

УДК 35.081:004.9

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-31](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-31)

Олексій ЧЕРНЕЦЬКИЙ

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,
oleksiy_chernetskiyiv@ukr.net
ORCID: 0009-0005-6914-4138

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Стаття присвячена впливу цифровізації на процеси управління кадровим потенціалом в органах публічної влади та обґрунтування основних напрямів для створення ефективної системи управління. Акцентовано на неузгодженості законодавства, регуляторних перепонах, що ускладнюють впровадження інформаційних технологій. У процесі цифровізації управління кадровим потенціалом значне місце відводиться саме організаційним викликам. Відсутність узгодженої взаємодії між підрозділами та відомствами гальмує інтеграцію інформаційних систем. Виявлено основні компоненти забезпечення управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації, які потребують нових підходів в організаційних структурах та здатні швидко реагувати на зміни та інновації – адаптивні механізми управління, децентралізація управління, розвиток цифрових платформ для управління кадровим потенціалом. Виявлено, цифровізація системи управління людськими ресурсами залишається недостатньою, а впровадження інформаційної системи HRMIS відбувається повільними темпами. Акцентовано на рекомендаціях в сфері реформи державного управління, що мають вплив на цифровізацію управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Особлива увага приділена технічному забезпеченню системи відновлення конкурсів. До основних напрямів забезпечення цифровізації функцій з управління персоналом віднесено: впровадження інформаційної системи HRMIS, яка полягає у задоволенні потреб автоматизації та цифровізації процесів, пов'язаних із виконанням функцій щодо питань управління кадровим потенціалом; впровадження стандартизованої системи грейдингу в усіх органах публічної влади для формування репрезентативної бази даних глобального дослідження практик управління людськими ресурсами в країні; відновлення і модернізація Єдиного порталу вакансій державної служби через оптимізацію процедурного аспекту й розширення його функціоналу; використання інструментів Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія» для працевлаштування; забезпечення стратегічної координації та мережевої взаємодії між усіма органами публічної влади в сфері цифровізації. Обґрунтовано, сучасне законодавство повинно адаптуватися до цифрової епохи для забезпечення кібербезпеки, регулювання електронної взаємодії та забезпечити юридичну силу цифрових документів; розробити нові підходи до обліку праці в дистанційному форматі.

Ключові слова: управління кадровим потенціалом, цифровізація, персонал, органи публічної влади, цифрова трансформація, управління персоналом в публічному секторі, ефективність управління, цифрові технології, державна служба, цифрові інструменти.

Oleksiy Chernetskiy. DIRECTIONS FOR FORMING AN EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM OF PUBLIC AUTHORITY BODIES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

The article is devoted to the impact of digitalization on the processes of human resource management in public authorities and the justification of the main directions for creating an effective management system. The emphasis is on the inconsistency of legislation, regulatory obstacles that complicate the implementation of information technologies. In the process of digitalization of human resource management, a significant place is given to organizational challenges. The lack of coordinated interaction between units and departments slows down the integration of information systems. The main components of ensuring the management of human resource potential of public authorities in the conditions of digitalization are identified, which require new approaches in organizational structures and are able to quickly respond to changes and innovations – adaptive management mechanisms, decentralization of management, development of digital platforms for human resource management. It is revealed that the digitalization of the human resource management system remains insufficient, and the implementation of the HRMIS information system is taking place at a slow pace. The emphasis is on recommendations in the field of public administration reform that have an impact on the digitalization of human resource management in public authorities. Special attention is paid to the technical support of the competition renewal system. The main areas of ensuring the digitalization of personnel management functions include: the implementation of the HRMIS information system, which consists in meeting the needs of automation and digitalization of processes related to the performance of functions related to human resource management issues; the implementation of a standardized grading system in all public authorities to form a representative database for a global study of human resource management practices in the country; the restoration and modernization of the Unified Civil Service Vacancy Portal through the optimization of the procedural aspect and the expansion of its functionality; the use of the tools of the Unified State Web Portal of Electronic Services “Diya” for employment; ensuring strategic coordination and network interaction between all

public authorities in the field of digitalization. It is substantiated that modern legislation must adapt to the digital era to ensure cybersecurity, regulate electronic interaction and ensure the legal force of digital documents; develop new approaches to labor accounting in a remote format.

