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-03>

УДК 35.08

*Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Університету Григорія Сковороди в Переяславі,
вулиця Сухомлинського, 30, м. Переяслав, Київська обл., 08401, Україна
e-mail: pkoi@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>*

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У КАДРОВУ ПОЛІТИКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

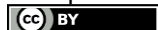
Анотація. У статті обґрунтовано запровадження цифровізації у кадрову політику системи публічного управління, у тому числі здійснено аналіз світових тенденцій впровадження цифровізації у кадрову політику системи публічного управління, визначені можливості застосування штучного інтелекту у кадровій політиці системи публічного управління. Важливим механізмом реформування кадрової політики у сфері публічного управління є цифровізація організаційних структур управління кадрами. Цифровізація організаційних структур управління задає новий тренд, так званий Digital HR – цифрове управління персоналом системи публічного управління. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що прогресивною формою управління персоналом в системі публічного управління є запровадження цифровізації, зокрема онлайн-платформ. Зазначені онлайн-платформи будуть працювати як індивідуальні електронні кабінети професійних досягнень співробітників. Це надасть можливість прозоро підходити до оцінювання кадрів, оплати праці службовців, делегування та розподіл повноважень та відповідальності тощо. Крім того, такі онлайн-платформи нададуть можливість автоматизувати діяльність управління персоналом в органах державної влади. Водночас, зазначені зміни потребують внесення змін не лише до Закону України «Про державну службу», а й прийняття відповідних підзаконних нормативно-правових документів щодо діяльності управлінь персоналу в органах публічної влади.

У дослідженні окремо аналізується питання запровадження штучного інтелекту у систему управління персоналом органів публічної влади. Штучний інтелект у системі управління персоналом органів державної влади надасть можливості швидко вирішувати питання відбору кадрів, тестувати позитивні та негативні риси кандидата, збирати всю інформацію, яка є на кандидата у системі Інтернет, у тому числі аналізувати його власні соціальні мережі і надавати рекомендації щодо його можливостей працевлаштування у систему публічного управління.

Як цитувати: Пархоменко-Куцевіл О. І. Обґрунтування запровадження цифровізації у кадрову політику системи публічного управління. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 42–54. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-03>

In cites: Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2024). Justification of the introduction of digitalization into the human resource policy of the public administration system. *State Formation*, no. 2 (36), 42–54. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-03> [in Ukrainian].

© Пархоменко-Куцевіл О. І., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Запровадження в систему управління персоналом системи публічного управління штучного інтелекту вимагає удосконалення не лише механізмів діяльності публічних службовців, а й додаткових знань та компетенцій. Тому на сьогодні стоїть проблема навчання та розвитку інноваційних компетенцій публічних службовців.

Ключові слова: *публічне управління, кадрова політика, цифровізація, цифрові кадрові технології, онлайн-платформи, штучний інтелект у системі кадрової політики.*

Постановка проблеми. У сучасній теорії управління люди визнаються як ключовий ресурс організації, який втілює в собі знання та компетенції, інтелектуальний потенціал та можливості підтримки інноваційної активності для розвитку компанії та підтримки її конкурентоспроможності у довгостроковому періоді.

Традиційні підходи до управління людськими ресурсами, характерні для промислової епохи, розглядають людину та її здібності нарівні з іншими матеріальними та інтелектуальними ресурсами компанії, які компанія може експлуатувати на формування доданої вартості продукції. Традиційні погляди неминуче призводять до протиріч, оскільки фокусуються на оптимізації витрат на персонал, централізації процесів навчання та розвитку, формуванні жорсткої системи контролю та підпорядкування, які в сукупності дозволяють організації працювати злагоджено в єдиній системі стандартизованих процесів.

Стабільність кадрових процесів відповідно до рамок національного законодавства в області регулювання праці та соціального забезпечення, дотримання принципів концепції сталого розвитку та підвищення продуктивності робочих місць на основі технологічних та процесних інновацій є найважливішими досягненнями кадрового менеджменту промислової епохи.

Однак, на початку XXI століття підвищення невизначеності зовнішнього середовища та прискорення процесів технологічного розвитку призводять до зниження конкурентоспроможності таких управлінських схем та підходів, тому більшість компаній прагне організувати роботу людей на гнучкій основі, надаючи можливості для «розгортання» індивідуальності та творчих здібностей людей.

