МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота магістра

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙ У НАВЧАННІ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Виконав: магістрант 2-го курсу, групи 8.2813-1з
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
О.А. Потьомка

Керівник: доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи,
к.філос.н. Цапліна І.С.

Рецензент: доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи,
к.психол.н., доцент Бойко Г.В

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи
_____Т.І. Бутченко
«____»_____2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТЦІ

Потьомці Олесі Андріївні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління
керівник роботи Цапліна Ірина Сергіївна, к.філос.н.
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «11» березня 2024 року № 433-с

2. Строк подання студентом роботи 4 грудня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка. 2010. 380 с.; Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія. Київ : НАДУ. 2018. 256 с; Грищук А. Б.Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів, 2018. 232 с

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати стан наукової розробки забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління. 2. Уточнити зміст основних понять дослідження: «інновації», «навчання персоналу», «розвиток персоналу», «органи публічного управління», «забезпечення ефективності». 3. Визначити принципи та методи дослідження забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління. 4. Дослідити зміст та принципи забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління. 5. Описати методи та технології формування системи забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління. 6. Проаналізувати зарубіжний досвід забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління. 7. Оцінити ефективність використання інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління в Україні. 8. Дослідити ефективність інноваційних методів навчання та розвитку персоналу на прикладі

виконавчого комітету Саксаганської районної у місті ради (м. Кривий Ріг). 9. Визначити напрямки оптимізації розвитку інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
18 рисунків, 6 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Цапліна І.С., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	20.03.2024	20.03.2024
Розділ 2	Цапліна І.С., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	28.08.2024	28.08.2024
Розділ 3	Цапліна І.С., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	10.10.2024	10.10.2024

7. Дата видачі завдання 10 березня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень 2024	*виконано*
2.	Бібліографічний пошук	Квітень 2024	*виконано*
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2024	*виконано*
4.	І розділ	Червень – серпень 2024	*виконано*
5.	ІІ розділ	Серпень – жовтень 2024	*виконано*
6.	ІІІ розділ	Жовтень – листопад 2024	*виконано*
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2024	*виконано*
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2024	*виконано*

Студент _____ О.А. Потьомка

Керівник роботи _____ І.С. Цапліна

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.О. Широбокова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 90 сторінок, 75 позиції у списку літератури, 3 додатків.

ІННОВАЦІЇ, НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, ОРГАНИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ.

Мета дослідження: дослідження методів, принципів та технології забезпечення ефективності інновацій у навчанні та розвитку персоналу для підвищення їх ефективності.

Об'єкт дослідження: навчання та розвиток персоналу органів публічного управління.

Предмет дослідження: забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління

Методи дослідження: аналіз, swot-аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний, аналіз статистичних даних.

Новизна дослідження полягає у комплексному аналізі інноваційних підходів до навчання і розвитку персоналу органів публічного управління та їхнього впливу на підвищення ефективності публічного адміністрування в умовах модернізації публічного управління.

Гіпотеза: застосування сучасних інноваційних технологій та методів у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління сприятиме підвищенню рівня професійної компетентності працівників, їх адаптації до цифровізації публічного управління.

Висновки: 1. Впровадження інноваційних технологій і методів у навчанні та розвитку персоналу органів публічного управління є необхідною умовою для забезпечення ефективності їх діяльності в умовах цифрової трансформації. 2. Інноваційні технології забезпечують гнучкість і доступність навчальних процесів для державних службовців, сприяючи підвищенню їх навичок. 3. Синтез новітніх методів навчання з традиційними підходами дозволяє створити комплексну систему розвитку персоналу, здатну відповідати сучасним викликам.

SUMMARY

The qualification work consists of 90 pages, 75 references in the bibliography, and 3 appendices.

INNOVATIONS, PERSONNEL TRAINING, PERSONNEL DEVELOPMENT, PUBLIC ADMINISTRATION BODIES, ENSURING EFFECTIVENESS.

Research Goal: The study of methods, principles, and technologies for ensuring the effectiveness of innovations in personnel training and development to enhance their efficiency.

Research Object: Training and development of personnel in public administration bodies.

Research Subject: Ensuring the effectiveness of innovations in the training and development of personnel in public administration bodies.

Research Methods: Analysis, SWOT analysis, synthesis, induction, deduction, structural-functional method, statistical data analysis.

Research Novelty: The novelty of the study lies in a comprehensive analysis of innovative approaches to the training and development of personnel in public administration bodies and their impact on improving the efficiency of public administration in the context of modernization of public governance.

Hypothesis: The application of modern innovative technologies and methods in the training and development of personnel in public administration bodies will contribute to enhancing the level of professional competence of employees and their adaptation to the digitalization of public administration. Conclusions: 1. The implementation of innovative technologies and methods in the training and development of personnel in public administration bodies is a necessary condition for ensuring the effectiveness of their activities in the context of digital transformation. 2. Innovative technologies provide flexibility and accessibility in training processes for civil servants, contributing to the improvement of their skills. 3. The synthesis of modern training methods with traditional approaches allows for the creation of a comprehensive personnel development system capable of addressing contemporary challenges.

ЗМІСТ

ВСТУП.....3
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙ У НАВЧАННІ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....6
1.1. Стан наукової розробки забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління.....6
1.2. Аналіз основних понять дослідження: «інновації», «навчання персоналу», «розвиток персоналу», «органи публічного управління», «забезпечення ефективності».....16
1.3. Принципи та методи дослідження забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління.....26
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙ У НАВЧАННІ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....32
2.1. Зміст та принципи забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління.....32
2.2. Методи та технології формування системи забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління.....43
2.3. Зарубіжний досвід забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління.....50
РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙ У НАВЧАННІ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....57
3.1. Аналіз ефективності використання інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління в Україні.....57
3.2. Аналіз ефективності інноваційних методів навчання та розвитку персоналу на базі виконавчого комітету Саксаганської районної у місті ради (м. Кривий Ріг).....63
3.3. Напрями оптимізації розвитку інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління.....69
ВИСНОВКИ.....79
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....82
ДОДАТКИ.....91

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку України характеризується активним впровадженням реформ у сфері публічного управління, спрямованих на підвищення ефективності роботи державних органів. Одним із ключових чинників успішного функціонування системи публічного управління є навчання та розвиток персоналу, що забезпечує високий рівень професійної компетентності, адаптацію до нових викликів та інновацій у роботі. У цьому контексті важливою складовою стає використання інноваційних технологій у процесі навчання, що дозволяє забезпечити динамічність, адаптивність та ефективність освітніх програм.

Швидкий розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, систем машинного навчання, аналізу великих даних та автоматизації, відкриває нові можливості для навчання та професійного розвитку. У публічному управлінні ці технології дозволяють створювати персоналізовані програми навчання, оцінювати результати у реальному часі, а також автоматизувати процеси прийняття рішень.

Проблемна ситуація пов’язана з тим, що недостатнє дослідження цих інновацій у сфері публічного управління перешкоджає їх впровадженню та адаптації до нових українських реалій. У багатьох країнах вже активно використовуються системи на основі штучного інтелекту для підготовки персоналу. В Україні ці практики лише починають розвиватися через недостатню інтеграцію зарубіжного досвіду в систему управління, що потребує комплексного дослідження для їх адаптації до місцевих умов.

Проблеми, пов’язані з забезпеченням ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління, досліджували різні науковці, зокрема такі вчені І. Драган, В. Бакуменка, Г. Букерт, К. Полліт, А. Попок, Ж. Хартлі, Х. Хачатуряна, І. Шовкун, О. Василик, О. Гетьман, О. Жихор, О. Кириленко, Б. Малиняк, А. Колот, Т. Маматової, Є. Серенсен, Г. Панченко, Г. Пилипенко, Н. Обушна, Ж. Торфінг, О. Федорчак, та інші.

Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць за цією темою та

суміжними тематиками, з урахуванням інтенсивного розвитку та популяризації нових технологій, у тому числі технологій штучного інтелекту, які поступово починають впроваджуватись у різні сфери управлінської діяльності, існує необхідність нових досліджень, які б не лише поглиблювали розуміння ефективності використання інноваційних технологій у навчанні та розвитку персоналу органів публічного управління, але й сприяли систематизації інформації щодо існуючих підходів, інструментів та методів, що дозволяють адаптувати ці технології до умов сучасного цифрового середовища та специфіки публічної служби в Україні.

Таким чином, розгляд проблеми забезпечення ефективності інновацій у навчанні та розвитку персоналу органів публічного управління набуває особливої актуальності, адже від цього залежить підвищення професійної компетентності працівників, їх здатність адаптуватися до швидких змін у цифровому середовищі та впроваджувати сучасні технології в управлінські процеси, що й обумовлює актуальність та значимість теми дослідження.

Об'єкт дослідження: навчання та розвиток персоналу органів публічного управління.

Предмет дослідження: забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління

Мета дослідження: дослідження методів, принципів та технології забезпечення ефективності інновацій у навчанні та розвитку персоналу для підвищення їх ефективності.

Досягнення мети передбачає розв'язання таких *завдань:*

– проаналізувати стан наукової розробки забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління;

– уточнити зміст основних понять дослідження: «інновації», «навчання персоналу», «розвиток персоналу», «органи публічного управління», «забезпечення ефективності»;

– визначити принципи та методи дослідження забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління;

– дослідити зміст та принципи забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління;

– охарактеризувати методи та технології формування системи забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління;

– проаналізувати зарубіжний досвід забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління;

– здійснити аналіз ефективності використання інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління в Україні;

– визначити ефективність інноваційних методів навчання і розвитку персоналу на прикладі діяльності виконавчого комітету Саксаганської районної у місті ради (м. Кривий Ріг);

– запропонувати напрями оптимізації розвитку інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному аналізі інноваційних підходів до навчання і розвитку персоналу органів публічного управління та їхнього впливу на підвищення ефективності публічного адміністрування в умовах модернізації публічного управління.

Гіпотеза дослідження: застосування сучасних інноваційних технологій та методів у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління сприятиме підвищенню рівня професійної компетентності працівників, їх адаптації до змін у публічному управлінні.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, додатків.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙ У НАВЧАННІ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Стан наукової розробки забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління

Ідея впровадження інновацій у навчання і розвиток персоналу органів публічного управління почала набирати актуальності в другій половині XX століття, зокрема після значного розвитку технологій в управлінні та освіті. З самого початку фокус цієї теми був зосереджений на базових аспектах професійного навчання та підвищення кваліфікації службовців, що відповідали за здійснення публічного управління.

Період 1980–1990-х років став фундаментальним для визначення шляхів реформування публічного управління в Україні, що заклало основи для подальших змін у 2000-х роках, зокрема у впровадженні цифрових технологій і модернізації управлінських процесів, бо саме на цей час припала трансформація економічної системи, що вплинула на розвиток державного управління.

На початку 1990-х років, після розпаду СРСР, в Україні виникла потреба в модернізації системи публічного управління, що передбачало також переоцінку принципів і підходів до навчання держслужбовців. Перші дослідження в цьому напрямку були орієнтовані на адаптацію міжнародного досвіду, зокрема, західних країн, де вже активно використовували технології для підвищення ефективності управлінських структур, хоча реалізація залишалася обмеженою через централізовану радянську модель управління [43].

Зрозуміло, що проведення адміністративної реформи є складним і тривалим процесом, який вимагає ґрунтовних досліджень, чіткого визначення напрямку подальшого розвитку та залучення суспільної підтримки. Така реформа повинна здійснюватися за умов тісної співпраці всіх гілок влади та

широкого суспільного діалогу, оскільки її головна мета – створення ефективної системи владних відносин, що сприяє побудові правової, суверенної і демократичної держави. З огляду на це, розвиток інноваційних підходів у навчанні та розвитку персоналу органів публічного управління набув особливого значення. Успіх всіх нововведень у великій мірі залежав саме від здатності держслужбовців адаптуватися до умов нового часу, використовувати сучасні технології, а також впроваджувати ефективні методи управління. Однією з ключових вимог часу стало створення такої системи навчання, яка б відповідала реальним потребам суспільства, сприяла підвищенню компетентності кадрів та забезпечувала ефективність діяльності органів державної влади.

Варто пам'ятати, що у цей час, останні десятиліття XX століття, відбувались масштабні революцій, які докорінно змінили суспільство. Науково-технічна, демократична, інформаційна та інші революції справили значний вплив на всі аспекти життя людства. Їхній кумулятивний ефект британський соціальний історик Гарольд Перкін пов'язав із появою професійної революції, яка, на його думку, прокладає шлях до формування глобального професійного суспільства.

Професійна революція, за концепцією Перкіна, є процесом, який змінює соціальну структуру, роблячи акцент на знаннях, кваліфікації та компетенціях. Вона визначається зростанням ролі професійних навичок, освіти та спеціалізації як основних чинників суспільного і економічного прогресу. У професійному суспільстві ключова цінність зосереджується на експертності, інтелекті та здатності генерувати інновації [12, с. 46-51].

За рахунок цього з'являються нові тенденції та пріоритети у навчанні персоналу у всіх сферах діяльності:

– У професійному суспільстві знання виходять на перший план; ступінь соціального статусу визначається рівнем компетентності та кваліфікації, а не багатством чи походженням.

– Динаміка кар'єри така, що стабільність на ринку праці замінюється поняттям навчання та розвитку протягом усього життя.

– Новий соціальний порядок, де професійні спільноти все більше

отримують право визначати якість, етику та соціальну взаємодію у своїй власній сфері.

Професійна революція в Україні проявилася у трансформації ринку праці. Стабільні професії радянської епохи поступово втрачали актуальність, поступаючись місцем новим спеціальностям, пов'язаним із інформаційними технологіями, фінансами, підприємництвом та іншими сферами, де ключову роль відіграють знання і навички. Компетенції та інновації стають ключовими чинниками соціального прогресу, відкриваючи нові горизонти для економіки, освіти та культури.

Істотно 1990-ті роки стали для України періодом активного пошуку власного шляху державного розвитку. У цей час формувалися моделі державного устрою, вибудовувалася система органів влади та місцевого самоврядування. Також саме у цей період визначалися основи конституційної політики та шляхи досягнення ключової мети, закріпленої в Конституції, – побудови незалежної, суверенної, демократичної, соціальної та правової держави. Таким чином, опісля ключовою метою реформ стало не лише вдосконалення структурних аспектів управління, а й формування професійної, освіченої та компетентної державної служби, яка могла б ефективно відповідати на виклики часу. Саме тому спершу слід звернути увагу на зарубіжні наукові розробки та джерельну базу щодо цієї теми.

Розвиток теорії та практики забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління базується на поступовій еволюції різноманітних теорій соціального управління. Серед них ключовими є такі концепції:

1. Адміністративний менеджмент (автор А. Файоль, 1885-ті), що пропонує п’ять універсальних функцій управління організацією. Ці ідеї заклали фундамент для формування організаційних процесів і досі залишаються основою багатьох управлінських практик. Сама теорія визначає 14 принципів управління. Важливо те, що акцент на впорядкованості та корпоративному дусі у Файоля знайшов відгук у сучасних підходах до командної роботи й мотивації [64, с. 41-

51].

2. Концепція "людських відносин" (засновник Е. Мейо, 1930-ті рр.), яка розглядає продуктивність праці не тільки як наслідок оплати, але й впровадження здорових відносин між керівником і підлеглим, задоволеності працівників своєю діяльністю та атмосферою в колективі. Його ідеї дали поштовх розвитку теорій лідерства (наприклад, моделей К. Левіна та Ф. Фідлера), які сьогодні є основою для тренінгів управлінських кадрів, особливо у публічному секторі.

3. Емпірична концепція управління (автор П. Друкер, 1950-ті рр.), автор висунув ідею менеджменту як професійної діяльності та інструмента для підвищення ефективності організацій. Особливо важливим є його підхід до менеджменту як дисципліни, яка навчає аналізу ситуацій, стратегічному мисленню й прийняттю рішень.

4. Кількісний менеджмент (засновники П. Акофф, Д. Екман, Ч. Хитч, 1960–1970 рр.) використовує методи системного аналізу, програмування, економетрики та інші аналітичні підходи для обґрунтування управлінських рішень. Ці інструменти все частіше застосовуються в державному управлінні.

5. Системна концепція управління (засновники Ч. Барнард, Г. Саймон, Ф. Селзнік, 1970–1980 рр.) розглядає організацію як відкриту соціальну систему, яка адаптується до зовнішніх умов. Її життєздатність залежить від співпраці працівників та їхньої задоволеності, що сприяє розвитку організації.

6. Концепція організаційної культури (засновники У. Оучі, Е. Шайн, Ф. Харріс, 1980–1990 рр.), яка поєднує системні, соціокультурні та поведінкові аспекти для створення ефективної організації.

Після того як в Україні почали активно вивчати та адаптувати зарубіжний досвід у сфері державного управління та були прийняті перші кроки з оглядом на зарубіжні наукові розробки, у 1998 році було офіційно визнано потребу в реформуванні системи державної служби. Тому цей процес було започатковано прийняттям Концепції адміністративної реформи, яка передбачала низку ключових змін, зокрема:

1. розробку та запровадження нової класифікації державних органів і

посад державних службовців, що мало на меті підвищення чіткості та ефективності роботи;

2. визначення особливого статусу служби в органах місцевого самоврядування для забезпечення автономності та відповідності потребам громад;

3. уніфікацію процедур добору кадрів, зокрема проведення конкурсів, стажування та складання іспитів, що гарантувало прозорість і справедливість відбору;

4. запровадження системи об’єктивної оцінки діяльності державних службовців. Ця система мала базуватися на чітких критеріях, таких як продуктивність, ефективність, якість і своєчасність виконання завдань [15, с. 82-85].

Основні положення Концепції адміністративної реформи стали фундаментом для розробки Стратегії реформування системи державної служби в Україні, яку було затверджено Указом Президента України від 14 квітня 2000 року № 599/2000. Ця стратегія визначила курс на оновлення принципів, стандартів і підходів у сфері державного управління. Для її реалізації було прийнято низку важливих нормативно-правових документів, серед яких:

1. Концепція адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу, що передбачала приведення державної служби у відповідність до європейських норм та практик, забезпечуючи інтеграцію України в європейський правовий і управлінський простір.;

2. Програма розвитку державної служби на 2005–2010 роки, що була затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 року № 746. Програма включала в себе конкретні кроки з модернізації державної служби, спрямовані на підвищення її ефективності та професійності.

Ці ініціативи стали базисом для формування сучасної державної служби, здатної відповідати новому часу, забезпечувати якісне надання адміністративних послуг і активно сприяти розвитку демократичного врядування в Україні. З метою підвищення сталого рівня ефективності управління державною службою,

відповідно до Указу Президента України від 18 липня 2011 року № 769/2011, Головне управління державної служби України було реорганізовано в Національне агентство України з питань державної служби (Нацдержслужбу України). Це рішення стало важливим кроком у процесі модернізації системи державного управління, спрямованим на підвищення прозорості, професіоналізму та відкритості державної служби.

Важливо зазначити, що реорганізація передбачала не лише структурні зміни, а й переосмислення підходів до управління. Зокрема, було зроблено акцент на розвитку людського потенціалу, вдосконаленні процедур добору кадрів, а також на впровадженні сучасних стандартів та практик управління, які сприяють підвищенню довіри громадян до державних інституцій, а далі розпочався процес децентралізації у 2014 році в Україні, ставши однією з ключових реформ, спрямованих на зміцнення місцевого самоврядування та покращення ефективності територіальної організації влади. Цей процес має на меті передачу частини владних повноважень і ресурсів від центральних органів влади до місцевих, що дозволяє громадам більш автономно вирішувати свої нагальні питання.

Завдяки цьому процесу роль та вплив компетенцій персоналу в органах публічного управління набув ключового значення у визначенні якості надання публічних послуг. А вже у 2015–2016 роках була затверджена Стратегія реформування державної служби на період до 2017 року, метою якої стало створення належних умов для підвищення якості функціонування державної служби на всіх рівнях. Цей документ передбачав комплексний підхід до вдосконалення організаційних, правових і кадрових аспектів державного управління.

На думку А.Б. Грищука, реформа державного управління 2000-х років не вирішила основних інституційних проблем державної служби. Концептуальні документи з реформування залишаються суперечливими, оскільки вони еклектично поєднують елементи бюрократичного і менеджеріального підходів, за відсутності системності та послідовності [45].

У сучасному світі ефективність функціонування державних інституцій та впровадження інноваційних технологій є ключовими факторами, що визначають якість життя громадян і конкурентоспроможність країни. Одним із основних чинників, який впливає на якість надання публічних послуг, є компетенції персоналу органів державного управління. Саме цей аспект сьогодні має найвищу ступінь актуальності.

Одним із можливих шляхів вирішення цих проблем може стати інтеграція сучасних технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), у процеси державного управління. Поєднання сучасних реформ у сфері державного управління з впровадженням технологій штучного інтелекту – це сучасна потенційна основа для системного вдосконалення роботи органів публічного управління, сприяюча створенню більш ефективних та гнучких інституцій, які відповідатимуть вимогам суспільства.

Для розуміння причин і принципів впровадження сучасних технологій задля досягнення оптимальних результатів у розвитку та навчанні персоналу публічного управління необхідно з’ясувати, що собою являють ці технології та як вони еволюціонували до свого нинішнього стану.\Західний досвід демонструє значний потенціал таких технологій, набуваючи активної фази ще в середині 1990-х. Найвідоміший приклад – суперкомп'ютер IBM Deep Blue, який у 1997 році обіграв у шахи чемпіона світу Гарі Каспарова.

Сам термін «штучний інтелект» (artificial intelligence) вперше був запропонований у 1956 році Джоном Маккарті, одним із засновників функціонального програмування та розробником мови програмування Lisp. Цей термін з'явився в рамках конференції, що відбулася в Дартмутському університеті. Саме ця конференція вважається початком наукового вивчення штучного інтелекту як окремої галузі знань.