Key words: *human resource management, digitalization, personnel, public authorities, digital transformation, personnel management in the public sector, management efficiency, digital technologies, civil service, digital tools.*

Постановка проблеми. На сьогодні процеси цифровізації стали ключовими факторами трансформації публічного управління в усьому світі. Впровадження інноваційних технологій, від електронних сервісів до системи аналізу даних, радикально змінює підходи до управління. В умовах цих змін, формування ефективної системи управління кадровим потенціалом органів публічної влади стає стратегічним завданням. Незважаючи на значні зусилля, у цій сфері нині існує ряд викликів, пов'язаних з підготовкою кадрів до роботи в новому цифрованому середовищі, адаптацією HR-процесів до сучасних вимог та використанням потенціалу технологій для підвищення ефективності публічної служби. Таким чином, дослідження напрямів формування такої системи є вкрай важливим для забезпечення ефективності та сталого розвитку публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз дослідження, присвяченого формуванню ефективної системи управління кадровим потенціалом в органах публічної влади в умовах цифровізації, обумовлений глибокими трансформаційними процесами, що відбуваються в сучасному світі. Зацікавленість багатьох дослідників до даного питання пояснюється тим, що цифровізація змінює не тільки технологічну базу, проте й самі принципи управління, взаємодію з громадянами та розподіл повноважень.

Останні роки ознаменувалися значним масивом публікацій, які присвячені різним аспектам цього тематичного напрямку, зокрема Д. Барановського, М. Бріль [1], Н. Бондарчук, Н. Дуброви [2], Х. Матківської, О. Зачко [6], Н. Саркісяна [9], С. Теплової [10], Н. Швець, Д. Балашової [12] та інших. Однак, попри значний доробок наукових праць, які вивчають окремі аспекти цифровізації, комплексне дослідження, що охоплювало б увесь сучасний спектр проблематики формування ефективної системи управління кадровим потенціалом в органах публічної влади, з огляду на поточні виклики, залишається недостатньо висвітленим. Більшість науковців зосереджуються на технологічних або організаційних питаннях, тоді як взаємозв'язок між ними та вплив на управлінську культуру, нормативно-правову базу лишається поза увагою. Таким чином, це потребує більш глибоко та комплексного дослідження для вирішення актуальних питань.

Метою статті є аналіз впливу цифровізації на процеси управління кадровим потенціалом в органах публічної влади та обґрунтування ключових напрямів для створення ефективної системи управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах глобальних змін та постійно зростаючих вимог суспільства до прозорості та ефективності публічного управління, цифрова трансформація стає невід'ємною складовою реформ. Центральне місце в цьому процесі посідає кадровий потенціал, який вимагає якісного переосмислення та модернізації. Тому, розробка та вдосконалення правової та організаційної основи для цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади є пріоритетним завданням, що відкриває нові можливості для підвищення продуктивності та інституційної спроможності держави.

Існує проблема правових норм цифровізації публічного сектору, яка виникає через відсутність синхронізації між нинішніми зусиллями щодо цифрової трансформації та чинними нормативно-правовими актами. Слід підкреслити й відносно неузгодженості законодавства, а також відсутність єдиного стандарту при виборі систем цифровізації. Зазначене підкріплює твердження, що «чинне законодавство відстає від швидкості розвитку цифрової економіки...слід запропонувати привести нормативні документи у відповідність до швидкості змін у сфері цифровізації публічного управління» [2, с. 216].

На окрему увагу заслуговують правові та регуляторні перепони, які утруднюють впровадження інформаційних технологій в публічне управління. Процес регулювання цифрових технологій, який включає схвалення нових процедур для учасників, є тривалим і потребує санкціонування на різних рівнях владних інституцій. Відсутність єдиних стандартів для цифрових рішень у сфері управління кадровим потенціалом зумовлює до суперечностей у підходах між установами, що утруднює обмін даними й узгодження їхньої діяльності. Слід наголосити, що неузгодженість держаних та міжнародних стандартів створює додаткові перепони щодо впровадження глобальних інформаційно-технологічних рішень у рамках держави.

У процесі цифровізації управління кадровим потенціалом значне місце відводиться саме організаційним викликам. Цифрові рішення часто потребують перегляду існуючих процесів і структур, що може стикнутися з інерційністю управлінських підходів та сповільнення через демократичні механізми. Додаткові ускладнення можуть з'являтися через потребу гармонізації нових підходів до роботи з чинними регламентами й процедурами, що може зумовити до додаткових ускладнень. Відсутність узгодженої взаємодії між підрозділами та відомствами гальмує інтеграцію інформаційних систем. Це призводить до роз'єднання даних та ухвалення суперечливих рішень стосовно персоналу.