Поточний етап технологічного розвитку більшою мірою пов'язаний з цифровізацією, яка перетворює погляди на роботу в цілому та організацію окремих трудових процесів зокрема, що, безсумнівно, впливає на тенденції розвитку ринку праці, а також на його кон'юнктуру з точки зору розподілу та використання людського капіталу.

Цифровізація перетворює процеси прийняття та реалізацію управлінських рішень та істотно впливає на трудовий потенціал працівників, їх мотивацію, можливості кар'єрного розвитку та формування нових професійних компетенцій. З цієї позиції кар'єрні перспективи у виглядають дуже непривабливими, оскільки ринок праці гнучко реагує на технологічні зміни, створюючи нові робочі місця та навіть нові професії. Саме тому останнім часом суттєво змінилися практики управління людськими ресурсами, а найголовніше змінилися керівні принципи, що лежать в основі кадрової стратегії, які наразі

все частіше заявляють про свої наміри розвивати людський потенціал і створювати рівні можливості для реалізації накопичених знань та компетенцій, надаючи гідну оплату праці та відповідні перспективи кар'єрного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми цифровізації стали глобальним світовим трендом, який аналізують науковці в усіх сферах життєдіяльності суспільства: економіці, політології, охороні здоров'я, освіті та ін. У системі кадрової політики цифровізацію аналізують: І. Варіс, Н. Гончарук, С. Гринь, О. Гудзь, І.Єфіменко, Л.Зінкевич, О. Кравчук, І. Кузьменко, Т. Лаврик, О. Писаренко, К. Рубель, І. Сурай, А.Ткаченко та ін. Зазначені автори звертають увагу на діджиталізацію як фактор модернізації кадрової політики в Україні, визначають проблеми цифровізації кадрових процесів, аналізують позитивні риси цифровізації в управлінні персоналом, у тому числі управлінні персоналом системи державної служби, систематизують електронні інструменти в управлінні кадрами тощо. Водночас, на сьогодні відсутні системні механізми обґрунтування запровадження цифровізації у кадрову політику системи публічного управління.

Метою статті є обґрунтування цифровізації у кадрову політику системи публічного управління, у тому числі проаналізувати світові тенденції впровадження цифровізації у кадрову політику системи публічного управління, визначення можливості застосування штучного інтелекту у кадровій політиці системи публічного управління.

Застосована методологія і методи. Для вирішення поставлених завдань у статті використовувалися методи системного аналізу, компаративного аналізу, індукції та індукції, узагальнення тощо. Застосування зазначених методів надало можливість автору обґрунтувати запровадження цифровізації у кадрову політику системи публічного управління, у тому числі запровадження штучного інтелекту.

Виклад основного матеріалу. Важливим механізмом удосконалення кадрової політики у сфері публічного управління є формування цифрових компетенцій у публічних службовців. До ключових цифрових компетенцій слід віднести наступні:

1. Цифрова грамотність – включає розуміння основ роботи з цифровими технологіями, такими як операційні системи, офісні додатки, електронна пошта, хмарні послуги тощо.

2. Управління даними – включає навички пошуку, збору, організації, аналізу та візуалізації даних. Ці навички стають усе більш важливими в умовах зростання обсягів цифрових даних публічного управління.

3. Цифрова безпека – включає розуміння основних принципів та технологій цифрової безпеки, а також здатність застосовувати ці знання для захисту даних та цифрових систем.

4. Управління ІТ-проектами – навички планування, організації та контролю виконання ІТ-проектів, включаючи розробку та впровадження нових цифрових систем та технологій.

Вимоги до цифрових компетенцій службовців публічного управління значно варіюються залежно від ролі та функцій. У той ж час, є низка загальних вимог, які застосовуються до більшості посад в публічному управлінні. Усі співробітники повинні мати базову цифрову грамотність. Це включає в себе вміння працювати з комп'ютером, Інтернетом та основними офісними додатками, а також розуміння основ цифрової безпеки. Для багатьох ролей потрібні спеціалізовані цифрові компетенції. Наприклад, аналітики та менеджери даних повинні вміти працювати з великими базами даних, використовувати спеціалізовані інструменти для аналізу даних та створення звітів. Менеджери IT-проектів повинні мати навички планування та управління, знати методологію управління проектами та розуміти особливості розробки та впровадження IT-рішень. Співробітники, які відповідальні за кібербезпеку, повинні мати широкі знання в цій галузі та вміти застосовувати їх для захисту даних та IT-інфраструктури.

