

КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЧЕРНЕЦЬКИЙ ОЛЕКСІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 35:004:005.95/.96

ДИСЕРТАЦІЯ

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування
галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання чужих ідей,
результатів і текстів мають посилання на відповідне джерело.
_____ Чернецький О.В.

Науковий керівник: П'ятничук Ірина Дмитрівна, доктор наук з державного
управління, доцент

АНОТАЦІЯ

Чернецький О.В. Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Карпатський національний університет імені Василя Стефаника Міністерства освіти і науки України, м. Івано-Франківськ, 2026.

Дисертаційна робота присвячена вирішенню наукового завдання, яке полягає в розробці науково-обґрунтованих пропозицій щодо розвитку теоретико-методичних засад цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади.

У процесі дослідження систематизовано та узагальнено наукові підходи до розуміння категорій «кадри», «потенціал», «кадровий потенціал», «кадровий потенціал державної служби», «управління кадровим потенціалом». Встановлено, що кадровий потенціал органів публічної влади характеризується складною багаторівневою структурою, яка включає професійні, організаційні, психологічні, соціальні та інтелектуальні складові, а також визначається рівнем професіоналізму, компетентності, мотивації та здатності персоналу до адаптації в умовах цифрових трансформацій.

На основі аналізу наукової літератури та сучасних підходів до управління персоналом обґрунтовано авторське бачення поняття «кадровий потенціал», яке визначено як сукупність особистих фізичних і духовних якостей, професійних здібностей та можливостей особистості щодо ефективного виконання професійної діяльності й розвитку у професійній сфері. Уточнено зміст поняття «управління кадровим потенціалом органів публічної влади», яке запропоновано розглядати як: а) комплексну систему організаційно-правових, соціально-психологічних та управлінських відносин; б) безперервний цілеспрямований процес впливу суб'єкта управління на персонал органів публічної влади з метою

професійного розвитку, мотивації та забезпечення ефективного виконання функцій держави.

Встановлено, що цифровізація управління кадровим потенціалом передбачає впровадження сучасних цифрових технологій та HR-інструментів у процеси добору, оцінювання, професійного розвитку, мотивації та кар'єрного просування персоналу. Обґрунтовано, що цифровізація кадрових процесів сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, оперативності кадрових процедур, ефективності використання людських ресурсів та переходу до data-driven управління.

Здійснено комплексний аналіз сучасного стану цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади України, зокрема досліджено нормативно-правові засади та інституційне середовище функціонування цифрових кадрових процесів у системі публічного управління. Обґрунтовано, що цифровізація управління персоналом є одним із ключових напрямів модернізації публічної служби, розвитку електронного урядування та переходу до data-driven моделей прийняття управлінських рішень.

У межах дослідження встановлено, що нормативно-правове забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом має комплексний характер та охоплює значну кількість законодавчих і підзаконних актів, спрямованих на регулювання цифрових кадрових процесів, функціонування інформаційних систем, розвиток цифрових компетентностей та забезпечення електронної взаємодії між органами публічної влади.

У результаті аналізу законодавства визначено, що ключову роль у цифровізації управління кадровим потенціалом відіграє система HRMIS як єдина інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах. Обґрунтовано, що впровадження HRMIS забезпечує автоматизацію кадрових процесів, створення централізованої бази даних персоналу, підвищення оперативності кадрового адміністрування, прозорості кадрових процедур та ефективності прийняття управлінських рішень. Встановлено, що інтеграція HRMIS із державними цифровими платформами та системами електронної

взаємодії, зокрема «Дія» та системою «Трембіта», створює передумови для формування єдиного цифрового середовища управління персоналом органів публічної влади.

У процесі дослідження проведено класифікацію нормативно-правових актів цифровізації управління кадровим потенціалом (за такими ознаками за рівнями управління, категоріями персоналу та функціональним призначенням). Такий підхід дозволив конкретизувати сферу застосування окремих нормативних документів, визначити їх функціональне навантаження та оцінити рівень інтегрованості нормативної бази в умовах цифровізації. Водночас встановлено, що чинна система нормативно-правового регулювання характеризується недостатньою системністю, фрагментарністю окремих положень, обмеженою інтеграцією інформаційних систем та недостатнім використанням HR-аналітики й технологій штучного інтелекту.

Окрему увагу приділено дослідженню інституційного середовища управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Визначено, що система суб'єктів управління кадровим потенціалом є багаторівневою та включає органи загальної й спеціальної компетенції, які забезпечують формування та реалізацію кадрової політики держави. Встановлено, що ключову роль у цифровізації HR-процесів відіграють Кабінет Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби, служби управління персоналом, керівники державної служби та інші інституції, відповідальні за реалізацію цифровізацію публічного управління.

Обґрунтовано, що ефективність цифровізації управління кадровим потенціалом значною мірою залежить від рівня координації між суб'єктами публічного управління, розвитку цифрової інфраструктури, професійної підготовки персоналу та готовності органів влади до впровадження інноваційних управлінських технологій.

Запропоновано внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1343 «Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах» шляхом

включення до її структури нового функціонального елементу – цифрового кадрового профілю публічного службовця.

Результати стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL, GAP) цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади засвідчили наявність як значного потенціалу розвитку, так і системних обмежень. До ключових сильних сторін віднесено наявність базової цифрової інфраструктури, підтримку цифрових реформ на державному рівні та поступове формування цифрової культури в органах влади. Водночас слабкими сторонами залишаються фрагментарність HR-систем, недостатній розвиток HR-аналітики, нерівномірність цифрових компетентностей персоналу та обмежене використання електронних сервісів.

Досліджено зарубіжний досвід цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади та обґрунтовано напрями розвитку цифрової трансформації HR-процесів у системі публічного управління України. Визначено, що сучасна цифровізація управління персоналом у провідних країнах світу ґрунтується на інтеграції цифрових технологій, розвитку компетентнісного підходу, формуванні систем безперервного професійного навчання та використанні data-driven моделей управління людським капіталом.

На основі проведеного дослідження сформульовано ключові напрями розвитку цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади України. Серед пріоритетних напрямів визначено: формування уніфікованих HR-політик; інтеграцію цифровізації кадрових процесів із політикою розвитку цифрових компетентностей; впровадження data-driven підходів до управління персоналом; розвиток цифрових HR-платформ; модернізацію систем професійного навчання; удосконалення електронного документообігу; підвищення рівня кіберстійкості органів влади; створення єдиних цифрових платформ взаємодії між HR-службами та працівниками; розвиток кадрового резерву як інструменту підтримки цифрових проєктів і реформ.

Обґрунтовано доцільність впровадження інтегрованої цифрової моделі управління кадровим потенціалом, яка передбачає взаємопов'язану автоматизацію процесів добору, адаптації, навчання, оцінювання, мотивації та кар'єрного розвитку персоналу в межах єдиного цифрового середовища. Визначено, що ключовими умовами ефективної цифровізації є розвиток цифрових компетентностей персоналу, формування організаційної культури відкритості до змін, модернізація цифрової інфраструктури, забезпечення кібербезпеки та удосконалення нормативно-правового регулювання використання цифрових технологій в управлінні персоналом.

Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану цифровізація управління кадровим потенціалом набуває стратегічного значення для забезпечення стійкості системи публічного управління, оперативного реагування на кризові ситуації та підвищення ефективності діяльності органів влади.

Ключові слова: управління / публічне управління, управління персоналом, кадровий потенціал, управління кадровим потенціалом, органи публічної влади, публічна служба, публічні службовці, державна служба, кадрова політика, кадрова безпека, компетентність, професійна діяльність, цифровізація, інформаційні (цифрові) технології, цифрова трансформація.

ABSTRACT

Chernetskyi O.V. Digitalization of human resource capacity management in public authorities. – Qualification scientific work on manuscript rights.

PhD for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 28 – Public management and administration in the specialty 281 – Public management and administration. Vasyl Stefanyk Carpathian National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Ivano-Frankivsk, 2026.

The dissertation is devoted to solving a scientific problem consisting in the development of scientifically substantiated proposals for advancing the theoretical and

methodological foundations of the digitalization of human resource management in public authorities.

The study systematizes and generalizes scientific approaches to understanding the categories of «personnel», «potential», «human resource potential», «human resource potential of the civil service», and «human resource management». It has been established that the human resource potential of public authorities is characterized by a complex multi-level structure encompassing professional, organizational, psychological, social, and intellectual components, as well as being determined by the level of professionalism, competence, motivation, and adaptability of personnel in the context of digital transformations.

Based on the analysis of scholarly literature and contemporary approaches to personnel management, the author's interpretation of the concept of «human resource potential» has been substantiated and defined as a combination of personal physical and spiritual qualities, professional abilities, and capabilities of an individual aimed at the effective performance of professional activities and further development within the professional sphere. The content of the concept «human resource management in public authorities» has been clarified and proposed to be considered as: (a) a comprehensive system of organizational-legal, socio-psychological, and managerial relations; and (b) a continuous and purposeful process of managerial influence on the personnel of public authorities aimed at professional development, motivation, and ensuring the effective performance of state functions.

It has been established that the digitalization of human resource management involves the implementation of modern digital technologies and HR tools into the processes of recruitment, evaluation, professional development, motivation, and career advancement of personnel. It is substantiated that the digitalization of HR processes contributes to increasing the transparency of managerial decisions, the efficiency of procedures, the effective use of human resources, and the transition to data-driven management.

A comprehensive analysis of the current state of digitalization of human resource management in public authorities of Ukraine has been conducted, including the study

of the regulatory and legal framework and the institutional environment for the functioning of digital HR processes within the public administration system. It has been substantiated that the digitalization of personnel management is one of the key directions for the modernization of the public service, the development of e-government, and the transition to data-driven models of managerial decision-making.

Within the framework of the study, it has been established that the regulatory and legal support for the digitalization of human resource management is comprehensive in nature and encompasses a significant number of legislative and subordinate legal acts aimed at regulating digital HR processes, the functioning of information systems, the development of digital competencies, and ensuring electronic interaction among public authorities.

As a result of the legislative analysis, it has been determined that the HRMIS system plays a key role in the digitalization of human resource management as a unified human resource management information system in state authorities. It is substantiated that the implementation of HRMIS ensures the automation of HR processes, the creation of a centralized personnel database, improved efficiency of HR administration, transparency of HR procedures, and effectiveness of managerial decision-making. It has been established that the integration of HRMIS with state digital platforms and electronic interaction systems, particularly Diia and the Trembita system, creates preconditions for the formation of a unified digital environment for personnel management in public authorities.

The study also includes a classification of regulatory legal acts related to the digitalization of human resource management according to the levels of governance, categories of personnel, and functional purpose. This approach made it possible to specify the scope of application of particular regulatory documents, determine their functional role, and assess the level of integration of the regulatory framework under conditions of digitalization. At the same time, it was established that the current system of legal regulation is characterized by insufficient systemic coherence, fragmentation of certain provisions, limited integration of information systems, and inadequate use of HR analytics and artificial intelligence technologies.

Special attention has been devoted to the study of the institutional environment for human resource management in public authorities. It has been determined that the system of subjects involved in human resource management is multi-level and includes bodies of general and special competence responsible for the formation and implementation of the state personnel policy. It has been established that a key role in the digitalization of HR processes is played by the Cabinet of Ministers of Ukraine, the National Agency of Ukraine on Civil Service, HR management units, heads of civil service bodies, and other institutions responsible for implementing the digitalization of public administration.

It has been substantiated that the effectiveness of the digitalization of human resource management largely depends on the level of coordination among public administration entities, the development of digital infrastructure, professional training of personnel, and the readiness of public authorities to implement innovative managerial technologies.

Amendments to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 1343 of 28 December 2020 «On Approval of the Regulation on the Human Resource Management Information System in State Bodies» have been proposed through the incorporation of a new functional component into its structure – the digital personnel profile of a public servant.

The results of the strategic analysis (SWOT, PESTEL, GAP) of the digitalization of human resource management in public authorities demonstrated both significant development potential and systemic limitations. The key strengths include the existence of basic digital infrastructure, state-level support for digital reforms, and the gradual formation of a digital culture within public authorities. At the same time, weaknesses remain in the fragmentation of HR systems, insufficient development of HR analytics, uneven digital competencies of personnel, and limited use of electronic services.

The foreign experience of digitalization of human resource management in public authorities has been studied, and directions for the development of digital transformation of HR processes within the public administration system of Ukraine

have been substantiated. It has been determined that modern digitalization of personnel management in leading countries of the world is based on the integration of digital technologies, the development of a competency-based approach, the establishment of continuous professional learning systems, and the use of data-driven models of human capital management.

Based on the conducted research, key directions for the development of digitalization of human resource management in public authorities of Ukraine have been formulated. The priority directions include: the formation of unified HR policies; integration of the digitalization of HR processes with policies for developing digital competencies; implementation of data-driven approaches to personnel management; development of digital HR platforms; modernization of professional training systems; improvement of electronic document management; enhancement of cyber resilience of public authorities; creation of unified digital interaction platforms between HR units and employees; and development of a personnel reserve as a tool for supporting digital projects and reforms.

The expediency of implementing an integrated digital model of human resource management has been substantiated. This model envisages interconnected automation of recruitment, adaptation, training, evaluation, motivation, and career development processes within a unified digital environment. It has been determined that the key conditions for effective digitalization include the development of personnel digital competencies, the formation of an organizational culture open to change, modernization of digital infrastructure, ensuring cybersecurity, and improvement of the regulatory and legal framework governing the use of digital technologies in personnel management.

It has been substantiated that under martial law conditions, the digitalization of human resource management acquires strategic importance for ensuring the resilience of the public administration system, prompt response to crisis situations, and increasing the effectiveness of public authorities' activities.

Keywords: management / public management, human resource management, human resource capacity, human resource capacity management, public authorities,

public service, public servants, civil service, personnel policy, personnel security, competence, professional activity, digitalization, information (digital) technologies, digital transformation.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в наукових фахових виданнях України категорії Б:

1. Чернецький О. В. Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади: теоретичний аспект. *Публічне адміністрування та національна безпека*: ел. наук. вид. 2024. № 6. С. 89-100.

DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-6-10015>

URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2024/6/10015>

2. Чернецький О. В. Сучасні тенденції цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. С. 225–232.

DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.225>

URL: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4737>

3. Чернецький О. Напрями формування ефективної системи управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. Вип. 2 (78). С. 209-217.

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

URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/5008>

4. Чернецький О.В., П'ятничук І.Д. Теоретико-методичні засади діагностики цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. *Успіхи і досягнення в науці*. 2026. № 2(24). С. 1337-1347.

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2\(24\)-1337-1347](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2(24)-1337-1347)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/37931>.

5. Чернецький О.В., П'ятничук І.Д. Діагностика цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади на регіональному рівні. *Наукові перспективи*. 2026. № 2 (68). С. 675-687.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2\(68\)-675-687](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2(68)-675-687)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/38214>

**Публікації у матеріалах конференцій, тезах доповідей та виданнях,
що не включені до переліку наукових фахових видань України та не
індексуються наукометричними базами даних Scopus або Web of Science
Core Collection:**

1. Чернецький О. В. Цифровізація як тренд розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади. *Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності*: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 травня 2024 р., м. Київ). 2024. С. 202-205. URL: <https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/17-problemi-modernizacii.pdf>.

2. Чернецький О. В. Окремі аспекти нормативно-правового забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. *Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Summer Debates: Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Internet Conference* (1-2 August, 2024, Dnipro). 2024. С. 305-307. URL: <http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2024/08/Conference-Proceedings-August-1-2-2024-1.pdf>.