В період воєнного стану органи публічної влади активно впроваджують цифрові процеси для оперативного реагування на потреби співробітників та гарантування їхньої безпеки й прав. Це, зокрема, включає перехід на дистанційний формат роботи та використання електронних платформ для комунікації та документообігу.

Ефективна взаємодія фахівців з персоналу та працівників є ключовим фактором, що визначає результативність праці та слугує динамічним показником успішності органу публічної влади. Прийняття стратегії управління інформацією на персонал з багатofunkціональними можливостями їхнього залучення матиме істотну перевагу для публічного сектору, яка підлягає кількісному вимірюванню. Для масштабування і розширення автоматизованої комунікації, сучасні технології застосовують для втілення ряду критично важливих функцій. Передусім, це управління інформацією (запити від персоналу, реєстри) й згодами, створення маркетингових інструментів і надання цілісних проактивних послуг для персоналу. Щоб оптимізувати процеси та залучити весь персонал, незалежно від посади, до комунікації управління кадрового потенціалу, доцільно запровадити цифрову платформу. Вона дозволить автоматизувати обмін інформацією та надання послуг через зручну цифрову програму [6, с. 208].

Серед основних компонентів забезпечення управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації слід зазначити про організаційні зміни, які потребують відносно нових підходів в організаційних структурах та здатні швидко реагувати на зміни та інновації. Це включає:

– адаптивні механізми управління – створення тимчасових робочих груп для розв'язання конкретних завдань;

– децентралізація управління – делегування повноважень і відповідальності на рівень виконавців (підрозділів);

– розвиток цифрових платформ задля управління кадровим потенціалом – застосування цифрових інструментів щодо управління кадровим потенціалом, які автоматизують ключові процеси (оформлення на роботу, навчання, оцінювання результативності).

З метою успішної цифровізації управління персоналом в органах державної служби України необхідно:

1) впровадити єдині HR-політики (головні «правила гри») на державній службі;

2) забезпечити трансформацію підрозділів по роботі з кадрами в органах публічної влади на сучасні HR-служби, що дозволить їм виконувати роль лідерів змін;

3) створити сприятливі умови для професійного цифрового HR-розвитку (забезпечення цифрової компетентності публічних службовців або потенційних кандидатів на посади в органах публічної влади);

4) посилити потенціал провайдерів освітніх послуг;

5) удосконалити електронний документообіг та спеціальне програмне забезпечення HR-процесів (відбір, адаптація, навчання, оцінка);

6) забезпечити більшу підзвітність в управлінні кадровим потенціалом через використання зручних інформаційно-технічних інструментів (створити нові й розвинути вже існуючі продукти щодо автоматизації функцій HR на публічній службі; масштабувати PoClick, а також оцифрувати процеси кадрового обліку; цифрові ресурси щодо добору персоналу (тестовик, career.gov.ua); визначити цифрову стратегію);

7) розширити можливості Порталу управління знаннями (каталог курсів);

8) підвищити кіберстійкість органів влади (першочергово, в умовах воєнного стану й невизначеності);

9) організовувати заходи відносно накопичення знань цифрових технологій та пов'язані з ними ускладнення, зміна структури загроз тощо;

10) відновлення цифрової інфраструктури, що була зпошкоджена (зруйнована) внаслідок вторгнення РФ (включаючи лінії Інтернету, телекомунікаційні станції);

11) сформувати й запровадити в подальшому комплексний цифровий продукт (наприклад «Цифрова публічна служба») тощо [10, с. 151–152].

Варто наголосити, що цифровізація управління державною службою та людськими ресурсами вважається одним із євроінтегра-

ційних зобов'язань України в контексті реформування державного управління, що здійснюється з врахуванням європейських Принципів державного управління, розроблених OECD/SIGMA.

Отже, реформа державної служби є одним із ключових напрямів трансформації державного управління в межах багатьох міжнародних зобов'язань України. Відновлення конкурсного добору на посади державної служби включає важливі індикатори Плану України в межах Ukraine Facility, фінансової програми підтримки Євросоюзу для України, а також частиною рекомендацій Європейської Комісії у межах Звіту стосовно розширення ЄС.