Впровадження цифрових компетенцій у кадрову політику стикається з рядом перешкод. По-перше, існує проблема нестачі кваліфікованих спеціалістів у галузі цифрових технологій. По-друге, бюджетні обмеження можуть стримувати впровадження програм навчання та розвитку для співробітників. По-третє, існує проблема опору змінам, особливо у старшого покоління працівників.

Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу. Це може включати збільшення бюджету на навчання та розвиток персоналу, партнерства з університетами та освітніми установами для підготовки спеціалістів, а також впровадження програм зі зниженням опору змінам та заохочення цифрової культури.

Очікується, що цифрові компетенції продовжуватимуть грати важливу роль в публічному управлінні. Тренди, такі як штучний інтелект, великі дані та блокчейн, можуть створити нові можливості та вимоги для цифрових компетенцій публічних службовців.

Ключовою пропозицією є розробка та впровадження стратегії розвитку цифрових компетенцій публічних службовців, яка включала б навчання та розвиток, найм та відбір, а також мотивацію та кар'єрне зростання.

Важливим механізмом реформування кадрової політики у сфері публічного управління є цифровізація організаційних структур управління кадрами. Цифровізація організаційних структур управління задає новий тренд, так званий Digital HR – цифрове управління персоналом системи публічного управління. Для ефективної реалізації цієї концепції нами визначено сімнадцять основних методів, інструментів та технологій, які необхідно впровадити, щоб запровадити цифрове управління персоналом системи публічного управління, зокрема:

1. Онлайн-структура на цифровій платформі. Кожен із співробітників бачить організаційну структуру управління зі всіма рівнями, включаючи виробничу структуру, зону своєї відповідальності, процеси та проекти, в яких

він бере участь і за якими він є відповідальним виконавцем чи керівником. Доступ забезпечується цифровою платформою в онлайн-режимі 24 години добу. Кожен із співробітників має свій особистий цифровий кабінет, може спілкуватися з внутрішніми та зовнішніми колегами, використовуючи месенджери, внутрішні соціальні мережі, корпоративну пошту.

2. Постановка цілей, онлайн-моніторинг їх виконання, отримання зворотного зв'язку. Для організації чи екосистеми загалом розробляється стратегія розвитку, у якій визначаються стратегічні цілі, що декомпозуються до цілей та завдань конкретних працівників. Постановка цілей, призначення відповідальних виконавців, формування показників можуть виконуватись в онлайн-режимі.

Цифрова платформа дозволяє формувати цифрові панелі управління, за допомогою яких відбувається моніторинг цілей, що дає можливість оперативно та своєчасно вносити необхідні коригування у діяльність співробітників. Модель, при якій контроль досягнення цілей здійснюється раз у рік перестає працювати в цифровому світі, де швидкість змін стає блискавичною. Крім того, від кожного із співробітників можна отримати зворотний зв'язок, дізнатися про труднощі, які не дозволяють досягти поставлених цілей.

3. Онлайн-взаємодія між усіма співробітниками органу державної влади. Завдяки підключенню до цифрового порталу організації чи екосистеми всі працівники можуть взаємодіяти між собою, проводити онлайн-наради, спілкуватися з використанням онлайн-чатів, отримувати необхідну інформацію незалежно від того, хто та де знаходиться. Цифрова платформа забезпечує роботу з одним документом кільком співробітникам, які знаходяться у різних підрозділах, і навіть у різних країнах світу.

4. Регламенти організаційної структури управління в онлайн-режимі. Залежно від масштабів організації її структура може бути ієрархічною, дивізіонною, матричною та ін. Зазначимо, що навіть у найбільш високотехнологічних корпораціях є ієрархія, отже, і всі супутні їй нюанси. Будь-яка організаційна структура потребує наявності певних документів, які регламентують діяльність працівників. Такими документами можуть бути накази, штатний розпис, посадові інструкції, регламенти процесів та проектів, у яких беруть участь співробітники та ін. Цифрова платформа відповідно повинна забезпечувати доступ до таких документів в онлайн-режимі. При цьому самі документи формуються автоматично за заданими шаблонами. Наприклад, заповнення початкових відомостей про оргструктуру, посади, посадові інструкції співробітників дозволить автоматично формувати посадову інструкцію для конкретного працівника.