3. Чернецький О.В. Інтеграція кібербезпеки в цифрове управління кадровим потенціалом у публічному секторі: виклики та стратегічні пріоритети. *Сучасна українська держава: вектори розвитку та шляхи мобілізації ресурсів*: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції (30 квітня 2026 р., м. Одеса). 2026. URL: <https://old.pdpu.edu.ua/novini-fakultetu-soc-gum/15302-ikh-vseukrajinska-naukovo-praktichna-konferentsiya-suchasna-ukrajinska-derzhava-vektori-rozvitku-ta-shlyakhi-mobilizatsiji-resursiv-2>.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	24
1.1. Сутність управління кадровим потенціалом органів публічної влади	24
1.2. Цифровізація управління кадровим потенціалом як важлива складова діяльності органів публічної влади	49
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	69
2.1. Нормативно-правові засади цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади	69
2.2. Інституційне середовище управління кадровим потенціалом органів публічної влади	94
2.3. Діагностика цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади	120
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	145
3.1. Зарубіжний досвід цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади	145
3.2. Напрями розвитку цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади	171
3.3. Удосконалення управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації	189
ВИСНОВКИ	217
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	225
ДОДАТКИ	247

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

Держаудитслужба – Державна аудиторська служба України

ЄС – Європейський союз

КМУ – Кабінет Міністрів України

Мінцифра – Міністерство цифрової трансформації України

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби

ШІ – Штучний інтелект

CAF – Common Assessment Framework

CFAF – Федеральний навчальний центр адміністрації

DDaT – Digital, Data and Technology

DGAFP – Генеральна дирекція адміністрації та державної служби

DINSIC – Міжміністерська дирекція цифрових і державних інформаційно-комунікаційних систем

HR – Human Resources

HRMIS – Системи управління людськими ресурсами

KPI – Key Performance Indicators

MTTR – Середній час відновлення

NSAI – Національна стратегія впровадження технологій штучного інтелекту

PSG – Professional Skills for Government

TQM – Total Quality Management

ВСТУП

Актуальність теми дисертаційного дослідження. Важливим компонентом управління кадровим потенціалом органів публічної влади є впровадження та застосування сучасних цифрових технологій, що вимагають як технологічних, так і управлінських змін. Ці технології сприяють успішній адаптації функціонування органів публічної влади до мінливого середовища, зростанні рівня прозорості та ефективності діяльності, інноваційному розвитку.

Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади має вирішальне значення для підвищення рівня ефективності їхньої роботи. Це досягається, передусім, шляхом автоматизації рутинних завдань, оптимізації кадрових процесів та підвищення прозорості ухвалення управлінських рішень. Впровадження цифровізації дозволяє не лише вдосконалити кадрові процеси, але й виводить управління кадровим потенціалом на якісно новий рівень. Це забезпечує прогнозування майбутніх кадрових потреб (як кількісно, так і за компетенціями) для забезпечення ефективного функціонування органів публічної влади.

Сучасні процеси демократичного розвитку в глобалізованому вимірі зумовлюють переосмислення наукових підходів до розуміння та особливостей управління кадровим потенціалом органів публічної влади в мовах цифровізації. Особливого значення це набуває в контексті євроінтеграційних прагнень України, де застосування передових цифрових управлінських інструментів є невід’ємною компонентною успішного розвитку країни загалом.

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій управління кадровим потенціалом органів публічного управління стикається з новими можливостями та викликами. Використання інформаційних технологій здатне оптимізувати кадрові процеси та підвищити ефективність, проте водночас виникають проблеми інтеграції нових систем, навчання персоналу, забезпечення кібербезпеки та дотримання правових норм, що вимагає комплексного підходу до дослідження та розв’язання цих проблемних питань.

Традиційні засоби вже не можуть забезпечити належну гнучкість, оперативність та результативність ухвалення управлінських рішень. Тому виникає необхідність впровадження інноваційних інструментів. Ключове місце серед сучасних можливостей цифровізації управління кадровим потенціалом займає використання великих баз даних, штучного інтелекту, адаптивних стратегій та прогностичної аналітики, що сприяє підвищенню якості публічного управління.

У зв'язку з сучасними трансформаціями та новими викликами, управлінські й кадрові процеси в органах публічної влади стають набагато складнішими і вимагають пошуку оптимальних шляхів розвитку. Зокрема, цифровізація управління кадровим потенціалом має охоплювати відбір, навчання, підвищення професійного рівня державних службовців, оцінку результатів роботи, планування кар'єри, а також формування ефективної системи мотивації. При цьому, завданням на сьогодні постає вдосконалення організаційно-правових аспектів управління кадровим потенціалом в умовах воєнного стану, впровадження інноваційних технологій та підвищення цифрових професійних умінь і навичок державних службовців для забезпечення ефективної діяльності служб управління персоналом.

Актуальність обраної теми дослідження підтверджує також рівень наукової розробки проблематики управління кадровим потенціалом органів публічної влади в наукових працях вчених, як: Н. Гончарук, О. Дегтяр, Т. Доценко, О. Карпенка, В. Куйбіда, О. Линдюк, Н. Липовська, Н. Нижник, О. Оболенський, Н. Обушна, В. Олуйко, О. Пархоменко-Куцевіл, Л. Прудіус, Ю. Пукір, А. Рачинський, С. Селіванов, С. Серьогін, М. Стовбан, І. Сурай, С. Хаджирадєва та ін. Водночас варто зауважити, що в національному науковому дискурсі ця проблематика не розглядалася комплексно з позицій цифровізації.

Таким чином, з огляду на важливість і наукову цінність наявних доробок, необхідно констатувати відсутність у вітчизняній науці державного управління цілісного, комплексного дослідження щодо питання цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади зважаючи на сучасні

трансформаційні зміни в Україні, що зумовило актуальність обраної теми для дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження було реалізоване у межах науково-дослідної роботи за темою «Теоретико-методологічні та прикладні засади розроблення і функціонування інноваційних механізмів публічного управління та адміністрування» Карпатського національного університету імені Василя Стефаника (номер державної реєстрації №0120U100494). У рамках теми здобувачем було запропоновано напрями цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади.

Метою дисертаційного дослідження є розробка науково-обґрунтованих пропозицій з удосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такий комплекс завдань:

- з'ясувати наукові засади цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади;
- розкрити нормативно-правові засади цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади;
- охарактеризувати інституційне середовище управління кадровим потенціалом органів публічної влади щодо цифровізації;
- узагальнити результати діагностики сучасного стану цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади;
- узагальнити зарубіжний досвід щодо цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади;
- визначити напрями розвитку цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади;
- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади.

Предмет дослідження – цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дисертаційної роботи є загальноприйняті наукові методи фундаментальної, загальнонаукової і конкретно-наукової методології пізнання й досліджень процесів і явищ. Дослідження базувалося на логіко-діалектичному методі, на основі якого було з'ясовано сутність дефініцій «кадровий потенціал», «управління кадровим потенціалом органів публічної влади», «цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади» (підрозділи 1.1; 1.2). Методи системного аналізу та синтезу, порівняння, систематизації забезпечили визначення зв'язків між елементами теоретичної моделі цифровізації управління кадровим потенціалом (підрозділ 3.3), а також систематизацію результатів діагностики впровадження цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади (підрозділ 2.3.) та наукових підходів до уточнення понятійно-категорійного апарату дослідження (підрозділи 1.1; 1.2). Застосування міждисциплінарного підходу надало можливість комплексно розглянути нормативно-правові засади та інституційне середовище цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади (підрозділи 2.1; 2.2), а також зарубіжний досвід впровадження цифрових інструментів в управління кадровим потенціалом (підрозділ 1.3). Системний підхід було застосовано при розробленні й обґрунтуванні сучасних напрямів удосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади (підрозділи 3.1; 3.2; 3.3).

Емпіричну та фактологічну базу дослідження склали нормативно-правові акти, методичні документи НАДС, міжнародні нормативно-правові документи щодо кадрової політики, офіційні дані НАДС, наукові праці провідних вітчизняних учених, періодичні видання та матеріали науково-практичних конференцій з публічного управління.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вирішенні актуального наукового завдання – розробці науково-обґрунтованих пропозицій з

удосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, зокрема:

уперше:

– обґрунтовано доцільність впровадження: *інтегрованої цифрової моделі управління кадровим потенціалом органів публічної влади* (авторська розробка), яка базується на комплексній взаємодії всіх етапів кадрового процесу (добір, адаптація, розвиток, оцінювання, кар'єрне управління) в єдиному цифровому середовищі з використанням HR-аналітики, штучного інтелекту та інтегрованих баз даних; що дозволяє забезпечити перехід до data-driven управління, підвищити обґрунтованість кадрових рішень, прозорість процедур та ефективність функціонування публічної служби; та *цифрового кадрового профілю публічного службовця* (авторська розробка) як інтегрованого елементу інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), що передбачає створення єдиної цифрової моделі працівника з верифікованими даними щодо освіти, компетентностей, результатів оцінювання, професійного розвитку та кар'єрного просування і дозволяє підвищити обґрунтованість кадрових рішень, забезпечити кадрову безпеку та створити передумови для застосування аналітики й прогнозування в управлінні кадровим потенціалом;

удосконалено:

– класифікацію нормативно-правового забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, яка, на відміну від існуючих підходів, де нормативні акти розглядаються переважно за галузевою або інституційною ознакою, базується на функціонально-цільовому підході та охоплює як процеси управління персоналом публічної служби, так і процеси цифровізації, за такими ознаками: за рівнями управління, категоріями персоналу та функціональним призначенням, та відображає логіку цифрової трансформації управління персоналом;

– наукові підходи до розвитку інституційного забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади шляхом обґрунтування та нормативного проєктування нового функціонального елементу

HRMIS – цифрового кадрового профілю публічного службовця, що передбачає систематизацію, верифікацію та інтеграцію кадрових даних у єдиному цифровому середовищі, чітке розмежування повноважень між Національним агентством України з питань державної служби та Міністерством цифрової трансформації України, а також використання профілю як інструменту підвищення обґрунтованості кадрових рішень;

– підходи до діагностики цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади та запропоновано інтегрований підхід, який поєднує соціологічне опитування та комплекс стратегічних аналітичних інструментів (SWOT-, PESTEL- та GAP-аналіз), та дає змогу не лише визначити поточний рівень цифрової зрілості управління персоналом як перехідний від фрагментарної до системної моделі, а й ідентифікувати ключові структурні розриви між наявним і бажаним станом цифрової трансформації, обґрунтувати пріоритети переходу до data-driven управління кадровим потенціалом й сформувати науково обґрунтовану основу для розроблення стратегічних управлінських рішень щодо цифровізації HR-процесів органів публічної влади;

– комплексну систему критеріїв та індикаторів оцінки ефективності цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, яка базується на інтеграції двох взаємопов'язаних блоків: (1) критеріїв оцінки ефективності функціонування цифрових HR-інструментів (операційна ефективність, прозорість і підзвітність, економічна доцільність, інформаційна безпека, надійність, аналітична спроможність, інтероперабельність) та (2) критеріїв оцінки їх впливу на кадровий потенціал (якість добору персоналу, рівень задоволеності, плинність кадрів, професійний розвиток, адаптація, продуктивність, інноваційна активність), що дозволяє забезпечити комплексне вимірювання результатів цифровізації на рівні кадрового потенціалу, підвищити обґрунтованість управлінських рішень і сформувати системну основу для моніторингу ефективності управління персоналом в органах публічної влади;

набули подальшого розвитку:

– науковий понятійно-категорійний апарат шляхом уточнення понять: *«кадровий потенціал»* як сукупність особистих (фізичних/духовних) якостей та здібностей особистості, визначальних можливостей та межі її участі у професійній (трудовій) діяльності, здатність досягати в заданих умовах відповідних результатів, а також удосконалюватися у процесі роботи в професійній сфері; *«управління кадровим потенціалом органів публічної влади»* як: а) функціонуюча комплексна система, що вибудовується на організаційно-правових, соціально-психологічних та моральних відносин та включає формування і розробку концепції (стратегії) кадрової політики, принципів, методів, технологій формування управління персоналом висококваліфікованої професійної служби у органах публічної влади; б) безперервний цілеспрямований процес взаємодії суб'єкта управління та об'єкта, що спрямований на добір персоналу, професійний та кар'єрний розвиток, мотивацію й стимулювання для якісного та ефективного забезпечення виконання завдань і функцій, що постають перед органом публічної влади; *«цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади»* як процес впровадження сучасних цифрових технологій щодо функціонування внутрішньо-організаційних питань щодо кадрового потенціалу органів публічної влади для підвищення ефективності і удосконалення їх діяльності;

– виокремлення сучасних проблем цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади: фрагментарність нормативного регулювання та відсутність цілісної стратегії HR-цифровізації; недостатній рівень інтеперабельності інформаційних систем і цифрових платформ; орієнтація переважно на автоматизацію адміністративних процесів замість використання аналітичних інструментів; обмежене використання технологій штучного інтелекту; недостатня увага до розвитку цифрових компетентностей персоналу; збереження паперових процедур у кадровому діловодстві; а також недостатня орієнтація на користувача (UX HR-систем);

– науково-методичні підходи до узагальнення зарубіжного досвіду цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, які, на

відміну від існуючих підходів, що зосереджуються переважно на аналізі окремих цифрових інструментів або окремих практик (електронний документообіг, автоматизовані системи обліку персоналу), базуються на комплексному розгляді інституційних, стратегічних і технологічних компонентів цифровізації управління персоналом в органах публічної влади. Це дало змогу встановити, що ефективне управління кадровим потенціалом в умовах цифровізації ґрунтується на поєднанні стратегічного планування розвитку персоналу, системного моніторингу та оцінювання компетентностей, використання інтегрованих інформаційно-аналітичних систем і HR-платформ, упровадження сучасних підходів до управління талантами, а також забезпечення гнучкості кадрових процесів, що дозволило обґрунтувати взаємозв'язок між політикою розвитку цифрових навичок, застосуванням HR-аналітики та підвищенням ефективності публічного управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності органів публічної влади для вдосконалення управління кадровим потенціалом в умовах цифровізації. Зокрема обґрунтоване впровадження цифрового кадрового профілю публічного службовця; запропонована система оцінки ефективності цифровізації управління кадровим потенціалом для проведення регулярного моніторингу результативності впровадження цифрових HR-інструментів; розроблена інтегрована цифрова модель управління кадровим потенціалом може бути використана як концептуальна основа для створення та впровадження єдиної цифрової системи управління кадровим потенціалом в органах публічної влади, що забезпечить узгодженість кадрових процесів, їх прозорість, автоматизацію та інтеграцію з іншими державними інформаційними системами.

Результати дисертаційної роботи були використані (Додаток Б): Виконавчий комітет Івано-Франківської міської ради (довідка № 35/01-20/23в від 09.01.2026 р.), Івано-Франківська обласна рада (довідка № 12-134/17р/212 від 09.01.2026 р.), Делятинська селищна рада Надвірнянського району Івано-

Франківської області (довідка №39/02-3.09 від 12.01.2026 р.), Рожнівська сільська рада Косівського району Івано-Франківської області (довідка №47/2.2-03 від 13.01.2026 р.), Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (довідка №03.04-29/26 від 24.12.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Ідея, розробки, положення, висновки та наукові результати отримані безпосередньо автором. Дисертаційне дослідження виконано автором самостійно та містить актуалізовані висновки. Пропозиції і рекомендації дисертаційної роботи відповідають її змісту й впливають із отриманих результатів теоретичних і практико-прикладних наукових досліджень.

Апробація результатів дисертації. Отримані результати, висновки та пропозиції наукового дослідження доповідались й обговорювались на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності» (м. Київ, 23-24 травня 2024 р.); «Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Summer Debates» (м. Дніпро, Україна, 1-2 серпня 2024 р.); «Сучасна українська держава: вектори розвитку та шляхи мобілізації ресурсів» (м. Одеса, 30 квітня 2026 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано в 8 наукових працях, зокрема в: 5 статтях в наукових фахових виданнях України, 3 тезах за матеріалами міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій (Додаток А).

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 264 сторінки, з них основного тексту – 209 сторінок. Робота містить 24 рисунки, 13 таблиць, список використаних джерел налічує 188 найменувань.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Сутність управління кадровим потенціалом органів публічної влади

Розвиток публічного управління сьогодні зумовлює необхідність модернізації кадрової політики, яка, зокрема, включає управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Спірний характер підходів науковців до питань розв'язання кадрових проблем, особливо тих, що стосуються потенціалу, а також недостатність наукових напрацювань щодо цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, зумовлюють актуальність обраного тематичного напрямку дисертаційного дослідження.

Ключовою дефініцією із досліджуваної проблематики є «управління кадровим потенціалом органів публічної влади», що вбачається неможливим розглядати без дослідження таких понять як «кадри», «потенціал», «кадровий потенціал», «кадрова політика», «кадри державної служби», «кадровий потенціал державного службовця», «органи публічної влади» оскільки ці поняття між собою тісно переплітаються. Не дивлячись на те, що означені дефініції застосовуються в правових актах, їх нормативні визначення донині не достатньо обґрунтовані. Застосування різних наукових підходів до визначення цих дефініцій створює складнощі в практичній площині їх застосування, оскільки означені поняття різняться за змістовним наповненням.

