



Foreign Experience of Using Modern Human Resource Management Technologies in the Public Administration

UDC: 351:551.7(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152436>**Rusnak Anton**Ph.D. Student, <https://orsid.org/0009-0001-5798-186>, bigbosstigerr@gmail.com*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

Abstract

The article examines foreign experience in applying modern human resource management technologies in public service. Significant attention is paid to innovative approaches such as automation, artificial intelligence (AI), and big data analytics, which are actively used in advanced countries to improve the efficiency of public administration. The analysis focuses on the experiences of countries like Germany, the United Kingdom, France, Singapore, and the United States, which have achieved significant success in implementing modern technologies in their human resource management systems within the public sector. In particular, the study explores Germany's approach to continuous education for civil servants through integrated platforms that provide training, retraining, and skill enhancement for employees.

Despite numerous challenges in the Ukrainian context, the experience of developed countries shows that the implementation of modern technologies can significantly improve the functioning of public service. These technologies can enhance the quality of citizen services, ensure effective human resource management, and optimize work processes. The research also pays attention to the legal regulation of technology implementation in public service and the role of relevant state bodies in supporting these processes.

The significance of the article lies in summarizing global trends and best practices in human resource management based on the use of modern technologies, as well as identifying ways to adapt them for Ukraine. It examines the legal and organizational frameworks for implementing innovations in public administration and the role of state leadership in supporting such processes. The conclusions presented in the article have practical implications for improving the public service in Ukraine and ensuring its compliance with international standards.

Keywords: modern technologies, human resource management, civil service, digitalization, automation, artificial intelligence, big data analytics, international experience, management efficiency, innovations in public administration

Зарубіжний досвід використання сучасних технологій управління людськими ресурсами у сфері державної служби

Руснак Антон*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

Анотація

У статті розглядається зарубіжний досвід застосування сучасних технологій управління людськими ресурсами в державній службі. Значна увага приділяється таким інноваційним підходам, як автоматизація, штучний інтелект (ШІ) та аналітика великих даних, що активно використовуються у передових країнах для покращення ефективності державного управління. Аналіз зарубіжного досвіду таких країн, як Німеччина, Велика Британія, Франція, Сінгапур та США, які досягли значних успіхів у впровадженні сучасних технологій у свої системи управління людськими ресурсами на державній службі. Зокрема, досліджуються підходи Німеччини до безперервної освіти державних службовців через інтегровані платформи, які забезпечують навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації службовців.

Незважаючи на численні труднощі в українських реаліях автоматизація державних процесів та впровадження новітніх технологій, досвід розвинених країн свідчить про те, що впровадження сучасних технологій може суттєво покращити функціонування державної служби. Вони здатні підвищити якість обслуговування громадян, забезпечити ефективне управління людськими ресурсами та оптимізувати робочі процеси. У дослідженні також приділяється увага питанням правового регулювання впровадження технологій у державну службу та ролі відповідних державних органів у забезпеченні підтримки цих процесів.

Значення статті полягає в узагальненні світових тенденцій та передових практик у сфері управління людськими ресурсами на основі використання сучасних технологій, а також у визначенні шляхів їх адаптації для України. Розглянуто питання правового та організаційного забезпечення впровадження інновацій у державне управління, а також роль керівництва держави у підтримці таких процесів. Висновки, представлені у статті, мають практичне значення для вдосконалення державної служби в Україні та забезпечення її відповідності міжнародним стандартам.

Ключові слова: сучасні технології, управління людськими ресурсами, державна служба, цифровізація, автоматизація, штучний інтелект, аналітика великих даних, зарубіжний досвід, ефективність управління, інновації в державному управлінні

Стаття надійшла / Article arrived: 14.07.2024

Схвалено до друку / Accepted: 19.09.2024



Вступ.

Актуальність впровадження новітніх технологій у сфері державної служби полягає в необхідності підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Швидкий розвиток цифрових інструментів, таких як автоматизація, штучний інтелект і аналітика великих даних, дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищувати продуктивність і покращувати якість надання державних послуг. Аналіз зарубіжного досвіду впровадження цих технологій є важливим для вдосконалення вітчизняної державної служби, сприяючи прозорості та підзвітності державних інституцій.