Однак, основи ідеї штучного інтелекту були закладені раніше, ще у 1935 році. Їх розробив видатний британський математик Алан Тьюринг, який запропонував концепцію абстрактної обчислювальної машини, відомої сьогодні як машина Тьюринга. Ця машина мала складатися з необмеженої пам’яті та

сканера, здатного переміщатися вперед і назад по стрічці пам'яті, виконуючи різноманітні обчислення.

У 1950 році Алан Тьюринг зробив ще один значний внесок у розвиток теорії штучного інтелекту, запропонувавши тест Тьюринга. Він припустив, що інтелектуальною можна вважати систему, яка у процесі комунікації з людиною не виявляє відмінностей від людського розуму. Ця ідея стала основою для оцінки рівня інтелекту сучасних систем штучного інтелекту.

Тому важливо розуміти, що штучний інтелект і технології видаються у цьому дослідженні не тільки у нинішньому стані, а й у початковому, зовсім не маючи на увазі науково-фантастичні концепції квантових комп'ютерів, які прогнозуються футурологами. Тому далі здійснено аналіз літератури, присвяченої взаємозв’язку штучного інтелекту (ШІ або AI) та управління людськими ресурсами (УЛР або HRM).

Огляд проводиться у хронологічному порядку, акцентуючи увагу на внеску кожного автора в дослідження проблематики. У хронологічній послідовності спостерігається поступовий перехід від широких оглядів (Ді Вайо та ін.) до специфічних тематик, таких як співпраця HR та ML-експертів (Гаргетал). Такий підхід формує фундамент для подальших досліджень, враховуючи як стратегічні, так і тактичні аспекти впровадження ШІ у сферу HRM. У цієї літератури на той період часу окремо виділяються дослідження, що стосуються автоматизації рутинних процесів, підвищення точності прогнозування результатів роботи команд та персоналізованого підходу до навчання співробітників.

Якщо перші автори зосередили свій систематичний огляд на розумінні сучасного стану ШІ та малих бізнес-моделей (що включали практики HRM) і наданні напрямку для майбутніх досліджень, то наступний аналіз 45 статей і створення карти досліджень ШІ у HRM, визначав такі теми, як співпраця людина-робот, прийняття рішень, можливості навчання, рекрутинг, навчання, ефективність роботи та заміна працівників. Література станом на липень 2020 надала уявлення про передові застосування ШІ в HRM та заклала основи для

майбутніх наукових напрямків. Зокрема, приділяється увага на інтеграцію машинного навчання та аналітики даних для вдосконалення процесів набору персоналу, оцінки ефективності працівників та прогнозування їх розвитку.

Таблиця 1.1

Систематичний аналіз літератури за період 1990-2018 AI та HRM

Автори	Мета літератури	Роки включення	Кількість первинних досліджень
Ді Вайо та ін.	Комплексний огляд взаємозв'язку між AI та сталими бізнес-моделями; визначення прогалин у дослідженнях між системами управління знаннями та AI; вплив AI на цілі сталого розвитку	1990–2019	73
Вронтіс та ін.	Голістичний огляд AI у практиках HRM; розуміння впливу AI на стратегії HRM; розуміння впливу AI на HRM-активності (рекрутинг та ефективність роботи)	не вказано	45
Камар та ін.	Систематичний огляд AI та HRM для виявлення сучасного стану досліджень і підготовки нових наукових напрямків	станом на липень 2020	59
Гаргетал	Півсистематичний огляд літератури; розуміння сучасного стану інтеграції ML в HRM; показ взаємозв'язку між HR-експертами та спеціалістами ML	2002–2018	105

Останній огляд здійснив систематичний аналіз 105 статей і виявив значне використання застосувань машинного навчання (ML) у функціях рекрутингу та управління ефективністю в рамках HRM, підкреслюючи необхідність співпраці між HR-експертами та фахівцями з ML при інтеграції нових методологій ШІ у практики HR. Важливо відзначити той факт, що сучасні дослідження все частіше звертають увагу на роль навчання та розвитку персоналу як ключового елемента для забезпечення ефективності впровадження інноваційних технологій у публічному управлінні. Зокрема, інтеграція штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (ML) у HRM органів публічного управління вимагає розробки адаптивних програм навчання для співробітників.

Однією з ключових тенденцій є використання персоналізованих навчальних платформ, заснованих на технологіях ШІ. Такі платформи дозволяють адаптувати зміст навчання до індивідуальних потреб співробітників,

ґрунтуючись на аналізі їхньої професійної діяльності, навичок і цілей розвитку. ML-алгоритми можуть аналізувати дані про продуктивність працівників, визначати прогалини у знаннях та пропонувати відповідні навчальні модулі.

Як зазначають дослідники, незважаючи на значний потенціал, впровадження ШІ у навчання персоналу стикається з низкою викликів. По-перше, це технічна підготовка самих HR-фахівців, які повинні володіти базовими знаннями в галузі технологій ШІ та ML. По-друге, потрібні зміни в організаційній культурі, які включають створення відкритого до інновацій середовища та подолання упереджень щодо використання ШІ. Ще одним важливим аспектом в останніх дослідженнях є забезпечення етичності та прозорості використання ШІ у процесах навчання і розвитку, які зазначають, що алгоритми повинні враховувати принципи рівності доступу до можливостей навчання для всіх працівників незалежно від їхнього статусу чи рівня цифрових компетенцій.

Отже, забезпечення ефективності інновацій у навчанні держслужбовців має довгу історію, яка розвивається паралельно зі змінами у суспільстві та технологіях. Ідея професійної революції, що базується на розвитку компетенцій, інтелекту та здатності до інновацій, стала визначальною у формуванні сучасного суспільного порядку, де знання є ключовою цінністю. У публічному управлінні це знайшло відображення у пріоритетах постійного навчання і розвитку.

Одним із головних викликів у реформуванні державної служби стала відсутність системного підходу. Документи, які лягли в основу змін, часто мали суперечливий характер, що ускладнювало інтеграцію інновацій у державне управління, що особливо актуально в умовах швидкого розвитку інформаційних технологій. З розвитком технологій і глобальних тенденцій професійної революції виникла необхідність у створенні системи безперервного навчання, орієнтованої на компетентність, адаптивність і впровадження інновацій.

У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження цифрових технологій, таких як штучний інтелект, які здатні підвищити ефективність роботи державних інституцій та забезпечити якісніші публічні послуги.

Інтеграція української державної служби у світовий контекст вимагає врахування міжнародних стандартів і практик. Адаптація дозволить зміцнити позиції України на міжнародній арені та сприяти її розвитку як демократичної правової держави. Інтеграція нових рішень потребує створення міждисциплінарних команд, що об'єднують знання у сфері ШІ, HR та етики, для розробки практичних рекомендацій.

1.2. Аналіз основних понять дослідження: «інновації», «навчання персоналу», «розвиток персоналу», «органи публічного управління», «забезпечення ефективності»

Для реалізації комплексного наукового дослідження важливо чітко розуміти зміст його основних термінів, що використовуються, а також уточнити суміжні поняття та нові терміни, які можуть виникнути в процесі роботи. Це сприяє не лише глибшому розумінню суті досліджуваної проблеми, а й забезпечує точність і узгодженість формулювань, необхідних для ефективної наукової комунікації. Тому аналіз основних понять дослідження вважаємо за потрібне розпочати з уточнення змісту поняття «інновації». На початку XX століття в науковій спільноті з’явилося поняття «інновація», яке спершу використовували для опису процесу інтеграції елементів однієї культури в іншу. З часом це слово стало значно ширшим за своєю суттю, охопивши численні наукові дисципліни, зокрема економіку, соціологію та технології. Термін «інновація» вперше ввів австрійський економіст Йозеф Шумпетер (1883–1950) як нову економічну категорію. На думку Шумпетера, інновації — це непостійні впровадження нових комбінацій ресурсів, що створюють якісні зміни в економіці. Детальний розгляд визначення поняття «інновації» представлений у Додатку А.

Відповідно до пункту №4 порядку денного п’ятої сесії ООН, що проходила в Нью-Йорку у березні 2006 року, було визначено та розглянуто чотири ключові типи інновацій у сфері публічного управління. Ці типи інновацій мають на меті

покращення ефективності управління, залучення громадян до процесу прийняття рішень та оптимізацію надання публічних послуг. Зокрема, йдеться про такі інновації:

1) концептуальні інновації;
2) установчі інновації;
3) організаційні інновації;
4) інновації зростання якості публічних послуг [33, с. 124-128];

Поняття інновацій дуже комплексе та всеосяжне. В публічному управлінні це поняття охоплює як впровадження нових ідей, так і методів, технологій, а також процесів, спрямованих на підвищення ефективності та результативності управління. Можливо виокремити кілька окремих напрямів, які приведені у наступній таблиці.

Навчання персоналу являє собою процес набуття працівниками знань, навичок і вмінь, які можуть бути ефективно застосовані на практиці. Це сприяє зростанню їхньої продуктивності та позитивно впливає на загальну результативність діяльності підприємства. [1, с. 283].

Для працівника навчання – це можливість реалізувати свій потенціал та здобути нові навички. Різні види навчання персоналу розроблені таким чином, щоб охопити різні етапи кар'єрного розвитку та сприяти професійному зростанню.

Таблиця 1.2

Види навчання персоналу

Вид навчання	Опис	Цільова аудиторія
Підготовка	Застосовується для введення нових співробітників у курс справи.	Нові співробітники
Підвищення кваліфікації	Допомагає отримати нові знання або поглибити наявні.	Співробітники з будь-яким стажем
Перепідготовка	Необхідна для освоєння нової посади.	Співробітники, що змінюють посаду

Навчання персоналу – це не просто додаткова опція, а стратегічно важливий елемент розвитку компанії. Інвестиції у розвиток персоналу, якщо

аналізувати з погляду прагматизму та перспективного огляду, завжди є сходинкою ефективності на драбині продуктивності. Окрім таких переваг, як зниження плинності кадрів, формування сильної корпоративної культури, навчання персоналу призводить до розвитку персоналу.

Професійний розвиток публічного службовця – це набагато більше, ніж просте підвищення кваліфікації чи підвищення рівня професійної компетентності, оскільки це складові одного єдиного процесу. Насправді межа між цими поняттями дуже часто є умовною, тому підвищення кваліфікації та розвиток професійної компетентності мають лише одну спільну мету – сприяти більш ефективному виконанню службовими обов'язками державних службовців.

Методи вдосконалення професійних навичок і розвитку персоналу охоплюють широкий спектр інструментів і підходів. Кожен із зазначених методів не просто функціонує окремо, а часто інтегрується в комплексну систему розвитку персоналу, яка відповідає цілям і завданням організації.

Методи професійного розвитку персоналу	Зміст методу
Навчання персоналу	Передача знань за допомогою цілеспрямованого і систематичного процесу засвоєння знань, вмінь та навиків
Професійна адаптація	Пристосування працівника до техніко-технологічних особливостей діяльності у рамках професії, робочого місця.
Службово-професійне просування	Рух персоналу у межах посадової структури організації, зумовлений зростанням його кваліфікації та необхідністю надання роботи вищої складності.
Управління діловою кар'єрою персоналу	Комплекс заходів у рамках реалізації службового зростання працівника, що враховує його цілі, потреби, можливості та здібності, в рамках обмежень, сформованих цілями, потребами, можливостями та умовами організації
Робота з кадровим резервом	Робота з формування працівників, здатних до заміщення вищих посад або зайняття робочих місць вищої кваліфікації
Мотивація розвитку персоналу	Комплекс заходів, які забезпечують створення необхідних та достатніх умов для ефективного розвитку персоналу організації та кожного її працівника. Розумне використання сукупності мотивів і стимулів, що спонукають працівника до розвитку, визначають задоволеність його потреб та забезпечують досягнення особистих цілей

Рис. 1.1. Класифікація основних методів професійного розвитку персоналу організації

Завдяки цьому забезпечується не лише підвищення кваліфікації працівників, а й створення мотивованої, згуртованої та професійної команди. Розвиток персоналу залишається ключовим фактором забезпечення успішної діяльності будь-якої організації. Прискорення темпів науково-технічного прогресу, глобалізація ринків та зростаючі вимоги до професійних компетенцій обумовлюють необхідність постійного вдосконалення знань, навичок і умінь працівників, бо актуальні знання втрачають цю актуальність вже через 10 років, тому сьогодні фахівцям необхідно оновлювати свої професійні компетенції кожні 3-5 років.

Таблиця 1.3

Визначення поняття «публічне управління»

Джерело	**Визначення поняття «публічне управління»**
Дж. М. Пфіфінер, Р. Прістюс	Управління організацією та напрямом людських і матеріальних ресурсів для досягнення бажаних цілей.
Д. Розенблум	Використання управлінських, правових і політичних теорій і процесів для реалізації законодавчих, виконавчих і судових державних мандатів із метою нормативного та сервісного служіння суспільству загалом або окремим його сегментам.
Д. Вальдо	Мистецтво і наука управління стосовно справ держави.
Т. В. Вільсон	Деталізоване і систематичне застосування права.
К. Поллітт	Діяльність державних службовців і політиків (1), структури і процедури органів державної влади (2), системне вивчення чи то діяльності, чи то структур та процедур (3).
Документи ООН	Здійснення політичних, економічних і адміністративних повноважень з управління справами країни, комплекс механізмів, процесів, взаємовідносин та інститутів, за допомогою яких громадяни держави і їх об’єднання висловлюють свої інтереси, здійснюють свої права й обов’язки, урегульовують розбіжності.

Як зазначає Н. Арабаджійські, нерідко у наукових працях поняття «публічне управління» замінюється поняттям «публічний менеджмент». Розвиток персоналу в цій сфері охоплює не лише технічні навички, а й так звані soft skills — уміння комунікувати, працювати в команді, аналізувати великий обсяг інформації та приймати зважені рішення.

Без цих компетенцій неможливо забезпечити належний рівень обслуговування громадян і реалізацію ефективної державної політики.

За критерієм адміністративно-правового режиму можна виокремити такі види публічного управління:

1) публічне управління у мирний час;
2) під час надзвичайної ситуації;
3) під час надзвичайного стану;
4) під час воєнного стану.

Особливістю публічного управління під час воєнного стану є тимчасове обмеження демократичних процедур, що супроводжується зміцненням ієрархічної структури та єдиноначальності в управлінні. Це дозволяє забезпечити швидкість та ефективність прийняття рішень в умовах надзвичайної ситуації, але водночас обмежує участь громадськості у публічних процесах [56].

Органи публічного управління - це інституції, створені державою або місцевими громадами для здійснення функцій управління суспільними справами, реалізації публічної влади, забезпечення прав і свобод громадян, а також задоволення суспільних інтересів.

Далі зручна схема ілюструє структуру публічного управління в Україні, яка базується на взаємодії різних рівнів влади та інститутів, що забезпечують організацію і регулювання суспільних відносин. Вона відображає три основні складові системи публічного управління: державну владу, муніципальну владу (місцеве самоврядування) та громадське управління.

Державна влада представлена органами державного управління, які займаються реалізацією законів, забезпеченням безпеки та стабільності в країні.

Органи державної влади реалізують функції законодавчої, виконавчої та судової влади. Наприклад:

a) Верховна Рада України (законодавча влада).
b) Кабінет Міністрів України (виконавча влада).
c) Суди (судова влада).

Органи державної влади мають загальнонаціональне значення, їх діяльність поширюється на всю територію країни.

Місцеве самоврядування здійснюється через органи, створені місцевими громадами для вирішення питань локального значення. До органів місцевого самоврядування відносяться:

a) Сільські, селищні, міські ради.
b) Виконавчі комітети.
c) Об’єднані територіальні громади (ОТГ).

Вони мають право самостійно управляти місцевими ресурсами, розробляти програми розвитку та вирішувати питання благоустрою.

Населення та громадське управління демонструє участь громадян у публічному управлінні через інститути громадянського суспільства, як:

a) Громадські інституції:
b) Громадські організації.
c) Благодійні фонди.
d) Професійні об’єднання.

Громадські організації є механізмом залучення громадян до вирішення важливих суспільних питань і формування демократичних ініціатив.



Рис. 1.2. Публічне управління в Україні

Органи, представлені на Рис. 1.2, виконують функції управління, спрямовані на задоволення потреб населення, забезпечення суспільного добробуту та підтримку правопорядку.

У 1911 році американський теоретик бізнесу Харрінгтон Емерсон вперше визначив ефективність як «максимально вигідне співвідношення між сукупними затратами та економічними результатами». Ця концепція стала основою для сучасних підходів до оцінки ефективності в різних сферах діяльності.

Поняття «ефективність» в більшості наукових праць синонімізують із такими термінами, як «дієвість», «результативність», «прибутковість» та «продуктивність». Розглянемо, як поняття «ефективність» інтерпретували різні автори, використовуючи різні підходи до цього поняття.

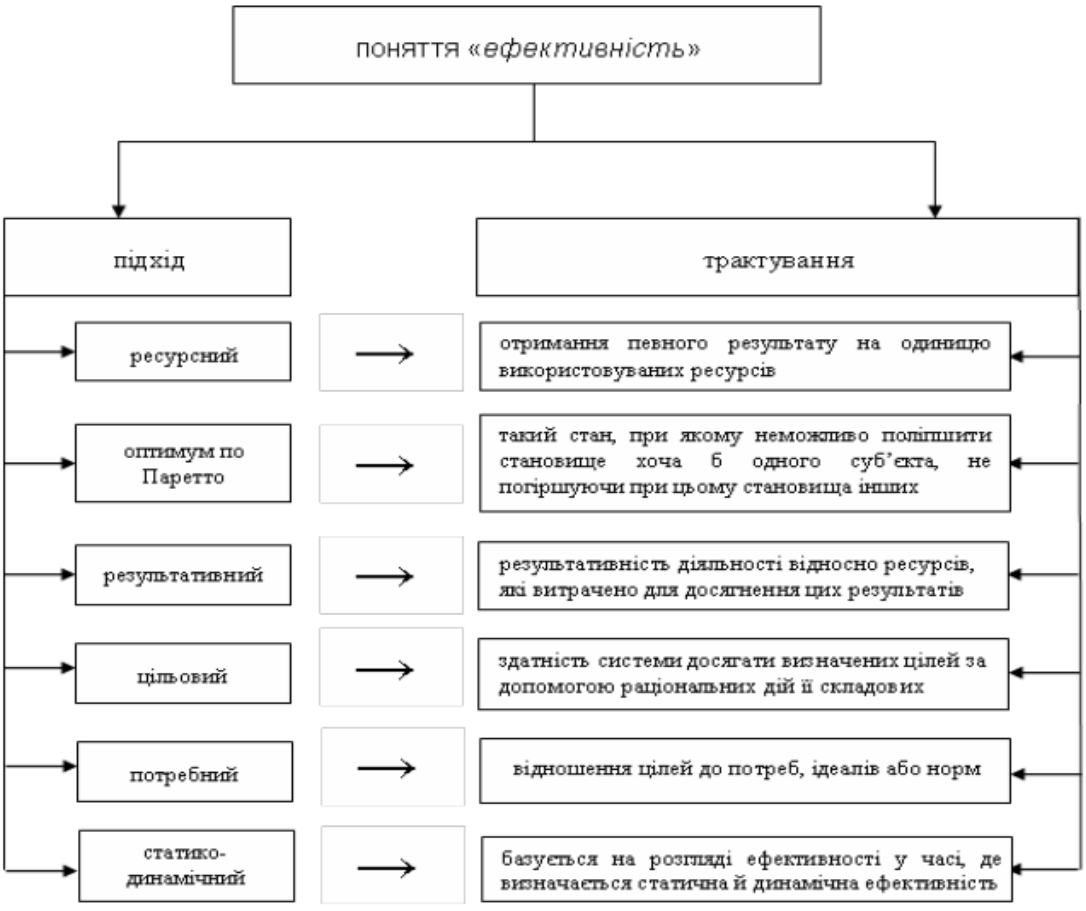


Рис. 1.3. Визначення поняття «ефективність» з точки зору різних підходів

Аналіз даної термінології дозволяє визначити ефективність як багатозначне поняття, яке охоплює різні аспекти діяльності. У кожній сфері застосування воно має свої особливості, але спільною ідеєю залишається

прагнення до оптимального використання ресурсів для досягнення бажаних результатів. Сучасний світ, що швидко змінюється, вимагає комплексного підходу до оцінки ефективності, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу.

В свою чергу забезпечення ефективності саме являє собою комплексний підхід до досягнення оптимальних результатів у будь-якій сфері діяльності за умови раціонального використання ресурсів.

Однак необхідно розуміти, що для забезпечення ефективності необхідно володіти можливістю застосування низки оціночних методів для вимірювання результативної діяльності. Приклад такого оцінювання представлений у Додатку Б.

Далі буде розглянуто поєднання категоріального змісту основних понять, що характеризують такі явища, як «публічне управління» та «інновація». Інновації у сфері публічного управління охоплюють широкий спектр змін і модернізацій, спрямованих на вдосконалення ефективності та прозорості діяльності органів влади. Вони можуть включати як створення нових або оновлення існуючих організаційних структур, так і запровадження сучасних фінансових, інформаційних, правових та управлінських механізмів. Ці зміни покликані не лише оптимізувати процеси управління суспільним розвитком, але й сприяти налагодженню продуктивної взаємодії між органами публічної влади, бізнес-середовищем та громадськістю [50, с. 33-37].

Аналіз сучасного стану системи публічного управління виявляє низку проблемних аспектів, які потребують термінового вирішення для забезпечення її ефективного функціонування. Це підкреслює необхідність переходу до інноваційного типу управління, що базується на гнучкості, адаптивності та ефективності. Ось ключові виклики, які постають перед системою:

1. Невідповідність структури потребам суспільства – органи влади не відповідають сучасним вимогам громадян і бізнесу.

2. Висока вартість і низька ефективність – система потребує значних ресурсів, але не дає очікуваних результатів.