5. Електронний документообіг з використанням співробітниками органів державної влади електронного цифрового підпису. Паперовий документообіг робить будь-яку організацію бюрократичною. Співробітники ходять по підрозділах з метою застати необхідного підписанта, витрачаючи на це до 40% (у деяких випадках до 80%) робочого часу, що в принципі неприпустимо в

сучасних умовах і не завжди можливо (зважаючи на воєнний час та постійні обстріли). Одним із головних переваг електронного документообігу є можливість застосування електронного цифрового підпису з використанням систем біометричної автентифікації. В результаті кожен з співробітників може підписати документи з використанням електронного цифрового підпису, перебуваючи в будь-якому місці, а не безпосередньо в офісі. Електронний документообіг дозволяє також сформувати базу необхідних документів, доступних співробітникам в онлайн-режимі в їх особистих кабінетах.

6. Онлайн-система рейтингування працівників. Багато відділів управління персоналом розробляють системи рейтингування для співробітників, щоб підвищити мотивацію, а також ув'язати заробітну плату зі своїми реальними трудовими досягненнями. Однак на практиці виникають складності, пов'язані як з розробкою ефективної системи рейтингування, а також з її реалізацією та доведенням результатів до кожного співробітника. Найчастіше врегульована системи набору та відбору публічних службовців не враховує особливості конкретного підрозділу або напряму реалізації державної політики, що часто призводить до невірної оцінки діяльності працівників. Оновлення результатів рейтингу раз на півроку або щорічно також малоефективне.

Кожен співробітник повинен мати можливість переглянути результати рейтингування в будь-який момент часу з метою покращення своїх результатів. Онлайн-рейтингування дозволяє бачити свій рейтинг в особистому кабінеті у будь-який час, розробляти та спрямовувати рекомендації щодо вдосконалення систем рейтингування, вчасно виправляти невірні дані.

7. Онлайн-система оцінювання результатів діяльності публічного службовця. Так, раз на півроку (проміжна оцінка) та раз на рік (основна оцінка) має проводитися оцінювання діяльності службовця за результатами його досягнень та невдач з урахуванням електронного обліку виконаних завдань, важливості завдань, якості їх виконання, внеску виконання завдань у загальний результат органу державної влади, застосування інноваційних підходів та нових механізмів діяльності тощо. Кожний співробітник в системі публічного управління за допомогою особистого електронного кабінету власних досягнень має бачити свої проміжні оцінки та основні оцінки з метою покращення результативності та ефективності своєї діяльності. Це робить оцінювання публічних службовців прозорим та відкритим. Крім того, таке оцінювання має лягати у систему преміювання публічного службовця та реалізацію його кар'єри.

8. Автоматизований розрахунок зарплат та премій залежно від категорії та результату співробітника органу державної влади. Програми цифрової платформи розраховують зарплату, премії, певні надбавки в залежності від посади, системи мотивації, виконання показників в автоматичному режимі. Спочатку в систему вводяться дані про співробітників та формується програма мотивації. Надалі на цій основі проводиться автоматизований розрахунок заробітних плат та премій.

9. Онлайн-система розробки та формування індивідуальної траєкторії кар'єрного зростання публічного службовця. У зазначеній системі розраховуються можливості та здібності публічного службовця, автоматично розраховуються періоди та етапи розвитку кадрового потенціалу фахівця, рекомендуються оновлення знань та відповідні курси підвищення кваліфікації для отримання наступного кар'єрного етапу. Крім того, на цьому етапі можуть бути рекомендовані інші посади або ротація з метою отримання додаткових компетенцій тощо.

10. Взаємодія із зовнішніми та внутрішніми кандидатами, створення кадрового резерву. Цифрова платформа має забезпечувати онлайн-взаємодію відділів управління персоналом органу державної влади як з внутрішніми кандидатами, так і із зовнішніми, що дозволяє оперативно підбирати співробітників на вакантні посади, забезпечуючи їм рух кар'єрними сходами, а також дає можливість сформувати кадровий резерв на заміщення різних посад в органі державної влади.