Базовий термінологічний апарат, що дає змогу розглядати проблеми, пов'язані з кадровим потенціалом, охоплює два поняття – потенціал і кадри.

Термін «кадри» у перекладі з французької мови (*cadre/cadres* – рамка, штатний співробітник) розуміється як штатний склад працівників організації. Цей термін у французькій мові з'явився із латинської (*quadratus* – чотирикутник/рамка/квадрат) та означав штатний склад у армії

військовослужбовців. На початку XIX ст. в європейських державах (зокрема Італія та Франція) зазначений термін став застосовуватися як назва одного із елементів управління [128, с. 167].

Науковцями публічного/державного управління даний термін розглядається у широкому та вузькому розумінні (рис. 1.1). Увесь арсенал заходів, форм, методів, що пов'язані з діяльністю кадрів, забезпеченням різних сфер життя суспільства, а також підприємств й установ, організацій кваліфікованими працівниками складає зміст кадрової роботи [44, с.305].

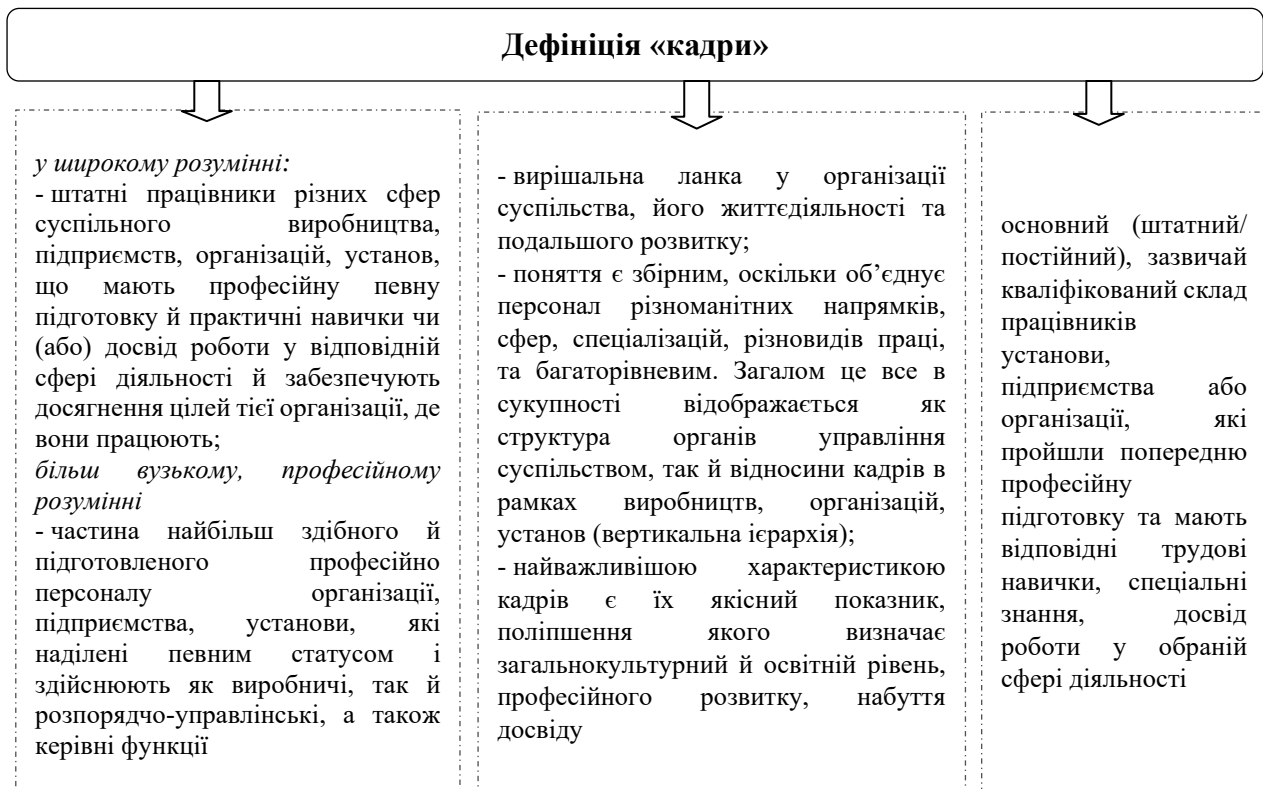


Рис. 1.1. Розуміння дефініції «кадри» в державному управлінні

Джерело: сформовано на основі [44; 15; 1; 52]

Отже, зважаючи на наведені визначення, в нашому дослідженні ми використовуємо поняття «кадри» як основного штату працівників органів публічної влади, що підготовлені професійно та мають відповідні кваліфікаційні навички та здібності (потенціал), досвід у сфері управління задля досягнення тих завдань, цілей, що постають перед органом в якому вони працюють.

Зважаючи на досліджуване явище в контексті діяльності органів публічної влади доцільним є розкриття поняття *«кадри державної служби»*, що тлумачиться як:

- коло посадових осіб, які займаються розробкою та реалізацією управлінських рішень (у широкому сенсі);
- виключно сукупність посадових осіб (у вузькому сенсі);
- кадри державної служби розглядаються як складова частина кадрів держави;
- об’єкт кадрової політики, що включає службовців та працівників органів державної влади, які не є державними службовцями, що покликані забезпечувати функції й завдання державного управління [128, с. 167].

На думку О.Вольської, кадри органів публічної влади слід розуміти як сукупність спеціально підготовлених державних службовців, що професійно зайняті в органах державної влади й місцевого самоврядування, які забезпечують раціональність та ефективність їх (органів) функціонування. Зазвичай під кадрами, як наголошує автора, визначають персонал або/чи людські ресурси, які працюють у будь-якій організації [19, с. 188].

У цьому розумінні доречно виокремити кілька своєрідних ознак, які мають вираження у впливі зі сторони суб’єктів управління стосовно здійснення функцій держави із формування трудових ресурсів; цілісність та динаміку; наявність цільового характеру взаємозв’язку із державним органом; системний характер [128, с. 167].

М.Прокоф’єв зазначає, що поняттю *«кадри»* за змістовою специфікою рівноцінне поняття *«кадровий потенціал»*. Автор наголошує, що *«кадри»* потрібно розглядати як основоположне (засадниче) поняття стосовно терміну *«кадровий потенціал»*, адже саме зміст терміну *«кадри»* вважається основою змістовної частини категорії *«кадровий потенціал»* [128, с. 168].

На нашу думку, *«кадри»* слід розуміти як основоположне від якого далі розвинуто похідне поняття *«кадровий потенціал»*.

Розглядаючи категорію «потенціал» (від латинського слова «*potentia*» – сила) у наукових підходах з державного управління зустрічаємо такі визначення: а) наявні сили, можливості, засоби, запаси, які можуть бути використані щодо розв'язання якого-небудь завдання чи досягнення певної мети [44, с. 550]; б) джерела, засоби, запаси, що можуть бути використані, й також можливості окремої особи чи (або) групи осіб, суспільства у конкретних обставинах [68, с. 711].

Поняття «потенціал», як підкреслює Л.Михалевська, має подвійне змістовне наповнення: із однієї сторони, він характеризує ступінь потужності у будь-якому розумінні, з другої засвідчує, що ця потужність прихована. Зважаючи на зазначене, потенціал можна характеризувати як наявні риси/потенції, так й приховані, які можуть розвинутиися за цілеспрямованого впливу (чи так й залишаться прихованими) [79].

Для розкриття потенційних можливостей працівників та врахування їх внутрішніх прагнень та бажань використовують категорію «кадровий потенціал» [68, с. 712].

Слід навести запропоновану С.Хаджирадевою, Т.Доценко та Ю.Пукіром узагальнену модель кадрового процесу в органах публічної влади. Оскільки автори вважають, що системоутворюючим чинником означеної моделі є кадровий потенціал органу публічної влади й саме на його розвиток направлено всі дії в рамках кадрового процесу. До головних складників кадрового процесу в органах публічної влади науковці відносять: вступ на публічну службу; організаційну поведінку; професійний розвиток; кадровий аудит [145, с. 883-884].

У органах публічної влади змістовий контент кадрового процесу зумовлений впливом таких чинників: 1) діючи законодавчі акти й нормативно-правові документи, які регламентують діяльність в сфері публічного управління і адміністрування; 2) кадрова політика й HR-стратегія органу публічної влади, що розробляються базуючись на стратегії органу публічної влади; 3) служба управління персоналом у публічній службі [145, с. 883-884].

Зважаючи на таку особливість, що кадровий потенціал вважається важливим конструктивним складником державної служби, саме тому й інформація щодо його стану та ступеню втілення надзвичайно необхідна задля ухвалення важливих управлінських рішень у системі публічного управління.

Важливою конструктивною перевагою в практичній діяльності будь-якої організації, що прагне забезпечити свою конкурентоспроможність, вважається її кадровий потенціал [145, с. 882].

Аналіз сучасних наукових підходів щодо поняття «кадровий потенціал» засвідчив про неоднозначність розуміння даного визначення, прослідковуються явні розбіжності стосовно тлумачень, його складність і багатогранність, що потребує використання чіткого методологічного підходу щодо його сутнісного наповнення й осмислення (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Підходи до розуміння «кадровий потенціал»

Джерело: сформовано на основі [44; 15; 1; 52]

Неоднозначність розуміння даного поняття також характеризується й тим, що дане визначення досліджується не лише в аспекті органів публічної влади,

проте й в контексті підприємств, бізнес-середовища (компаній) як важливий елемент успішної кадрової діяльності. Ми розглянемо дане явище в аспекті управлінської діяльності органів публічної влади.

У реальному вигляді кадровий потенціал може бути представлений можливостями працівників і якістю їхньої професійно-кваліфікаційної підготовки, особистісними, трудовими, фізіологічними, психологічними якостями, а також, що є найбільш важливо, творчими здібностями [68, с. 712].

Змістовне значення поняття «кадровий потенціал» відповідає характеристиці можливостей та здібностей кадрів державного управління, в тому числі й прихованих, поки ще нереалізованих та незатребуваних, певного роду їхнього прихованого резерву [66, с. 80].

Л.Михалевська пропонує розуміти поняття «кадровий потенціал» як сукупність особистих професійних здатностей і прихованих можливостей фахівця, розкриття яких дає можливість йому реалізуватися у професійній сфері [79]. Т.Лукашик, К.Сахно та І.Войтехович доповнюють дане визначення у розумінні закладених й набутих (в минулому) здібностей особистості (професійні, психологічні, фізіологічні, управлінські, соціальні та інші), можливостей виконання тих або (чи) інших функцій при сприятливому розвитку задатків, здібностей, доведених їх до навичок та вмінь [71, с. 139].

Я. Качан підкреслює, що «кадрові потужності публічної служби завжди пов'язані з управлінням, результатом якого є забезпечення виконання державних функцій» [54, с. 297]. Автор пропонує визначити поняття «кадровий потенціал» із двох точок зору: по-перше, як комплекс здатностей і вмінь спеціаліста, реалізація яких надає можливість професійного зростання в рамках обраної професії; по-друге, як багатофункціональне поняття, що об'єднує ряд закладених й набутих здібностей, у тому числі психологічних, професійних, фізіологічних, соціальних й управлінських, а також спроможність виконувати ті або інші функції за сприятливих умов, що необхідні задля ефективного професійного розвитку [54, с. 297].

Отже, дослідивши значний масив наукового доробку щодо тлумачення поняття «*кадровий потенціал*» пропонуємо під цим поняттям розуміти сукупність особистих (фізичних та духовних) якостей та здібностей особистості (спеціаліста), визначальних можливостей та межі його участі у професійній (трудовій) діяльності, здатність досягати в заданих умовах відповідних результатів, а також удосконалюватися у процесі роботи в професійній сфері.

С.Гончар підкреслює, що кадровий потенціал часто асоціюється із кадровим забезпеченням державного управління [23].

Група дослідників у роботі «Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування» (2022 р.) [2] виокремлюють поняття кадровий потенціал людських ресурсів органів державної влади й місцевого самоврядування, під яким пропонують розуміти комплекс властивостей і схильностей, а також професійних, громадянських і моральних здібностей, якими володіє службовець й які визнаються та розвиваються у процесі професійної діяльності, й також їхні приховані особистісні характеристики/резерви, що за потреби можна створити задля досягнення поточних та майбутніх цілей на благо громади.

Далі розглянемо у роботі досліджуване поняття в контексті державної служби. На думку М. Прокоф'єва «кадровий потенціал державної служби» слід розуміти з кількох позицій, що надає можливість в повній мірі розкрити його змістовне наповнення. У першу чергу, це приховані можливості й здатності кадрового складу державного апарату. По-друге, перспективи кар'єрного зростання державних службовців й ефективне застосування професійних здібностей [128, с. 168].

Поняття «кадровий потенціал державної служби», на думку науковців Н. Обушної та С. Селіванова, слід розглядати як цілісну відкриту та мінливу систему, яка представлена сукупністю здатностей й можливостей фахівців в сфері реалізації професійних завдань та функцій держави. До визначальної ознаки кадрового потенціалу державної служби автори відносять

інституціональність, адже безпосередньо залежить від інституційних характеристик державної служби. Одночасно в процесі дослідження сутності кадрового потенціалу державної служби доречно звертатися до суб'єктивної детермінанти, проте не у його індивідуально-особистісному прояві, а в узагальненому, який сформувався у єдиний комплекс здатностей/можливостей [87, с. 206]. Ми підтримуємо цю наукову позицію, оскільки досліджуючи наше питання у аспекті органів публічної влади означений прояв буде аналізуватися не в індивідуально-особистісному виразі, а в узагальненому, що вироблений як цілісна комплектація відповідних спроможностей і можливостей органу влади.

Кадровий потенціал державної служби починає актуалізуватися тоді, коли персонал прагне розвитку. Таким чином, розвиток кадрового потенціалу державної служби – це цілеспрямований, систематичний і безперервний процес щодо формування, утримання, наросування та удосконалення здатностей (знань → навичок → умінь) та розкриття можливостей фахівців в сфері реалізації професійних завдань/функцій держави [87, с. 206].

У деяких наукових дослідженнях поняття «кадровий потенціал державної служби» визначається як здатність (приховані якості) кадрів, що зумовлена відповідними функціями державного управління стосовно формування і реалізації державної політики й характеризує специфічні риси, що властиві державному управлінцю, специфічні навички, задатки, досвід, уміння, які необхідні при виконанні завдань державного управління і можуть бути розкриті за певних обставин [79].

Подібної позиції дотримується й ряд науковців, зокрема Я. Качан [54, с. 297-298], К. Богомоллова та О. Подольська [10, с. 79]. При цьому наголошують, що одночасно кадровий потенціал публічної (державної) служби вважається сукупністю потенційних можливостей кожного державного службовця й службовців інших інституцій, реалізація яких слугує (сприяє) наросуванню і розвитку кадрового потенціалу системи публічної служби. Дослідники підкреслюють [54, с. 297-298; 10, с. 79], що основною характеристикою кадрового потенціалу публічної (державної) служби є його інституційна

спрямованість, тобто забезпечення відповідності нормам (положенням) інститутів публічної служби.

Отже, нами встановлено, що в наукових дослідженнях акцентовано увагу на ключовій характеристиці кадрового потенціалу публічної служби, який має свій прояв в інституційній спрямованості та забезпечується відповідними нормами інститутів публічної служби.

Кадровий потенціал розуміють як сукупний кадровий ресурс працівників, що може бути використаний в трудовій діяльності задля досягнення відповідних цілей, що поставлені перед суспільством на конкретному етапі розвитку. Саме тому кадровий потенціал становить не бажану перспективу стану кадрового ресурсу, який досягається в процесі використання різних технологій стосовно управління кадровим складом, а існуючий реально результат управлінської діяльності із виявлення й розвитку професійних здібностей кадрів, що може бути використаний в потрібний момент [128, с. 168].

У системі органів публічної влади мова йде, в першу чергу, про управлінські кадри, до яких, як вважає О.Вольська, можна віднести працівників сфер матеріального та нематеріального виробництва, діяльність яких є пов'язаною із виконанням функції управління [19, с. 189].

Кадровий потенціал органів управління складає персонал, що має спеціальну підготовку (освіту, перепідготовку та підвищення кваліфікації) та реалізує специфічні управлінські функції. До критеріїв, що характеризують кадровий потенціал державної служби, прийнято відносити чисельний склад (кількість), рівень та якість професійної підготовки (рис. 1.3).