3. Низька якість публічних послуг – послуги часто непрозорі та малоефективні.

4. Обмеження розвитку – структура влади стримує економічний і соціальний прогрес.

5. Брак професійних кадрів – відсутність кваліфікованих працівників уповільнює реформи.

6. Недостатнє використання науки – наукові дослідження майже не застосовуються у державному управлінні.

7. Корупція – високий рівень корупції знижує ефективність і довіру до влади.

8. Низька конкурентоспроможність – країна програє за якістю інституцій і безпеки.

9. Брак наукової методології – відсутність сучасних підходів у роботі органів влади.

10. Бюрократія – адміністративні перешкоди заважають впровадженню інновацій.

11. Незадоволеність громадян – низька довіра до роботи державних структур.

12. Демографічні виклики – старіння, бідність і міграція кваліфікованих фахівців.

13. Приватизація ресурсів – неконтрольований продаж стратегічних активів обмежив економічний потенціал [6, с. 21-28].

Ці проблеми визначають поточний стан публічного управління, підкреслюючи потребу у його модернізації та перегляді концептуальних підходів до подальшого розвитку.

Таким чином, це підводить нас до висновку, що органи публічного управління виконують ключову функцію в організації та регулюванні суспільних процесів. Їх діяльність має забезпечувати права громадян, задовольняти суспільні інтереси, підтримувати порядок і сприяти соціально-економічному розвитку. Тому для забезпечення ефективності інновацій, які є ключовим

інструментом модернізації системи публічного управління, спрямованої на підвищення ефективності, прозорості та якості публічних послуг, необхідно постійне вдосконалення професійних компетенцій. Вони охоплюють концептуальні, організаційні, установчі та технологічні зміни, що сприяють адаптації системи управління до сучасних викликів.

Процеси навчання та розвитку персоналу залишаються критично важливими для органів публічного управління, тому необхідно активніше використовувати результати наукових досліджень у формуванні та реалізації державної політики, особливо у сфері кадрового забезпечення.

Отже, сам розвиток персоналу є довготривалим процесом, що включає не лише навчання, але й професійну адаптацію, управління кар'єрою та стимулювання працівників до постійного самовдосконалення. Це є важливим елементом підвищення якості державних інституцій, бо сучасний стан публічного управління в Україні виявляє низку проблем, таких як корупція, бюрократія, недостатня ефективність і висока вартість функціонування. Наявність цих факторів підкреслюють потребу в дослідженні проблеми забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління, яке відповідає потребам суспільства та сучасним викликам, бо комплексний підхід до реформування публічного управління, заснований на інноваціях, розвитку персоналу, участі громадян та ефективному використанні ресурсів, є важливою передумовою побудови сучасної та ефективної держави. Лише через інвестування в розвиток людського капіталу можливо забезпечити стійке зростання ефективності державного управління. Таким чином, інноваційні підходи до навчання і розвитку персоналу стають ключовим фактором у досягненні стратегічних цілей публічного сектору.

1.3. Принципи та методи дослідження забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління

Наукове дослідження являє собою особливий вид пізнавальної діяльності, спрямований на систематичне та цілеспрямоване вивчення об’єктів. У ході такого дослідження застосовуються методи та інструменти, характерні для науки, а його результатом є теоретична систематизація знань про досліджувані об’єкти.

Процес наукового пізнання включає діяльність людей, спрямовану на здобуття знань, використання відповідних засобів пізнання, аналіз об’єктів дослідження та формування нових знань [9, с. 15-22].

Дослідження інновацій у навчанні та розвитку персоналу органів публічного управління базується на дотриманні низки об'єктивно простих для розуміння, але основоположних принципів, що забезпечують наукову об’єктивність і достовірність отриманих результатів.

Тому в першу чергу саме використання принципу об’єктивності гарантує, що результати дослідження не залежатимуть від суб’єктивної точки зору чи упереджень дослідника. У нашому випадку це означає аналіз інновацій у навчанні персоналу органів публічного управління на основі достовірних даних, незалежно від особистих переконань.

Продовжуючи розгляд принципів дослідження інновацій у навчанні та розвитку персоналу органів публічного управління, варто звернути увагу на інші фундаментальні підходи, що забезпечують якість і практичну цінність отриманих результатів.

Одним із ключових принципів, що забезпечують успішність наукового дослідження, є системність. Дотримання цього принципу передбачає комплексний підхід до аналізу інновацій, їх взаємозв’язків та впливу на різні аспекти діяльності органів публічного управління. Системний підхід дозволяє розглядати навчання персоналу не лише як окремий процес, але й у контексті загальної організаційної культури, стратегічного управління та державної політики. Ці підходи разом дозволяють створити динамічну систему навчання,

яка відповідає вимогам сучасного публічного управління та підтримує сталий розвиток органів влади.

Окрім цього, всі принципи, які використовуються в цьому дослідженні, можливо побачити далі.

Таблиця 1.4

Принципи дослідження проблеми забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління

Назва принципу	**Опис**
Принцип об’єктивності	Дослідження проводиться незалежно від особистих поглядів дослідника
Принцип історизму	Явище розглядається в його історичному розвитку, з урахуванням причинно-наслідкових зв’язків та змін у часі.
Принцип системності	Об’єкт дослідження розглядається як система, тобто як сукупність взаємопов’язаних елементів.
Принцип детермінізму	Явище має свої причини, і завдання дослідника – їх виявити та пояснити.
Принцип верифікації	Наукові знання мають бути підтверджені емпіричними даними або логічними доводами.

Повноцінно принцип фальсифікації у цій роботі не використовується тому, що дослідження сучасних даних, що пов'язані з темою даного дослідження безпосередньо чи опосередковано, продемонстрували тенденцію до швидких змін та розвитку. Цей фактор враховується в теоретичному аналізі, але це викликає складності при проведенні масштабних експериментів. Але елементи з використанням цього принципу в цій роботі існують. Окрім цього, існують усі причини вважати, що складнощі, пов'язані з впровадженням нових технологій, які є актуальними зараз як мікро-рівні, так й на макро-рівні, згодом будуть усунуті. На даний момент повноцінна інтеграція пов'язана із фінансуванням технологічних аспектів. Однак з огляду на дані, які вже були наведені в даному дослідженні і будуть наведені далі, можна бути впевненим, що ця проблема має лише тимчасовий характер, тому існує необхідність у подальших дослідженнях та експериментах у цій галузі.

Далі будуть приведені методи даного дослідження. Самі методи наукового дослідження являють собою сукупність прийомів та операцій, за допомогою яких збирається, обробляється та аналізується інформація про досліджуваний об’єкт.

– Аналіз: Розчленування цілого на складові частини для вивчення їхніх властивостей і взаємозв’язків.

– Синтез: Об’єднання окремих елементів в єдине ціле. Аналіз і синтез часто використовуються разом, доповнюючи один одного.

– Індукція: Рух думки від часткового до загального, від окремих фактів до узагальнень. Наприклад, спостерігаючи, що всі лебеді, яких ми бачили, були білими, ми можемо зробити індуктивний висновок, що всі лебеді білі.

– Дедукція: Рух думки від загального до часткового, від загальних положень до конкретних висновків.

– Структурно-функціональний аналіз: Вивчення будови (структури) об’єкта та його функцій, тобто того, для чого кожна частина об’єкта призначена.

– Аналіз статистичних даних: Використання статистичних методів для опису, узагальнення та аналізу даних. Цей метод дозволяє виявляти закономірності, робити прогнози та приймати обґрунтовані рішення.

Системний підхід орієнтований на аналіз структури, взаємозв’язків і функцій елементів системи, що дозволяє розкрити сутність процесів навчання та розвитку персоналу. Це забезпечує, як відомо, цілісне розуміння впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на розвиток інновацій.

Інновації у навчанні та розвитку персоналу органів публічного управління є важливим напрямом модернізації державного управління, тому дослідження вимагає застосування різних методів, які допомагають краще зрозуміти особливості інновацій, визначити ефективність їх впровадження та запропонувати рекомендації для оптимізації процесів. Саме тому у даному контексті ключову роль відіграють методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, структурно-функціонального аналізу та аналізу статистичних даних.

Метод аналізу дозволяє детально вивчити складові елементи інноваційних процесів у навчанні і розвитку персоналу. Розчленування інновації на складові частини дає змогу зрозуміти, які саме елементи сприяють успіху чи створюють перешкоди.

Синтез використовується для об'єднання результатів, отриманих за допомогою аналізу. Після аналізу окремих компонентів інновацій можна об'єднання цих даних допомагає створити цілісну картину впливу інновації на ефективність роботи персоналу органів публічного управління. Завдяки синтезу отримується можливість запропонувати цілісну картину впровадження інновацій, що враховує аспекти їхньої реалізації.

Метод індукції дозволяє узагальнювати дані, отримані під час дослідження. На основі аналізу конкретних випадків успішного впровадження інновацій у різних органах публічного управління робиться висновок про спільні чинники успіху. Індуктивний підхід сприяє розробці загальних рекомендацій щодо ефективного впровадження інновацій у навчання персоналу.

Дедукція дозволяє досліднику рухатися від загальних теоретичних положень до конкретних висновків. Загальні теоретичні дослідження свідчать, що застосування цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності навчання, то дедуктивний метод дозволяє зробити висновок, що впровадження ШІ у органах публічного управління підвищить компетентність персоналу.

У межах структурно-функціонального підходу кожний елемент системи (наприклад, підрозділи чи методи навчання) виконує функції, спрямовані на досягнення загальних цілей. Це дозволяє визначити, як окремі компоненти впливають на ефективність системи навчання і професійного розвитку. Структуризація як метод дозволяє класифікувати елементи системи навчання (інноваційні підходи, технології чи методики), вивчити їх зв'язки та функціональну роль. Цей підхід сприяє створенню інтегративної моделі розвитку персоналу, яка відповідає цілям органів публічного управління. Також цей метод дозволяє вивчити інновації з точки зору їхньої структури та функцій, дозволяє дослідити, як побудована система навчання персоналу після

впровадження інновацій: як змінюється структура між співробітниками, які функції виконують нові технології. Структурно-функціональний аналіз також дозволяє оцінити, як різні елементи інновації взаємодіють і які з них мають ключовий вплив на кінцевий результат.

Метод аналізу статистичних даних є незамінним інструментом для перевірки ефективності впроваджених інновацій. Порівняння цих даних дозволяє зробити обґрунтовані висновки про те, наскільки ефективними є запропоновані інновації. Крім того, аналіз статистичних даних допомагає досліднику виявити тенденції та закономірності, які можуть залишатися непомітними при якісному аналізі.

Дослідження інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління є складним і багатогранним процесом, що вимагає використання різних методів. Кожен із цих методів відіграє важливу роль у створенні науково обґрунтованих рішень для вдосконалення навчання і розвитку персоналу.

Таким чином, ідея інновацій у навчанні та розвитку персоналу органів публічного управління отримала значний розвиток у другій половині XX століття. В Україні ця тема стала актуальною після здобуття незалежності, коли зросла необхідність адаптації міжнародного досвіду та реформування системи публічного управління для підвищення ефективності державної служби.

Зміст основних понять, таких як «інновації», «навчання персоналу», «розвиток персоналу» та «публічне управління», а інновації у публічному управлінні розглядаються як впровадження нових методів, технологій і процесів, спрямованих на підвищення результативності діяльності органів влади. Використано широкий спектр методів, зокрема аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, структурно-функціональний аналіз і статистичні методи. Визначено основні принципи дослідження, серед яких об’єктивність, системність, історизм та верифікація. Це дозволило комплексно оцінити вплив інновацій на ефективність навчання персоналу. Інновації у навчанні та розвитку персоналу розглядаються як стратегічно важливий елемент модернізації публічного управління. Вони дозволяють створювати персоналізовані програми навчання,

адаптовані до індивідуальних потреб працівників, та підвищувати їхню професійну компетентність. Визначено низку викликів, таких як бюрократія, корупція, недостатня ефективність публічних послуг та низька якість кадрового забезпечення. Ці фактори потребують активного впровадження інноваційних підходів для їх подолання.

Таким чином, розділ підкреслює важливість комплексного підходу до впровадження інновацій у навчання та розвиток персоналу органів публічного управління, що сприятиме підвищенню їх ефективності в умовах цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙ У НАВЧАННІ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Сутність, зміст та принципи забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління

Інноваційні технології у навчанні та розвитку персоналу органів публічного управління є важливим рушійним елементом ефективності функціонування державного апарату. Їх метою є адаптація працівників до стрімких змін у суспільстві, розвиток професійної компетентності та забезпечення високого рівня надання державних послуг. Вони включають сучасні підходи та інструменти, які сприяють ефективнішому засвоєнню знань і розвитку професійних навичок.

Ефективність державного управління значною мірою залежить від компетентності та професійного рівня публічних службовців. Для цього важливим аспектом є система підвищення кваліфікації, яка забезпечує працівників державного апарату актуальними знаннями та вміннями, адаптованими до сучасних викликів. У 2021 році в Україні активно функціонувала система підвищення кваліфікації публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Цей рік ознаменувався значною кількістю учасників, широким вибором програм навчання та різноманітністю освітніх установ, що надавали ці послуги. Це свідчить про досить високий попит на професійне вдосконалення серед службовців, а також про зростаюче усвідомлення важливості безперервного навчання у державному управлінні.

Особливу увагу було приділено навчанню керівників: участь взяли 82 голови місцевих державних адміністрацій та їхні перші заступники. Такий масштаб охоплення свідчить про значні зусилля з боку держави щодо

забезпечення якісного кадрового резерву на різних рівнях управління. Програми були спрямовані як на забезпечення базових навичок, так і на глибоку спеціалізацію, що дозволяло створювати потужний кадровий потенціал для вирішення нагальних управлінських завдань.



Рис. 2.1. Підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування за вересень 2021 року

На основі представлених даних за вересень 2021 року та жовтень 2024 року, можна зробити висновки щодо змін у системі підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.

За три роки спостерігається значне скорочення загальної кількості учасників програм підвищення кваліфікації. У 2021 році система охопила понад 22 тисячі осіб, тоді як у 2024 році цей показник знизився до трохи більше ніж 16 тисяч, тобто загальна кількість учасників зменшилася на 24%. Зменшення масштабу участі загрожує якості державного управління, що є особливо небезпечним у контексті складних економічних і соціальних викликів, з якими зустрічається країна.

Основне скорочення відбулося серед державних службовців, тоді як частка посадових осіб місцевого самоврядування зросла. Кількість програм зменшилася на 26%. Помітно зросла популярність загальних короткострокових програм

(зростання на 12%), що може свідчити про їхню ефективність. Водночас спостерігається значне скорочення учасників спеціальних програм. Скорочення кількості учасників підвищення кваліфікації вимагає кардинального переосмислення підходів до навчання державних службовців. Інновації мають стати ключовим фактором для вирішення цієї проблеми.

Система підвищення кваліфікації потребує не лише фінансової підтримки, а й стратегічного підходу, який враховуватиме сучасні виклики та вимоги.

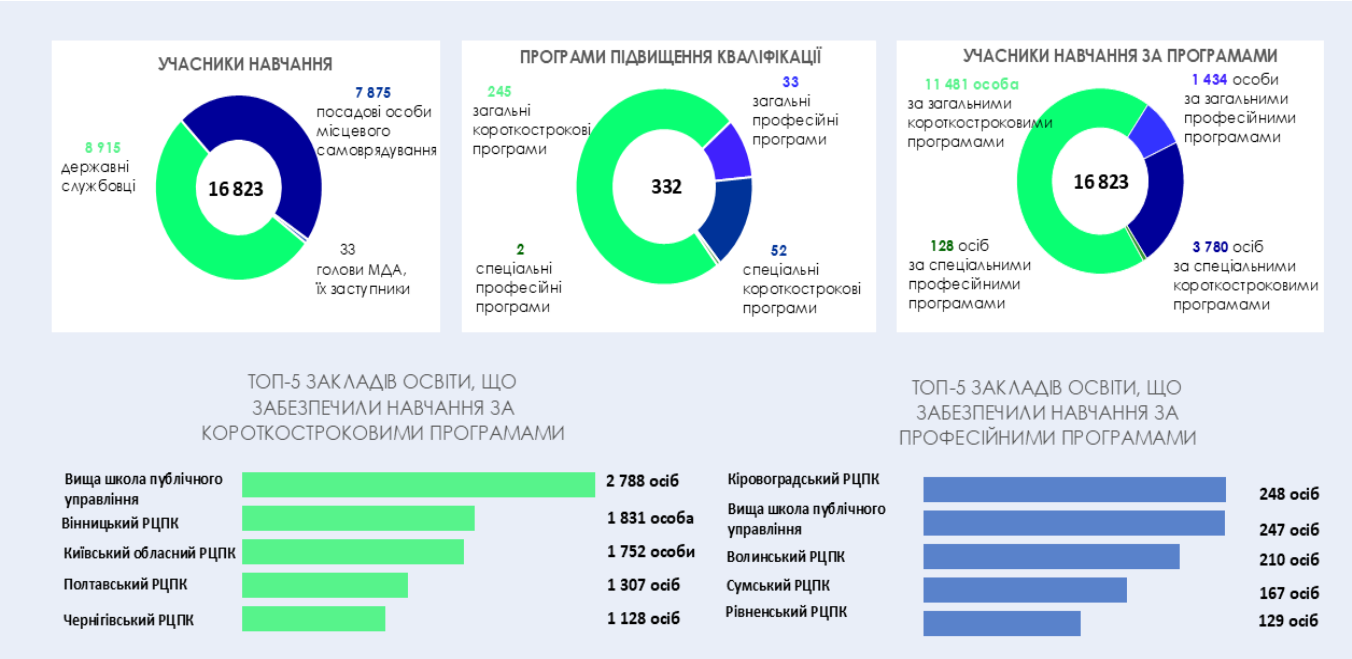


Рис. 2.2. Підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування за жовтень 2024 року

Підвищення кваліфікації державних службовців не може бути разовим заходом. Це безперервний процес, у якому навчання має циклічний характер: від визначення потреб службовців до формування програм, впровадження знань у практику та аналізу результатів. Такий підхід забезпечує постійне оновлення знань і адаптацію до нових викликів, що виникають у сфері державного управління.

Циклічність процесу навчання – це не лише повторення знань, а й їх постійне оновлення, розширення та адаптація до нових форматів. Зміст програм навчання визначається цілями організації, а тому цей зміст і створюється як для

формування і закріплення професійних навиків та умінь, так і для формування певного типу мислення та поведінки.

Визначені методи забезпечення ефективності інновацій у навчанні та розвитку персоналу органів публічного управління зазначені у Додатку В, але для повного запровадження необхідна реалізація циклічності процесу навчання. Цей процес та його основні етапи процесу навчання продемонстровано в графічному та текстовому виді далі, тому тепер необхідно звернути увагу саме на цей фактор забезпечення ефективності розвитку персоналу.



Рис. 2.3. Циклічність процесу навчання як основа інноваційних технологій у розвитку персоналу органів публічного управління

1. Визначення потреб. Будь-який навчальний процес починається з визначення реальних потреб організації чи особистості. Цей етап дозволяє оцінити прогалини у знаннях, навичках або поведінці, які необхідно усунути. Від правильного аналізу потреб залежить успіх усієї навчальної програми, оскільки він задає загальний напрямок її розробки.

2. Формування бюджету навчання. На основі потреб формується бюджет, який включає фінансові, людські та матеріальні ресурси. Адекватне

планування бюджету гарантує, що програма буде ефективною і реалізованою в межах встановлених ресурсів.

3. Визначення цілей навчання. Цілі навчання деталізують бажані результати: що саме повинні знати, вміти або як змінитися учасники після завершення програми. Чітко сформульовані цілі є основою для подальших етапів планування.

4. Визначення критеріїв оцінки Критерії оцінки дозволяють виміряти ефективність навчання. Наприклад, це може бути покращення продуктивності, рівень засвоєння знань або зміна поведінки учасників.

5. Оцінка ефективності навчання. На цьому етапі аналізуються результати навчання на основі встановлених критеріїв. Якщо навчання виявляється неефективним, цей етап дозволяє виявити слабкі місця та повернутися до визначення потреб для корекції програми.

Також існують паралельні процеси, які впливають на цей процес, чий зміст та суть зазначені далі, а безпосередній процес навчання буде зазначено лише в самому кінці, як основу даного процесу:

– Визначення змісту програми. Зміст формується на основі визначених цілей. Він повинен бути актуальним, практичним і пристосованим до потреб дорослих слухачів.

– Вибір методів навчання. Вибір методів залежить від аудиторії, змісту і доступних ресурсів. Для дорослих ефективними є інтерактивні методи, такі як кейс-стаді, рольові ігри, групові дискусії та коучинг.

Процес передачі знань і навичок, процес навчання - це процес, де важливо забезпечити залученість учасників та створити умови для активного навчання:

– Професійні навички та знання. Результатом навчання стає розвиток професійних компетенцій, які сприяють особистому і організаційному зростанню.

Діаграма демонструє циклічність процесу навчання. Після оцінки ефективності програма може бути змінена або скоригована, щоб краще

відповідати новим потребам. Це створює можливість для постійного вдосконалення.

Human Resources Information System (Інформаційна система управління персоналом) стала першим комерційним програмним рішенням, розроблених ще у 1980-х роках, яке служить інструментом для введення, зберігання, стандартизації та комплексної обробки детальної інформації про співробітників організації. Воно охоплює ключові аспекти управління персоналом, зокрема дані про кадровий склад, реалізацію HR-процесів, моніторинг ефективності працівників та впровадження політик компанії, спрямованих на розвиток людського капіталу та зміцнення корпоративної культури. Як і сьогодні, відділ кадрів був одним із найбільш навантажених адміністративних підрозділів у будь-якій організації. Фахівці не лише мали справу з великим обсягом документації, а й відповідали за зберігання найважливішої й водночас найбільш вразливої інформації про співробітників та заявників.