11. Інтеграція з порталами з підбору персоналу типу work.ua, robota.ua, jobs.ua та ін. Цифрова платформа інтегрується з іншими платформами, агрегаторами та порталами, здійснює пошук і підбір персоналу, розміщення вакансій та ін. HR-менеджери оперативно отримують актуальну інформацію з різних джерел про відповідних кандидатів, що спрощує процес пошуку співробітників. При цьому менеджерам доступна вся інформація, яка зазначена кандидатом (резюме та ін.), що дозволяє не витрачати час на розгляд невідповідних кандидатур.

12. Онлайн-освіта співробітників та оцінка ефективності навчання за конкретними програмами. Цифрова платформа забезпечує створення онлайн-навчання із затребуваних курсів, можливість формування індивідуальної траєкторії навчання та оцінювання слухачів з метою отримання максимального ефекту. Онлайн-оцінка ефективності навчання може проводитися за кожним курсом та за кожним співробітником. Зазначені дані мають бути відображені у електронному кабінеті співробітника. Крім того, зазначена платформа надає можливість підібрати із різноманітності існуючих курсів, тренінгів, вебінарів для публічних службовців ті, які потрібні для даного співробітника з урахуванням його знань, досвіду, виконуваних завдань та індивідуальної траєкторії кар'єрного зростання.

13. Використання чат-ботів. Впровадження та застосування чат-ботів дозволяє співробітникам оперативно отримати необхідну інформацію з питань, що їх цікавлять. Працівники відділу управління персоналом можуть здійснювати збір звітів про виконання показників у повністю автоматичному режимі.

14. Індивідуальна адаптація працівників із можливістю моніторингу результатів. Цифрове управління персоналом забезпечує індивідуальний підхід до формування умов роботи для кожного із співробітників, враховуючи їх особливості, можливості та переваги. У результаті підвищуються задоволеність персоналу умовами праці та зацікавленість їх у довгостроковій роботі в органі державної влади. Індивідуальну адаптацію можна здійснювати без

впровадження цифрових технологій, проте цей процес буде вкрай трудомістким та малоефективним. Фактично у відділі управління персоналом просто не вистачить часу і сил, щоб взаємодіяти з кожним співробітником (без цифровізації такої взаємодії).

15. Оцінка індивідуальних заходів та роботи загалом, формування візуалізованих звітів [1]. Цифрова платформа здійснює моніторинг заходів, у яких беруть участь співробітники, та формує онлайн-звіти по конкретному співробітнику, заходу, команді, відділу, напрямку. Крім того, зазначена оцінка дає можливість удосконалювати систему управління персоналом як в середині органу державної влади, так і у системі публічного управління.

16. Кадрова аналітика з урахуванням математичного моделювання. Цифрова платформа інтегрує програмні рішення, що забезпечують проведення кадрової аналітики на основі математичних алгоритмів. Використання принципів математичного агрегування та моделювання в управлінні персоналом системи публічного управління дозволяє:

- здійснювати кількісну та якісну оцінку штату співробітників;
- вибудовувати кореляційні та функціональні зв'язки між процесами управління персоналом;
- застосовувати інтегральну та якісну оцінку для прийняття управлінських рішень;
- проводити оцінку якості знань та навичок співробітників та потенційних кандидатів.

17. Штучний інтелект для управління персоналом. Технології штучного інтелекту можуть аналізувати резюме та підбирати відповідних кандидатів, здійснювати розшифрування відеозаписів співбесід, виявляти висококваліфікованих та ефективних співробітників, формувати індивідуальну траєкторію підвищення кваліфікації персоналу, розробляти індивідуальний план кар'єрного зростання публічного службовця, здійснювати оцінювання результатів діяльності службовців тощо. В результаті застосування штучного інтелекту в управлінні персоналом ймовірність підбору відповідних кадрів збільшується на 30-40%.