26 лютого 2025 року було завершено публічні консультації щодо законопроекту «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби». Зокрема, згідно законопроекту включено положення стосовно поетапного здійснення конкурсних процедур на посади служби в органи публічної служби, на які було призначено осіб без конкурсного відбору відповідно до ч. 5 ст. 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану».

Зазначений проект Закону направлений на вдосконалення системи конкурсів державної служби у відповідності до міжнародних стандартів, що сприятиме її прозорості, професіоналізації, підвищенню ефективності. Ухвалення цього правового акту стане суттєвим етапом для подальшої євроінтеграції України та трансформації державного управління.

Серед основних норм законопроекту:

- відновлення конкурсного відбору, який передбачає уведення етапного відновлення конкурсів щодо всіх категорій посад державної служби, підвищення критеріїв відбору для керівників вищого корпусу державної служби у відповідності до міжнародних стандартів;

- розширення механізмів оцінки кандидатів, передусім введення для кандидатів на посади державної служби обов'язкової перевірки доброчесності та підготовку членів конкурсних комісій для забезпечення об'єктивного, компетентного оцінювання кандидатів;

- модернізація Єдиного порталу вакансій державної служби, який охоплює розширення функціоналу порталу для автоматизованого добору талантів, підвищення рівня прозорості конкурсної процедури, інтеграцію з ін. державними інформаційними системами для ефективного управління кадровим потенціалом;

- запровадження кадрового резерву й внутрішнього кар'єрного розвитку – створення механізмів кар'єрного зростання державних службовців через оцінки їхніх професійних досягнень, використання інструментів активного пошуку та підбір персоналу для залучити найкращих фахівців для роботи в органах публічної влади.

Долучення до законопроекту Єдиного порталу вакансій – важливий крок уперед. Однак, щоб забезпечити прозорий та об'єктивний відбір, необхідно деталізувати його статус та механізм впровадження. Ці зміни дозволять значно підвищити ефективність наймання та відбору кадрів, що зміцнить службу в органах публічної влади.

Як влучно відзначається [5], лише законодавства для забезпечення ефективного функціонування системи відбору на основі заслуг, а також заохочення висококваліфікованих кандидатів на вакантні посади державної служби буде замало. Досягнення цієї системи буде залежати від якості вторинного законодавства та належного виконання законодавчих положень.

Також слід акцентувати, що експерти і міжнародні партнери неодноразово зазначали про відновлення конкурсного відбору на посади державної служби та інструменти автоматизації цього процесу для збереження безпекових умов. Однак відповідний законопроект щодо вдосконалення порядку вступу, проходження та припинення державної служби на даний час не зареєстрований. Хоча згідно Плану Ukraine Facility, законодавчі зміни повинні запрацювати вже у третьому кварталі 2025 року, а робота Єдиного порталу вакансій державної служби має бути відновлена в першому кварталі 2026 року.

Для посилення ефективності управління кадровим потенціалом Єдиний портал вакансій державної служби слід модернізувати. Зазначене надасть змогу не тільки оптимізувати процедури вступу, проходження і припинення державної служби, проте й розширити його функціонал щодо розміщення вакансій органів місцевого самоврядування. Ці зміни будуть сприяти: а) забезпеченню професійного добору на основі компетентностей; б) зросте рівень прозорості системи управління; в) сформується достовірні статистичні дані з приводу всіх конкурсних процедур, вакантних посад.

До відновлення роботи Єдиного порталу вакансій державної служби урядом України було підтримано ініціативу Міністерства цифрової трансформації України стосовно запровадження протягом двох років екс-

периментального проєкту з застосуванням інструментів Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія» для потреб працевлаштування на посади державної служби [7]. У рамках цього проєкту планується розміщення інформації стосовно актуальних вакансій у окремих пілотних органах публічної влади, установах (Національне агентство України з питань державної служби, Міністерства цифрової трансформації України, Міністерство економіки України, Державне підприємство «Дія» – за згодою) та відбір кадрів без проведення конкурсної процедури.

Очікується, що впровадження проєкту допоможе вирішити проблемні аспекти з добору кадрів у пілотних органах публічної влади та в майбутньому розширено на інші органи, установи. Міністерство цифрової трансформації України протягом двох місяців з дня набрання чинності рішенням Кабінету Міністрів України має забезпечити реалізацію технічної можливості стосовно використання засобів Єдиного державного вебпорталу електронних послуг для працевлаштування.