Тактичний HRIS (Tactical HRIS, T-HRIS) стосується персоналу відділу людських ресурсів і технологій, які забезпечують виконання специфічних завдань у сфері управління персоналом, спрямованих на досягнення організаційних цілей. T-HRIS надає керівникам відділу кадрів технологічну інфраструктуру для прийняття рішень щодо:

- застосування найкращих практик компанії,
- підвищення продуктивності праці,
- підвищення задоволеності працівників,
- управління інформаційними системами підбору персоналу,
- адміністрування винагород та пільг,
- організації систем навчання та розвитку співробітників,
- управління дисципліною персоналу.

Ця структура демонструє, як технологічні інструменти можуть забезпечити баланс між даними й людським підходом до управління персоналом, що є важливим у сучасному середовищі.

Для повного розуміння, T-HRIS можна розглядати як сукупність двох окремих інтелектуальних компонентів: управлінського HRIS ("спільного", "орієнтованого на людей") і технічного HRIS ("обчислювального", "орієнтованого на дані").

Технічний HRIS відповідає за логіку, аналітичне мислення, обробку даних і формування розуміння на основі отриманої інформації.

Управлінський HRIS фокусується на побудові взаємовідносин, створенні синергії на робочому місці, стимулюванні творчості, а також турботі про співробітників, що працюють в організації.

Ця структура демонструє, як технологічні інструменти можуть забезпечити баланс між даними й людським підходом до управління персоналом, що є важливим у сучасному середовищі. Умовна схема, представлена в дослідженнях Коллінгса та інших (2018) та Кумара (2012), детально ілюструє основні компоненти T-HRIS, що дозволяють організаціям ефективно керувати своїми кадровими процесами та досягати стратегічних цілей. які складають T-HRIS (Collings et al., 2018; Kumar, 2012).

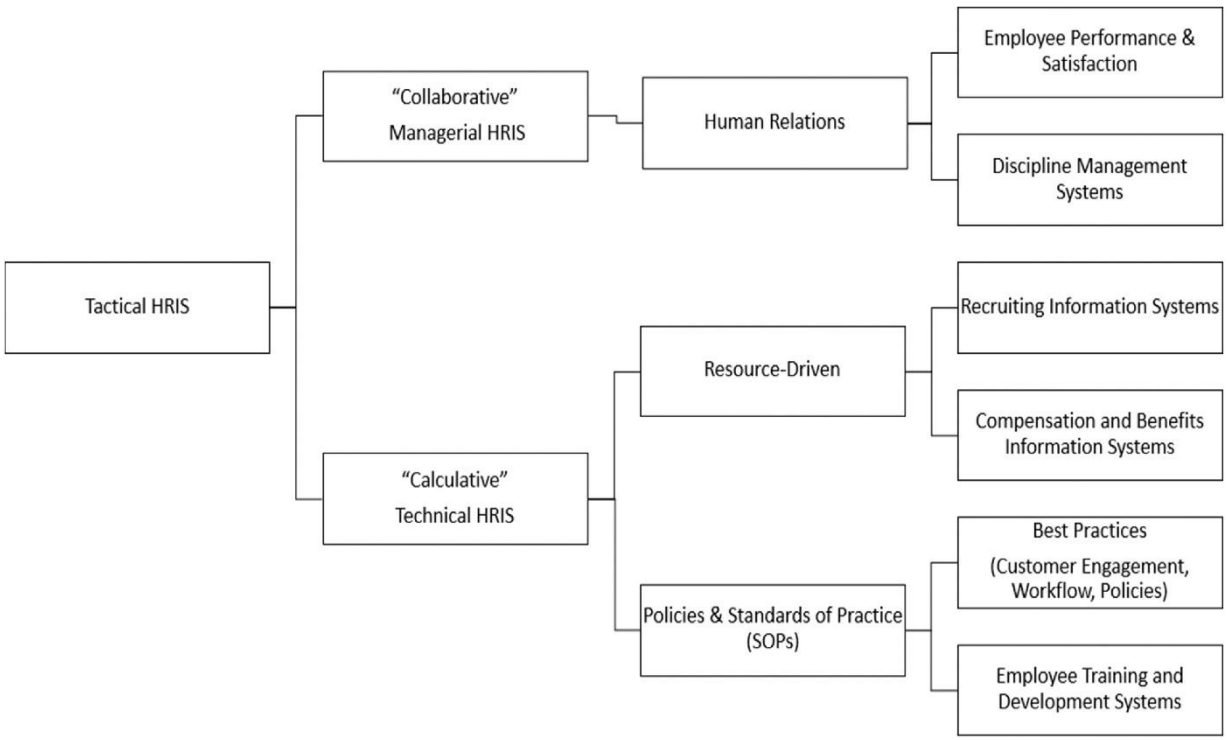


Рис. 2.4. Структурна модель технологічної системи управління людськими ресурсами (T-HRIS)

Останнім часом спостерігається зростання академічного інтересу до того, як організації інтегрують штучний інтелект (ШІ) у бізнес-практики управління людськими ресурсами. Такі дослідження сприяють розумінню способів інтеграції ШІ для підвищення ефективності управління людськими ресурсами та розробки нових стратегій у цій сфері. (HRM).

З огляду на зростаючий попит на персоналізовані рішення, T-HRIS продовжуватиме еволюціонувати. Серед перспективних напрямків можна зазначити три наступні:

1. Інтеграція з хмарними платформами для зберігання та аналізу даних.
2. Використання гейміфікації для навчання та розвитку співробітників.
3. Розробка інтерактивних рішень для підтримки комунікації у віддалених командах.

Однією з ключових переваг T-HRIS є автоматизація щоденних завдань HR-відділів. Завдяки використанню ШІ компанії можуть значно зменшити час, який витрачається на обробку даних, адміністрування та планування. Використання ШІ в HRM має низку переваг, тому цю модель та принцип роботи алгоритмів буде надано далі у графічному виді.

Представлена модель "AI + HRM" демонструє, як інтеграція ШІ може підтримувати менеджерів у прийнятті рішень, особливо у випадках обробки великих обсягів даних. Взаємозв’язок між управлінням персоналом, технологіями ШІ та інтелектуальними системами розкрито в цій концептуальній моделі. Давайте розглянемо, як саме це працює та яку роль відіграє кожен елемент.

Управління людськими ресурсами (HRM): Це базові функції управління персоналом, такі як стратегічне планування, набір і розподіл кадрів, управління ефективністю, навчання та розвиток, трудові відносини й управління компенсаціями.

Технології штучного інтелекту (AI Technology): Включають експертні системи, обробку великих даних (Big Data), розпізнавання мови й обличчя, OCR

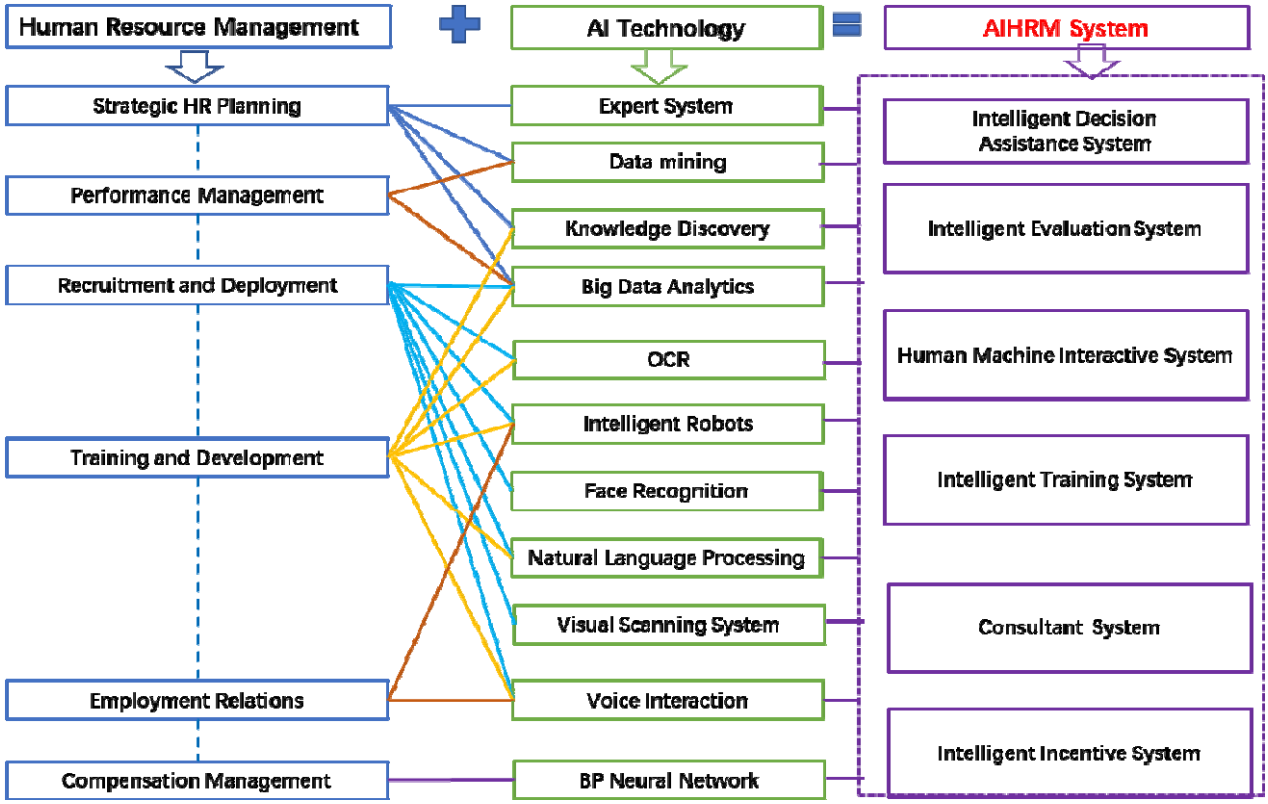


Рис. 2.5. Модель"AI + HRM" у навчанні та розвитку персоналу органів публічного управління

(оптичне розпізнавання символів), інтелектуальних роботів, системи голосової взаємодії, нейронні мережі тощо.

Інтелектуальна система HRM (AIHRM): Поєднує результати роботи ШІ з HRM, створюючи такі системи, як інтелектуальна система підтримки рішень, система оцінювання, інтерактивна система "людина-машина", навчальні системи, системи консультування та стимулювання.

Кожна функція HRM знаходить підтримку в одній або кількох технологіях ШІ, що ілюструється стрілками на схемі:

1. Стратегічне планування HR спирається на експертні системи та аналіз великих даних для прогнозування потреб у персоналі.

2. Управління продуктивністю використовує технології розпізнавання, системи NLP (обробки природної мови) для збору відгуків і формування об’єктивних показників.

3. Набір і розподіл кадрів інтегрує системи когнітивного відбору, аналіз даних і навіть автоматичні роботи для ефективного скринінгу кандидатів.

4. Навчання та розвиток доповнюється інтерактивними системами, такими як віртуальні тренінги та платформи з голосовою підтримкою.

5. Трудові відносини та компенсації можуть бути автоматизовані за допомогою систем розпізнавання й аналітики, що забезпечують прозорість та оптимізацію рішень.

Інтелектуальна система підтримки рішень допомагає у прийнятті рішень на основі великих обсягів даних та аналітики. Окрім цього, система оцінювання використовує дані для об’єктивного оцінювання ефективності працівників, а система навчання забезпечує персонал адаптивними інструментами розвитку, включаючи інтелектуальні програми навчання.

Ця інтерактивна система "людина-машина" покращує комунікацію між працівниками та системою. Система консультування допомагає в розробці кар’єрного планування, а стимулювання - сприяє створенню прозорих і ефективних методів мотивації.

На практичному рівні такі системи вже впроваджуються у великих компаніях задля скринінг кандидатів або адаптивних тренінгів. ШІ аналізує резюме, знаходить найкращих кандидатів та усуває людські упередження, а інтерактивні програми навчання дозволяють працівникам отримувати персоналізовані знання. Збір даних за допомогою систем розпізнавання обличчя чи голосових систем дозволяє створювати об’єктивну картину продуктивності працівників, бо ШІ значно прискорює процеси прийняття рішень, а зрозумілі алгоритми забезпечують прозорість.

Інтеграція ШІ у сферу HRM створює потужні інструменти для ефективного управління людськими ресурсами. Зростання технологічних можливостей сприяє переходу до більш стратегічного, об’єктивного й адаптивного підходу в роботі з персоналом. Аналіз великих даних дозволяє розкрити нові закономірності у продуктивності персоналу, а інтерактивні платформи сприяють комунікації між працівниками та компанією.

Отже, інноваційні технології у навчанні персоналу органів публічного управління спрямовані на адаптацію службовців до викликів сучасності, підвищення їхньої професійної компетентності та забезпечення якісного надання державних послуг. Вони є невід'ємною складовою підвищення ефективності державного управління, бо система підвищення кваліфікації відіграє центральну роль у розвитку професійних навичок публічних службовців.

Успіх цієї системи залежить від її відповідності сучасним потребам, використання інноваційних методів і залучення висококваліфікованих викладачів. Але в Україні спостерігається зменшення кількості учасників програм підвищення кваліфікації, тому цей стан вимагає перегляду сучасних підходів до організації навчання, особливо з урахуванням того факту, що останнім часом все більше співробітників віддає перевагу саме формату швидкого засвоєння інформації та коротких курсів.

Як було зазначено раніше, інформаційні системи управління персоналом та технології штучного інтелекту відіграють важливу роль у автоматизації процесів навчання, збору та аналізу даних. Інтеграція технологій сприяє персоналізації навчальних програм та прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, а ефективність навчання досягається завдяки циклічному підходу.

Для максимально дієвого подолання проблеми забезпечення ефективності у сфері навчання і розвитку персоналу органів публічного управління потрібен стратегічний підхід, який передбачає комплексне дослідження та перспективного поєднання інновацій, фінансової підтримки та постійного моніторингу ефективності навчання. Важливо враховувати потреби працівників у швидкому засвоєнні знань та адаптації до змінних умов роботи. Поєднання інноваційних підходів із якісним викладанням сприятиме розвитку компетентностей та підвищенню якості державних послуг. Однак для досягнення стабільних результатів необхідне постійне вдосконалення системи навчання з урахуванням сучасних викликів і тенденцій.

2.2. Методи та технології формування системи забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління

Розвиток персоналу в органах публічного управління є ключовим елементом їх ефективного функціонування. Він спрямований на підвищення професійної компетентності, впровадження сучасних управлінських технологій та адаптацію до швидких змін у суспільстві.

Інноваційні технології навчання передбачають інтеграцію цифрових інструментів, нових методик та практичних підходів, які сприяють підвищенню професійних навичок та оптимізації робочих процесів.

У сучасних умовах цифрової трансформації компанії стикаються з необхідністю швидкої адаптації нових співробітників до внутрішніх політик, процедур і корпоративної культури.

Зростання складності бізнес-процесів вимагає застосування новітніх інформаційних технологій, зокрема систем із використанням штучного інтелекту. Такі системи дозволяють автоматизувати рутинні завдання, забезпечити доступ до актуальної інформації та створити умови для ефективної інтеграції персоналу. Далі демонструються деякі з цих методів на Рис. 2.6.

Одним із найефективніших рішень у цьому напрямку є впровадження систем електронного навчання (E-learning). Цей підхід не лише відповідає сучасним викликам, а й відкриває нові можливості для оптимізації процесів навчання і розвитку працівників.

E-learning — це сучасна форма дистанційного навчання, що базується на використанні інформаційних технологій. Цей метод передбачає активне застосування різноманітних цифрових інструментів: відеоуроків, аудіозаписів, інтерактивних презентацій, мультимедійних матеріалів, а також комп’ютерних симуляцій. Особливо важливо, що E-learning дозволяє об’єднувати ці елементи в єдину інтегровану систему навчання, забезпечуючи ефективну передачу знань у будь-який зручний час.

Ключовим інструментом E-learning є Learning Management Systems (LMS)

— платформи, які дозволяють організовувати, проводити та контролювати навчальний процес. LMS пропонують гнучкість, адаптивність та широкі можливості для налаштування відповідно до потреб користувача.

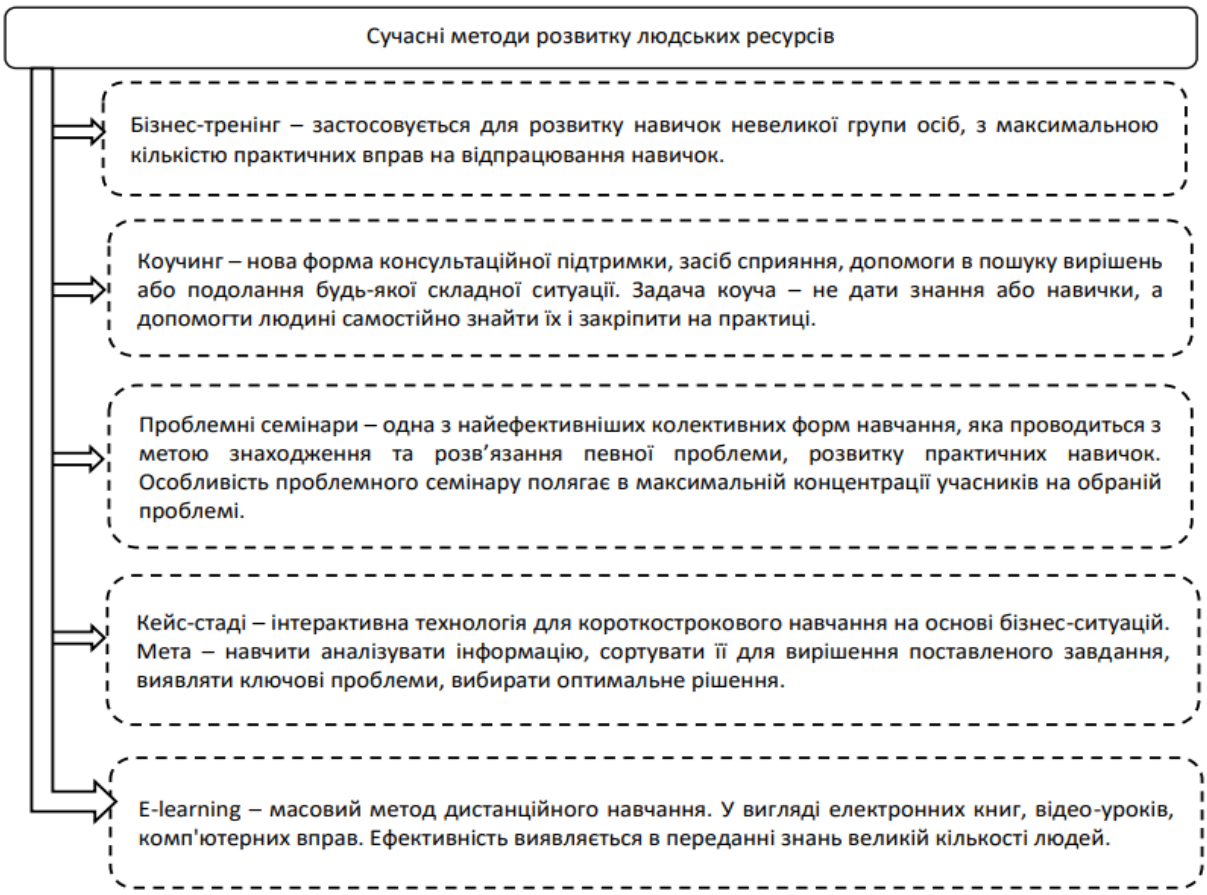


Рис. 2.6. Сучасні методи розвитку людських ресурсів

Традиційні форми навчання, такі як тренінги чи семінари, зазвичай потребують тимчасового звільнення співробітників від їхніх прямих обов'язків. У випадку з E-learning ця проблема вирішується: співробітники можуть навчатись прямо на робочому місці або у зручний для них час. Це дозволяє компанії не втрачати продуктивність, одночасно підвищуючи рівень знань працівників.

Окрім цього, варто зазначити, то організація традиційних освітніх програм зазвичай вимагає значних витрат: оренда приміщень, транспортні витрати, друк матеріалів, оплата послуг викладачів. Електронне навчання, навпаки, суттєво знижує витрати. Одного разу створені навчальні матеріали можна

використовувати повторно для багатьох груп співробітників, а витрати на підтримку LMS є порівняно невисокими.

Електронне навчання дозволяє кожному працівникові самостійно обирати темп і обсяг навчання відповідно до власних потреб та можливостей. Це особливо важливо для компаній, де працівники мають різний рівень підготовки або працюють у різних регіонах.

У рамках LMS часто передбачена можливість спілкування з тренерами, коучами чи експертами через онлайн-консультації. Це дозволяє вирішувати складні питання, отримувати поради та підтримку під час навчання. Такий формат взаємодії забезпечує не лише передачу знань, а й формування стійкого зворотного зв’язку між учнями та викладачами.

Сучасні LMS підтримують використання інтерактивних тестів, кейсів, відеоуроків, симуляцій та інших елементів. Це робить процес навчання більш цікавим та ефективним, сприяє кращому засвоєнню матеріалу. E-learning забезпечує доступ до навчальних матеріалів з будь-якої точки світу. Це особливо корисно для компаній із міжнародною присутністю, адже співробітники можуть навчатися незалежно від свого місця розташування.

Впровадження E-learning та LMS у роботу сервісних компаній має низку значних переваг, які роблять цей підхід незамінним інструментом для розвитку персоналу.

Для покращення цього процесу з більш індивідуальним підходом необхідно розвинути цю систему. Використання ШІ відповідає на цей запит. Тому на основі запропонованої моделі, функціонування системи адаптації персоналу з використанням ШІ включає декілька ключових елементів:

1. Корпоративний додаток. Основний інтерфейс для взаємодії співробітника з системою. Додаток дозволяє новому працівнику ставити запити, отримувати відповіді, а також отримувати доступ до необхідної інформації, такої як:
   - Політики компанії.
   - Організаційна структура.