Переваги цифрових технологій очевидні: вони можуть працювати з величезними масивами даних, аналізувати їх, класифікувати, ранжувати, розподіляти за наперед визначеними критеріями, і все це за якісь секунди. Система штучного інтелекту у сфері управління персоналом може, наприклад, оцінювати різні демографічні параметри, досвід попередньої роботи претендента при безпосередньому аналізі даних отриманих ним рекомендацій, відгуків в Інтернеті та іншої маси додаткової інформації, яку вдасться знайти системі. За результатами такого аналізу система дає прогноз, наскільки претендент задовольняє вимогам даного органу державної влади і навіть наскільки ефективний він буде в тих чи інших умовах. Нерідкі ситуації, коли робот-рекрутер, наполегливо рекомендує керівництву спробувати того чи іншого претендента на іншій посаді, що найбільше підходить, на його думку.

Тема штучного інтелекту та роботів розвивається в державному секторі в низці країн світу, зокрема у Великій Британії, паралельно за двома напрямками:

- грантове фінансування розробок та/або їх впровадження у компаніях комерційного сектора;
- фінансування досліджень у навчальних та дослідницьких організаціях [2].

За першим напрямом держава підтримує застосування та розвиток штучного інтелекту у бізнесі відповідно до Стратегії цифрової економіки 2015-2018 рр., затвердженої на початку 2015 р. державною організацією Innovate UK («Впроваджуй інновації у Великій Британії»), а за іншим напрямом – підтримує науково-дослідні роботи та дослідно-конструкторські роботи з цифрових технологій у навчальних та дослідних організаціях відповідно до Цифрової стратегією Великобританії («Білою книгою») – політичного документу, опублікованого Міністерством культури, засобів масової інформації та спорту у березні 2017 р. [2; 3].

Інноваційні цифрові технології (штучний інтелект, Інтернет речей, великі дані, роботи, дрони та ін.) буквально підривають традиційні підходи до автоматизації виробництва та бізнесу. Автори Цифрової стратегії Великобританії вважають, що бути на передньому плані цієї хвилі цифрових інновацій має важливе значення для бізнесу. Це і є ключем до конкурентоспроможності цифрової економіки Великобританії 2030 р. [4].

У США також є подібний політичний документ «Національний стратегічний план досліджень та розробок у галузі штучного інтелекту» [5]. Ця стратегія стосується розробки та застосування штучного інтелекту у державному управлінні та економіці країни.

У стратегічній доповіді «Готуючись до майбутнього штучного інтелекту», підготовленому підкомітетом Конгресу США з машинного навчання та штучного інтелекту (MLAI), представлено поточний стан штучного інтелекту, його існуючі та потенційні позитивні та негативні сторони, які прогрес штучного інтелекту ставить перед суспільством та державною політикою [4]. Дано 23 рекомендації конкретних подальших дій із боку федеральних агентств та інших учасників, зацікавлених у запровадженні штучного інтелекту. Згаданий вище документ, пов'язаний з цією доповіддю та має назву «Національний стратегічний план досліджень та розробок у галузі штучного інтелекту», містить стратегічний план досліджень та розробок, що фінансуються Федеральним урядом США у сфері штучного інтелекту.

Наведемо деякі рекомендації з цієї доповіді, які знайшли своє відображення як окремих заходах «Національного стратегічного плану досліджень та розробок у галузі штучного інтелекту».

Рекомендація 1. Федеральні агенції (міністерства та відомства) повинні встановити пріоритетність відкритих навчальних даних та відкритих стандартів даних у штучному інтелекті. Уряду потрібно приділяти особливу увагу формуванню таких баз даних, які дозволяють використовувати штучний інтелект для вирішення соціальних проблем. Потенційні кроки до цього можуть містити

розробку ініціативи «Відкриті дані для штучного інтелекту» з метою випуску значної кількості баз державних даних прискорюють дослідження штучного інтелекту та активізують використання стандартів, відкритих даних та передового досвіду в державних органах, наукових установах та приватному секторі [4].