Кількість кадрів у органах публічної влади визначається виходячи із штатного розпису та обсягу фінансування, що вони мають у своєму розпорядженні. Відповідно, якість сформованого кадрового потенціалу вимірюється ступенем збалансованості професійних кваліфікаційних характеристик працівника із вимогами органів публічної влади й показниками ефективності праці [79].

До якісних умов, що впливають на кадровий потенціал органів публічної влади та управління, можна віднести забезпечення можливості підвищення кваліфікації та перепідготовки публічних службовців усіх рівнів та підрозділів, оптимізацію і підвищення рівня організації їх праці, інформаційну та технічну забезпеченість праці в органах публічної влади. Кількісний приріст та рівень професіоналізації публічних службовців визначається соціальною та економічною ефективністю кадрового потенціалу.

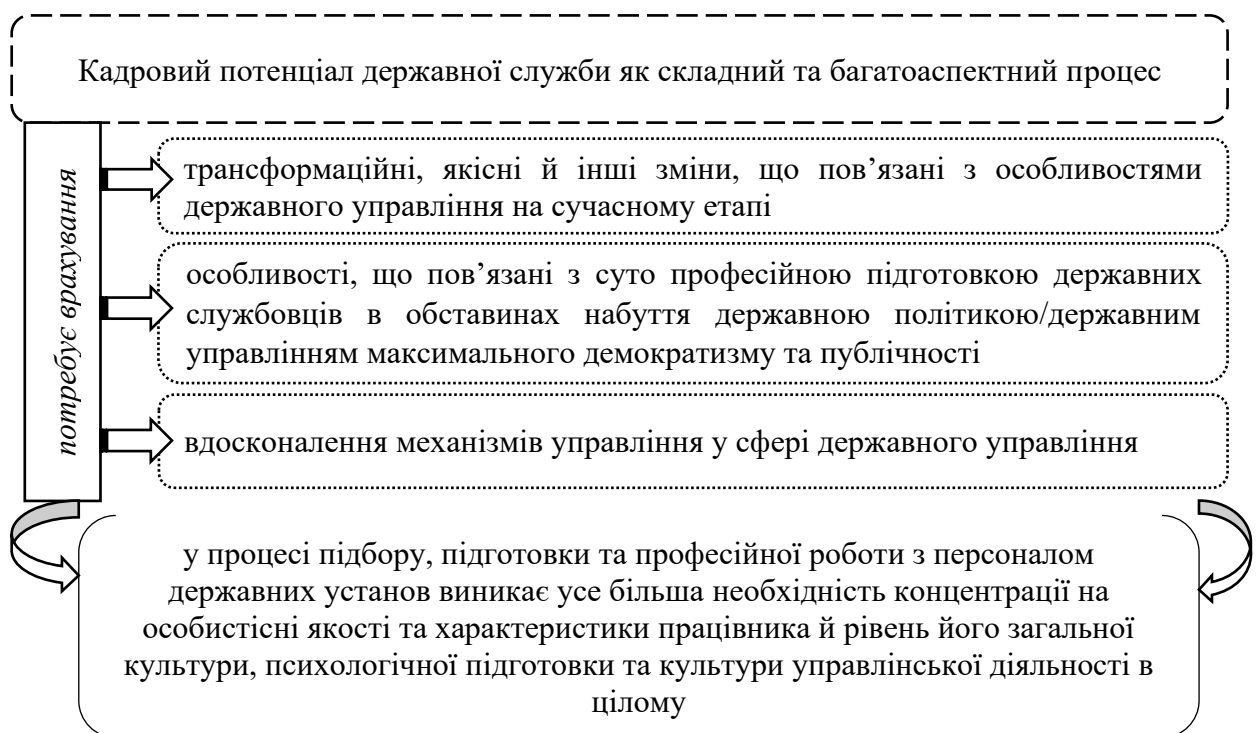


Рис. 1.3. Кадровий потенціал державної служби

Джерело: сформовано на основі [53, с.104]

У дослідженні П.Польового щодо питання теоретичних аспектів кадрового потенціалу органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства (2022 р.) надано наступне визначення: «кадровий потенціал органів публічної влади – це відкрита змінна система, яка представлена сукупністю кількісного й якісного складу працівників із відповідними професійними компетентностями та навиками з метою досягнення цілей сталого розвитку громади, міста, регіону й країни» [98]. Наукові підходи до розуміння кадрового потенціалу органів публічної влади наведено на рис. 1.4.

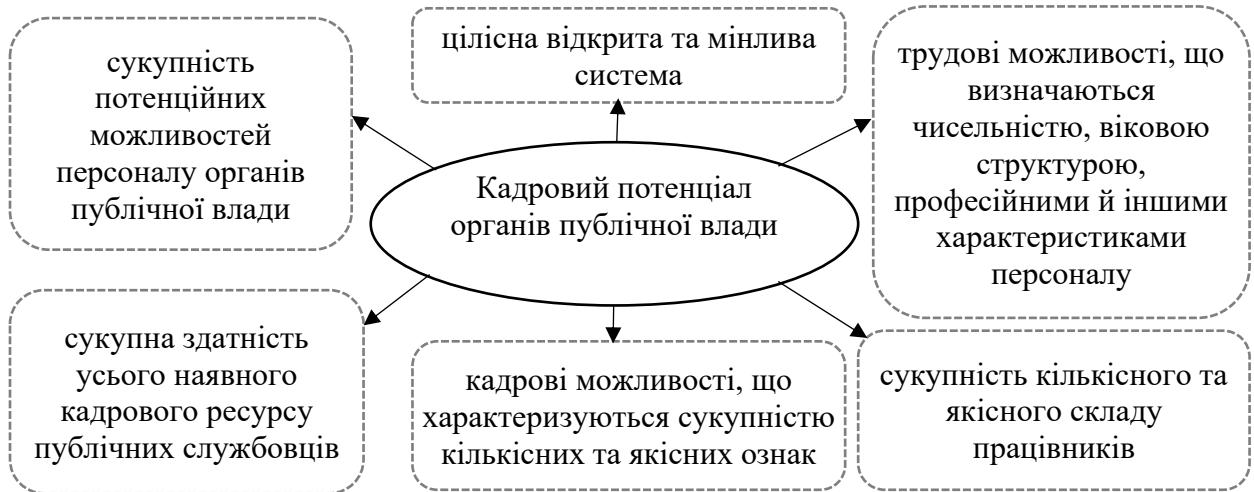


Рис. 1.4. Наукові підходи до розуміння кадрового потенціалу органів публічної влади

Джерело: сформовано на основі [98]

Формування кадрового потенціалу органів публічної влади – це сукупність заходів, що спрямовані на їх забезпечення потрібним кадровим складом, що здатний ефективно здійснювати необхідну роботу [52]. В процесі формування кадрового потенціалу публічної служби основним є забезпечення об’єктивної та комплексної оцінки професійних й особистісних якостей претендентів на засадах чітко регламентованих правил і кваліфікаційних вимог [10, с. 79].

До загальних принципів формування кадрового потенціалу органів публічної влади відносять: рівних можливостей; командної єдності; системності; поваги до людини; правового та соціального захисту [85, с. 227].

Досліджуючи дане питання слід сфокусувати увагу на термінологічних характеристиках понять державна та публічна служба. Аналіз наукових праць засвідчує, поняття «публічна служба» є більш ширшим з огляду на термін «державна служба». Відповідно, публічна служба також є механізмом виконання (здійснення) завдань і функцій держави, що реалізуються державними службовцями. Однак є такі посади, як політичні, які не належать до державної служби, проте відносяться до елементу публічної служби. Отже, означені дефініції є відмінними та потребують чіткого розмежування. Публічна служба в

себе включає службу в державних органах влади й місцевого самоврядування. Таким чином, державна служба – складовий елемент публічної служби [54, с. 298].

Згідно Кодексу адміністративного судочинства: «публічна служба – діяльність на державних політичних посадах, у державних колегіальних органах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша державна служба, патронатна служба в державних органах, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування» [56].

В цьому контексті доцільно розглянути тлумачення такого поняття як органи публічної влади. Для початку слід зазначити, що термін «публічна влада» повсякденно вживається із початком процесу європеїзації в нашій державі, проте законодавче закріплення нині відсутнє. У науковій літературі зустрічаються різноманітні підходи до зазначеного поняття, зокрема публічна влада – створена народом й на благо народу (задля реалізації загальнонаціональних інтересів) система управління суспільними відносинами шляхом сформованих та уповноважених на це органів, які діють від імені народу в відповідності до встановленого конституційно-правового порядку й у формах, що визначені Конституцією України та Законами України [100, с. 94-95].

Поняття «органи публічної влади» деякими авторами пропонується визначити як систему владних інституцій політично організованого суспільства, що включає органи державної влади й органи місцевого самоврядування, які наділені юридично визначеними повноваженнями та засобами щодо захисту прав, свобод й інтересів громадян, безпеки суспільства й держави, управління соціальним, економічним та культурним розвитком країни [130].

Можна розглядати публічну владу як реальну здатність (право та реально забезпечена можливість) органів державної влади й органів місцевого самоврядування, що сформовані, організовані й функціонують на засадах демократичних принципів, здійснювати державницькі функції та завдання згідно встановленого конституційно-правового порядку [100, с. 99]. Публічна влада є

єдиною, адже вона здійснюється апаратом органів публічної влади загалом за раціональною функціональною організацією публічного управління [130, с. 108].

В Україні система органів публічної влади відповідно до положень Основного Закону та форми публічної влади має чіткий розподіл на дві підсистеми [59]:

– органи державної влади (Президент України та Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, а також центральні органи виконавчої влади/місцеві державні адміністрації та органи судової влади);

– органи місцевого самоврядування (а)представницькі органи місцевого самоврядування (сільські; селищні; міські; районні та обласні ради); б) виконавчі органи місцевого самоврядування (виконавчі комітети; управління; відділи тощо), утворювані відповідними радами; в) органи самоорганізації населення (будинкові; вуличні та квартальні комітети).

За характером владних повноважень і внутрішньою структурою органи публічної влади поділяють на органи загальної компетенції (до прикладу КМУ) й спеціальної (наприклад Фонд державного майна України), на централізовані та децентралізовані [130, с. 108].

Процес нарощування кадрового потенціалу органів публічної влади першорядно забезпечується зростанням рівня професійних знань та практичного досвіду їх службовців [98].

Л.Михалевська надає характеристику кадрового потенціалу органів публічної влади в аспекті: 1) окремих індивідів: здоров'я, моральність та вміння працювати в колективі; активність; творчий потенціал; організованість; професіоналізм; освіта; ресурси робочого часу; 2) колективу в цілому: організація праці; система мотивів та стимулів до якісної праці; умови праці, технологічний рівень виробництва; можливості кар'єрного зростання; розвиток власності працівників; суперечності й конфлікти; демократизація управління; організаційна культура. Автор зазначає, що в ракурсі детермінанти управління кадровий потенціал органів публічної влади визначається потенційними можливостями ефективної праці. Для органів публічної влади з відносно

низьким рівнем оплати праці притаманним є високий рівень плинності кадрів [79].

Кадровий потенціал покладено у систему інтеграції і соціалізації співробітників органів публічної влади й інших структур, входить до концепцій професійної діяльності [19, с. 189].

Формування кадрового потенціалу є важливою функцією роботи будь-якої державної організації, підприємства, установи. Від своєчасного й повного розв'язання організаційних і соціально-економічних завдань багато у чому залежить й ефективність функціонування органів публічної влади [79].

Варто відмітити, що формування кадрового потенціалу полягає у прогнозуванні й плануванні потреби у кадрах, а також створенні системи кадрових ресурсів та компетенції. Поруч із цим, формування кадрового потенціалу є складним та довгочасним процесом, на який має вплив низка внутрішніх і зовнішніх чинників (рис. 1.5).

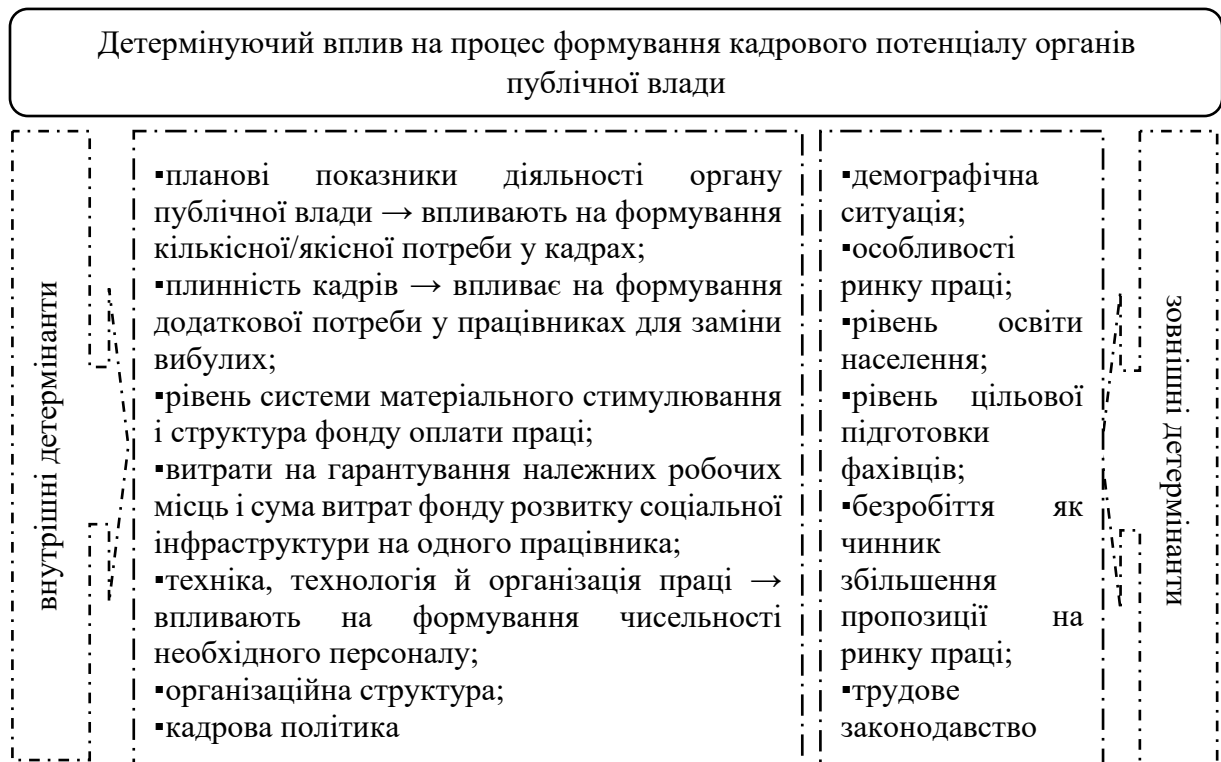


Рис. 1.5. Чинники впливу на розвиток кадрового потенціалу

Джерело: сформовано на основі [85, с. 227-228]

Формування кадрового потенціалу органів публічної влади передбачає застосування наступних методів: (1) виявлення потреби в персоналі; (2) залучення працівників і відбір; (3) підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації працівників. Одночасно, актуальність проблематики формування кадрового потенціалу пов'язана з тим, що за сучасних умов роль персоналу органів публічної влади щодо надання послуг в контексті трансформаційних змін суттєво змінюється, що зумовлено такими детермінантами: змінами в змісті праці, що зумовлюються запровадженням інновацій та підвищенням значущості самоконтролю/самодисципліни, а також зростанням освітнього й культурного рівня працівників, змінами пріоритетів в системі цінностей персоналу [85, с. 228].

Високий інтелектуальний рівень організації у будь-якій сфері приваблює талановитих людей, що дає можливість створювати унікальні поєднання професійних здібностей та створює базис людських ресурсів у системі публічного управління. Оскільки методи формування кадрового потенціалу в системі публічного управління ґрунтуються на принципах правового регулювання та стандартах управління людськими ресурсами, систематизація принципів використання кадрових ресурсів у системі публічного управління надає можливість визначити умови формування ефективної системи управління персоналом [174, с. 432].

Слід зазначити, що необхідність розвитку кадрового потенціалу визначається насамперед тим, що певні здібності працівників можуть бути не залучені у його трудовій діяльності [174, с. 432].

Ключовою ціллю формування кадрового потенціалу публічної служби є забезпечення органів публічної влади необхідними трудовими ресурсами, що спроможні вирішити завдання і досягнути поточних та стратегічних цілей [79].