- Обов’язки співробітників різних відділів.
- Нормативно-правові документи.

2. Система створення запитів. Цей компонент обробляє запити працівників, формуючи їх у структурованій формі, та направляє до бази знань або штучного інтелекту для отримання відповіді.
3. База знань компанії. Включає всю необхідну інформацію, яка постійно оновлюється HR-менеджерами:
   - Внутрішні документи.
   - Розподіл функцій між відділами.
   - Відомості про політику та етичні стандарти.
4. Штучний інтелект (ChatGPT). Основний інструмент для генерації відповідей на основі бази знань. ChatGPT використовує нейронні мережі для обробки запитів природною мовою, що дозволяє надавати персоналізовані та точні відповіді.
5. Адміністративна панель. Цей інструмент використовується HR-менеджерами для контролю процесу адаптації, управління базою знань та моніторингу ефективності системи.
6. АСУП (автоматизована система управління персоналом). Забезпечує технічну підтримку, збереження даних і інтеграцію системи в корпоративну IT-інфраструктуру.

Впровадження інформаційних систем із використанням ШІ дозволяє значно підвищити ефективність процесу адаптації персоналу. Завдяки інтеграції баз знань, автоматизації типових запитів та використанню адміністративної панелі HR-менеджери можуть мінімізувати рутину і покращити якість взаємодії з працівниками.

Це дозволяє не лише оперативно реагувати на потреби нових співробітників, але й забезпечувати їх безперервний професійний розвиток. У результаті органи публічного управління отримують гнучкий інструмент для підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів.

Безпосередньо сама схема інформаційної системи детально реалізована

далі на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Інформаційна система для адаптації персоналу за допомогою ШІ

Принципи функціонування системи:

1. Формування запитів. Новий співробітник через корпоративний додаток ставить запит (наприклад, про умови відпустки або процедуру звітування).

2. Обробка запиту. Система створення запитів форматує питання та передає його до бази знань або ChatGPT.

3. Відповідь штучного інтелекту. ChatGPT використовує алгоритми обробки тексту для пошуку найбільш релевантної відповіді, залучаючи інформацію з бази знань.

4. Повернення відповіді. Готова відповідь передається співробітнику через корпоративний додаток.

5. Моніторинг HR-менеджером. Адміністративна панель дозволяє HR-менеджеру контролювати, як співробітник використовує систему, і за потреби вносити корективи до бази знань.

У перспективі подібні системи можуть бути розширені шляхом

впровадження аналітичних інструментів для передбачення потреб працівників, а також інтеграції з іншими HR-системами, такими як управління навчанням та оцінка ефективності.

Переваги використання системи

1. Швидкість адаптації. Нові співробітники можуть оперативно отримувати відповіді на запити, що значно скорочує час входження в робочі процеси.

2. Зменшення навантаження на HR-відділ. Автоматизація відповідей на типові запитання дозволяє HR-фахівцям зосередитися на стратегічних завданнях.

3. Персоналізований підхід. ШІ здатний адаптувати відповіді під конкретні потреби працівників.

4. Інтеграція інформації. Всі внутрішні дані компанії структуруються та легко доступні для працівників.

5. Підвищення привабливості компанії. Наявність сучасної системи адаптації демонструє інноваційність компанії, що приваблює потенційних кандидатів.

Викладач, використовуючи дані, надані ШІ, може глибше розуміти слабкі сторони учня, зосереджуватись на їх подоланні та формувати більш релевантний навчальний план. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності навчання та мотивації учнів. Викладач у такій системі виконує роль куратора, який спрямовує процес навчання й дає додаткові пояснення, а цифровий інструмент швидко допомагає викладачам отримувати вичерпну інформацію про прогрес учнів. Це дозволяє викладачеві зосередитися на творчих аспектах навчального процесу: розробці цікавих завдань, індивідуальних консультаціях і вирішенні складних питань.

Отже, використання сучасних технологій, таких як E-learning та системи управління навчанням (LMS), дозволяє значно підвищити ефективність професійного розвитку працівників органів публічного управління та оптимізувати процеси навчання через той фактор, що електронне навчання

забезпечує гнучкість, доступність і персоналізацію навчального процесу задля зручності для працівників і зменшує витрати на традиційні форми навчання. А застосування штучного інтелекту для адаптації персоналу створює умови для швидкого та персоналізованого входження нових працівників у робочі процеси, зменшуючи навантаження на HR-відділ, як і використання автоматизованих систем управління персоналом. Окрім цього, така база даних допоможе і досвідченим працівникам швидко та зручно знаходити необхідну інформацію без зайвих рухів та витрат часу.

Інноваційні платформи створюють умови для доступу до навчальних матеріалів у будь-який час і з будь-якого місця, що особливо корисно для міжнародної присутності. Подальший розвиток таких систем може включати впровадження аналітичних інструментів для передбачення потреб працівників і глибоку інтеграцію з іншими HR-системами.

Для повної реалізації потенціалу таких інноваційних систем важливо створювати умови для постійного вдосконалення бази знань та адаптації технологій до нових вимог. У той же час, необхідно проводити регулярні тренінги для HR-менеджерів, які будуть взаємодіяти з платформою, забезпечуючи її ефективне використання. Це дозволить покращити не тільки процес адаптації, але й загальну якість управління персоналом.

Також важливим аспектом є забезпечення підтримки користувачів системи, зокрема співробітників, які можуть мати різний рівень цифрової грамотності. Це включає як технічну підтримку, так і навчання з використання платформи. У результаті компанія отримає більш обізнаних та мотивованих працівників, що вплине на загальну ефективність організації.

І як було зазначено раніше, слід пам'ятати, що така система без людського чинника не може бути повноцінно інтегрована. У інформаційної системі для її функціонування необхідний вже зазначений людський чинник, щоб направити процес навчання у найбільш ефективний та доцільний процес навчання. Цифрова платформа та штучний інтелект є лише інструментом для забезпечення

ефективності інновацій у навчанні та розвитку персоналу органів публічного управління.

2.3. Зарубіжний досвід забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління

Інтеграція нових технологій та штучного інтелекту в урядові операції для забезпечення ефективності інновацій у навчанні та розвитку персоналу органів публічного управління може революціонізувати надання послуг, розробку політики та залучення громадян. У Німеччині ця інтеграція є особливо важливою, враховуючи сильні бюрократичні традиції країни та її лідерство в технологічних інноваціях [63]

Низку існуючих досліджень, допомогла дослідникам зі Стенфорда зробити висновок, що ШІ дозволяє працівникам швидше виконувати завдання та підвищує якість їхніх результатів. Професії, на базі яких було реалізовано спостереження, включають програмістів, до 32,8% повідомили про підвищення продуктивності, консультантів, агентів підтримки та рекрутерів.

Для консультантів, наприклад, використання GPT-4 дозволило зменшити розрив між низькокваліфікованими та висококваліфікованими працівниками. Зокрема, саме працівники з нижчою кваліфікацією показали найбільше зростання продуктивності.

Фахівець із даних Рахман у своєму електронному листі до TechRepublic зазначив: «З нинішніми темпами розвитку передові моделі штучного інтелекту до 2026 року можуть коштувати від 5 до 10 мільярдів доларів. У результаті лише небагато компаній зможуть дозволити собі їхнє навчання» [69, с. 40-48]

Рахман підкреслив, що багато провідних моделей ШІ є відкритими та доступними для підприємств із різними бюджетами, що може допомогти уникнути збільшення розриву. Він пояснив: «Моделі з відкритим і закритим вихідним кодом розвиваються однаковими темпами. Наприклад, одна з найбільших технологічних компаній Meta відкриває вихідний код усіх своїх

моделей, тому ті, хто не може дозволити собі навчати найбільші моделі самостійно, можуть просто завантажити їх» [70, с. 327-347]

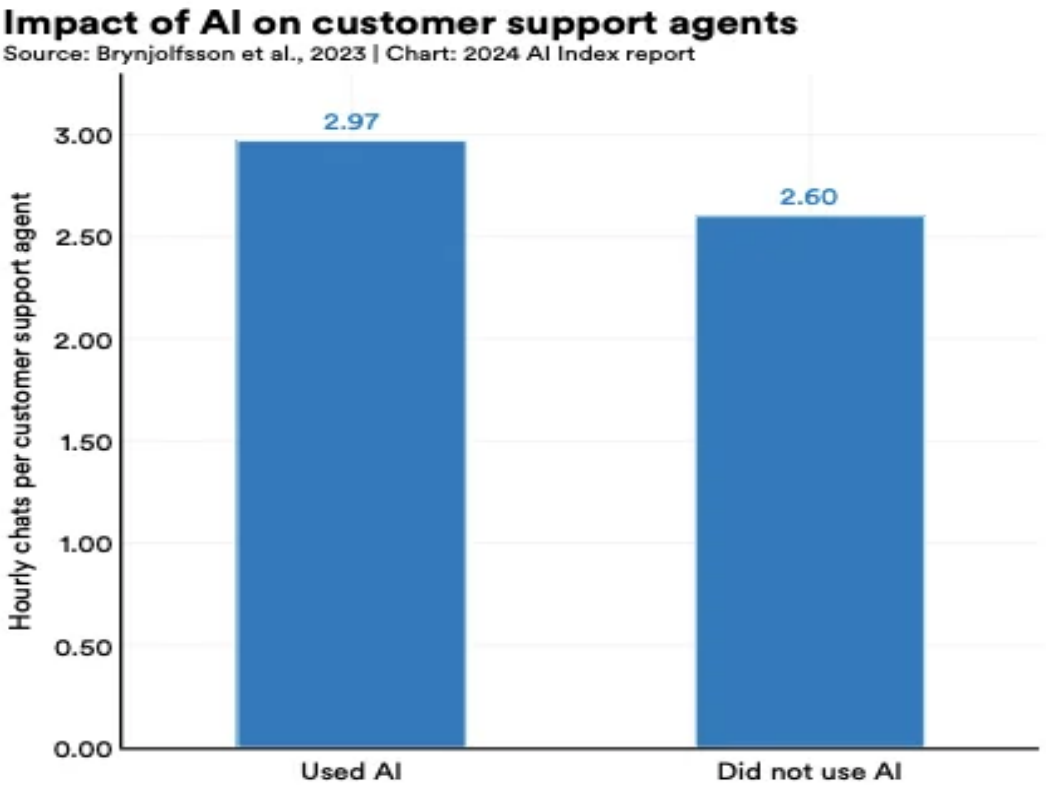


Рис. 2.8. Вплив ШІ на продуктивність агентів служби підтримки клієнтів.

Ще у 2021 році Інститут розвитку свободи інформації (IDFI) провів у Грузії дослідження в рамках проекту «Сприяння прозорості та етичним стандартам у використанні штучного інтелекту (ШІ)», основна мета якого полягає в сприянні більшій прозорості, розвитку етичних стандартів і сприянні реалізації [73].

Організація економічного співробітництва та розвитку (OECP), яка присвячена розробці та аналізу політики щодо ШІ створила платформу OECD.AI, що має на меті сприяти розвитку максимально надійного та етичного ШІ, який відповідає принципам демократії та прав людини.

Сьогодні OECD.AI Policy Observatory містить понад 50 національних стратегічних і загальнодержавних ініціатив щодо надійного штучного інтелекту. У 2017 році лише кілька країн мали національні стратегії ШІ.

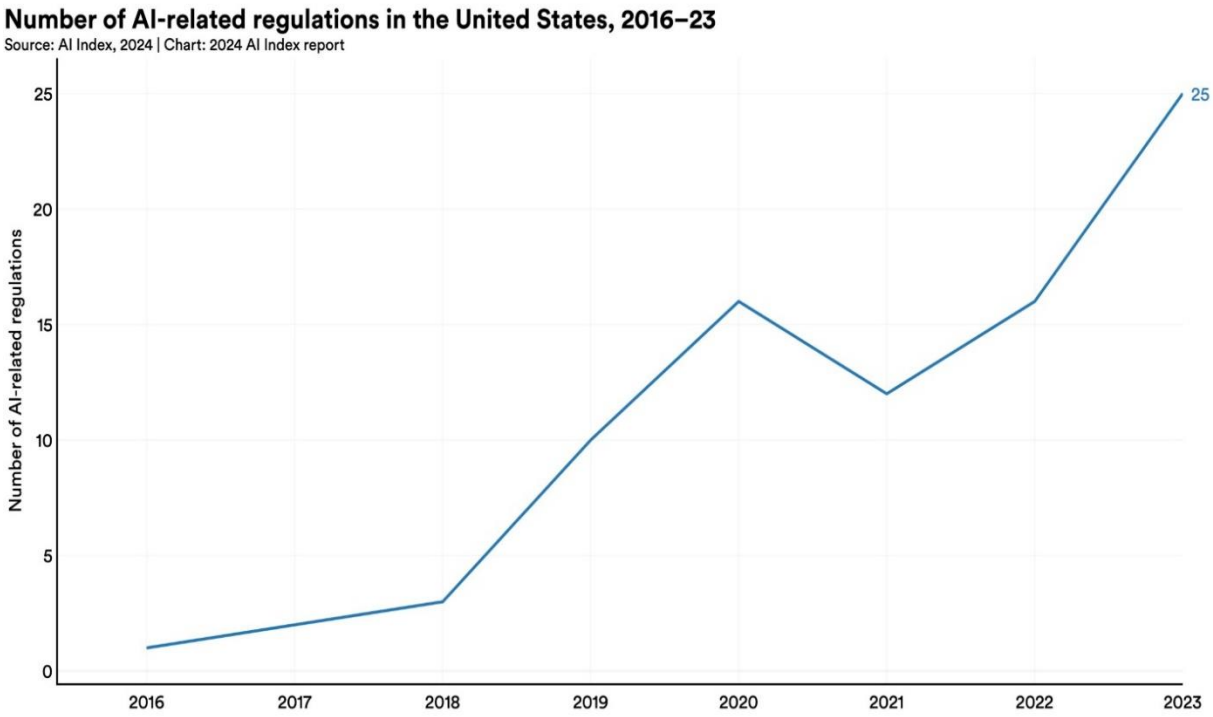


Рис. 2.9. Кількість нормативних актів, пов'язаних із ШІ, що діють у США у період з 2016 по 2023 рік. Звіт про індекс ШІ за 2024 рік/HAI Стенфордського університету.

Це свідчить про стрімке зростання глобальної уваги до регулювання та етичного використання штучного інтелекту, а тому подальший розвиток таких ініціатив є критично важливим для забезпечення безпечного впровадження ШІ у різні сфери життя.

Уряди використовують різні моделі управління для управлінням національною політикою щодо ШІ. Деякі країни створили нові урядові координаційні органи з питань штучного інтелекту. Великобританія заснувала Урядовий офіс з питань штучного інтелекту, який є підрозділом Міністерства науки, інновацій та технологій, а Сполучені Штати створили Управління ініціативи штучного інтелекту (NAIIO), розташоване в Управлінні наукової та технологічної політики Білого дому.

Інші країни доручили існуючим міністерствам це питання і створили міжміністерські комітети з питань нагляду за розробкою та впровадженням стратегій ШІ. Прикладами такого підходу є Комітет з управління ШІ Бразилії та

Національна рада Єгипту з питань ШІ (NCAI).



Рис. 2.10. Хронологія створення національних стратегій штучного інтелекту

У 2023 році глобальний ринок ШІ у публічному секторі оцінювався у 20,67 мільярда доларів США і прогнозується, що він досягне 51,78 мільярда доларів до 2030 року, зростаючи зі щорічним темпом приросту (CAGR) у 16,9%. Чат-боти на основі ШІ забезпечують швидкі відповіді на запити громадян, звільняючи державних працівників від виконання рутинних завдань. У Сінгапурі система Ask Jamie надає автоматизовану підтримку громадянам у різних службах, що підвищує задоволеність користувачів. Машинне навчання допомагає аналізувати великі обсяги даних, надаючи аналітикам і політикам необхідні інсайти для ефективнішого розподілу ресурсів і створення політик. Наприклад, в Європі ШІ використовується для прогнозування енергетичних потреб і моніторингу змін клімату, що сприяє сталому розвитку.

Компанія Intel впровадила власну технологію, яка аналізує дані про

навички, досвід і інтереси співробітників, створюючи для кожного цифровий профіль. На основі цих даних нейромережі формують персоналізовані навчальні програми та кар'єрні плани. Це не просто аналіз інформації, а акцент на професійний ріст кожного працівника. Компанія створила індивідуалізовані навчальні програми та розвиток потенціалу співробітників. Нейромережі пропонують індивідуальні маршрути навчання, виявляють сильні сторони команд та сприяють їх розвитку. Важливо, що підхід Intel орієнтований на посилення людського потенціалу.

IBM активно інтегрує штучний інтелект у процеси навчання та розвитку співробітників. Технологія IBM Watson аналізує дані про кожного працівника: його досвід, виконані завдання та рівень освіти. На основі цієї інформації створюються індивідуальні освітні плани, що враховують унікальні потреби кожного працівника.

Це дозволяє співробітникам навчатися у власному темпі та відповідно до їхнього рівня знань. Окрім цього, IBM Watson використовується для прогнозування майбутніх потреб у навичках, що дозволяє готувати працівників до змін на ринку праці. Такий підхід забезпечує адаптацію до нових вимог і підвищення конкурентоспроможності.

Отже, штучний інтелект значно підвищує ефективність виконання завдань та сприяє розвитку персоналу. Зокрема, він допомагає зменшити розрив між працівниками з різним рівнем кваліфікації, забезпечуючи однаково високий рівень продуктивності. Прикладом є використання GPT-4, що демонструє найбільший вплив на співробітників із нижчою кваліфікацією.

Провідні країни світу вже активно створюють національні стратегії щодо розвитку та регулювання ШІ. Органи публічного управління вже активно забезпечують управління та впровадження цих стратегій, а великі компанії впроваджують технології штучного інтелекту для персоналізації навчання, аналізу навичок співробітників та прогнозування майбутніх потреб у кваліфікації. Ці інструменти дозволяють розробляти індивідуальні освітні плани, спрямовані на розвиток людського потенціалу та підвищення

конкурентоспроможності працівників.

Загалом, зарубіжний досвід демонструє, що інтеграція інноваційних технологій у навчання персоналу сприяє підвищенню ефективності роботи органів публічного управління. Ефективне використання штучного інтелекту та дотримання етичних принципів є ключовими умовами для успішного розвитку цієї сфери.

Отже, інноваційні технології навчання та розвитку персоналу органів публічного управління є ключовим фактором підвищення ефективності їх роботи. Вони сприяють адаптації службовців до нових викликів, розвитку професійних компетенцій та забезпеченню високої якості державних послуг. Особливу увагу приділено циклічності процесу навчання, що включає визначення потреб, формування програм, впровадження знань і оцінку ефективності. Впровадження новітніх підходів потребує не лише фінансування, а й стратегічного бачення, спрямованого на створення динамічної системи навчання, адаптованої до сучасних умов. Методи і технології забезпечення ефективності навчання включають активне використання електронного навчання, систем управління навчанням та інтеграцію штучного інтелекту. Ці інструменти сприяють гнучкості, доступності та персоналізації навчальних програм, зменшуючи витрати та підвищуючи якість освіти. Інноваційні системи адаптації персоналу з використанням зазначених технологій дозволяють оперативно вирішувати проблеми навчання нових співробітників та знижувати навантаження. Впровадження таких технологій створює умови для швидкої інтеграції персоналу, підвищення продуктивності та якості державного управління.

Зарубіжний досвід демонструє, що використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, у навчанні і розвитку персоналу державних органів підвищує ефективність і продуктивність. Приклади з Німеччини, США, Великобританії та інших країн свідчать про зростання уваги до інтеграції ШІ у публічному управлінні. Використання ШІ дозволяє персоналізувати навчальні програми, прогнозувати потреби у кваліфікаціях та зменшувати розрив між

працівниками з різним рівнем підготовки. Ефективне впровадження цих технологій можливе лише за умови дотримання етичних стандартів і постійного моніторингу їхньої ефективності.

Розділ підкреслює важливість інновацій у навчанні та розвитку персоналу органів публічного управління, які сприяють підвищенню ефективності, адаптації до цифровізації та покращенню якості державних послуг. Інтеграція таких технологій потребує стратегічного підходу, фінансової підтримки, уваги до етичних питань і систематичного вдосконалення навчальних програм.

РОЗДІЛ 3
ПРАКСЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙ У НАВЧАННІ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Аналіз ефективності використання інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління в Україні

Серед найважливіших факторів сучасної глобалізації, таких як ринок, ресурси, екологія та культура, виділяються інформаційні технології, оскільки інформаційна революція та нові комунікаційні технології трансформують наш світ у мережевий простір, у якому переважає мережна взаємодія. Україна переживає швидкі технологічні зміни, характерні майже для всіх країн світу. Ці зміни вимагають органи публічного управління перебувати в ситуації постійних змін, що зробить інновації в навчанні та розвитку персоналу одним із критичних факторів успіху. Швидкому та ефективному аналізу стану розвитку досліджуваної проблеми у сучасному українському суспільстві сприяє Глобальний інноваційний індекс (GII), який щорічно оцінює інноваційний потенціал країн.

Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ) та спеціалізоване агентство ООН відповідають за складання цього рейтингу, керуючи розвитком ефективної та збалансованої глобальної системи інтелектуальної власності для сприяння інноваціям і творчості. Цей індекс підкреслює значення інновацій як ключового чинника економічного зростання, надаючи рейтинги та аналітику для близько 130 країн.

Індекс – це рейтинг, що базується на 80 індикаторах, які являють собою співвідношення інноваційних можливостей та результатів, поділені на: підіндекс інноваційного вкладу та підіндекс інноваційного результату.