Адміністрація президента США працює над формуванням політик та внутрішніх практик, які дозволять максимально використовувати економічні та соціальні переваги штучного інтелекту та сприятимуть інноваціям. Ці політики та практики можуть включати:

- інвестування в фундаментальні та прикладні дослідження та розробки;
- виступати як перший користувач технологій штучного інтелекту та його додатків;
- підтримку пілотних проектів та створення тестових стендів, що імітують реальні умови;
- створення бази даних для вільного розповсюдження;
- спонсорування заохочувальних премій;
- виявлення та оцінку «грандіозних викликів» (Grand Challenges) для встановлення амбітних, але досяжних цілей застосування до них штучного інтелекту;
- фінансування суворих оцінок додатків штучного інтелекту для вимірювання їх впливу та економічної ефективності;
- створення політики, правового та нормативного середовища, яке дозволяє інноваціям процвітати, захищаючи громадськість від їхньої шкоди, якщо така буде [4].

Рекомендація 2. Федеральному уряду слід вивчити шляхи підвищення потенціалу своїх ключових установ щодо застосування штучного інтелекту для виконання їхніх місій. Наприклад, федеральним агентствам слід вивчити можливість створення у себе організацій, подібних до Агентства перспективних науково-дослідних розробок Міністерства оборони США (DARPA), для підтримки досліджень штучного інтелекту, що мають високий ризик та високу віддачу, та застосування їх результатів. Так здійснено Міністерством освіти США, коли це міністерство зробило пропозицію про створення організації DARPA-ED. Вона підтримуватиме науково-дослідні роботи для визначення того, чи можуть штучний інтелект та інші технології значно підвищити якість навчання здобувачів освіти.

Рекомендація 3. Підкомітет з машинного навчання та штучного інтелекту (MLAI) Національної ради з науки та технологій (NSTC) має сформувати Спільноту практиків штучного інтелекту державного сектора. Агентствам слід спільно попрацювати над створенням та поширенням стандартів та передового досвіду використання штучного інтелекту в державному управлінні. Агентства повинні забезпечити, щоб навчальні програми для державних службовців включали відповідні розділи про можливості штучного інтелекту [4].

Рекомендація 4. На високих рівнях державного управління при формуванні регуляторної політики щодо продуктів, у яких використано

штучний інтелект, агентствам слід звертатися до відповідної технічної експертизи. Ефективне регулювання продуктів з використанням штучного інтелекту вимагає співробітництва між керівництвом агентства, персоналом, який знає про існуючу нормативну базу та нормативну практику в цілому, та технічними експертами, які знають штучний інтелект. Керівництво Агентства має зробити кроки для найму необхідного технічного спеціаліста з боку або знайти його в наявному штаті агентства, а також забезпечити наявність достатньої кількості «технічних місць за столом» для обговорення політики регулювання [4].

Рекомендація 5. Агентства слід використовувати весь спектр моделей розподілу персоналу за посадовою сіткою та заміщення посад (наприклад, найму) для сприяння федеральному персоналу у придбанні різноманітніших кар'єрних перспектив щодо поточного стану технології.

Таким чином, штучний інтелект у системі управління персоналом органів державної влади надасть можливості швидко вирішувати питання відбору кадрів, тестувати позитивні та негативні риси кандидата, збирати всю інформацію, яка є на кандидата у системі Інтернет, у тому числі аналізувати його власні соціальні мережі і надавати рекомендації щодо його можливостей працевлаштування у систему публічного управління.

Запровадження в систему управління персоналом системи публічного управління штучного інтелекту вимагає удосконалення не лише механізмів діяльності публічних службовців, а й додаткових знань та компетенцій. Тому на сьогодні стоїть проблема навчання та розвиток інноваційних компетенцій публічних службовців.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що прогресивною формою управління персоналом в системі публічного управління є запровадження цифровізації, зокрема онлайн-платформ. Зазначені онлайн-платформи будуть працювати як індивідуальні електронні кабінети професійних досягнень співробітників. Це надасть можливість прозоро підходити до оцінювання кадрів, оплати праці службовців, делегування та розподіл повноважень та відповідальності тощо. Крім того, такі онлайн-платформи нададуть можливість автоматизувати діяльність управління персоналом в органах державної влади. Водночас, зазначені зміни потребують внесення змін не лише до Закону України «Про державну службу», а й прийняття відповідних підзаконних нормативно-правових документів щодо діяльності управлінь персоналу в органах публічної влади.

У дослідженні окремо аналізується питання запровадження штучного інтелекту в систему управління персоналом органів публічної влади.