Швидкий розвиток цифрових технологій суттєво трансформувє управління людськими ресурсами в державному секторі. Впровадження новітніх технологій відкриває перспективи для підвищення ефективності діяльності державних органів, покращення обслуговування громадян та забезпечення прозорості. Дослідження зарубіжного досвіду застосування зазначених технологій є ключовим для адаптації передових практик в Україні, що сприятиме модернізації національних державних установ та розвитку інноваційних підходів у державному управлінні.

Метою статті є дослідження зарубіжного досвіду використання сучасних технологій управління людськими ресурсами у сфері державної служби, визначення можливих шляхів їх адаптації та впровадження в умовах сьогодення.

Результати дослідження.

Сучасні технології, такі як штучний інтелект і автоматизація, мають великий потенціал для трансформації управління людськими ресурсами в державній службі, демонструють високу ефективність у розвинених країнах, підвищуючи прозорість і підзвітність установ. Основні виклики для України – створення відповідної інфраструктури, підготовка кадрів та контроль над автоматизованими системами. Адаптація зарубіжного досвіду в Україні має супроводжуватися ретельним аналізом локальних особливостей і врахуванням потенційних ризиків. Незважаючи на виклики, результати дослідження підтверджують, що впровадження сучасних технологій в управлінні людськими ресурсами може стати важливим кроком до модернізації вітчизняної державної служби, підвищення її ефективності та якості надання послуг громадянам.

Сучасні технології відіграють вирішальну роль у трансформації управління людськими ресурсами у сфері державної служби. Розвинені країни світу активно впроваджують інноваційні

підходи, що включають використання цифрових платформ, алгоритмів штучного інтелекту та автоматизованих систем для підвищення ефективності державного управління. Управління персоналом у державному секторі є складним і багатограним процесом, де ефективність і результативність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування значною мірою залежать від успішного впровадження і функціонування різних технологій управління персоналом. Ключову роль у цьому відіграють як спроможність, так і професіоналізм спеціалістів з управління персоналом у державних установах. (Personnel management, 2024).

Актуалізація ефективного управління у будь-якій країні набуває особливого значення завдяки необхідності забезпечення надання якісних послуг для громадян. Виконавча гілка уряду, зокрема державна служба, відіграє ключову роль у цьому процесі. Державна служба є основною адміністративною бюрократією будь-якої нації, відповідальною за впровадження і реалізацію урядової політики та програм (Adedire, 2021).

Автори І. Балашов, О. Євсюкова, Н. Обушна, С. Селіванов і С. Теплов аналізують вплив пандемії COVID-19 на ринок праці, зокрема на державну службу. В умовах стрімких змін, що стали характерними для сучасного світу, ринок праці для державних службовців ускладнюється, і нові технології вимагають постійного навчання і адаптації. Автори підкреслили необхідність високопрофесійних управлінців, які можуть впроваджувати європейські стандарти управління та розробляти ефективну державну політику. Метою дослідження було обґрунтування теоретичних і методологічних аспектів управління персоналом на державній службі з акцентом на прогресивні світові практики і адміністративно-правове регулювання. Авторами досліджено переваги системи управління талантами, зокрема через електронне навчання, а також позитивний міжнародний досвід (на прикладі США, Німеччини, Франції, Великобританії, Сінгапуру і Японії). На основі цього аналізу визначено тенденції розвитку системи управління талантами в Україні та специфіку її адміністративно-правового регулювання. (Balashov, Evsyukova, Obushna, Selivanov, & Teplov, 2021).

Ще недавно дистанційне навчання для державних органів сприймалося як нововведення, яке передбачало впровадження нових цілей, методів та форм управлінських рішень і спільної діяльності працівників. Сьогодні ж дистанційне навчання стало невід'ємною частиною професійної діяльності,



забезпечуючи державним службовцям доступ до навчальних матеріалів, інтерактивну взаємодію та можливість самостійного навчання (Balashov, Evsyukova, Obushna, Selivanov, & Teplov, 2021).

Міжнародний досвід у сфері державного управління показує, що країни ЄС, такі як Франція, Німеччина, Данія та Іспанія, розвивають свої системи управління кадрами, орієнтуючи їх на кар'єрну модель. Особливої уваги заслуговує німецька практика, яка активно впроваджує сучасні технології у свою систему управління кадрами. Німеччина використовує інноваційні підходи до безперервної освіти, включаючи інтегровані платформи для кар'єрного та професійного зростання, що охоплюють базову підготовку, спеціалізовану освіту, перепідготовку та підвищення кваліфікації.