Водночас Портал «Дія» призначений задля забезпечення надання електронних публічних послуг, ін. послуг не є спеціальним застосунком відносно розміщення і пошуку вакансій. Вирішення проблеми добору кадрів на державну службу через портал «Дія» викликає певні сумніви. В той же час, через відсутність його інтеграції, обміну інформацією і взаємодії з іншими пошуковими сайтами/платформами працевлаштування, залишається відкритим питання порівняння заробітних плат на посадах державної служби й в приватному секторі. Зазначене ускладнює обґрунтоване планування посадових окладів у системі державної служби [11].

Відтак, для ефективного залучення висококваліфікованих фахівців, потрібно сформувати єдину державну систему пошуку роботи, що б не лише консолідувала всі доступні вакансії, однак забезпечувала автоматичний аналіз, а також порівнювала умови праці як у державному секторі, так і приватному.

Отже, подібні проблеми фокусують на потребі комплексної реформи всієї системи добору кадрів, що повинна включати не тільки технологічні інновації, проте й істотний перегляд щодо питань оплати праці. Тільки цілісний підхід у комбінації сучасних цифрових інструментів із конкурентоспроможною заробітною платою, здатний заповнити службу в органах публічної влади висококompетентним професійним кадровим потенціалом.

Зважаючи на попередній досвід, нова система відбору буде ефективною тільки за умови, коли відповідатиме наступним критеріям:

- Процес не повинен створювати надмірної бюрократії на ті інституції, що набір здійснюють вже на основі заслуг. Нова система повинна приносити їм додану вартість (додану вартість варто напрацьовувати разом із HR-спеціалістами, що з цим уже працюють).

- Відбір повинен бути максимально цифровізованим.

- Система має підтримувати інституції, які мають добрі наміри, проте не достатньої спроможності до залучення потрібних кандидатів або ж їх оцінювати шляхом сучасних методів відбору.

- Нова система не повинна бути розроблена як інструмент відносно боротьби з тими, хто намагається обійти правила через найм друзів або родичів, некваліфікованих осіб. Аналіз минулого досвіду підтверджує, що досить складні процедури відбору, які це прагнули здійснити, не змогли ефективно запобігти даним практикам, а на противагу створили бюрократичні перепони та адміністративне навантаження. Найефективніший метод для нової системи запобігати та викривати несправедливі практики найму – забезпечення достатньої прозорості через єдиний портал вакансій.

- Новий процес та цифрові рішення, що закладені в його основу, повинні виробляти надійні аналітичні дані на рівні системи, надаючи можливість Уряду оцінювати свою діяльність як роботодавця та визначити напрями щодо удосконалення [5].

Запропонований закон є вихідним пунктом для узгодження між усіма зацікавленими сторонами того, як набирати майбутніх публічних службовців. Однак його оптимізація вимагає подальших обговорень у Кабінеті Міністрів України та з спеціалістами з управління кадрами щодо забезпечення більшої довіри до процесу, долучення більш кваліфікованих кандидатів.

Відповідно до звіту Європейської Комісії за 2024 рік [8, с. 29] цифровізація системи управління людськими ресурсами залишається недостатньою. Впровадження HRMIS просувається відносно повільними темпами й на даний час покриває близько 40 тис. посад.

Європейська Комісія відзначає необхідність подальших кроків, зокрема таких як запровадження системи грейдингу в усіх органах публічної влади, що надало б можливість одержати прозорі та порівнювані дані щодо людських ресурсів загалом по всьому держав-

ному апарату. Зокрема, функціонує відповідний дашборд [4] на базі сайту Міністерства фінансів України та з 2024 року заповнюється саме на основі даних щодо виплаченої заробітної плати.

Слід зазначити про рекомендації, надані в сфері реформи державного управління, що мають вплив на цифровізацію управління кадровим потенціалом органів публічної влади, зокрема: 1) здійснити заходи щодо посилення ролі Координаційної ради з питань реформування державного управління для того аби її підхід до впровадження Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 рр. був спрямований на досягнення відчутних результатів; 2) здійснити заходи, що будуть сприяти посиленню співпраці між відповідальними установами у сфері цифровізації державної служби; 3) вживати заходів щодо відновлення конкурсних процедур на державній службі (в першу чергу це стосується алгоритму з 14 завдань, що були сформовані НАДС) [8, с. 31–33].