Як відзначається, одна з цілей кадрової політики органів публічного управління є формування та розвиток кадрового потенціалу органів публічної влади, що включає професійну компетентність, відповідальність та активність. Кадровий потенціал органів державного управління в широкому розумінні

визначає успішність впровадження інновацій у всі сфери діяльності та вирішення соціально-економічних проблем, що забезпечують стабільне зростання та розвитку регіонів й країни [174, с. 428].

Обґрунтоване й планомірне формування кадрового потенціалу органів публічної влади надасть змогу вирішувати наступні завдання: а) установалення співвідношення чисельності працівників із різними професійно-кваліфікаційними характеристиками задля досягнення максимальної відповідності між завданнями та наявним персоналом; б) забезпечення оптимального ступеня завантаження працівників задля повного використання їхнього особистого потенціалу, а також підвищення ефективності їхньої роботи; в) оптимізація структури працівників з різним функціональним змістом праці [79].

Кадровий потенціал органів публічної влади є комплексом кваліфікованих професійних знань, умінь та навичок, кадрових ресурсів, що можуть бути застосовані в рамках функціональних обов'язків та повноважень цих органів задля досягнення відповідних цілей діяльності та виконання функцій і завдань держави.

До ключових складових кадрового потенціалу відносять освіту, професійні здібності, рівень кваліфікації, професійні навички, психометричні характеристики кадрів управління, що займаються інноваційною діяльністю. Поєднує кадровий потенціал у собі висококваліфікованих працівників, які характеризуються компетентністю, професійною придатністю, досвідом роботи й особистими морально-етичними якостями, а також здатністю до швидкого набуття нових знань і навичок та бажанням працювати за своїм фахом [143, с. 25].

На рисунку 1.6 можна простежити, що кадровий потенціал органів публічної влади включає два елементи – потенціал публічних службовців, до якого відносять особистісні характеристики службовців та система управління кадровим потенціалом, що характеризується умовами та можливостями, які можна реалізувати у професійній сфері.

Відповідно до сучасних реалій, запропоновано до поняття додати спроможність персоналу швидко адаптуватися до умов невизначеності та підтримувати позитивну атмосферу у колективі, мати високий рівень емоційного інтелекту, а також стійкість до стресу й спроможність до креативного мислення [150].

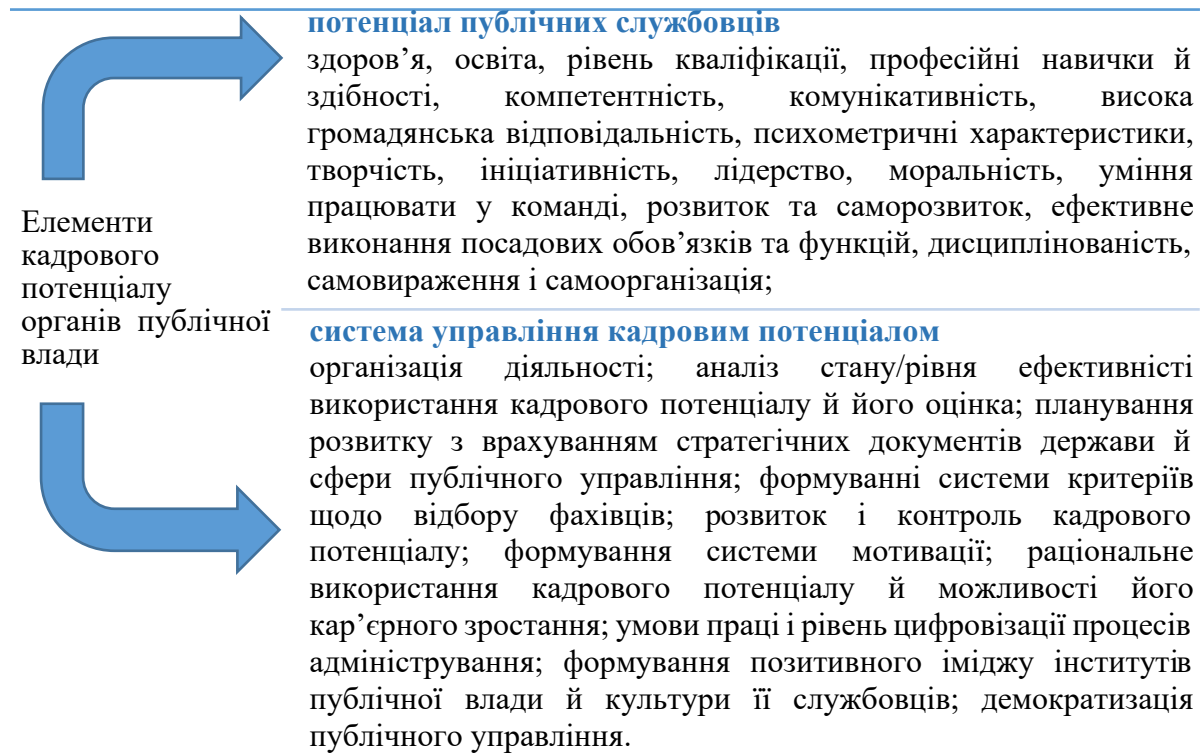


Рис. 1.6. Елементи кадрового потенціалу органів публічної влади

Джерело: сформовано на основі [98]

Зауважмо, що Л. Чернишова та А. Заложнікова до актуальних елементів кадрового потенціалу у сучасних умовах воєнного стану відносять:

- знання і навички (сукупність академічних знань, професійних навичок та компетентностей, що мають працівники (зокрема це можуть бути знання галузевих норм, технічні знання та вміння роботи із програмним забезпеченням та інше);
- досвід (професійний досвід, що накопичується впродовж років роботи в конкретній галузі чи (або) посаді. Досвід надає можливість краще працівникам розуміти ситуації і швидше реагувати на виклики);

– вміння та таланти (окремі унікальні здібності й таланти працівників, що можуть проявлятися корисними задля розв'язання відповідних певних завдань або розвитку нових ідей);

– мотивація і саморозвиток (володіння працівниками певним рівнем мотивації і бажання досягати високих результатів та можливості саморозвитку, що можуть бути втілені через навчання і самовдосконалення);

– лідерська якість (здатність працівників бути лідерами чи приймати на себе відповідальність за рішення/дії);

– комунікативні навички (вміння ефективно спілкуватися із колегами, партнерами та іншими сторонами);

– стресостійкість і здатність до адаптації (вміння керувати емоціями й адаптуватись до змін навколишнього оточення, а також ефективно вирішувати проблеми й витримувати тиск без втрати продуктивності та здоров'я, реагувати на нові обставини, застосовувати нові методи й стратегії задля досягнення успіху [150].

Складові кадрового потенціалу характеризують: психофізіологічними можливостями участі в соціально корисній діяльності; раціональністю поведінки; наявністю знань та навичок, необхідних для виконання певних обов'язків і видів роботи; пропозиції на ринку праці. Персонал не є пасивним об'єктом управління, він активно змінює себе, свої особистісні та професійні характеристики, ставлення до роботи, керівництва та організації в цілому. При формуванні кадрового потенціалу в системі публічного управління доцільно досліджувати та враховувати негативний вплив сучасних загроз [174, с. 429].

Привертає увагу дисертаційна робота Л.Брич «Механізми державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування України» (2021 р.) [15], де обґрунтовано, що соціально-психологічний потенціал особистості публічного службовця є вагомим складником ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування. Автором систематизовано моделі соціально- психологічного потенціалу особистості публічного службовця та виявлено, що складниками

соціально-психологічного потенціалу публічних службовців в цих моделях виступають: 1) показники рівня їхнього особистісного росту; 2) показники рівня професійного росту; 3) фундаментальні архетипи індивідуальності. Відповідно до показників рівня особистісного росту, дослідник відносить такі як політична культура, лояльність, самоефективність, оптимізм, толерантність, життєстійкість, рефлексивність, суб'єктивна автономність, вітальність, копінг-стратегії і самоконтроль. А рівень професійного росту характеризується такими показниками потенціалу, як інформаційно-пізнавальний, професійно-кваліфікаційний, організаційно-комунікативний, репродуктивний і духовно-моральний. Ключовими інструментами їхнього впровадження постають особистісні стратегії кар'єрного росту, самореалізації й життєвого успіху.

Як вже було вище зазначено, кадровий потенціал публічної служби знаходиться в залежності від умов і факторів внутрішнього й зовнішнього середовища. Дослідники розглядають кадровий потенціал як відкриту багаторівневу систему, що постійно еволюціонує [98].

Доцільно навести, на нашу думку, слушне твердження З.Бурик, що від якості кадрового потенціалу державної служби залежить ефективність та результативність функціонування управлінського апарату держави, що у кінцевому результаті окреслює ефективність функціонування усіх сфер економіки [16, с. 193].

Отже, для ефективного розвитку органів публічної влади в аспекті формування кадрового потенціалу доцільним є забезпечення якості розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади, яка вимагає відповідної інвестиційної підтримки, що сприятиме формуванню таких якісних показників, як компетентність, професіоналізм, відданість й освіченість [85, с. 229].

Саме поняття «управління» в нашому дослідженні фокусує увагу на публічно-управлінському аспекті діяльності уповноваженого суб'єкта задля досягнення відповідної мети. Змістовне наповнення поняття «управління» трактується наукою як функція організованих систем (соціальних, біологічних і

технічних), що забезпечує реалізацію мети й підтримку діяльності, сталість та розвиток відповідних структурних елементів [44, с. 722].

Варто зазначити, що в деяких наукових дослідженнях вважаються синонімічними такі поняття, як: «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами», маючи широке застосування у теорії управління [1, с. 524].

Зважаючи на зазначене доцільно навести визначення «управління персоналом», що науковцями з державного управління запропоновано розуміти як цілеспрямовану скоординовану діяльність керівників і фахівців стосовно формування й ефективного використання сукупного трудового потенціалу, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, методів/принципів, а також формування системи управління персоналом [44, с. 727].

В цьому контексті для кращого розуміння досліджуваного поняття варто звернути увагу на тлумачення «управління персоналом публічної служби» (рис. 1.7), що розкривається у трьох значеннях.

Як відмічає Н. Гончарук, управління персоналом публічної служби можна розглядати як самостійно функціонуючу систему, в першу чергу систему кадрової роботи, яка включає реальні цілі (мету), завдання, механізми, пріоритети й технології; передбачає нормативно-правове, організаційне, інформаційне, методичне, ресурсне й документаційне забезпечення системи управління персоналом, повинно здійснюватися у рамках й на засадах сучасної кадрової політики, впровадження її цілей й принципів, стандартів, пріоритетів; вважається ефективним механізмом реалізації кадрової стратегії органу публічної влади, що здатний в значній мірі підвищити ефективність його діяльності [24].

Найбільш поширеним є таке визначення поняття «управління кадровим потенціалом»: безперервний процес, який зумовлений (покликаний) забезпечити потреби підприємства/установи/організації не тільки кількісно, але і якісно. Означене передбачає виконання трьох завдань: добір – управління кар’єрою – оплата праці.

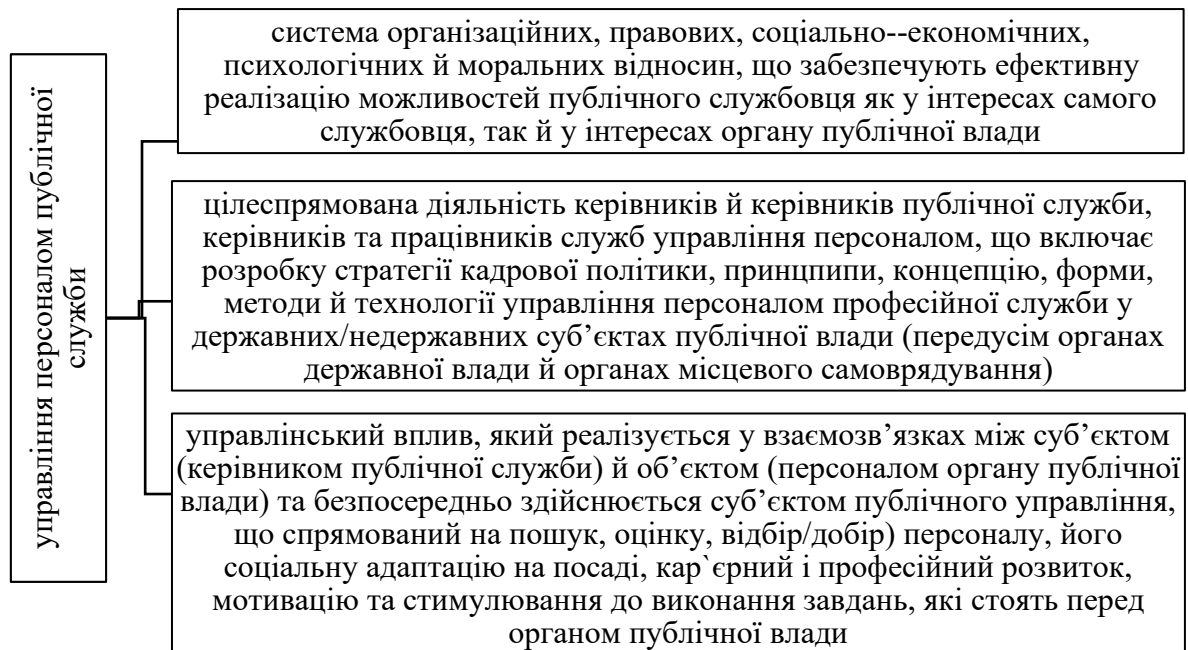


Рис. 1.7. Наукові підходи до управління персоналом публічної служби
Джерело: сформовано на основі [130, с. 180-181]

Також цей перелік доповнюється такими аспектами як: аналіз трудової діяльності та кваліфікаційної характеристики, навчання, оцінювання та інше; діяльність керівників та працівників кадрових служб всіх рівнів, що націлена на мотивацію людей, а також на гарантування умов задля їх професійного вдосконалення, задоволеності в процесі здійснення функціональних обов'язків [1, с. 527]. Специфічні ознаки управління кадровим потенціалом публічної служби наведено на рис. 1.8.

Поняття «управління кадровим потенціалом» деякими науковцями визначається через виокремлення ключових напрямів діяльності служб управління персоналом органів публічної влади стосовно ефективного, результативного й якісного використання кадрів задля досягнення кінцевих цілей (мети). Це включає:

- нормативно визначений вплив служб управління персоналом на публічних службовців;
- добір висококваліфікованих фахівців на вакантні посади;
- підвищення професійної компетентності публічних службовців через упровадження механізму безперервного навчання;

– підготовки службовців, що здатні захищати права й свободи громадян, брати відповідальність на себе та проявляти ініціативу й творчість у здійсненні посадових обов’язків [27, с. 29].

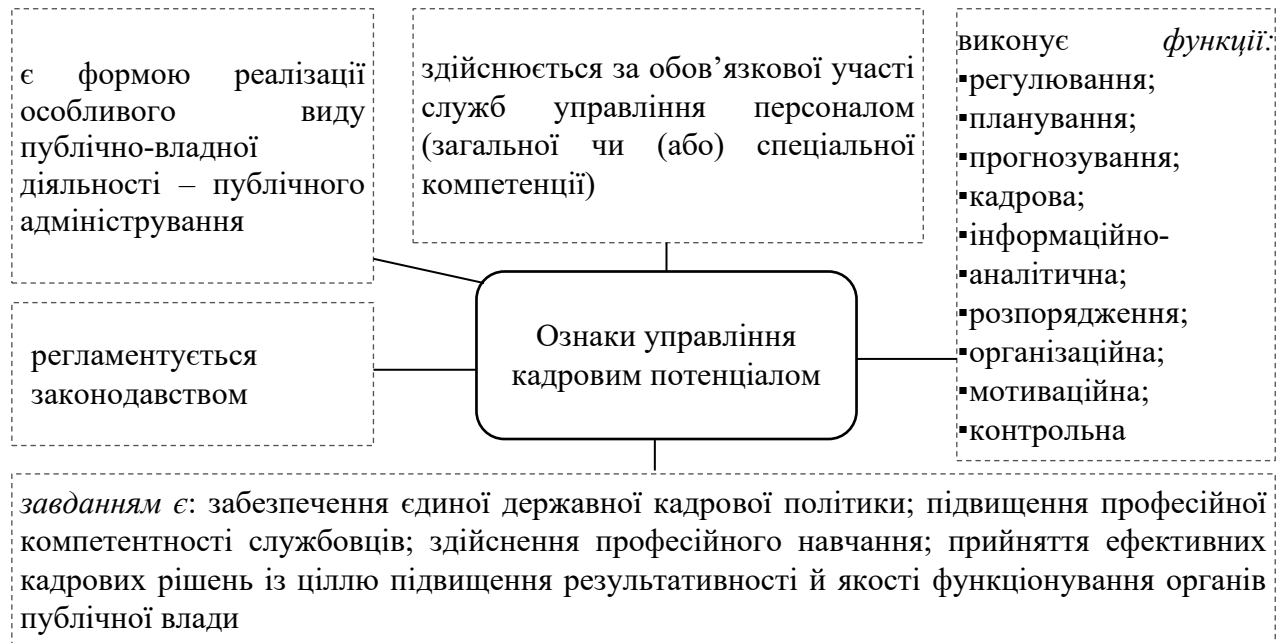


Рис.1.8. Специфічні ознаки управління кадровим потенціалом публічної служби

Джерело: сформовано на основі [1, с. 527]

Зауважимо, одним з головних завдань керівників органів публічної влади вважається розробка та впровадження системи управління персоналом, що забезпечить ефективне й результативне застосування кадрового потенціалу [98].