Основі критерії включають в себе: інституції, людський капітал і дослідження, інфраструктуру, кредит, інвестиції, зв’язки; створення, поглинання

та поширення знань; та творчі результати. [66]

Таблиця 3.1

Рейтинг України у Глобальному інноваційному індексі за 2020-2024 рр

Рік	Позиція GII	Інноваційні ресурси	Інноваційні результати
2020	45	71	37
2021	49	76	37
2022	57	75	48
2023	55	78	42
2024	60	78	54

Україна має низькі показники за ефективністю уряду - 99 місце, а також займає 56 місце за рівнем доступу до інформаційних та комунікаційних технологій, але ефективність їх використання знаходиться на більш низькому рівні - 74 місце. У той же час онлайн-сервіси уряду мають досить високий рівень розвитку, посідаючи 34 місце. Однак загальний стан інфраструктури в країні потребує вдосконалення, особливо в таких сферах, як капіталоутворення (125 місце) [66].

Окрім цього індексу, необхідно розглянути Міжнародний індекс ефективності державної служби (InCiSE), який оцінює якість роботи урядів на основі різних показників, таких як відкритість, доброчесність, управління людськими ресурсами, податкова адміністрація, фінансове управління та менеджмент криз. На зображенні представлено діаграму, що ілюструє участь України в міжнародному індексі ефективності державної служби (InCiSE). Вона містить категорії та джерела даних, за якими оцінюється діяльність державної служби, а також акцентує на індикаторах, у яких присутня Україна.

Україна представлена в 11 із 23 джерел вимірювання. Міжнародний барометр корупції поставив Україну на 131 місце з 176, між Росією та Гватемалою, але вже в В Індексі електронної участі Україна займає 62 місце. З цікавих даних, актуальних для цього дослідження, слід зазначити ще той факт, що індексі відкритості уряду Україна посідає 43 місце з 102, між Мексикою та

Аргентиною. Представлені дані свідчать про значні виклики, з якими стикається Україна, однак вони також підкреслюють прогрес у певних сферах, таких як відкритість уряду та електронна участь. Разом з тим низькі місця в антикорупційних та бізнес-індексах вказують на необхідність реформ у цих сферах.

Представлені дані свідчать про значні виклики, з якими зустрічається Україна, однак вони також підкреслюють прогрес у певних сферах, таких як відкритість уряду та електронна участь. Разом з тим низькі місця в антикорупційних та бізнес-індексах вказують на необхідність реформ у цих сферах.

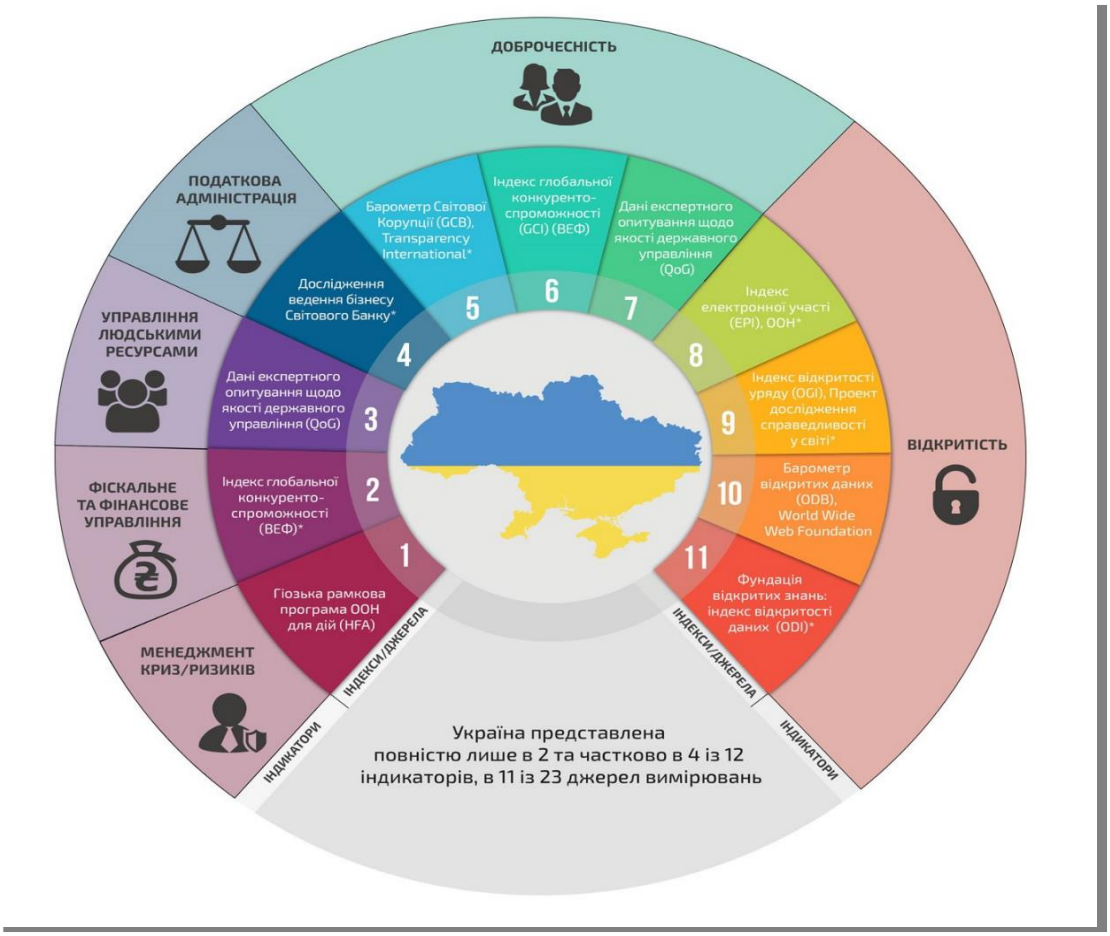


Рис. 3.1. Участь України в міжнародному індексі ефективності державної служби (InCiSE)

Отже тому, в умовах переходу світового суспільства від індустріального до інформаційного етапу розвитку, інтернет став глобальним джерелом інформації,

стратегічним світовим інструментом комунікації, основою для розвитку інформаційних технологій майбутнього. Він започаткував функціонування та вдосконалення інформаційних систем багатьох державних і муніципальних установ, а також дозволив вирішувати численні інформаційно-управлінські завдання.

Тому цікаво простежити регіональний розподіл працівників цифрових платформ в Україні, де найвища концентрація таких працівників спостерігається у Центральному регіоні. Навіть якщо не враховувати Київ, цей регіон разом із Південним демонструє лідерство за часткою фрілансерів (20% і 22% відповідно).

Західний регіон представлений трохи менше (14%), а найнижчий показник характерний для Східного регіону (11%), що можна пояснити наслідками військового конфлікту в цьому регіоні [2, с.64].

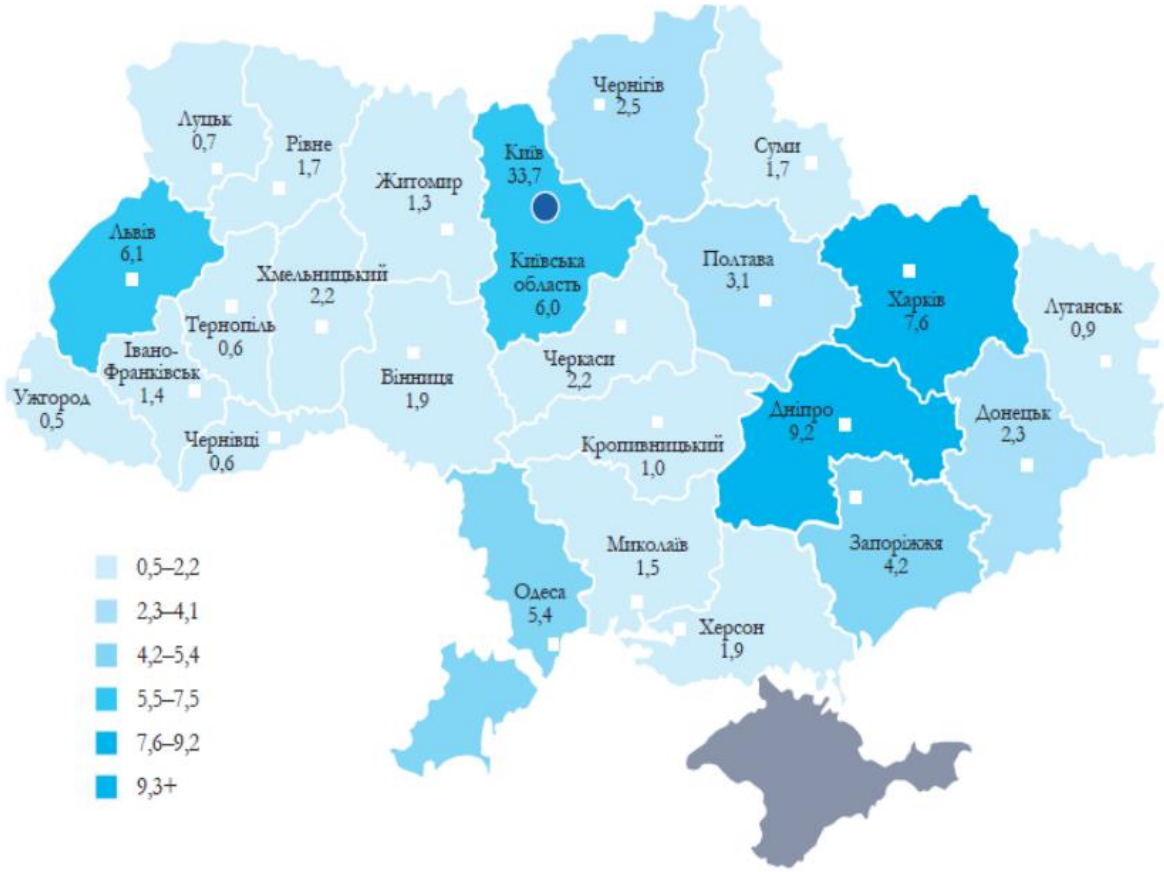


Рис. 3.2. Розподіл працівників цифрових платформ за регіоном проживання (відсоток опитаних у кожній області)

Поширення роботи на цифрових платформах залежить від існуючого рівня урбанізації. За результатами опитування, більшість працівників цифрових платформ (83%) проживають у містах з населенням понад 100 тисяч осіб. Провідні позиції займають найбільші міста України, зокрема Київ, Харків, Одеса та Львів, які разом складають 52% всіх фрілансерів. Лише 10% опитаних живуть у містах середнього розміру, 4% — у малих містах і селищах міського типу, а 3% — у сільських районах [2, с. 64; 52].

Для підвищення України в рейтингу Глобального інноваційного індексу необхідно враховувати нові реалії, що виникли через численні виклики, з якими країна стикається у цей період. Зокрема, важливо враховувати наслідки війни, глобальні економічні зміни та трансформацію світових технологічних тенденцій.

Успішне впровадження інноваційних стратегій, розвиток стартап-екосистеми, модернізація інфраструктури та ефективна політика підтримки науково-технічних розробок можуть стати важливими факторами, що сприятимуть підвищенню позицій України на міжнародній арені. Окрім цього, важливо розуміти, що розвиток та пріоритети по всій Україні неодномірний. Тому сьогодні існують різні стратегії розвитку, які адаптуються до потреб регіону.

Ці стратегії регіонального розвитку в Україні сьогодні набувають особливого значення і стають ключовим інструментом забезпечення сталого та збалансованого економічного та соціального зростання. Різноманітність цих стратегій свідчить про унікальність запитів, ресурсів і потенціалу кожного регіону, що передбачає комплексні підходи до їх розробки та реалізації. Важливим завданням з метою забезпечення економічного піднесення, зростання конкуренції регіонів, підвищення якості життя населення є вибір найбільш оптимальної стратегії. [44]

Проте реалізація цих стратегій нерозривно пов’язана з ефективністю публічного управління, яке має забезпечувати громадянам зручність та прозорість взаємодії з державними органами. На жаль, наявна система отримання адміністративних послуг часто викликає у громадян негативне

ставлення.

Існуючі стратегії регіонального розвитку в Україні

Стратегія	Опис
Стратегія "Регіони-переможці"	Фокусується на розвитку обраних регіонів, вирізняючи їх як стратегічно важливі для економіки та соціального розвитку.
Стратегія "Східна партнерство"	Спрямована на підтримку регіонального розвитку в східних областях України, враховуючи їхні унікальні потреби та можливості.
Стратегія "Децентралізація та реформа місцевого самоврядування"	Заохочує децентралізацію влади та фінансів для сприяння більш ефективному управлінню на місцевому рівні.
Стратегія "Індустріальний розвиток"	Орієнтована на створення та підтримку промислових кластерів та індустріальних парків для стимулювання економічного росту.
Стратегія "Зелений розвиток"	Зосереджена на сталому розвитку регіонів, сприяє використанню відновлюваних джерел енергії та екологічно чистих технологій.
Стратегія "Інноваційний розвиток"	Зосереджена на стимулюванні та підтримці інноваційних ініціатив та технологічних стартапів для забезпечення технологічного розвитку регіонів.
Стратегія "Розвиток туризму"	Спрямована на створення та підтримку туристичних кластерів, розвиток інфраструктури та рекреаційних зон для залучення туристів та підтримки місцевого бізнесу.
Стратегія "Соціальний розвиток"	Фокусується на підтримці соціальних програм, освіти, охорони здоров'я та інших соціальних ініціатив для поліпшення якості життя населення регіону.
Стратегія "Розвиток малого і середнього бізнесу"	Спрямована на створення умов для розвитку малого та середнього підприємництва через фінансову підтримку, навчання та створення підприємницьких екосистем.
Стратегія "Забезпечення доступу до інфраструктури"	Орієнтована на розвиток та модернізацію транспортної, енергетичної та комунікаційної інфраструктури для поліпшення зв'язку між регіонами та підтримки економічного росту.

Рис. 3.3. Існуючі стратегії регіонального розвитку в Україні

Основні причини цього — багаторазові візити до установ (30%), паперовий бюракратизм у процесі розгляду звернень (28%) та необхідність самостійного збору документів з інших установ (20%) [51].

Ці проблеми в Україні включають:

1. Ускладнення процедур і суперечливі норми правового регулювання, що ускладнює ситуацію для громадян.

2. Територіальна роз’єднаність установ, які надають адміністративні послуги, що ускладнює їх доступність.

3. Фрагментація послуг поділяє їх на окремі платні сервіси, що підвищує витрати для громадян.

4. Збір даних і авторизація угоди будуть перекладаються державними органами на заявника.

5. Висока вартість окремих послуг, часто не виправдана, що призводить

до тимчасового обмеження громадян у часі та мінімізацію їх доступу до послуг.

6. Обмежений доступ до адекватної інформації

Таким чином, удосконалення адміністративних процесів та впровадження цифрових рішень є необхідними умовами для забезпечення успішної реалізації регіональних стратегій і досягнення їх головної мети — сталого розвитку та покращення якості життя в регіонах.

Проте, незважаючи на проблеми, в Україні спостерігається позитивна динаміка у впровадженні інновацій в процес навчання державних службовців. Так, все частіше використовуються онлайн-платформи, вебінари, симуляційні моделі та інші інтерактивні формати навчання.

3.2. Аналіз ефективності інноваційних методів навчання та розвитку персоналу на базі виконавчого комітету Саксаганської районної у місті ради (м. Кривий Ріг)

Кривий Ріг – це одне з найбільших міст України, розташоване в центральній частині Українського кристалічного щита, адміністративний центр Криворізького району та Криворізької міської громади. Для розуміння специфіки органів місцевого самоврядування, з урахуванням їхнього взаємозв'язку та підзвітності, необхідно проаналізувати поточний стан у місті Кривий Ріг.

Система органів місцевого самоврядування в Україні на рівні міста, у тому числі й у місті Кривий Ріг, складається з двох основних складових:

1. Представницька складова. Міська рада: виборний орган місцевого самоврядування, який представляє інтереси громадян міста. Міська рада складається з депутатів, які обираються мешканцями міста на місцевих виборах. Міська рада має широкі повноваження, серед яких прийняття місцевих нормативних актів, затвердження бюджету міста, організація роботи міських комунальних підприємств, ухвалення рішень щодо розвитку міської інфраструктури та інші важливі питання для функціонування міської громади.

2. Виконавча складова. Виконавчий комітет міської ради: орган, який

здійснює виконання рішень міської ради та безпосередньо керує поточною діяльністю міської громади. Виконавчий комітет є колегіальним органом, що складається з міського голови та інших осіб, призначених або обраних міською радою. Цей орган виконує функції управління містом на рівні адміністративних та господарських процесів, а також організує роботу місцевих установ, контролює виконання рішень ради, забезпечує соціально-економічний розвиток міста [39].

На сьогодні у Кривому Розі функціонує 36 офісів, які забезпечують доступність адміністративних послуг для мешканців міста. З них 20 офісів входять до складу Центру надання адміністративних послуг «Віза» (Центр «Дії»), який є підрозділом виконкому Криворізької міської ради. До структури входять:

- 4 мобільні офіси, які забезпечують послуги для віддалених районів міста та людей, які не можуть самостійно дістатися стаціонарних центрів;
- 8 паспортних офісів, що займаються видачею документів, включаючи ID-картки та закордонні паспорти;
- 8 офісів реєстрації місця проживання, які полегшують процедури зміни та підтвердження реєстрації;
- 8 віддалених робочих місць для надання соціальних послуг, включаючи консультації та оформлення допомоги;
- Офіс реєстрації бізнесу та нерухомості, який спрощує бюрократичні процеси для підприємців та власників майна [49]

Філії ЦНАП у Кривому Розі оснащені сучасними засобами забезпечення доступності для всіх категорій населення з елементами інклюзивності, що враховують потреби осіб з обмеженими фізичними можливостями. Це поняття включає в себе також обладнання пандусами, адаптованими санвузлами. Також центри обладнані терміналами самообслуговування. Тут людина обирає потрібну послугу, отримує талон з номером черги та часом очікування. На електронному табло відображається інформація про номер черги та робоче місце адміністратора, який надає послугу.

Для осіб похилого віку чи громадян, які не вміють користуватися терміналом, допомогу надає працівник рецепції. Незважаючи на зручність цього процесу, враховуючи попередні дослідження, висновок про його недоцільність виникає моментально, адже ці зручності втрачають свою актуальність, коли кількість людей збільшується.

Аналіз ефективності інноваційних методів навчання та розвитку персоналу є однією зі складових частин управлінської діяльності. З цього погляду, важливість такого аналізу для комітету Саксаганської районної у місті ради (м. Кривий Ріг) набуває особливої ваги, оскільки органи місцевого самоврядування мають постійно модернізувати методи своєї роботи для досягнення високої ефективності та якості.

Будь-яке покращення в навчанні та розвитку персоналу безпосередньо пов’язане з удосконаленням процесу, за допомогою якого ці послуги надаються, бо лише найбільш кваліфіковані та компетентні працівники можуть забезпечити успішне впровадження цього процесу. Тому далі, використовуючи SWOT-аналіз для оцінки ефективності процесу навчання та розвитку, можна виявити сильні та слабкі сторони існуючих підходів та можливості їх вдосконалення.

Цей аналіз допомагає побачити необхідність в акценті на вирішенні кадрового питання у місті. Завдяки децентралізації, діджиталізації та активному використанню електронних платформ Кривий Ріг має можливість стати більш ефективним у наданні публічних послуг, а розвиток партисипаційних механізмів може покращити взаємодію з громадою. Тому так необхідно інвестувати в навчання та залучення персоналу, акцентуючи увагу на прозорості процесів і антикорупційних заходах, розширити доступність послуг через розвиток інфраструктури у віддалених районах міста та вдосконалити моніторинг їх якості за рахунок поглиблення інтеграції електронних платформ.

З огляду на сучасні виклики ефективність інноваційних методів навчання та розвитку персоналу реалізована не в повному обсязі, в деяких аспектах навіть знаходиться на низькому рівні. Не дивлячись на те, що керівництво та персонал дуже компетентний і результативний у своїй сфері, інтеграція нових технологій

необхідна для підвищення показників ефективності.



Рис. 3.4. SWOT-аналіз управління наданням населенню публічних послуг в органах місцевого самоврядування міста Кривий Ріг

Саме через наявність вищезгаданих аспектів місто Кривий Ріг займає такий низький рейтинг у дослідженні принципу максимальної відкритості та доступності інформації про діяльність державних органів для громадян та суспільства загалом.

Загальний рівень прозорості у 2023 році складає 42,3% (50 індикаторів для 80 ОМС). При цьому слід зазначити, що Кривий Ріг, незважаючи на загальні низькі індикатори прозорості, є одним із найкращих міст щодо реалізації індикаторів сфери антикорупційної політики (75% і більше) [13].

Данний аналіз демонструє, що, незважаючи на досить високий рівень компетентності та результативності персоналу, впровадження нових технологій та методик навчання в органах публічного управління залишається недостатньо ефективним.



Рис. 3.5. Статистика прозорості міст за дослідженням 2023 року Transparency International Ukraine

Однією з основних причин цього є той факт, що більшість управлінських процедур і документообіг у Кривому Розі досі ведеться в традиційному паперовому форматі, що значно ускладнює роботу й гальмує процеси автоматизації [22].

Окрім цього, неможливо забути вертикально-інтегровану групу компаній як Метінвест. Як будь-який великий бізнес, Метінвест неминуче впливає на політичне життя регіону, активно співпрацює з місцевими громадами, лобіюючи свої інтереси при прийнятті рішень . У 2019 році Метінвест інвестував 11,4 млн доларів США у розвиток місцевих громад. Стратегія соціальних інвестицій направлена на підтримку та покращення життя якомога більшої кількості людей, навіть в умовах економічних викликів. Ці труднощі на ринку призвели до незначного скорочення інвестицій порівняно з попереднім роком, але компанія все одно продовжила активно підтримувати місцеві ініціативи, зокрема в сфері освіти, охорони здоров'я та інфраструктури. Це дозволило зберегти позитивний

вплив на громади та створити передумови для подальшого розвитку в майбутньому. [18; 19].