Ці системи поєднують цифрові інструменти для управління навчальними процесами, що забезпечують постійний доступ до навчальних матеріалів і інтерактивне спілкування між державними службовцями. Важливими аспектами є високий соціальний статус державних службовців, чітко визначені норми професійної етики та наявність інституту почесного чиновника. Німецька модель також забезпечує чіткий баланс між теоретичними знаннями та практичними навичками, а також розвинену систему правового і соціального захисту службовців, включаючи принцип "довічного найму" (Balashov, Evsyukova, Obushna, Selivanov, & Teplov, 2021).

У своїй статті N. Siddiquee (2003) в Міжнародному журналі державного управління описує ситуацію в Бангладеш, що ілюструє труднощі досягнення ефективної та раціональної системи управління людськими ресурсами. Проблеми та недоліки при реформуванні та навчанні держслужбовців.

Успішна комерціалізація інновацій вважають автори M. Laužikas та A. Miliūtė (2020) є багатогранним процесом, який потребує інтеграції кількох ключових елементів. По-перше, необхідно спиратися на попередній досвід і розробити чіткі правила, зрозумілі для кожного підрозділу, працівника та зацікавленої сторони. Це включає в себе розробку тактики захисту інтелектуальної власності і призначення відповідальних креативних лідерів. Крім того, важливо забезпечити ефективну систему розвитку креативності та інновацій, яка б сприяла об'єднанню спільноти, збору ідей, обміну ресурсами та досвідом. Сучасні технології, такі як передові інструменти обробки великих даних і бізнес-аналітики, а також ініціативи безперервної співпраці, грають важливу роль у вирішенні цих завдань. Завдяки цим

інструментам стало можливим впровадження складних завдань, що сприяють ефективному розвитку і комерціалізації інновацій.

На прикладі Великої Британії та звіту Culture is Digital за червень 2019 року розглянуто було ефективність інноваційних технологій на різні сфери життя. Згідно зі звітом Culture is Digital від червня 2019 року, штучний інтелект має потенціал суттєво вплинути на економіку Великої Британії до 2035 року. Очікується, що його вплив призведе до додаткового зростання економічного обсягу на 814 мільярдів доларів США. Це збільшить річну валову додану вартість з 2,5% до 3,9%. Основний внесок штучного інтелекту буде здійснений завдяки інтеграції високих технологій у традиційні сектори, зокрема в культурні та креативні індустрії. (Culture is Digital, 2019; Laužikas, & Miliūtė, 2020).

Ключовими аспектами цифрової трансформації державного управління є електронне урядування, штучний інтелект (далі – ШІ), автоматизація процесів, відкриті джерела даних, хмарні технології.

У статті авторів Н. Цибульник, І. Задоя, І. Курбатова й Ю. Мех зазначено, що в українському суспільстві зростає інтерес до впровадження електронного урядування у державну систему (Tsybulnyk, Zadoia, Kurbatova, & Mekh, 2020). Це обумовлено усвідомленням, що сучасні державні органи не можуть ефективно функціонувати без інтеграції новітніх технологій для дистанційного надання адміністративних послуг, зокрема через електронне урядування.

Міністерство технологічних інновацій Італії (МТІ) схвалило проєкт CiTel для впровадження електронного урядування в державному секторі. У моделі авторів K. Layne та J. Lee (2001) визначено чотири етапи еволюції електронного уряду, що охоплюють: каталогізацію, транзакції, вертикальну інтеграцію та горизонтальну інтеграцію. Ці етапи відображають поступовий розвиток електронного уряду, базуючись на технічних, організаційних та управлінських ресурсах.

Як було зазначено раніше, електронне урядування є значною можливістю для надання послуг всім громадянам, але воно також стикається з певними викликами, що пов'язані з етапами розвитку електронного уряду (Signore, Chesi, & Pallotti, 2005).

Найважливішою характеристикою успішного застосування електронного урядування є його якість (Signore, 2005).

Прикладом успішної реалізації електронного урядування є Сінгапур, який займає друге місце у рейтингу Accenture з електронного уряду в

2000-2002 роках. Сінгапур, як інноваційний лідер, впроваджує концепцію «Багато агентств – один уряд», надаючи інтегровані послуги з орієнтацією на користувача, незалежно від кількості залучених установ. Запуск у 2000 році Плану дій з електронного уряду став важливим кроком у трансформації державних послуг для підвищення ефективності обслуговування в умовах цифрової економіки (Lim, & Low, 2008).