Існує три основних рівня управління кадрами:

- керівники – мають право приймати рішення та керують їх втіленням в практику;
- фахівці – здійснюють підготовку різних варіантів рішень та беруть участь у їх реалізації;
- допоміжний персонал – займаються збором інформації та підготовкою документів для керівників й фахівців [19, с. 189].

Поняття «кадровий потенціал органів публічної влади» потребує виокремлення об'єкта й суб'єкта управління кадрового потенціалу органів публічної влади (рис. 1.9).

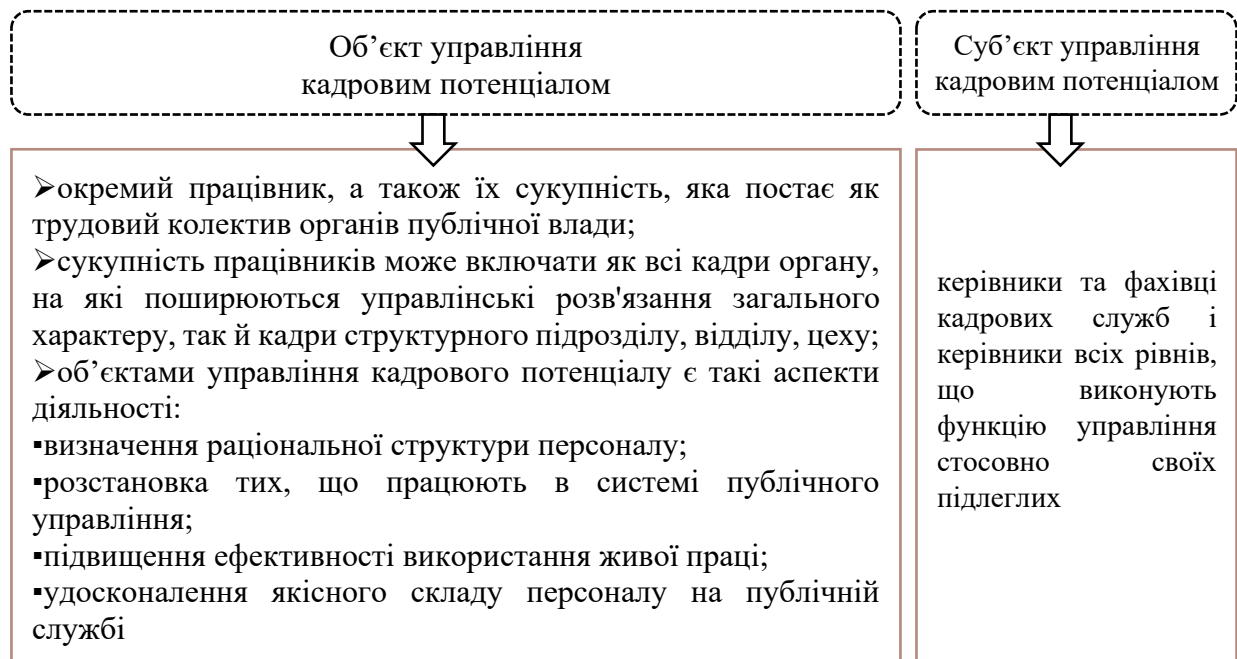


Рис. 1.9. Об'єкт та суб'єкт управління кадровим потенціалом органів публічної влади

Джерело: сформовано на основі [79; 98]

Зважаючи на вище зазначені наукові підходи запропоновано авторське визначення «управління кадровим потенціалом органів публічної влади»:

— як функціонуюча комплексна система, що вибудовується на організаційно-правових, соціально-психологічних та моральних відносин та включає формування і розробку концепції (стратегії) кадрової політики, принципів, методів, технологій формування управління персоналом висококваліфікованої професійної служби у органах публічної влади (органи державної влади і органи місцевого самоврядування);

— як безперервний цілеспрямований процес взаємодії суб'єкта управління (керівник публічної служби) на об'єкт (персонал органів публічної влади), що спрямований на добір персоналу, професійний та кар'єрний розвиток, мотивацію

й стимулювання задля якісного та ефективного забезпечення виконання завдань і функцій, що постають перед органом публічної влади.

Поняття управління кадровим потенціалом, який відображає ресурсний аспект інноваційного розвитку управління, передбачає створення в публічному управлінні умов, що стимулюють у працівників органів публічної влади здатність до досягнення науково-технічного прогресу та активізують поширення інноваційних процесів у всіх галузях та сферах діяльності. Ці умови інтерпретовані в цій роботі як сукупність глобальних трендів, що детермінують зміст системи кадрового забезпечення інноваційного розвитку в аспекті цифровізації [174, с. 432].

Нині модернізація органів публічної влади в Україні щодо управління кадровим потенціалом є одним із трендів сучасної кадрової політики країни спрямованої на формування висококваліфікованих професіоналів інституцій публічного управління [151, с. 337].

Від рівня професіоналізму й розвитку потенціалу публічних службовців залежить рівень та якість публічного управління. Розвиток потенціалу публічних службовців слугує досягненню професійного становлення публічних службовців й отримання ними високого рівня професіоналізму (професійного самоусвідомлення), закріплення професійних цінностей.

Сучасна професіоналізація кадрів публічної служби спрямована на розвиток потенціалу, актуалізує кардинальні зміни у системі професійної освіти:

- впровадження принципу забезпечення професіоналізації кадрів;
- реалізація принципу максимальної компетентності;
- реалізація принципу професійної спеціалізації;
- організація навчання за запитом органу публічної влади;
- інтенсифікація навчання шляхом сучасних інтерактивних форм та методів;
- формування стратегічного бачення розвитку публічного управління;
- впровадження в освітній процес принципів партнерства;

– реалізація принципу безперервного освітнього процесу та підтримання зв'язків з випускниками [20, с. 484].

Пріоритетним напрямом кадрової політики є підвищення професіоналізму, якомога найповніше використання знань та можливостей громадян у інтересах суспільства і держави, зокрема розвиток кадрового потенціалу як найважливішого професійного й інтелектуального ресурсу українського суспільства, який гарантує соціально-економічний розвиток України, її конкурентоспроможність на міжнародному рівні, підвищення ефективності публічної влади [28, с. 36].

Кадрова політика в значній мірі впливає на кадровий потенціал та сприяє його реалізації і розвитку. Саме тому в органах публічної влади слід приділити як процедурі відбору/добору фахівців, задля залучення найбільш обдарованих і талановитих, ураховуючи їх індивідуально-психологічні особливості (передусім готовність приймати рішення та нести відповідальність, спроможність взаємодіяти, ефективно комунікувати та працювати у команді, в умовах конфлікту регулювати поведінку та інше), так й створювати належні умови щодо успішного проходження служби та активізації професійного потенціалу [82, с. 158].

Отже, під час дослідження уточнено науковий понятійно-категорійний апарат шляхом уточненню понять:

– *«кадровий потенціал»* – це сукупність особистих (фізичних/духовних) якостей та здібностей особистості (спеціаліста), визначальних можливостей та межі його участі у професійній (трудовій) діяльності, здатність досягати в заданих умовах відповідних результатів, а також удосконалюватися у процесі роботи в професійній сфері;

– *«управління кадровим потенціалом органів публічної влади»* – це:

а) функціонуюча комплексна система, що вибудовується на організаційно-правових, соціально-психологічних та моральних відносин та включає формування і розробку концепції (стратегії) кадрової політики, принципів, методів, технологій формування управління персоналом висококваліфікованої

професійної служби у органах публічної влади (органи державної влади та органи місцевого самоврядування);

б) безперервний цілеспрямований процес взаємодії суб'єкта управління (керівник публічної служби) на об'єкт (персонал органів публічної влади), що спрямований на добір персоналу, професійний та кар'єрний розвиток, мотивацію й стимулювання для якісного та ефективного забезпечення виконання завдань і функцій, що постають перед органом публічної влади.

1.2 Цифровізація управління кадровим потенціалом як важлива складова діяльності органів публічної влади

Сьогодні цифрові технології постають складовою життя та діяльності людей, а глобальні інформаційні мережі та віртуальна реальність є стандартною присутністю в повсякденному житті. Цифровізація публічної служби здійснюється у умовах комплексних перетворень всієї системи публічного управління. Ці процеси актуалізують питання безпечного та ефективного використання цифрових та інформаційно-комунікативних технологій у сфері збору та аналізу великих баз даних, удосконалення кадрового забезпечення публічної служби, формування нових підходів у системі внутрішньоорганізаційних відносин держави та службовців органів публічної влади.

Сьогодні цифровізація, по суті, багато в чому визначає сучасне життя у всіх сферах, але найпомітнішим його вплив стає в управлінській сфері. Динамізм процесів цифровізації настільки великий, що часто не дозволяє абсолютній більшості суб'єктів управління швидко адаптуватися до змін, що відбуваються. Це, безумовно, має вплив на кадровий потенціал структур будь-якого рівня – від первинного до національного, що повною мірою відноситься і до органів публічної влади, публічних службовців. Вважаємо за доцільне вказати на те, що саме вони діють у межах системи управління національного та регіонального

соціально-економічного розвитку, концентруючи в своїх руках відповідні інструменти управління, застосування яких може як сприяти, так і протидіяти отриманню бажаних результатів [17; 41].

Тому, усе суспільство зацікавлене у тому, щоб управління кадровим потенціалом, особливо публічних службовців стало і сучасним, і ефективним. Виходячи з цього, можна сформулювати низку важливих завдань публічного управління, розв'язання яких передбачає заходи системного впливу: вибір базової концепції публічного управління та спрямованість її розвитку; використання сучасних можливостей цифровізації у процесі прийняття управлінських рішень, за відповідного рівня підготовки суб'єктів, що приймають рішення; розвиток кадрового потенціалу, насамперед, публічних службовців; оцінювання кадрової політики публічної служби саме у контексті ефективності публічного управління [42; 60; 149].

Зауважимо, що вирішення кожного з зазначених завдань передбачає окремий напрямок управлінського впливу (незалежно від того, чи йдеться про галузь, територію чи інший об'єкт управління) і при цьому визначається необхідністю забезпечення бажаного рівня суспільного розвитку. Особливої значущості вирішення цих завдань набуває в умовах цифровізації, що супроводжується зростанням вимог до підготовки кадрів та їх відповідності умовам нового цифрового середовища. Це передбачає інтеграцію зусиль всіх суб'єктів управління за умови зацікавленості працівників у своєму розвитку, професійному та особистісному зростанні. В той же час, часто цифрові сервіси розвиваються набагато швидшими темпами, аніж можливості та навички працівників. У цій ситуації держава, використовуючи доступні їй методи управління, має спрямовувати цей процес так, щоб він сприяв розвитку управління кадрового потенціалу та вдосконаленню людських ресурсів загалом.

При цьому інструменти та методи державного управління також не завжди в повному обсязі відповідають викликам цифрового середовища, що змінюються й ускладнюються. Проблема вбачається у тому, що система публічного/державного управління часто із запізненням реагує та повільно

адаптується до нових викликів, що зумовлені впровадженням інновацій щодо цифрових технологій. Тому, заходи управлінського впливу мають бути спрямовані на те, щоб органи публічної влади перебували на вершині процесів цифровізації, використовуючи принципи випереджального розвитку. У цьому контексті необхідно підкреслити, що у вигляді управлінського впливу держава намагається вирішити, передусім, власні завдання, і навіть ті завдання, які стосуються сталого розвитку та добробуту всього суспільства.

Концептуалізація роботи та те, яким чином працівники виконують свою роботу, змінила цифровізація. Поширеними стали такі нетрадиційні форми трудових відносин, як віддалена робота, що постала для багатьох новою нормою, а цифровізація відіграє все більшу роль у економічному розвитку та соціальному прогресі, особливо після пандемії COVID-19 та через вторгненням РФ в Україну. Окрім того, електронна формальність стала новим рішенням для гідної праці та сталого розвитку.

Проте, незважаючи на ці зусилля, зростає нерівність між країнами, секторами та працівниками. У цьому контексті цифровізація поставила перед світом в сфері роботи нові виклики. По-перше, трудові відносини стали дедалі розмитими, що створило значні проблеми для соціального захисту, які базуються на офіційних трудових відносинах. По-друге, піддається складності кваліфікація працівників. Ринок праці вимагає більш просунуті цифрові навички, але існує дефіцит працівників із цифровими навичками та висока поширеність навичок невідповідності. По-третє, якість робочих місць знаходиться під загрозою, у той час як гнучкість широко відзначається цифровими працівниками, це може включати більшу кількість нестандартної та неоплачуваної роботи [173, с. 5].

У сучасному світі процес цифровізації набирає обертів з кожним роком. Упровадження хмарних технологій і штучного інтелекту (ШІ), машинного навчання вважається невід'ємним рішенням при потребі спростити й раціоналізувати процеси й результати в будь-якій сфері, у тому числі й в управлінській діяльності. На установи, організації має вплив глобалізація, розвиток новітніх технологій, демографічні зміни, потреба у збереженні

конкурентоспроможності, залученні й утриманні кваліфікованих спеціалістів. Зважаючи на зазначене виникає потреба у трансформації управлінської діяльності, що неминуче веде до змін в підході до управління кадровим потенціалом. Цифрові технології вважаються основними щодо формування ефективної кадрової стратегії та розкриття кадрового потенціалу працівників органів публічної влади.

Нині ми увійшли в період цифрової трансформації управлінської діяльності, що підвищило її відкритість, проте не ефективність. Щодо означеного свідчить низка наукових досліджень у цій сфері.

Публічне управління – складний та багатогранний процес, що включає розроблення кадрової політики, реагування на постійно умови, що змінюються як всередині апарату публічної влади, так і зовні на суспільні перетворення, досягнення наперед прописаного результату. У зв'язку з тим, що кадрові процеси здійснюються в постійно мінливих умовах, під час проведення реформ чи криз, запозичення зарубіжного досвіду вважається обґрунтованим. Однак сліпе запозичення «чужих» прецедентів із досвіду організації публічної служби може виявитися ризиковим.

Кадрова політика, адаптована до вимог цифровізації, стає головним інструментом управління кадровим потенціалом для досягнення стратегічних цілей організації за умов швидко змінюваного цифрового середовища [62, с. 26].

На формування якісного кадрового потенціалу органів публічної влади впливає багато детермінант: професійно-кваліфікаційних, соціально-економічних, політико-правових, науково-технічних, морально-етичних. Однак, дослідження засвідчують, що рівень і темпи цифровізації сьогодні є ключовим фактором, що визначає тренди, рівень і якість підготовки та пошуку кадрів відповідної кваліфікації. У свою чергу, запровадження сучасних цифрових технологій у діяльність органів публічної влади потребує кардинальних змін у кадровому забезпеченні. Змінюються напрями й умови підвищення кваліфікації працівників, підходи та способи залучення спеціалістів, що володіють відповідними навиками тощо.

Зауважимо, що потребують уточнення поняття «цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади», яке тісно пов'язано з поняттями: «цифрове врядування», «електронне урядування», «цифрові технології», «цифровізація», «цифрові трансформації».

Під цифровим врядуванням розуміють сервісно-орієнтовану організацію функціонування системи публічного врядування/управління на основі цифрових технологій. Слід зазначити, що цифрове врядування не є тотожним поняттю «електронне урядування», оскільки електронне урядування тлумачиться як спосіб організації публічної влади за допомогою електронних систем локальних інформаційних мереж і сегментів глобальної інформаційної мережі. Тоді як цифрове врядування вважається новою інноваційною парадигмою організації і розвитку системи управління, одним з напрямів якої є реалізація цифрових трансформацій в поєднанні з впровадженням сучасних цифрових технологій [130 с. 193].