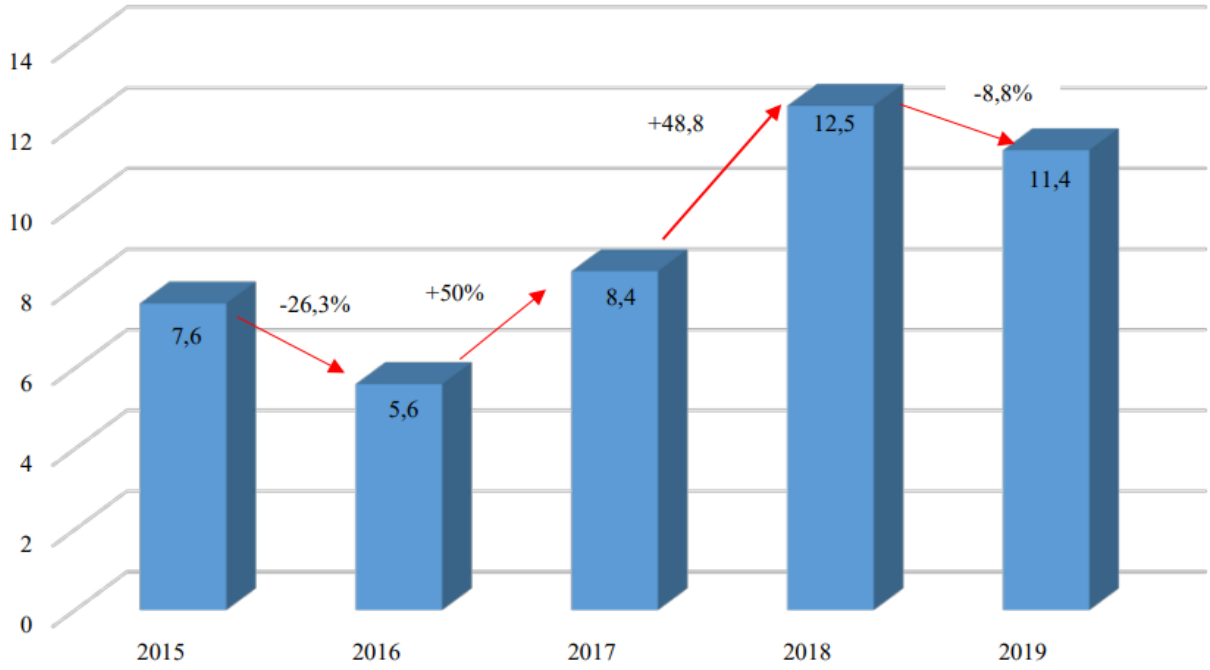


Рис. 3.6. Обсяг соціальних інвестицій Групи Метінвест, млн доларів США за період 2015-2019 рр.

За період 2017–2019 років Метінвест інвестував 3,5 млн доларів США у розвиток освіти та навчальних закладів, що становить 11% від загальної суми інвестицій. У 2019 році інвестиції склали 1,6 млн доларів США.

У місті Кривий Ріг були реалізовані такі напрямки проєктів:

– Підтримка STEM-напрямів. Інноваційні форми навчання, науки, технологій, інженерії та математики (STEM).

– Розвиток навичок. Особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей та підприємницьких навичок серед здобувачів вищої освіти та викладачів.

Ключовий проєкт у місті: Створення IT-хабу та коворкінг-простору

Інвестиції: 198 тисяч доларів США.

– Оснащення сучасними технологіями.

– Доступ до високошвидкісного Інтернету.

Цільова аудиторія: IT-спеціалісти та здобувачі вищої освіти.

Реалізація цих проєктів сприяє покращенню освітнього середовища, розвитку ключових компетенцій у студентів і викладачів, а також стимулює інновації у сфері підприємництва. В умовах, коли весь світ стрімко розвивається в геометричній прогресії, а Україна здійснила вимушений відкат, інтеграція інноваційних методів у навчання та розвиток персоналу стає основним чинником успіху для реалізації швидкісного розвитку. Однією з найбільших перешкод на шляху до підвищення ефективності є саме відсутність повної цифровізації процесів.

Перехід до повної диджиталізації органів місцевого самоврядування та інтеграція штучного інтелекту (ШІ) може стати ключовим фактором у вирішенні цих проблем. Штучний інтелект дозволяє автоматизувати низку рутинних процесів, що звільняє час для більш важливих завдань, а також підвищує точність та швидкість обробки інформації. Впровадження цифрових платформ для управління навчанням дозволить створити більш ефективні та персоналізовані курси для розвитку персоналу, що враховуватиме індивідуальні потреби кожного працівника.

Отже, аналіз ефективності інноваційних методів навчання та розвитку персоналу у виконавчому комітеті Саксаганської районної ради Кривого Рогу показує важливість модернізації підходів до навчання для підвищення ефективності надання публічних послуг. Впровадження цифрових технологій та штучного інтелекту може значно покращити якість роботи органів місцевого самоврядування, автоматизуючи рутинні процеси та підвищуючи доступність послуг. Однак, відсутність повної цифровізації та інклюзивності ще залишаються значними перешкодами для досягнення оптимальних результатів у цьому напрямку.

3.3. Напрями оптимізації розвитку інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління

На підставі проведеного аналізу фактичного стану в Україні, зокрема міста

Кривий Ріг та виконавчого комітету Саксаганської районної у місті ради, валідно твердження про те, що розвиток персоналу органів публічного управління в Україні потребує інтеграції сучасних інноваційних підходів для підвищення ефективності роботи управлінських структур. Це особливо актуально в контексті Концепції цифрової трансформації освіти і науки до 2026 року, яка визначає необхідність трансформації існуючої системи.

У Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року, що має на меті впровадження цифрових технологій для вдосконалення та спрощення процесів в освітній і науковій системах, визначено два ключових напрямки. Ці напрями спрямовані на покращення доступності, зручності та ефективності освітнього процесу, забезпечуючи більш інтуїтивне і персоналізоване навчання, а також активне використання цифрових інструментів для наукових досліджень і розробок. Напрями Концепції наступні:

1. «Ефективне використання цифрових технологій в освітньому процесі»
2. «Оптимізація процесів управління, регулювання та моніторингу» [45].

Технічний аналіз концепції можна побачити далі у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Огляд Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року

Розділ	**Зміст**
Назва проєкту	Концепція цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року
Мета проєкту	Використання цифрових технологій для трансформації процесів у системі освіти і науки
Завдання Національної стратегії	Досягнення цілі 3 «Трансформація сфер життя в ефективні, сучасні та комфортні», напрям «Цифрова економіка»
Кіл-ть стратегічних цілей	5
Кіл-ть операційних цілей	10
Структура Концепції	Загальна частина; Проблеми; Мета; Завдання; Шляхи вирішення; Прогноз; Очікувані результати; Ресурси
Очікуваний результат	Спрощення, автоматизація та підвищення зручності для користувачів системи освіти і науки
Громадське обговорення	Проведено обговорення, підготовлено звіт

Напрямок концепції надзвичайно позитивно впливає на перспективу розвитку технологій у країні. Концепція дійсно рухається в правильному напрямку, враховуючи необхідність створення низки онлайн-платформ. Однак у цьому випадку Концепція розглядається в нашому дослідженні не лише з позитивного боку. Незважаючи на те, що на момент створення концепції вже існувала технологія штучного інтелекту, цей факт практично не враховується у самій Концепції [45].

Причини цього зрозумілі, адже на той час технологія перебувала лише на початковому етапі свого становлення. Водночас держави інших великих країн швидко адаптуються: приймають нові закони, створюють структурні підрозділи для контролю, використання та впровадження технологій штучного інтелекту. В Україні ж на сьогоднішній день не існує навіть малої частини таких заходів.

Дотримання Концепції сприятиме позитивній динаміці змін, проте, навіть якщо всі її пункти будуть виконані та реалізовані до 2026 року, Україна неминуче відставатиме. Це відставання може стати критичним, якщо не вжити термінових заходів, спрямованих на активну інтеграцію технологій штучного інтелекту в усі сфери життя, а також створення правової та організаційної бази для їх регулювання. З огляду на світову динаміку, необхідно не лише наздоганяти, а й активно використовувати можливості для лідерства у цій сфері, щоб уникнути технологічної залежності від інших країн.

На даний момент існує дорожня карта регулювання штучного інтелекту від Міністерства цифрової трансформації України, яка є стратегічним документом, що описує підхід до впровадження регуляторної бази з урахуванням глобальних стандартів, таких як Акт про штучний інтелект (AI Act) Європейського Союзу. Карта базується на bottom-up підході, який передбачає поступову підготовку індустрії до майбутнього законодавства. Це дуже важливий крок, але всі процеси, особливо першого етапу, займають багато часу. Як можна побачити на зображенні, лише перший етап займає до 3-х років, а скільки займе загально процес імплетації - зараз важко сказати впевнено.

Цілі регулювання карти регулювання штучного інтелекту:

1. Підтримка бізнесу: Забезпечення конкурентоспроможності українських компаній на міжнародних ринках.

2. Цифровізація України: Позиціонування країни як цифрової нації в галузі ШІ.

3. Захист прав громадян: Мінімізація ризиків від використання систем ШІ, забезпечення прозорості та етичності.

4. Євроінтеграція: Гармонізація стандартів із законодавством ЄС у рамках цифрової трансформації.



Рис. 3.7. Етапи впровадження штучного інтелекту від Міністерства цифрової трансформації України

Етапи впровадження

1. Перший етап

Позазаконодавчі механізми:

– Розробка Білої книги із загальними рекомендаціями.

– Добровільні кодекси поведінки для бізнесу.

– Впровадження «регуляторного пісочника» (Regulatory Sandbox) для експериментів із технологіями ШІ.

– Адаптація міжнародних ініціатив, таких як HUDERIA AI Labeling

2. Другий етап

– Законотворчий процес: Початок імплементації AI Act з урахуванням міжнародного досвіду.

– Поступове впровадження ключових положень регулювання, адаптованих до українського ринку.

Принципи підходу

– Виваженість: Урахування уроків інших країн для уникнення помилок.

– Партнерство: Державні органи й бізнес працюють разом над розвитком саморегуляції.

– Глобальна перспектива: Врахування міжнародних реалій і стандартів, таких як Brussels Effect (вплив регуляцій ЄС на глобальному рівні).

– Сервісний підхід: Надання інструментів для бізнесу, що полегшують вихід на ринки ЄС.

Переваги

1. Для бізнесу: Чіткі правила гри, доступ до міжнародних ринків.

2. Для держави: Підвищення репутації України як технологічно прогресивної країни.

3. Для громадян: Захист від небезпек і зловживань, пов'язаних із використанням ШІ.

Україна робить перші кроки до створення ефективного регуляторного середовища для ШІ, використовуючи поетапний підхід. Це дозволить гармонійно адаптувати технології до законодавчих вимог та захистити інтереси громадян. Проте успіх ініціативи залежатиме від активної участі всіх зацікавлених сторін — бізнесу, держави та громадянського суспільства.

Для досягнення максимального ефекту варто зосередитися на наступному:

– Створення ефективного регулятора.

– Залучення міжнародних партнерів для інтеграції найкращих практик.

– Підвищення обізнаності громадян про переваги й ризики ШІ.

Ця дорожня карта є важливим кроком у напрямку цифрового майбутнього України, проте її успіх залежатиме від здатності держави реалізувати поставлені завдання.

Успішна оптимізація розвитку інновацій у навчанні та розвитку персоналу органів публічного управління передбачає інтеграцію сучасних методів, технологій та інструментів з урахуванням міжнародного досвіду, регіональних особливостей і стратегічних цілей держави. За даними Ericsson, на 2024 рік у світі налічується близько 4,88 млрд унікальних користувачів смартфонів та понад 7 млрд активних пристроїв. В умовах цифрової трансформації та зростання попиту на якісне управління цей процес має базуватися на таких ключових напрямах:

1. Цифровізація навчання, розвиток платформ дистанційного навчання, інтерактивних курсів, симуляторів прийняття управлінських рішень.

2. Розвиток гнучких компетенцій (soft skills), управління змінами, комунікація, креативне мислення та лідерство.

3. Міжнародну інтеграцію, обмін досвідом із країнами-лідерами в галузі публічного управління, зокрема через програми ЄС, ООН або ВОІВ.

4. Використання сучасних цифрових технологій

5. Big Data та аналітика, впровадження інструментів для аналізу великих обсягів даних з метою прогнозування потреб у навчанні.

6. Мобільні платформи, розробка мобільних додатків для доступу до навчальних матеріалів і оперативного зворотного зв’язку.

7. Штучний інтелект, автоматизація тестування знань, персоналізація навчальних програм, впровадження чат-ботів для надання допомоги в режимі реального часу.

8. Створення умов для безперервного професійного розвитку

Згідно з даними, представленими в доповіді Європейської комісії (2022), понад 80% працівників державного сектору в країнах ЄС вважають безперервне навчання ключовим фактором кар’єрного зростання. Для України це також

актуально, тому необхідно впровадження програм перепідготовки та підвищення кваліфікації в партнерстві з академічними установами, мотивація до навчання через кар'єрне стимулювання, включаючи систему бонусів або підвищення заробітної плати за успішне освоєння інновацій.

Необхідно поширювати нові методи, серед яких існують наступні:

– Гейміфікація: використання ігор для моделювання реальних управлінських ситуацій.

– Мікронавчання: короткі модулі для ефективного засвоєння конкретних знань чи навичок.

– Кейс-метод: аналіз практичних кейсів із реального управління для розвитку критичного мислення.

Також існує необхідність створити систему моніторингу та оцінювання результатів навчання з урахуванням ключових показників ефективності (KPI), таких як швидкість прийняття рішень, рівень задоволеності громадян послугами, кількість впроваджених інновацій, регулярного зворотного зв'язку від учасників навчання та споживачів державних послуг.

Як свідчать результати опитувань, проведених у 2023 році, регіональні відмінності в розвитку інфраструктури та доступу до інформаційних ресурсів потребують адаптивного підходу. У регіонах із низьким рівнем доступу до цифрових платформ необхідно забезпечити додаткове фінансування та технічну підтримку, а для регіонів, які активно інтегруються в міжнародні ініціативи (наприклад, Центральний та Південний), доцільно стимулювати участь у проєктах міжнародного співробітництва.

Важливим компонентом є формування інноваційної свідомості серед працівників органів публічного управління:

– Проведення мотиваційних тренінгів і семінарів.

– Поширення успішних прикладів реалізації інноваційних підходів.

Для успішного впровадження та реалізації поточних та майбутніх напрямів оптимізації розвитку інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління варто враховувати ці проблеми та ризики, які існують при

використанні цих векторів розвитку.

Етичні стандарти, як і етичні кодекси, не є законодавчими документами та слугують радше керівництвами або «м'яким правом», що не мають обов'язкової юридичної сили. Їхнє виникнення зумовлене прагненням діяти на благо людства, зокрема у контексті взаємодії людини з системами та технологіями штучного інтелекту.

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) є одним із найавторитетніших у світі розробників стандартів, технічних звітів та рекомендацій. У 2017 році ISO створила окремий технічний комітет з питань ШІ, до складу якого увійшли представники 30 країн.

Етичне регулювання використання технологій ШІ перебуває в центрі уваги багатьох неурядових організацій, які підготували відповідні документи. Серед найвідоміших:

1. Торонто декларація
2. Універсальні рекомендації щодо ШІ
3. Азиломарські принципи ШІ
4. Монреальська декларація
5. 10 етичних принципів ШІ від Глобального союзу UNI

«Торонто декларація» приділяє особливу увагу принципам рівності, недискримінації та інклюзивності, а також прозорості й підзвітності систем ШІ. Цей документ був розроблений у 2018 році організаціями Amnesty International та Access Now.

«Універсальні рекомендації щодо ШІ» доповнюють зазначені принципи акцентом на якість даних, суспільну безпеку та заборону прихованого профілювання.

«Азиломарські принципи ШІ» були сформульовані на конференції The Asilomar Conference on Beneficial AI, організованій дослідницьким інститутом Future of Life. Документ включає принципи довіри, відкритості, відповідальності, безпеки, захисту даних, стійкості та користі для людства. Також на конференції обговорювалися правові ризики використання ШІ та його

моральний статус.

«Монреальська декларація відповідального розвитку ШІ» (2017 рік) спрямована на встановлення широкого діалогу між суспільством, експертами та урядовцями з питань етичного регулювання ШІ.

Нарешті, Глобальний союз UNI представив «10 основних принципів етичного ШІ», які, за задумом авторів, мають бути враховані профспілками у сфері матеріального виробництва як вимоги до використання технологій ШІ.

Таким чином, питання етичного й правового регулювання ШІ активно обговорюється в науці, серед державних органів, бізнесу та міжнародних організацій. Це свідчить про високу актуальність теми, зацікавленість суспільства у розвитку систем ШІ, а також увагу до питань безпеки, відповідальності, обмежень та заборон у взаємодії людини з штучним інтелектом.

Отже, аналіз ефективності використання інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління в Україні демонструє, що країна потребує значних зусиль для підвищення рівня цифровізації, інтеграції новітніх технологій та адаптації управлінських структур до сучасних викликів. Україна показує прогрес у сферах електронної участі та відкритості уряду, проте стикається з проблемами, такими як низький рівень інноваційної інфраструктури та бюрократичні бар’єри. Для вирішення цих питань необхідні системні реформи, спрямовані на підтримку інноваційної діяльності та модернізацію підходів до управління. Аналіз інноваційних методів навчання у виконавчому комітеті Саксаганської районної у місті ради м. Кривий Ріг показує важливість цифровізації процесів управління. Використання сучасних технологій, таких як електронні платформи, цифрові офіси та мобільні додатки, є ефективними рішеннями для підвищення якості надання послуг. Однак впровадження інновацій залишається частково обмеженим через відсутність повної цифровізації та нестачу ресурсів. Важливими напрямами розвитку є подальша автоматизація рутинних процесів, інтеграція ШІ та покращення доступності послуг для населення.

Для оптимізації розвитку інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління необхідно інтегрувати сучасні цифрові технології, розробляти інструменти аналітики великих даних і автоматизації, а також впроваджувати персоналізовані програми навчання. Важливо поширювати такі методи, як мікронавчання, гейміфікація та кейс-методи, забезпечуючи їхню адаптацію до регіональних потреб. Також необхідно створити систему моніторингу результатів навчання і залучати міжнародний досвід для підвищення ефективності. Стратегічними пріоритетами є розробка регуляторних рамок для ШІ, розвиток інноваційної інфраструктури та впровадження програм професійного зростання. Розділ підкреслює, що ефективність інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління значною мірою залежить від рівня цифровізації та модернізації методів управління. Впровадження сучасних технологій, інтеграція міжнародного досвіду та розвиток інноваційної інфраструктури є критично важливими для забезпечення ефективності державних служб і покращення якості публічних послуг.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління інновації в навчанні та розвитку персоналу є ключовими для підвищення ефективності діяльності державних органів. На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Інновації в публічному управлінні є необхідними для адаптації до швидких змін в суспільстві та підвищення ефективності роботи державних органів. Вони охоплюють різні аспекти, включаючи технологічні, організаційні та соціальні інновації, а також інновації в рекрутингу, комунікаціях та впровадження європейських стандартів.

2. Розвиток персоналу є критичним фактором для успішної реалізації інновацій. Це безперервний процес, що включає не лише навчання, але й професійну адаптацію, управління кар'єрою та стимулювання працівників до постійного самовдосконалення.

3. Ефективність навчання досягається завдяки циклічному підходу, який починається з визначення потреб і включає формування бюджету, визначення цілей і критеріїв оцінки, вибір методів навчання, передачу знань, а також оцінку ефективності.

4. Інформаційні системи управління персоналом та технології штучного інтелекту відіграють важливу роль в автоматизації процесів навчання, збору та аналізу даних. Інтеграція технологій сприяє персоналізації навчальних програм та прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

5. Впровадження інноваційних технологій в навчання персоналу в інших країнах демонструє значні переваги, включаючи підвищення ефективності роботи, автоматизацію рутинних завдань та покращення якості послуг.

6. В Україні спостерігається позитивна динаміка у впровадженні інновацій в навчання державних службовців, але існують проблеми, пов'язані з недостатньою цифровізацією та інтеграцією штучного інтелекту.

7. Для оптимізації розвитку інновацій необхідно зосередитися на цифровізації навчання, розвитку гнучких компетенцій, міжнародній інтеграції,

використанні сучасних технологій, створенні умов для безперервного професійного розвитку, поширенні нових методів навчання та створенні системи моніторингу та оцінювання результатів.

8. При впровадженні інновацій, особливо пов'язаних з використанням штучного інтелекту, важливо враховувати етичні аспекти, такі як прозорість, безпека, відповідальність та захист даних.

Загалом, дослідження підтверджує гіпотезу про те, що застосування сучасних інноваційних технологій та методів в навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління сприятиме підвищенню рівня професійної компетентності працівників, їх адаптації до змін цифрового середовища та покращенню результативності управлінської діяльності. Основними напрямками інновації адаптованого навчального процесу для органів публічного управління повинні стати: штучний інтелект, аналіз великих даних та технології автоматизації. Аналіз міжнародного досвіду демонструє, що в цілому підвищення ефективності управління повинні сприяти такі інноваційні методи:

– персоналізація навчального процесу,
– оптимальне використання ресурсів,
– автоматизація рутинних процесів.

Держава в управлінні запроваджує інноваційні практики підготовки кадрів для своїх службовців; в Україні цей процес знаходиться на стадії свого зародження, тому слід впроваджувати міжнародний досвід в особливості національних реалій.

Дослідження базується на глибокому аналізі теоретичних засад інновацій у публічному управлінні, тому були розглянули різні типи інновацій, включаючи концептуальні, організаційні, технологічні та соціальні, а також їх вплив на ефективність державного апарату. Особливу увагу приділили вивченню процесів навчання та розвитку персоналу, видів навчання (підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка) та принципів, що лежать в основі ефективних інновацій.