У перспективі подальших досліджень є проведення системного дослідження запровадження штучного інтелекту і систему управління персоналом країн ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : Економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04>
2. UK Digital Strategy Policy paper. Department for Culture, Media & Sport and The Rt Hon Karen Bradley. 1 March 2017. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/uk-digitalstrategy>
3. Developing Careers. Public Service Division, Singapore. URL: <https://www.psd.gov.sg/what-we-do/developing-careers>
4. Preparing For the Future of Artificial Intelligence. Executive Office of the President National Science and Technology Council Committee on Technology. October, 2016. URL: https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/whitehouse_files/microsites/ostp/NSTC/preparing_for_the_future_of_ai.pdf
5. The National Artificial Intelligence Research And Development Strategic Plan. National Science and Technology Council Networking and Information Technology Research and Development Subcommittee. October, 2016 URL: https://www.nitrd.gov/PUBS/national_ai_rd_strategic_plan.pdf

Стаття надійшла до редакції 25.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 20.11.2024 р.

Parkhomenko-Kutsevil O. I.,

Doctor of Science in Public Administration, Professor,

Head of the Department of Public Administration and Management,

Grigoriy Skovoroda University in Pereyaslav,

30 Sukhomlynskogo Street, m. Pereyaslav, Kyiv region, 08401, Ukraine

e-mail: pkoi@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>

JUSTIFICATION OF THE INTRODUCTION OF DIGITALIZATION INTO THE HUMAN RESOURCE POLICY OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

Annotation. The article justifies the introduction of digitalization into the human resources policy of the public administration system, including an analysis of global trends in the introduction of digitalization into the human resources policy of the public administration system, and identifies the possibilities of applying artificial intelligence in the human resources policy of the public administration system. An important mechanism for reforming human resources policy in the field of public administration is the digitalization of organizational structures of human resources management. Digitalization of organizational structures of management sets a new trend, the so-called Digital HR - digital human resources management of the public administration system. The analysis conducted gives grounds to note that a progressive form of human resources management in the public administration system is the introduction of digitalization, in particular online platforms. These online platforms will work as individual electronic cabinets of professional achievements of employees. This will provide an opportunity to transparently approach personnel evaluation, employee remuneration, delegation and distribution of powers and responsibilities, etc. In addition, such online platforms will provide an opportunity to automate the activities of personnel management in state authorities. These changes require amendments not only to the Law of Ukraine "On Civil Service", but also the adoption of relevant subordinate regulatory legal documents regarding the activities of personnel departments in public authorities.

The study separately analyzes the issue of introducing artificial intelligence into the personnel management system of public authorities. Artificial intelligence in the personnel management system of public authorities will provide an opportunity to quickly resolve personnel selection issues, test the positive and negative traits of the candidate, collect all the information

available on the candidate in the Internet system, including analyzing his own social networks and providing recommendations regarding his employment opportunities in the public administration system.

The introduction of artificial intelligence into the personnel management system of the public administration system requires the improvement of not only the mechanisms of public servants' activities, but also additional knowledge and competencies. Therefore, today there is a problem of training and development of innovative competencies of public servants.

Keywords: *public administration, personnel policy, digitalization, digital personnel technologies, online platforms, artificial intelligence in the personnel policy system.*

REFERENCES

1. Kravchuk, O.I., Varis, I.O., Rubel, K.O. (2024). Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04> [in Ukrainian].
2. UK Digital Strategy Policy paper. (2017). Department for Culture, Media & Sport and The Rt Hon Karen Bradley, 1 March, 2017. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/uk-digitalstrategy>
3. Developing Careers. Public Service Division, Singapore. URL: <https://www.psd.gov.sg/what-we-do/developing-careers>
4. Preparing For the Future of Artificial Intelligence. (2016). Executive Office of the President National Science and Technology Council Committee on Technology, October, 2016. URL: https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/whitehouse_files/microsites/ostp/NSTC/preparing_for_the_future_of_ai.pdf
5. The National Artificial Intelligence Research And Development Strategic Plan. (2016). National Science and Technology Council Networking and Information Technology Research and Development Subcommittee, October, 2016. URL: https://www.nitrd.gov/PUBS/national_ai_rd_strategic_plan.pdf

The article was received by the editors 25.09.2024.

The article is recommended for printing 20.11.2024.