Цифрові технології – це інноваційний етап еволюційного розвитку інформаційно-телекомунікаційних технологій, у основу якого покладено роботу із цифровими/дискретними, а не з аналоговими сигналами. Використання у публічному управлінні цифрових технологій (блокчейн, корпоративна цифрова мережа, Інтернет речей, смарт-технології, цифровий захист документів, цифрова інфраструктура, цифрова ідентифікація, цифрове робоче місце, цифровий офіс та ін.) створює платформу задля ефективного та конкурентоспроможного розвитку цифрового врядування [130, с. 193].

Зростаюча залежність та функціонування суспільства на основі цифрових даних, структур, документів, процесів називається цифровізацією [80, с. 128].

Неологізм, що в українську мову ввійшов тільки кілька років тому, є транслітерацією англійського слова «digitalization» й, відповідно до визначення у словнику, тлумачиться як зміни в усіх сферах суспільного життя, що пов'язанні з застосуванням цифрових технологій; представляє собою спрощену форму більш точного терміну «цифрова трансформація» і є виявом глобальної цифрової революції [80, с. 129].

У законодавчих документах термін «цифровізація» визначено як насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями й засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, який практично уможлиблює інтегральну взаємодію віртуального й фізичного, тобто створює кіберфізичний простір [124; 127; 126]. Вважаємо таке визначення терміну законодавцем є дещо ускладненим.

Як відзначається [166], цифровізація є причиною глибоких змін не тільки в економіці, але й загалом в суспільстві, спричиняючи необхідність кращого розуміння її трансформаційного курсу.

Таким чином, за результатами аналізу науковці перекладають «digitalization» як цифровізація, під якою визначають процес упровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства та держави. Як наслідок означеного цифрове врядування буде сприйматися як цифрова реалізація публічної влади (цифрова форма публічного врядування), що стане етапом еволюційного запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в діяльність органів публічної влади («інформатизація державного управління»; «електронне урядування»; «цифровізація публічного врядування») [131, с. 141].

За таких умов цифровізація публічного врядування вважається процесом реалізації цифрових трансформацій в публічній сфері (в аспекті докорінного перетворення діяльності органів публічної влади), що спричинить до стрибкоподібного переходу до цифрового врядування через застосування цифрових технологій (інструментів цифрового робочого місця; штучного цифрового інтелекту ухвалення типових управлінських рішень; smart-, cloud-, blockchain-, network-, portal-сервісів та ін.). Таким чином, в більш вузькому тлумаченні цифровізація публічного врядування є стрибкоподібним процесом цифрових трансформацій публічного врядування в цифрове врядування/цифрове управління [131, с. 141].

Група науковців: Є.Бородін, Н.Піскоха, Г.Демошенко, досліджуючи проблеми та переваги цифровізації місцевого самоврядування стверджують, що

цифровізація, у першу чергу, – це системний підхід щодо використання наявних цифрових ресурсів, які пов’язані з великими базами даних, що формуються й власниками яких є органи місцевого самоврядування. Від цього, саме впровадження цифрових технологій у процес управління може гарантувати (забезпечити) підвищення ефективності місцевого самоврядування, а також конкурентоспроможності й економічного розвитку громад. Автори наголошують, що цифровізація – це не панацея від всіх недоліків в управлінні суспільством, а є однією із форм та етапів практичного впровадження цифрової трансформації суспільства та публічного управління. Означений процес здійснюється в більшій мірі активно в передових державах й уже на даний час надає можливість стверджувати щодо переваг, які надає цифровізація органам місцевого самоврядування [14, с. 99-100].

На рисунку 1.10 показано підходи до тлумачення понять «цифровізація» та «цифрові трансформації» відповідно до якого можна зазначити, що перше поняття характеризує сам процес впровадження цифрових технологій в роботу органів публічної влади для удосконалення, тоді як друге поняття стосується відповідних змінних шляхом використання цифрових технологій.

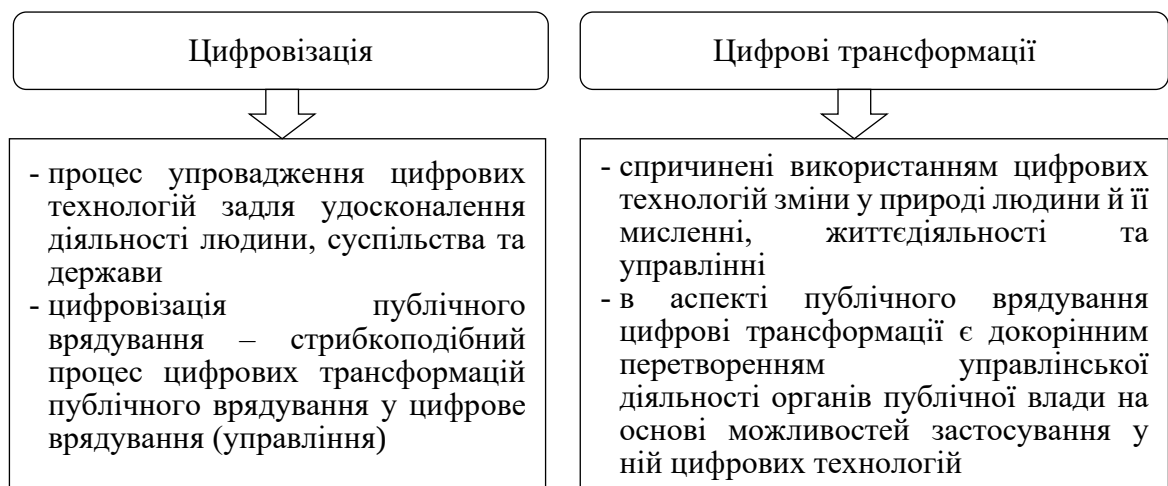


Рис. 1.10. Поняття «цифровізація» та «цифрова трансформація»

Джерело: сформовано на основі [130, с. 193-194]

У цьому аспекті варто навести позицію М.Хаустової, що поняття цифровізація і цифрової трансформації не мають чіткого визначення, проте вони

між собою пов'язані. Автор слушно підкреслює, що цифровізація є більш загальним поняттям, що охоплює багато методик, тоді як цифрова трансформація є процесом, завдяки якому організації (у нашому випадку органи публічної влади), із застосуванням цифрових технологій переходять на новий рівень не лише виробництва, але й відношення між партнерами, клієнтами й працівниками [147, с. 9].

Науковці [14, с. 101] зазначають, що терміни «цифрова трансформація» і «цифровізація» є спорідненими та використовуються повсюдно. В різних сферах вони застосовуються по-різному, проте завжди стосуються цифрових технологій. Знаменує цифрова трансформація радикальне переосмислення того, як будь-яка організація використовує технології і людей, процеси, задля принципової зміни ефективності своєї роботи.

Цифрова трансформація здійснюється поетапно й поступово, коли нова технологія впроваджується і постійно удосконалюється, коли працівники навчаються й застосовують нові цифрові рішення, а переходить організаційна культура від ручних процесів до цифрових систем. На сьогодні в світі існує багато технологій і програмних продуктів, розроблених для того, щоб зробити перехід державно-управлінської сфери до цифрового управління якомога плавним і зрозумілим [14, с. 101].

Цифрові трансформації мають динамічне спрямування, тому Україні потрібно відповідати темпам розвитку засобів інформаційного забезпечення і втілення їх у всіх сферах функціонування органів публічної влади, надзвичайну увагу приділяючи комп'ютеризації установ. Ефективність роботи публічних службовців значно залежить від аспекту їхнього інформаційного забезпечення й наша держава має докладати досить багато намагань для максимального вдосконалення уже існуючої моделі [64, с. 41].

Якщо говорити загалом, то термін «цифровізація» означає впровадження сучасних інформаційних технологій і платформних рішень у всі сфери життєдіяльності суспільства, в тому числі і в публічному управлінні. Але все ж таки, в законодавстві відсутнє науково закріплене тлумачення вказаного терміну,

а міститься лише підзаконному акті. У наукових підходах теж відсутня єдність щодо його розуміння (рис. 1.11).

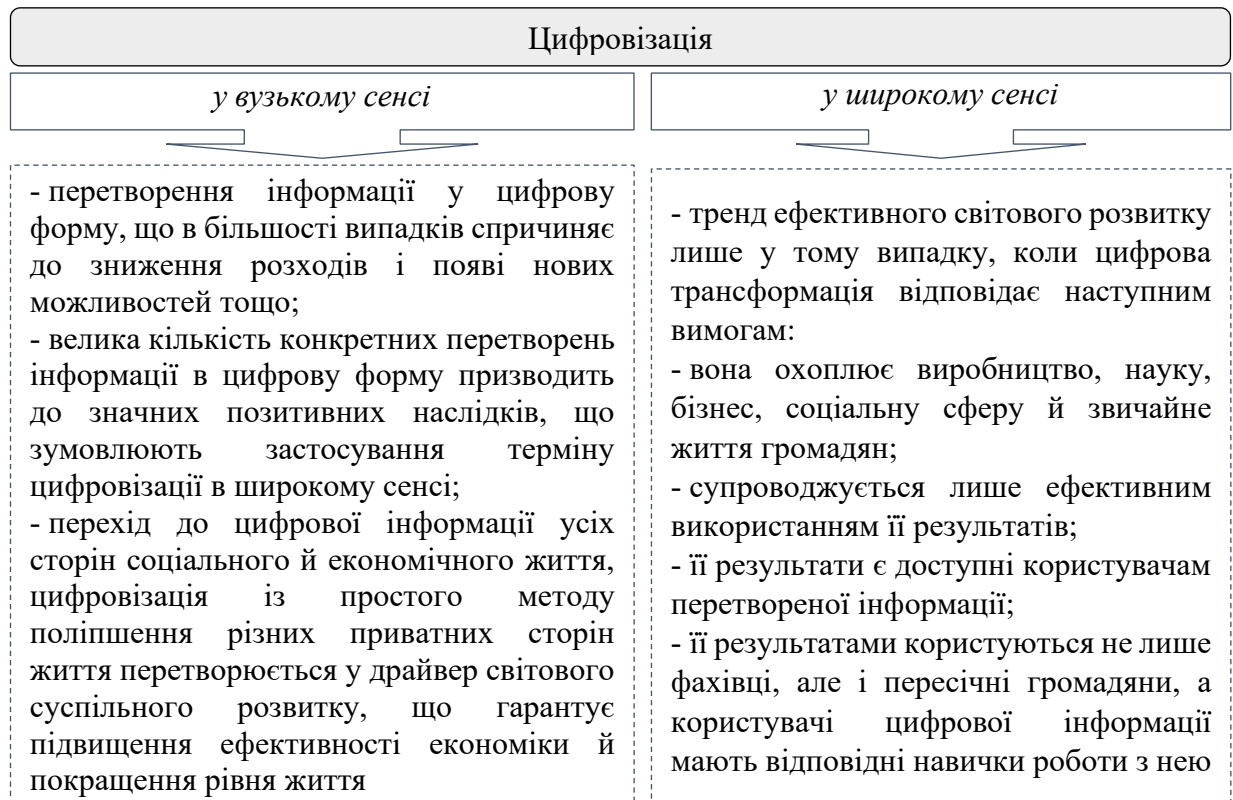


Рис. 1.11. Цифровізація у широкому та вузькому розумінні

Джерело: сформовано на основі [147, с. 9]

Разом з «цифровізацією» в наукових колах активно використовується термін «цифрова трансформація», що направлена не лише на переклад інформації із аналогових носіїв в цифровий формат, а й початкове створення нового продукту в цифровій формі. Означене поняття, що підтверджується виходячи з аналізу наукових праць, представляє собою процес модернізації публічного управління та діяльності органів публічної влади щодо надання публічних послуг та виконання покладених на них функцій і завдань, опосередковано використання великих даних, впровадження та розробки інформаційних технологій та цифрових рішень, спрямованих на підвищення якості та задоволеності громадян публічними послугами, усунення надлишкової адміністративного навантаження, в рамках здійснення контрольно-наглядової

діяльності, а також забезпечення рівня надійності та безпеки даних громадян, суспільства та держави при використанні цифрових технологій.

Цифрові трансформації, пов'язані з процесом впровадження цифрових технологій у сферу управління кадровим потенціалом, як комплекс методів та інструментів, орієнтованих на його супровід на основі певних цифрових рішень.

Процес впровадження цифрових технологій у сферу управління кадровим потенціалом спрямовано на створення сприятливих цифрових умов персоналу з метою скорочення тимчасових ресурсів та збільшення стимулу для отримання максимального ефекту.

Реалізація цифрових рішень у системі управління кадровим потенціалом відкриває для спеціалістів (фахівців) органу публічної влади можливості збереження тимчасових ресурсів, а також оптимальні умови для досягнення ефективних результатів діяльності за найменших витрат трудового потенціалу.

Цифровізація управління кадровим потенціалом значно трансформує практичну діяльність вітчизняних кадрових служб із підбору та навчання персоналу, що доводить значимість конкретизації напрямів, пов'язаних з впровадженням цифрових технологій, як для управлінських кадрів, так і для спеціалістів.

Цифровізація є інноваційним тригером, інструментом та сучасним інформатизаційним етапом розвитку економіки знань з переважанням цифрових технологій, що реалізуються на основі застосування нових технічних засобів та програмних рішень.

Для кращого розкриття даного питання доцільно навести тлумачення цифровізації публічної служби у наукових працях, адже дане питання ми розглядаємо з позиції управлінського аспекту діяльності органів публічної влади.

У роботі «Цифровізація як пріоритетний напрямок реформування державної служби в Україні» С.Федчишин пропонує під цифровізацією державної служби в загальному вигляді розуміти діяльність уповноважених на те суб'єктів, що спрямовується на забезпечення упровадження і використання

різного типу інформаційно-комунікаційних технологій в державно-службових відносинах, яке охоплює поряд із іншим формування централізованої бази державних службовців, а також аналіз її кількісних/якісних показників, автоматизацію діяльності з приводу управління персоналом на державній службі й втілення процедур вступу на державну службу й її проходження і припинення. За таких умов, як відзначає автора, серед таких інформаційно-комунікаційних технологій в системі державної служби слід виокремити:

- загальні інформаційно-комунікаційні технології, які використовуються в ряді сфер суспільного й державного життя, зокрема на державній службі (веб-сайти, соціальні мережі, корпоративна електронна пошта, програми он-лайн відео-конференцій тощо);

- спеціалізоване програмне забезпечення, яке спеціально вироблене задля цифровізації й автоматизації управління персоналом на державній службі, й також процедур вступу на державну службу й її проходження, припинення (до прикладу, інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS); спеціалізована інформаційно-комунікаційна система управління знаннями в сфері професійного навчання («Портал управління знаннями») тощо) [144, с. 20-21].

Цифрова трансформація на сьогодні постала вагомим глобальним трендом модернізації економіки й управління, тому для кожної держави є актуальними дослідження діалектики прямого/зворотного взаємовпливів інформатизації суспільства й змін у публічному управлінні із врахуванням національно-інституціональної специфіки технологічного, соціального, ресурсного потенціалу для забезпечення національної безпеки держави [72].

О.Кіпішинова та Л.Сметаніна під «цифровізацією управління персоналом в органах публічної влади пропонують розуміти перехід державних органів на цифрові платформи управління людськими ресурсами» [55, с. 203].

Цифровізація в управлінні персоналом є не просто накопичення великої кількості даних, а ключове – це поява нових способів їхньої обробки. Таким чином, змінюються процеси та способи ухвалення рішень на засадах цих даних.

В значній мірі більш легше стає вести особисті справи працівників, оформляти звіти за рахунок автоматизованих програм обробки даних і спрощується збір інформації та знижує ймовірність помилок [55, с. 203].

Вважаємо, що варто сфокусувати увагу на тому, що зі розвитку цифрових технологій, запровадженням інноваційних рішень в усіх сферах публічного управління, виникає потреба у підвищенні якості підготовки публічних службовців задля створення можливості вдосконалення системи публічної служби у відповідності до сучасних реалій. Враховуючи високий рівень використання цифрових технологій в щоденній управлінській діяльності публічних службовців, й також на той аспект, що сучасні ІТ-технології стають більш складнішими й різноманітнішими та розвиваються відносно швидкими темпами, постає нагальною і переконливою вимога стосовно постійного підвищення рівня власної цифрової компетентності службовцями задля належного впровадження цифрових змін, що включає себе не тільки вміння використовувати комп'ютерні інструменти (засоби) в професійній діяльності, але й відповідати викликам кібер-ризиків, зберігати конфіденційні дані, уникати небезпек у цифровому просторі, ефективно вміти впроваджувати електронні послуги задля громадян, а також розв'язувати проблемні ситуації через цифрові технології [74, с. 163-164].