У ході дослідження була детально проаналізована сутність, зміст та

принципи інноваційних технологій у навчанні та розвитку персоналу. Був розглянутий широкий спектр інноваційних методів та форм навчання, таких як електронне навчання, платформи дистанційного навчання, симулятори прийняття управлінських рішень, а також методи розвитку гнучких компетенцій.

Для оцінки ефективності використання інновацій в Україні був проведен аналіз даних Глобального інноваційного індексу та Міжнародного індексу ефективності державної служби. Дослідження включало також аналіз ефективності інноваційних методів навчання на прикладі виконавчого комітету Саксаганської районної у місті ради (м. Кривий Ріг). За допомогою SWOT-аналізу були виявлені сильні та слабкі сторони існуючих підходів. Згідно з аналізом праксеологічних аспектів забезпечення ефективності інновацій у навчанні та розвитку персоналу органів публічного управління, ефективні інновації можуть бути реалізовані лише в межах принципів сучасного державного управління: гнучкості, прозорості та орієнтованості на результат. Розробка та реалізація загальної стратегії інноваційного розвитку у навчанні персоналу, оновлення сучасних цифрових інструментів призведе до підвищення професіоналізму та ефективності прийняття управлінських рішень. Пропоновані напрямки оптимізації включають розвиток національного навчання на основі сучасних технологій, інституційну розбудову потенціалу з управління персоналом, розвиток механізмів моніторингу та оцінки ефективності інновацій.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарова А.О., О.О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця *: ВНТУ.* 2014. С. 283.

2. Алексинська М., Бастракова А. Харченко Н. Зайнятість через цифрові платформи в Україні. Проблеми та стратегічні перспективи / Міжнародна організація праці. 2018. С. 64.

3. Арешонков В. С. Цифровізація вищої освіти: виклики та відповіді. *Вісник НАПН України*. 2020. № 2 (2). С. 1–6.

4. Артьомова Т. Відносини суспільного відтворення в Україні у контексті трансформації моделей державного управління. *Економічна теорія*. 2016. № 3. С. 5–17.

5. Бабенко, А. Л. Сутність і зміст понять «інтеграція» та «інтеграційне заняття». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Педагогіка. Соціальна робота*. 2015. №37. С.9−12.

6. Бакуменко В., Попов С. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. *Ефективність державного управління: Збірник наукових праць*. 2015. № 43. С. 21-28.

7. Білоус І., Дем'янюк А., Кричківська О. Інноваційні технології навчання в контексті розвитку сучасної освіти. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. №1(349). С. 136−147.

8. Бортнік С.М., Вознюк Ю.С. Особливості розвитку та мотивація підприємництва в умовах військового стану. *Інфраструктура ринку*. 2023. №70. С. 54–62. URL : https://doi.org/10.32782/infrastruct70-10 (дата звернення 12.11.2024).

9. Гончаренко С., Кушнір В. Методологія як важливий складник наукового дослідження в педагогіці. *Неперервна проф. освіта: теорія і практика.* 2002. №4. С. 15−22.

10. Галай В. Формування принципів на етапах становлення і розвитку інституту державної служби України. *Актуальні проблеми правознавства.* 2019. № 2(18). С. 33−38.

11. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір : монографія. Львів: ЛьвДУВС. 2018. С. 232.

12. Гуревич Р. С. Реалізація компетентнісного підходу у вищій школі на основі використання ідей контекстного навчання. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми* №37. 2014. С. 46−51.

13. Гуцан О.М. Визначення місця HR та мотиваційних досліджень в рамках діагностичних процесів підприємства. *Вісник Національного технічного університету Харківський політехнічний інститут (економічні науки).* №1. 2023. С. 57–62. URL : https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.57. (дата звернення 23.11.2024).

14. Гуцан О.М., Кучинський В.А., Крамської Д.Ю. Наукометрична систематизація теоретичних підходів до формування мотивації. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр*. Харків *: НТУ «ХПІ»*. №23. 2019. С. 106–110. URL: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.106 (дата звернення 15.11.2024).

15. Дрозд О. Розвиток державної служби в Україні з часів існування СРСР по теперішній час. *Національний юридичний журнал: теорія і практика.* 2016. С. 82–85. URL: http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2016/3/16.pdf

16. Євтушенко О. Н. Публічне управління : поняття та зміст. *Ольвійський форум – 2015 : стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі : тези*. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили. №1. 2015. С. 57–59.

17. Ємельянов В. М. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. *Публічне управління і регіональний розвиток*. №10. 2020. С. 1059-1091

18. Звіт зі сталого розвитку 2019. *Метінвест.* URL : www.metinvestholding.com (дата звернення 05.11.2024).

19. Звіт зі сталого розвитку 2017-18. *Метінвест*. URL : www.metinvestholding.com (дата звернення: 20.11.2024).

20. Звіт про громадське обговорення проєкту Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року. URL : https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadske21/07/19/Zvit.proyektu.Kontsepts.tsyfr.transf.osv-nauky.2026.roku.docx (дата звернення 11.11.2024).

21. Іванова Ю.С. Поняття професійного навчання працівників: теоретико-правовий аналіз. *Право та інновації.* № 4. 2014. С. 148–155.

22. Інформація про систему обліку. *Виконавчий комітет Саксаганської районної у місті ради.* URL : https://od.srvk.gov.ua/ua/osxfile/pg/10223584147227_n_1o/ (дата звернення 14.11.2024).

23. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2010. 330 с.

24. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка. 2010. 380 с.

25. Кодекс законів про працю України : Закон від 10.12.1971 № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР, 1971 р. Додаток до № 50, ст. 375. Редакція від 24.12.2023. Підстава - 3494-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/%20322-08#Text (дата звернення 14.11.2024).

26. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості.* 2023. № 14(4). С. 26–34. URL : https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426. (дата звернення 10.11.2024).

27. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. Законодавство України: сайт. URL : http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80 (дата звернення 12.11.2024).

28. Кощій О.В. Витрати на персонал на вітчизняних підприємствах. *Економічні науки*. *Регіональна економіка.* 2023. № 20 (79). С. 102–108. URL : https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(79)-14. (дата звернення 14.11.2024).

29. Кучинський В.А., Гуцан О.М. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ». 2021. № 4. С. 45–51. URL : https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.45. (дата звернення 15.11.2024).

30. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління: аспекти її структури, співвідношення, взаємозалежності законів, закономірностей та функцій управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2022. №28. С. 14–18.

31. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія. Київ : НАДУ. 2018. 256 с.

32. Кучерява А., Горовий Д. Система удосконалення мотивації персоналу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки).* № 3. 2021. С. 21–26. URL : https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.21. (дата звернення 15.11.2024).

33. Луциків І.В., Сороківська А.О., Котовська І.В. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління України.. *Економіка та суспільство.* №12. 2017. С. 124–128.

34. Мінц О. Ю. Методологія моделювання інноваційних інтелектуальних систем прийняття рішень в економіці : монографія. Маріуполь : ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет». 2017. 216 с.

35. Мельник О. Кейс-метод як інноваційна форма професійного навчання працівників закладів охорони здоров’я. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі : матеріали доповідей II*

Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Тернопіль, 28 травня 2021 року. Тернопіль. 2021. С. 110-112.

36. Оболенський О.Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія та напрями освіти. *Публічне управління: шляхи розвитку: матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Київ, 26 листоп. 2014 р.): у 2-х томах. Київ: НАДУ*. №1. 2014. С. 150.

37. Обушна Н. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Ефективність державного управління : збірник наукових праць.* 2015. №44. С. 53–63.

38. Основоположні ідеї теорії організації. *Монастирський Г. Л. Теорія організації.* URL : https://pidru4niki.com/10561127/menedzhment/osnovopolozhni_ideyi_teoriyi_organizatsiyi (дата звернення 16.11.2024).

39. Офіційний вебсайт Криворізької міської ради та її виконавчого комітету. URL : https://kr.gov.ua/pro_misto_kriviy_rig (дата звернення 13.11.2024).

40. Панченко Г.О. Інноваційна парадигма розвитку публічного управління. *Topical issues of the development of modern science. Abstracts of IX International Scientific and Practical Conference (Sofia, Bulgaria 6-8*). 2020. С. 620–624.

41. Пирожкова Ю. В. Теорія функцій адміністративного права: автореф. дис. д-ра юрид. наук. Запоріжжя. 2017. 38 с.

42. Писаренко Т. В., Кваша Т. К., Рожкова Л. В. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році: аналітична довідка. Київ : УкрІНТЕІ, 2019. 80 с.

43. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України №1629-IV від 18 березня 2004 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text. (дата звернення 16.11.2024).

44. Про затвердження Державної стратегії регіонально го розвитку на 2021–2027 роки: постанова Кабінету Міністрів від 5 серпня 2020 р. No 695

Верховна Рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/6952020%D0%BF#Text (дата звернення 18.11.2024).

45. Проєкт Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року. URL : https://mon.gov.ua/ua/news/koncepciya-cifrovoyi-transformaciyi-osviti-i-nauki-monzaproshuye-do-gromadskogo-obgovorennya (дата звернення: 17.11.2024).

46. Публічне управління в умовах інституційних змін : кол. моногр. За наук. ред. Р. В. Войтович та П. В. Ворони. Київ. 2018. 475 с.

47. Реалізація середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності в регіонах України у 2017 році: аналітична довідка. Київ, 2018. *Міністерство освіти і науки України*. URL : https://mon.gov.ua/ua/nauka/innovacijna-diyalnist-ta-transfer-tehnologij/analitichni-materiali (дата звернення 18.11.2024).

48. Решота О. А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 3. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_3_19 (дата звернення 23.11.2024).

49. Сайт департаменту адміністративних послуг виконкому Криворізької міської ради. URL : https://kr.gov.ua/ua/st/ pg/171109234957301_s (дата звернення 19.11.2024).

50. Таран Є.І. Співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування» та «публічне управління» у трансформаційних процесах України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. Т. 31 (70). № 2. С. 33–37.

51. Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва: Оцінки населенням України якості надання адміністративних послуг. 2015. URL : http://dif.org.ua/article/otsinki-naselennyam-ukraini-yakosti-nadanny aadministrativnikh-poslug-2015-rik-a-takozh-porivnyannya-z-minulimi-rokami_(дата звернення 23.11.2024).

52. Федулова Л. І. Цифрова трансформація (цифровізація) регіонів України. Аналітична записка. 2019. 16 с. URL : academy.gov.ua/pages/dop/198/files/ 4ba4c1b4-cefe-4f27-b58b-3aee7c8cf152.pdf (дата звернення 22.11.2024).

53. Червяненко А. В. Теоретичні підходи до визначення ефективності соціально-економічної системи та її видова класифікація. *Механізм регулювання економіки.* 2006. №1 (37). С. 46–48.

54. Шафоренко, С. Концептуальна еволюція теоретико-методологічних аспектів управління персоналом підприємств ІТ-сфери. *Наука і техніка сьогодні.* №3 (17). 2023. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/4130. (дата звернення 20.11.2024)

55. Шовкун І.Г., Дибчинська Я.С. Новий публічний менеджмент як концепція публічного управління. *Гуманітарний вісник ЗДІА.* №69. 2017. С. 195-201.

56. Шопіна І.М. Феномен адміністративно-правового забезпечення в адміністративному праві України. *Наука і правоохорона.* №4. 2018. С.67–71

57. Юрчук Н. П., Вовк В. Ю., Топіна Р. П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концепції сталого розвитку економіки України. *Агросвіт.* №3. 2019. С. 53–61.

58. Ющенко Л.І. Застосування концепції «управління за результатами» у діяльності органів публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* Т. 29. № 1. 2018. С. 172-177.

59. Яковлєв І.П. Форми і методи публічного адміністрування у державній митній справі : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Одеса : Бондаренко К.В., 2016. 224 с.

60. Bila-Tiunova, L., Bilous-Osin, T., Kozachuk, D., & Vasylkivska, V. Participation of civil society in public administration: prospects for international experience implementation in Ukraine. *Humanities & Social Sciences Reviews.* №7. 2019. P. 757 – 764. URL : https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7594 (дата звернення 22.11.2024).

61. Diallo S. Y., Shults F. L. R., and Wildman W. J., Minding morality: ethical artificial societies for public policy modeling, Ai & Society. №36. P. 49–57. URL : https://doi.org/10.1007/s00146-020-01028-5 (дата звернення 21.11.2024).

62. Di Vaio A. et al. Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research.* 2020. №121. P. 283-314.

63. Djeffal C. Artificial Intelligence and Public Governance: Normative Guidelines for *Artificial Intelligence in Government and Public Administration.* 2020. URL: https://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-32361-5_12 (дата звернення 19.11.2024).

64. Edwards R. An elaboration of the administrative theory of the 14 principles of management by Henri Fayol. *International Journal for Empirical Education and Research*. 2018. №1.1. P. 41-51.

65. Garg R. et al. i-Pulse: A NLP based novel approach for employee engagement in logistics organization. *International Journal of Information Management Data Insights.* 2021. №1. URL: DOI:10.1016/j.jjimei.2021.100011. дата звернення 21.11.2024).

66. Global Innovation Index – 2024. URL: https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/2024/index (дата звернення 21.11.2024).

67. Ishii E., Ebner D. K., Kimura S., Agha-Mir-Salim L., Uchimido R., and Celi L. A., The advent of medical artificial intelligence: lessons from the Japanese approach, Journal of Intensive Care. 2020. №8. URL : https://doi.org/10.1186/s40560-020-00452-5 (дата звернення 20.11.2024).

68. Kai-Fu Lee. AI Superpowers. China, Silicon Valley, and the New World Order. Houghton Mifflin Harcourt, 2018 253 p.

69. Pandey S. and Archana P. Leveraging ChatGPT in Law Enforcement. Recent Advances in Computer Science and Communications Formerly: *Recent Patents on Computer Science.* №17.2. 2024. P. 40-48.

70. Pandey S. Archana P. and Purvi P. Exploring the Role of ChatGPT in the Law Enforcement and Banking Sectors. *Artificial Intelligence for Risk Mitigation in the Financial Industry*. 2024. P. 327-347.

71. Paul R. Daugherty. Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI. 2022. Harvard Business Press. 264 p.

72. Rana, D. T. The Future of HR in the Presence of AI: A Conceptual Study. 2019. URL : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?a bstract_id=3335670. (дата звернення 20.10.2024).

73. The Institute for Development of Freedom of Information (IDFI). Artificial Intelligence: Meaning, International Standards, Ethical Norms, Recommendations and Conclusions. 2021. URL: https://idfi.ge/ge/artificial_intelligence_meaning_international_standards_ethical%20 norms_recommendations_and_conclusions (дата звернення 19.11.2024)

74. Thomas H. Davenport. The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work. 2021. P.27-29. URL: https://doi.org/10.7551/mitpress/11781.001.0001/ (дата звернення 19.11.2024)

75. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty. Training and Development in Ireland: Concepts, Attitudes, and Issues. Oak Tree Press, 1995. 725 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Визначення поняття «інновації»

Напрям	Опис	Практичне застосування
Технологічні інновації	Використання сучасних технологій для автоматизації HR-процесів, покращення обміну інформацією та оптимізації роботи персоналу.	- Системи управління талантами - HR-аналітика - Платформи для електронного документообігу - E-learning, вебінари
Організаційні інновації	Запровадження нових моделей управління, таких як гнучкість структур (agile), створення самоуправлінських команд, адаптація підходів до відбору кадрів відповідно до компетенцій.	- Agile-структури - Інтерв'ю на основі компетенцій - Використання психологічних тестів для відбору кандидатів
Соціальні інновації	Імплементація програм для розвитку корпоративної культури, підвищення залученості працівників і їхньої мотивації.	- Програми розвитку корпоративної культури - Мотиваційні заходи для працівників
Інновації в рекрутингу	Використання методів активного пошуку спеціалістів, що сприяє залученню висококваліфікованих кадрів для виконання складних завдань або заповнення дефіцитних вакансій.	- Хедхантинг - Скринінг кандидатів - Рекрутинг через професійні мережі
Цифровізація управління	Використання цифрових інструментів для оптимізації функціонування державного управління, що підвищує прозорість та ефективність взаємодії з громадянами.	- Електронна ідентифікація громадян - Блокчейн у системі управління - Відкриті дані та аналітика
Європейські стандарти	Впровадження передових підходів та стандартів (TQM, CAF, ISO 9000, SA 8000) для покращення якості управління персоналом та оптимізації роботи державних органів.	- Використання TQM - Адаптація європейських стандартів якості - Стратегічне управління людськими ресурсами
Інновації у комунікаціях	Розробка ефективних комунікативних систем для підтримки стратегії управління персоналом, залучення громадян та підвищення рівня прозорості державних структур.	- Багатоканальне інформування громадян - Використання платформ для зворотного зв'язку - «Розумні» інструменти для комунікацій

Додаток Б

Методи оцінювання забезпечення ефективності

Метод оцінювання	**Сутність**	**Потенційні переваги**	**Потенційні недоліки**
Аналіз показників ефективності	Оцінка ефективності через визначення ключових показників діяльності (KPI), таких як обсяг виробництва, рівень задоволеності клієнтів, витрати і доходи.	Легко вимірювані, об’єктивні результати; дозволяють порівнювати різні періоди чи організації.	Може не враховувати якісних аспектів діяльності; залежність від коректності вибору KPI.
Аналіз витрат і результатів (Cost-Benefit Analysis)	Співвідношення витрат (ресурси, час, фінанси) і результатів (ефект, якість, продуктивність) для визначення оптимальності процесів.	Допомагає оптимізувати ресурси та процеси; чітке оцінювання економічної доцільності.	Може бути важко оцінити всі витрати і вигоди; не завжди враховує якісні аспекти.
Метод порівняння з аналогами (Benchmarking)	Порівняння діяльності організації з іншими підприємствами, організаціями чи галузями для визначення найкращих практик і стандартів.	Визначення найкращих практик; можливість вдосконалення за допомогою порівняння.	Може не враховувати специфіку конкретної організації; залежність від доступних даних.
Оцінка ефективності через зворотний зв'язок (360 градусів)	Збір і аналіз відгуків від різних учасників процесу (працівників, клієнтів, партнерів) для оцінки результатів діяльності.	Враховує різні погляди; допомагає виявити сильні та слабкі сторони.	Можливі суб’єктивні оцінки; потребує належної обробки та аналізу даних.
Оцінка за допомогою експертних оцінок	Оцінка ефективності діяльності організації чи процесу незалежними експертами, які використовують свої знання та досвід.	Об’єктивність; можливість отримати високу професійну оцінку.	Висока вартість послуг експертів; можливе недооцінювання специфіки діяльності.
Оцінка за допомогою опитувань і анкетування	Проведення опитувань серед працівників, клієнтів чи громадськості для збору інформації про ефективність діяльності організації.	Прямий зворотний зв'язок; можливість оцінки впливу на цільову аудиторію.	Потребує обробки великих обсягів даних.

Продовження додатку Б

Аналіз результатів і досягнень (Outcome Evaluation)	Оцінка результатів діяльності за допомогою порівняння досягнутих цілей із запланованими результатами, аналізу виконаних завдань та їх ефективності.	Дозволяє оцінити, наскільки було досягнуто поставлених цілей.	Може не враховувати фактори, які впливають на невиконання цілей; іноді складно виміряти ефект.
Оцінка через внутрішній аудит	Вивчення внутрішніх процесів і контролю в організації для виявлення ефективності виконання завдань, використання ресурсів, дотримання стандартів та процедур.	Виявляє недоліки на ранніх етапах; сприяє вдосконаленню внутрішніх процесів.	Може бути обмежене організацією; потребує значних ресурсів на проведення аудиту.
Метод 'теорії змін' (Theory of Change)	Оцінка ефективності через визначення і прогнозування результатів діяльності та впливу змін на довгострокову мету або стратегію організації.	Чітка система вимірювання змін; фокусується на досягненні довгострокових цілей.	Може бути складним для реалізації; потребує чіткої стратегії і плану дій.

Додаток В

Визначені методи забезпечення ефективності інновацій у навчанні та розвитку персоналу органів публічного управління

Метод/Технологія	Опис	Мета застосування
Аутсорсинг (outsourcing)	Передача певних функцій спеціалізованим компаніям.	Підвищення ефективності виконання завдань та зниження витрат.
Бенчмаркінг (benchmarking)	Аналіз і використання найкращих практик.	Впровадження перевірених рішень у діяльності органів влади.
Врядування (governance)	Управління на основі принципів прозорості та залучення.	Забезпечення відкритого та ефективного управління.
Електронне урядування (e-government)	Використання цифрових технологій у публічному управлінні.	Підвищення доступності та швидкості надання послуг громадянам і бізнесу.
Збалансована система показників (BSC)	Стратегічний інструмент для оцінювання ефективності діяльності організації.	Моніторинг досягнення стратегічних цілей.
Ощадливе управління (lean management)	Мінімізація витрат і оптимізація використання ресурсів.	Зниження витрат і підвищення продуктивності.
Нове державне управління (NPM)	Орієнтація на громадян як споживачів послуг.	Підвищення якості послуг і задоволеності громадян.
Підприємницький уряд	Впровадження інноваційних підходів до управління.	Гнучкість і ефективність у роботі органів влади.
Реінжиніринг (reengineering)	Кардинальне перепроектування процесів.	Досягнення значних покращень у роботі організацій.
Управління за цілями (MBO)	Постановка чітких цілей і концентрація на їх досягненні.	Поліпшення планування та досягнення конкретних результатів.
Управління за результатами (MBR)	Орієнтація на досягнення конкретних результатів.	Збільшення ефективності й результативності діяльності.
Управління проєктами	Планування, реалізація та моніторинг проєктів.	Досягнення стратегічних цілей через реалізацію окремих ініціатив.

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Потьомка Олеся Андріївна, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти 12olesenka12@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Забезпечення ефективності інновацій у навчанні і розвитку персоналу органів публічного управління» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (студент) Потьомка О.А.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (науковий керівник) Цапліна І.С.