Щодо останнього пункту рекомендації слід акцентувати на підготовленому НАДС порядку послідовних дій, що складається з 14 завдань, запровадження якого слугуватиме виконанню цього завдання. Відповідно, зазначені завдання щодо відновлення конкурсної процедури включають законодавче регулювання у сфері відновлення конкурсів (8 завдань), технічне забезпечення системи відновлення конкурсів (3 завдання) та оголошення конкурсу на зайняття посад державної служби (3 завдання).

Зупинимося більш деталізовано на технічному забезпеченні системи відновлення конкурсів, що стосується цифровізації та включає 3 аспекти:

- розроблення та погодження технічного завдання стосовно модернізації Єдиного порталу вакансій державної служби (career.gov.ua) враховуючи норми Закону України № 6496 і Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 3077;

- розроблення нового функціоналу Єдиного порталу вакансій державної служби;

- запуск роботи модернізованого Єдиного порталу вакансій державної служби [3].

Реалізація реформи державного управління у всіх органах влади та їх територіальних підрозділах передбачає оновлення застарілих цифрових систем, що забезпечить формування точних даних з приводу чисельності кадрового забезпечення співробітників органів публічної влади, спростить оперативний моніторинг, а також підвищить ефективність прийняття управлінських рішень щодо кадрового забезпечення.

До основних напрямів реформи, які планується впровадити для забезпечення цифровізації функцій з управління персоналом в публічному управлінні слід віднести: впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) як централізованої бази даних службовців органів публічної влади, ключова мета якої полягає у задоволенні потреб щодо автоматизації та цифровізації процесів, пов'язаних із виконанням функцій щодо питань управління кадровим потенціалом; функціонування Єдиного порталу вакансій державної служби як основного застосунку щодо розміщення актуальних вакансій органів публічної влади, інформації з приводу проведення конкурсів, а також подання в електронному форматі документів; використання інструментів Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія» для працевлаштування.

В Україні цифровізація розпочала трансформацію багатьох процесів управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Інформаційна система HRMIS повинна якісно опановуватися органами публічної влади для повної автоматизації кадрових питань. З одного боку, необхідно здійснювати додаткові освітні заходи, спрямовані на розв'язання ключових функціональних спроможностей та переваг цифрових технологій публічним службовцям. Поміж тим, до пріоритетних завдань належить гарантування високого рівня захисту інформаційних ресурсів публічних установ, що включає формування та впровадження ефективних механізмів кібербезпеки [1, с. 65–66].

Відсутність чітких правових норм щодо захисту персональних даних спеціалістів у цифровому середовищі може зумовити до зловживань та порушень права на приватність. Діюче законодавче поле повинно враховувати особливості електронної взаємодії, впроваджуючи стандарти кібербезпеки, а також відповідальність за безпеку інформації і дозволений до неї доступ. Доцільно узгодження механізмів правового контролю за електронною взаємодією щодо забезпечення юридичної сили електронних документів, їхню автентичність. Важливим є врегулювання питання обліку праці в умовах дистанційної роботи, оскільки традиційні методи контролю не завжди є ефективними у цифровому середовищі [12, с. 73].

Отже, сучасне законодавство повинно адаптуватися до цифрової епохи для забезпечення кібербезпеки, регулювання електронної взаємодії та забезпечити юридичну силу цифрових документів. Також потрібно розробити

нові підходи до обліку праці в дистанційному форматі, адже традиційний контроль стає неефективним.

Використання штучного інтелекту може слугувати значному підвищенню прозорості відносин між працівником та роботодавцем, слугуючи об'єктивності у прийнятті рішень, в першу чергу, притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників за порушення трудової дисципліни, через запровадження відповідного програмного забезпечення та оптимізацію управлінських процесів. Водночас з'являється потреба підвищеного контролю за конфіденційністю особистих даних працівників для запобігання порушень їх права на приватність, уникнення можливих зловживань в період опрацювання даних. Це вимагає додаткових законодавчих ініціатив, спрямованих на захист персональної інформації в умовах цифровізації, в першу чергу, визначення конкретних, чітких стандартів щодо обсягу та умов використання даних, відповідальності з приводу їх неправомірного розголошення або використання [12, с. 73].

На відміну від сфери штучного інтелекту, цифровізація законодавства про працю передбачає запровадження більш специфічних механізмів захисту даних співробітників. У першу чергу, необхідно встановити обмеження щодо обсягу та доступу до персональних даних співробітників, особливо в сучасних умовах розвитку нових технологій обліку й контролю за робочим процесом [12, с. 74].