У першій фазі програми цифрової трансформації (ПЦП) акцент був зроблений на підвищення ефективності державного управління шляхом впровадження інформаційних технологій, автоматизації робочих процесів та скорочення паперового документообігу. Пізніше фокус змістився на покращення міжвідомчої комунікації та координації з метою надання інтегрованих послуг громадянам. Для зменшення дублювання збору даних і полегшення їх обміну між установами було створено низку центрів обробки даних. На початку 1990-х років розпочалося створення адаптивної мережі для державних служб та консолідація обчислювальних потужностей у єдиному центрі (див. рисунок 1).

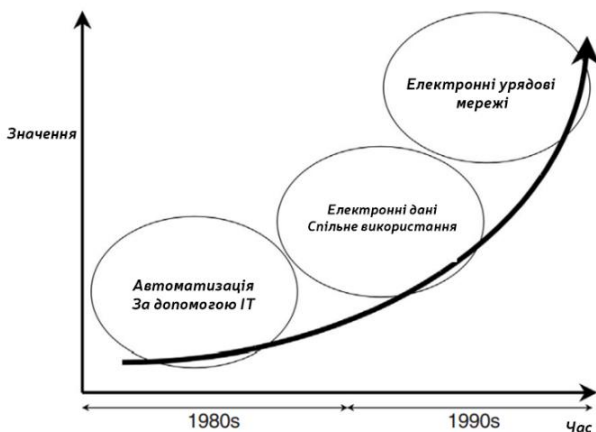


Рис. 1. Еволюція програми комп'ютеризації державної служби Сінгапуру. Джерело: (Lim, & Low, 2008)

Стратегічний план Сінгапуру з модернізації державної служби через електронний уряд охоплює п'ять ключових напрямків: оновлення політик і процесів, інтеграцію електронних послуг, проактивну реакцію на потреби громадян, використання ІТ для поліпшення послуг та впровадження інновацій. План реалізується через шість програм, що включають електронні послуги, розвиток середовища, технологічні експерименти, підвищення ефективності, створення адаптивної ІТ-інфраструктури та освіти в ІКТ для державних службовців (Lim, & Low, 2008).

Впровадження електронного уряду в Сінгапурі суттєво підвищило ефективність державних послуг. Портал «Електронний громадянин» (www.ecitizen.gov.sg), який стартував у травні 1999 року, забезпечує єдиний доступ до урядових електронних послуг, орієнтуючи їх на потреби користувачів, а не на відомчу структуру. Портал сприяє інтеграції інформації, процесів і систем між відомствами, що забезпечує безперебійний онлайн-сервіс. Зараз eCitizen пропонує близько 600 електронних послуг, згрупованих у 15 категорій, і щомісяця отримує близько 4,2 мільйона відвідувань. Пізніше була створена центральна система відстеження для моніторингу прогресу у наданні електронних послуг у державному секторі.

На думку J. Etscheid (2019) у державному управлінні штучний інтелект використовується для автоматизації різних адміністративних процесів, що сприяє підвищенню ефективності та зменшенню затрат часу на виконання рутинних завдань. Основні можливості ШІ включають автоматизацію збору даних, обробку інформації, прийняття рішень на основі чітко визначених правил та створення офіційних документів.

Наприклад, у Німеччині для автоматизованого контролю на кордонах використовується система EasyPASS, яка поєднує використання ШІ з біометричними даними для ідентифікації осіб (Braun Binder, 2016). Інші приклади включають автоматизовані системи для перевірки відповідності даних у запитах громадян, що значно прискорює процес прийняття рішень, зменшуючи навантаження на державних службовців. ШІ також може допомагати у виявленні відхилень від нормативних вимог, наприклад, шляхом аналізу рівня забруднення повітря. Проте, важливо забезпечити прозорість та підзвітність автоматизованих рішень, щоб зберегти довіру громадськості (Etscheid, 2019).

Висновки.

Підсумовуючи, слід зазначити, що застосування інноваційних підходів, таких як штучний інтелект, автоматизація процесів та аналітика даних, має значний потенціал для підвищення ефективності роботи державних установ, покращення якості надання послуг та сприяння прозорості управління. Технології не тільки спрощують адміністративні процеси, але й сприяють впровадженню нових стандартів публічного управління, заснованих на відкритості даних та більшій залученості громадян до управлінських процесів.

Однак, для України важливо не лише адаптувати успішні зарубіжні практики, але й вдосконалити їх з урахуванням національних особливостей. Це передбачає розвиток



інфраструктури, підготовку висококваліфікованих кадрів та забезпечення належного рівня безпеки і підзвітності автоматизованих систем. Необхідно створити відповідну правову та технічну базу для впровадження інновацій у державну службу, що включає не лише технічні аспекти, а й питання інформаційної безпеки, етики, приватності даних та громадської довіри. Важливо забезпечити умови для прозорості та підзвітності автоматизованих рішень, щоб зберегти довіру громадян до державних інституцій і запобігти зловживанням та корупції.

Впровадження сучасних технологій потребує комплексного підходу, що охоплює не лише технічну інтеграцію, але й правову, етичну та соціальну адаптацію. Це може стати потужним інструментом для покращення ефективності

державного управління та розвитку інноваційних підходів у державній службі. На додачу, важливо забезпечити сталий розвиток культури постійного навчання державних службовців, що допоможе їм ефективно використовувати нові технології, адаптуватися до змін та сприяти впровадженню інновацій.

З позиції власного наукового бачення, успішна імплементація новітніх технологій у сфері державної служби України потребує не тільки технічної модернізації, а й системного підходу до трансформації управлінських процесів. Необхідно забезпечити комплексне реформування державних інституцій, інтегруючи технології на всіх етапах управління, від рекрутингу до оцінювання продуктивності кадрів.

REFERENCES

- Adedire, S. (2014). Re-inventing Nigerian civil service for effective service delivery in the 21 st century. *Fountain Journal of Management and Social Sciences*, 4(1), 104-119.
- Balashov, I., Evsyukova, O., Obushna, N., Selivanov, S., & Teplov, S. (2021). Modern Trends in Personnel Management in the Civil Service: An Overview of Innovative Practices and Features of Administrative and Legal Regulation. *Studia Iuridica Lublinensia*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/356569674_Modern_Trends_in_Personnel_Management_in_the_Civil_Service_An_Overview_of_Innovative_Practices_and_Features_of_Administrative_and_Legal_Regulation
- Braun Binder, N. (2016). Weg frei für vollautomatisierte Verwaltungsverfahren in Deutschland. *Jusletter IT*. Retrieved from https://dopus.uni-speyer.de/frontdoor/deliver/index/docId/2473/file/Jusletter-IT_22.09.2016.pdf
- Culture is Digital: June 2019 progress report*. (2019). Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/culture-is-digital/culture-is-digital-june-2019-progress-report>
- Etscheid, J. (2019). Artificial Intelligence in Public Administration. In *18th IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV 2019, San Benedetto Del Tronto, Italy, Proceedings*, (pp. 248-261). Friedrichshafen: Zeppelin University.
- Laužikas, M., & Miliūtė, A. (2020). Human resource management effects on sustainability of hightech companies: what Lithuania and South Korea can learn from each other. *Insights into Regional Development*, 2(2), 562-579. Retrieved from <https://hal.science/hal-02919630/document>
- Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18, 122-136.
- Lim, S. S. S., & Low, Y. L (2008). Governance by E-Government: Singapore. E-Government in Action, Singapore Case Study. *Journal of Political Marketing*. Retrieved from https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1300/J199v02n03_02?needAccess=true
- Personnel management in the civil service. (2024). *Національне агентство України з питань державної служби*. Відновлено з <https://nads.gov.ua/en/personnel-management-in-the-civil-service>
- Siddiquee, N. (2003). Human Resource Management in Bangladesh Civil Service: Constraints and Contradictions. *International Journal of Public Administration*, 26(1), 35-60. Retrieved from https://www.academia.edu/103919817/Human_Resource_Management_in_Bangladesh_Civil_Service_Constraints_and_Contradictions
- Signore, O. (2005). Towards a Quality Model for Web Sites. *CMG Poland Annual Conferenc Warsaw*. Retrieved from <https://www.w3c.it/papers/cmg2005Poland-quality.pdf>
- Signore, O., Chesi, F., & Pallotti, M. (2005). E-Government: Challenges and Opportunities. *CMG Italy - XIX Annual Conference, Florence, Italy*. Retrieved from https://www.academia.edu/download/62493651/E-government_challenges_and_opportunitie20200326-11704-535y2y.pdf
- Tsybulnyk, N. Y., Zadoia, I. I., Kurbatova, I. S., & Mekh, Y. V. (2020). E-government within Public Administration. *Jurnal Cita Hukum: Indonesian Law Journal*, 8(3), 471-488. <https://doi.org/10.15408/jch.v8i3.18300>