Незважаючи на стратегічні плани щодо цифровізації та автоматизації системи управління людськими ресурсами на державній службі здійснено було лише окремі кроки для виконання завдань Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки за вектором «Професійна публічна служба та управління персоналом». Успішне впровадження реформи потребує здійснення таких основних кроків: по-перше, пришвидшити впровадження та наповнюваність HRMIS в усіх органах публічної влади; по-друге, забезпечити систематичну методичну піддержку службам управління персоналом органів публічної влади щодо питань управління людськими ресурсами, першорядно щодо використання HRMIS та організаційних аспектів роботи в цій інформаційній системі (зокрема з функціональними модулями «Персонал» та «Накази з персоналу»); по-третє, відновити роботу щодо проведення конкурсної процедури для всіх категорій державних службовців на підконтрольній території України з використан-

ням цифрових інструментів щодо створення безпечних умов проведення конкурсного відбору; по-четверте, відновити роботу та оптимізувати Єдиний портал вакансій державної служби, першочергово щодо вдосконалення процедури конкурсного добору та розширення можливостей функціонального характеру для розміщення вакансій органів місцевого самоврядування; по-п'яте, забезпечити інтеграцію, обмін інформацією та взаємодію Єдиного порталу вакансій державної служби з ін. пошуковими платформами, системою HRMIS, а також державними системами кібербезпеки задля формування прозорої, цілісної та безпечної екосистеми управління людськими ресурсами у публічному секторі [11].

Для успішної адаптації управління кадровим потенціалом до умов цифрових змін, штучного інтелекту, органам публічної влади потрібно враховувати інтеграцію нових технологій у всі аспекти кадрової роботи, що сприятиме підвищенню ефективності та результативності в умовах глобалізаційних змін.

Таким чином, для успішного впровадження цифрових змін необхідно враховувати не лише технічні аспекти, але й мотивацію, культуру організації, готовність персоналу до змін. Означене слугує формуванню середовища, де цифровізація постає як невід'ємна складова організаційної культури, що сприяє покращенню залученості фахівців і підвищенню їхньої продуктивності [9, с. 178].

Цифровізація управління персоналом відкриває нові перспективи щодо удосконалення процесів кадрового потенціалу, проте вимагає ретельного підходу, комплексної стратегії й готовності органів публічної влади до адаптації.

У сучасних складних умовах підтверджується важливість процесу цифровізації управління кадровим потенціалом, оскільки розвиток цифрових технологій відіграє ключову роль з приводу зростання глобалізації та диференціації персоналу, що вимагає від органів публічної влади подальшого перегляду своїх кадрових стратегій. Цифровізація має різносторонній вплив на основні завдання, що постають перед спеціалістами управління кадровим потенціалом у органах публічної влади, розпочинаючи від відбору персоналу, проходячи через їх адаптацію і навчання й завершуючи аналізом ефективності кожного працівника в органі влади. У цьому контексті основним завданням управління сучасного органу публічної влади має бути сформована відповідна культура трансформації кадрових процесів, стратегічне мислення керівника на всіх рівнях управління. Нині органам публіч-

ної влади потрібно бути достатньо гнучкими щоб адаптуватися до нових цифрових рішень при формуванні ефективної стратегії управління кадровим потенціалом.

Цифровізація значно змінює парадигму управління кадровим потенціалом, відкриваючи нові можливості для покращення кадрових процесів, підвищення продуктивності працівників та результативності органів публічної влади загалом. Інструменти аналітики даних, штучного інтелекту, хмарних платформ, а також віртуального навчання створюють фундамент інноваційних стратегій, що дозволяють управлінню кадровим потенціалом перейти від адміністративної ролі до стратегічної. Проте успіх цифровізації не може базуватися винятково на впровадженні технологій. Головним чинником є системний підхід, що поєднує технічні інновації із розвитком організаційної культури, цифрових компетенцій персоналу, а також збереженням балансу між автоматизацією та людським фактором. Ефективне управління змінами, подолання опору трансформаціям, а також підтримка гнучких форматів зайнятості вважається критично важливими умовами впровадження інновацій.

Висновки та перспективи подальших розвідок. На основі аналізу визначено основні напрями формування ефективної системи управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації: посилити впровадження і наповнення інформаційної системи HRMIS в органах публічної влади; надати методичну підтримку, що охоплює аспекти застосування інформаційної системи HRMIS, а також організаційний інструментарій; впровадження стандартизованої системи грейдингу в усіх органах публічної влади для формування репрезентативної бази даних глобального дослідження практик управління людськими ресурсами в країні; нормативно-правове врегулювання процесу проведення конкурсного відбору, а також використання

цифрових інструментів автоматизації для посад у органах публічної влади з огляду на безпекову складову; відновлення і модернізація Єдиного порталу вакансій державної служби через оптимізацію процедурного аспекту й розширення його функціоналу; інтегрувати та забезпечити інформаційний обмін між Єдиним порталом вакансій державної служби, а також іншими спеціалізованими пошуковими системами, HRMIS, а державними системами кібербезпеки задля досягнення синергії у пошуку/залученні кадрового потенціалу; використання для працевлаштування інструментів Єдиного державного веб-порталу електронних послуг «Дія»; забезпечити стратегічну координацію та мережеву взаємодію між усіма органами публічної влади в сфері цифровізації.

Система добору кадрів має включати максимальну цифровізацію відбору, впровадження прозорих й об'єктивних критеріїв оцінювання, нова цифрова система повинна перетворювати дані на рівні системи, що дозволить вищому оррану в системі виконавчої влади оцінювати ефективність своєї роботи окреслюючи напрями подальшого удоскоанлення.

Встановлено необхідність внесення законодавчих змін направлених на захист персональної інформації, забезпечення кібербезпеки, цілісне регулювання електронної взаємодії й уніфікація правового статусу цифрових документів, формування нових інноваційних методів обліку (оцінки) результативності роботи в умовах дистанційного формату роботи.

Подальші наукові розвідки будуть присвячені детальному вивченню процесуальних аспектів впровадження уніфікованого інструментарію управління кадровим потенціалом в органах публічної влади. Зокрема, особливу увагу слід приділити конкретним механізмам, які забезпечать ефективне використання цифрових платформ для оцінки та розвитку професійних компетенцій публічних службовців.

Література:

1. Барановський Д., Бріль М. Діджиталізація процесів управління персоналом організацій публічної сфери в умовах воєнного стану. VIII International Scientific and Practical Conference «theoretical and empirical scientific research: concept and trends» (March 7, 2025) Oxford, UK. С. 63–66. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-07.03.2025.012>
2. Бондарчук Н. В., Дуброва Н. П. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Т. 34 (73). № 1. 2023. С. 213–218. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/38>
3. Голова НАДС представила 14 кроків до відновлення конкурсних процедур на державній службі. 1 травня 2024 року. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-predstavyla-14-kroktiv-do-vidnovlennia-konkursnykh-protsedury-na-derzhavnii-sluzhbi>
4. Державне управління. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/governance-649>
5. Конкурсний відбір на державну службу: експерти про новий законопроект. Реформа державного управління. 5 березня 2025 року. URL: <https://par.in.ua/information/publications/414-konkursnyi-vidbir-na-derzhavnu-sluzhbu-eksperty-pro-novyi-zakonoproiekt/>

6. Матківська Х., Зачко О. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. № 1(27). 2024. С. 204–214. DOI: 10.30837/ITSSI.2024.27.204.

7. Про реалізацію експериментального проекту щодо використання засобів Єдиного державного вебпорталу електронних послуг для працевлаштування : постанова Кабінет Міністрів України від 16 травня 2025 р. № 578. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/578-2025-%D0%BF#n17>

8. Прогрес України в адаптації права ЄС. Аналіз Звіту Єврокомісії щодо прогресу України в межах Пакету розширення ЄС за 2024 р. Січень 2025. 196 с.

9. Саркісян Н. А. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 3(39). 2024. С. 173–181.

10. Теплов С. О. Розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні : дис. доктора філософії 281. Національний університет «Чернігівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Чернігів. 2024. 262 с.

11. Цифрова трансформація системи управління людськими ресурсами на державній службі. Лабораторія законодавчих ініціатив. 18 липня 2025 року. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/czyfrova-transformacziya-derzhavnij-sluzhbi/>

12. Швець Н. М., Балашова Д. Д. Шляхи цифровізації законодавства про працю. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. Вип. 86: частина 3. 2024. С. 69–75. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.3.10>

Дата надходження статті: 18.06.2025

Дата прийняття статті: 30.06.2025

Опубліковано: 01.10.2025