На підставі аналізу наукових досліджень пропонувано під «цифровізацією управління кадровим потенціалом органів публічної влади» визначити процес впровадження сучасних стратегічних цифрових технологій щодо функціонування внутрішньо-організаційних питань персоналу органів публічної влади для підвищення ефективності та удосконалення їх діяльності.

У цілому роль цифровізації в сфері управління персоналом полягає в формуванні зручного цифрового середовища, через що забезпечуються прозорість і централізація, ефективність процесів постановки трудових завдань й оцінювання рівня їхнього виконання шляхом автоматизації і комп'ютеризації усіх внутрішніх процесів [90, с. 94]. Більш того, застосування в управлінні й оцінюванні персоналу цифрових технологій сприяє інтеграції підсистеми HR-

менеджменту у загальну систему управління, таким чином створюється єдина платформа щодо збирання, оброблення і консолідації у єдиному центрі [90, с. 94].

На думку О.Лебідь, саме розвиток цифрової трансформації публічного управління вбачається необхідною передумовою щодо формування нової моделі особи, яке безперервно навчається у демократичній державі, оскільки мова йде про всеохоплюючі соціальні обставини, що обумовлені змінами у способах сприйняття світу (в тому числі враховуючи правовий режим воєнного стану і повномасштабне вторгнення РФ в Україну), розподілу життєвих пріоритетів і формах людської взаємодії у інформаційному суспільстві [67, с. 77].

Змістовне наповнення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади зводиться до впровадженні цифрових інструментів (засобів) та платформ, а також електронного документообігу для оптимізації використання кадрових ресурсів задля досягнення цілей, завдань та функцій, які постають перед органом влади. Означений процес можна охарактеризувати низкою позитивних аспектів, зокрема:

- збільшення залучення і мотивації спеціалістів шляхом стандартизації процедур/засобів, налагодження внутрішньої комунікації в органі публічної влади, зменшення об'єму інформації, із якою мають працювати службовці;
- підвищення продуктивності шляхом зменшення навантаження на управління персоналом, автоматизації (систематизації) повторюваних повсякденних завдань і зменшення непорозумінь через ручні введення відповідних інформаційних відомостей;
- удосконалення управління талантами в органах публічної влади та їхнє утримання: добір, адаптація та безперервне професійне навчання персоналу буде носити в більшій межі індивідуальне спрямування, що гарантує зворотній зв'язок в стані реального часу, створюватиметься можливість задля впровадження певних посад у форматі віддаленої роботи;
- зростання економічної ефективності завдяки зменшенню операційних витрат за рахунок трансформації робочого процесу, економії часу, людських

зусиль, зосередженні співробітників на більш важливих завдань органу публічної влади.

Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади є обумовленою необхідністю, адже нині склалася ситуація, коли дані, зокрема щодо державної служби (за винятком інформації щодо загальної чисельності державних службовців) є занадто обмеженими. Поміж тим, всі органи публічної влади мають свої власні інформаційні системи управління, що є між собою неузгодженими й як наслідок непридатними задля порівняння. Проте потреба впровадження цифрових технологій передбачає деталізоване нормативно-правове регулювання цих питань [1, с. 530].

Цифрові технології вважаються інноваційними напрямками сучасного соціально-економічного середовища. Інформаційні технології надають можливість застосовувати у публічному управлінні сучасні методи й засоби обробки інформації та висувають нові вимоги/очікування. Прагнення до цифрового лідерства спонукає уряди держав реалізувати політику розвитку й популяризації фінансових технологій. Вагоме значення у розвитку держави посідає цифровізація публічного управління, ключовим фактором якої є інформація і знання, шляхи доступу до них. У сучасних умовах задля гарантування якісної й ефективної роботи органів публічного управління необхідною умовою розвитку держави є цифровізація публічного управління, у якій знання й інформація є основними факторами [153, с. 56-57]. Одним зі складників процесу цифровізації публічного управління, як відмічається, є електронне урядування. Державна політика розвитку інформаційного суспільства й електронного урядування має вибудовуватися, першочергово, на принципах партнерства та співробітництва, яка передбачає контроль дій органів влади зі сторони бізнесу й суспільства, виключає використання директивних механізмів державного управління і адміністративно-командних моделей, нерівноправних взаємовідносин держави із іншими суб'єктами процесу й поміж собою. Відповідно зворотною стороною прозорості й відкритості є конфіденційність, що стосується специфіки життєдіяльності суспільства й

дієвості держави та функціонування територіальних громад на рівні місцевого самоврядування, ураховуючи кадрові й фінансові аспекти трансформації в умовах реформування [153, с. 57].

Наростаюча складність управління кадровим потенціалом органів публічної влади визначається: шляхом ускладнення управлінської діяльності у зв'язку з процесами інформатизації і цифровізації; через постійні й різкі зміни системи цінностей фахівців (спеціалістів), які пов'язані з політико-адміністративними та економічними реформами суспільства; персонал вважається найбільш складним об'єктом управління; через зростаючу тенденцію чисельності персоналу системи органів публічної влади, яка потребує більшої ефективного щодо його розвитку, перепідготовки і доцільного застосування. За таких обставин виникає зміна парадигми управління кадровим потенціалом органів публічної влади, змінюється система цілей (мети) управління кадровим потенціалом, обтяжується система взаємодії суб'єкта та об'єкта управління.

Розвиток цифрових технологій має значний вплив на публічне управління. На сьогодні цифрове врядування характеризується як адаптація публічного управління до нових умов за обставини в якому домінуючу роль посідають цифрові технології, що допомагають установити тісну взаємодію між державою, бізнесом і громадянами на основі застосування інформаційних технологій [7, с. 21].

При цьому, як зазначає Є. Красников [61, с. 85], багатьом співробітникам місцевих органів влади не вистачає знань, умінь та навичок, що необхідні в їхній практичній роботі. Зазначений автор відносить до найбільшого професійного недоліку низький рівень володіння сучасними інформаційними технологіями.

Навчання і підвищення кваліфікацій дадуть можливість підвищити рівень знань й потрібних навичок. За результатами збору інформації про потреби щодо навчання працівників, в кожному органі публічної влади мають бути підготовлені певні навчальні плани. Однак, варто звернути увагу, що відповідна частина навчання має здійснюватися шляхом практики й навчання на роботі, а інша частина – через інструменти онлайн навчання чи (або) самостійного

навчання, й тільки решта підготовки має втілюватися за допомогою бюджетних курсів [61, с. 85-86].

Цифровізація зумовила зручні механізми контролю та комунікації, що надають можливість відслідковувати всі проблеми. Владі необхідно оптимально розв'язати питання стосовно впорядкування комунікаційного процесу між державними інститутами, й державними інститутами й суспільством. За таких умов слід враховувати той аспект, що ці процеси сповільнюються внаслідок різниці в цифровій компетенції як між різними працівниками організації, працівниками, так й окремими громадянами [7, с. 21-22].

До інтелектуальних ресурсів органів публічної влади зазвичай відносять весь компетентнісний потенціал публічних службовців. Необхідність здійснювати щоденну професійну діяльність в умовах посиленої цифровізації ставить представників органів публічної влади у складну ситуацію. Вони змушені не просто усвідомлювати процеси цифрової трансформації публічного управління, а й організовувати заходи, що підтримують ці процеси, керувати ними. У зв'язку з цим невід'ємною частиною професійного розвитку публічних службовців стає безперервне формування цифрових компетенцій.

Цифрова компетентність публічних службовців визначається як динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, інших особистих якостей у сфері інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, що визначає здатність управлінця успішно соціалізуватися, провадити професійну управлінську діяльність, а також – подальше підвищення кваліфікації із використанням таких технологій [123].

Саме компетентність публічних службовців є важливим елементом управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Так, Д.Заболотенко надає визначення «інформаційної компетентності публічних службовців» як сукупність знань, умінь й навичок, які потрібні працівнику публічного управління, що сприяють найбільш ефективному застосуванню всіх функціональних можливостей інформаційних технологій у процесі здійснення службових повноважень [46, с. 169-170].

Отже, цифрова компетентність пов'язана зі знаннями й вміннями роботи із інформацією на засадах нових інформаційних технологій й розв'язанням повсякденних професійних завдань. Для публічних службовців в діяльності виокремлюють відповідні рівні компетентності (рис. 1.12.)

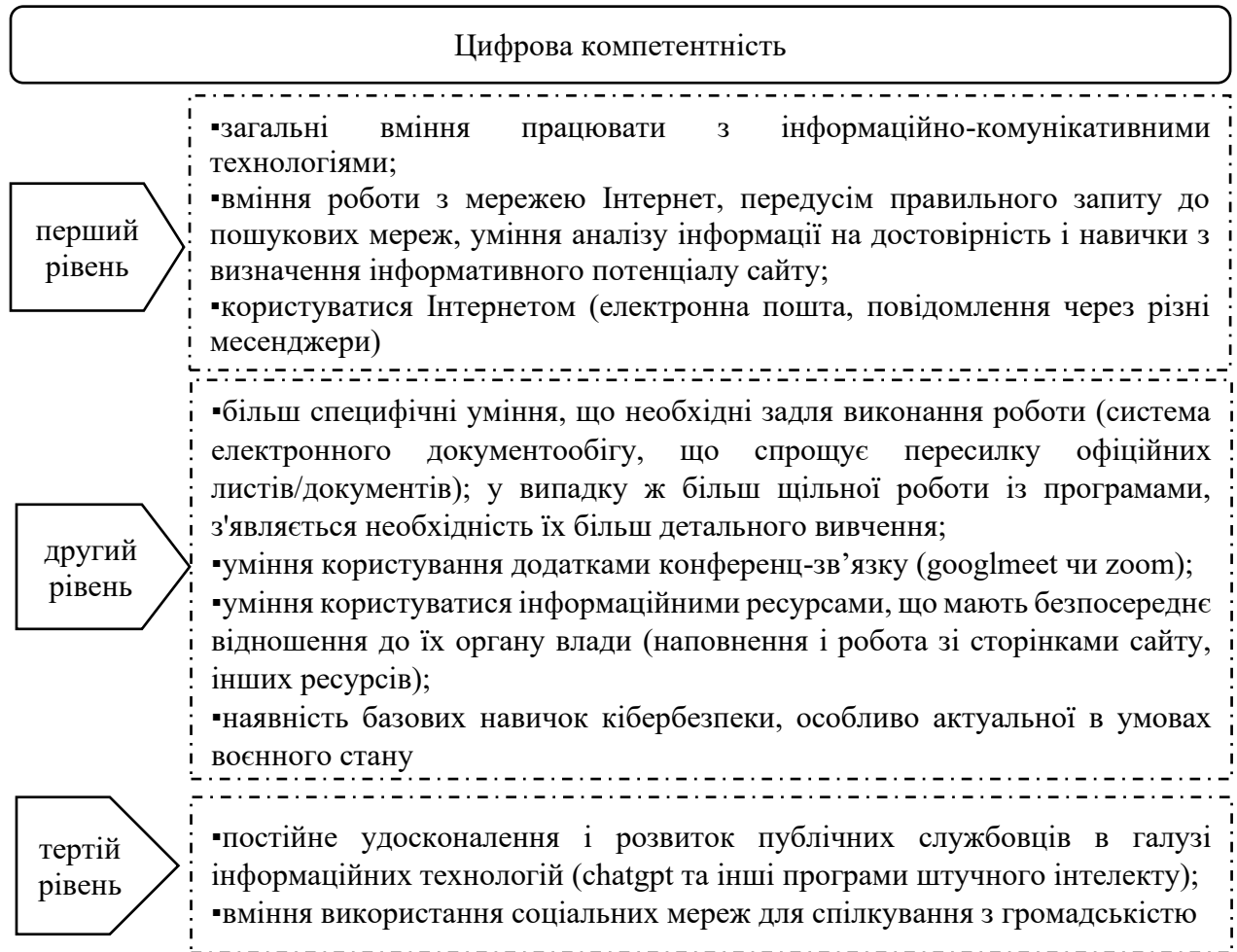


Рис. 1.12. Рівні цифрової компетентності публічних службовців

Джерело: сформовано на основі [46, с. 170-171]

На сьогодні цифрова компетентність вважається однією із основних характеристик високваліфікованого службовця органів публічної влади, що визначається не лише умінням роботи з інформаційними технологіями, проте й застосуванням їх в практичній площині при виконанні функцій та завдань органу влади. Тому цифровізація управління кадровим потенціалом потребує спеціалістів, що будуть мати наявні навички роботи з інформаційними технологіями та сприятиме у подальшому розвитку органу влади та ефективності його діяльності.

Цифрові компетенції передбачають критичне та впевнене використання технологій інформаційного суспільства для роботи, задоволення та спілкування. Вони базуються на використанні комп'ютерних навичок для пошуку, доступу, зберігання, створення та обміну інформацією, а також для спілкування та участі в мережах для співпраці через Інтернет [169]. Цифрових компетенцій недостатньо в цифровому суспільстві, щоб забезпечити використання інформації та нових технологій на благо громадян і суспільства. Необхідно мати набір правил, норм, цінностей, що забезпечують їх відповідальне використання кожною особою.

Формування нової моделі компетенцій управлінців на публічній службі, зумовлено їх бажанням працювати по-новому в змінених соціально-економічних умовах і оперативно та якісно вирішувати проблеми та досягати ефективних результатів.

Важливою представляється оцінка рівня володіння компетенціями, необхідні розробки найефективнішої програми адаптації службовців органів публічної влади. Розвиток професійної компетентності відбувається безпосередньо в процесі провадження управлінської діяльності під впливом її специфіки або в ході спеціально розробленої технології розвитку, максимально наближеної до умов професійної діяльності.

Кадрова політика, що реалізується в органах публічних влади, свідчить про наявність у ній проблем, у тому числі пов'язаних із неефективністю розвитку кадрового потенціалу її співробітників. Спостерігається фрагментарне ставлення до підвищення професійних знань та навичок працівників органів публічної влади. Цифрова трансформація органів публічної влади та управління передбачає освоєння нових професійних знань та компетенцій у цій галузі, що, безсумнівно, потребує професійної підготовки працівників, а в деяких випадках і перепідготовки для ефективного функціонування органів публічної влади. На даний час варто вести мову про безперервну освіту кадрів органів публічної влади, про введення в моніторинг не лише показника рівня освіти, а й професійної компетентності виконуваних функцій та завдань.

Соціально-економічний розвиток держави залежать від того, наскільки розвиток кадрового потенціалу публічних службовців відповідатиме соціальним потребам та перетворенням, що відбуваються у суспільстві.

Необхідність ефективної кадрової політики зумовлена сучасними умовами. Її ефективність полягає насамперед у можливості діяти на випередження, передбачати зміни мікро- та макrorівнів, бути перспективною за умов ризиків.

Усе вищезазначене підтверджує необхідність розвитку цифровізації управління кадровим потенціалом, як одного з напрямів реформування публічної служби, що має бути реалізовано з урахуванням науково обґрунтованого забезпечення даного процесу.

Цифровізація передбачає не лише активне впровадження сучасних технологій, проте й перетворення фактично кожного робочого місця, системи підготовки та перепідготовки кадрів, а також цифрових сервісів та інструментів, не лише в професійній діяльності, а й у повсякденному житті, у тому числі й при взаємодії з органами публічної влади. Все означене передбачає нові технічні рішення та розвиток компетенцій, що забезпечують їх повсякденне застосування з метою підвищення якості життя населення, розвитку економіки та суспільства в цілому, а також удосконалення кадрового потенціалу.

У сфері публічного управління вбачаються два ключові тренди: використання добре розвиненої системи підготовки кадрів та підвищення кваліфікації; залучення підготовлених професіоналів із відповідного ринку праці управлінських кадрів. Є ще одне важливий, на наш погляд тренд, пов'язаний з формуванням резерву управлінських кадрів. Використання такого кадрового резерву має стати результативним інструментом ринкової спрямованості, який підтримує конкуренцію як серед тих, хто вже працює в структурах органів публічної влади, так і серед тих, хто цього прагне. Важливо відзначити, що формування кадрового резерву має колосальний потенціал розвитку, оскільки його учасники отримують реальні можливості для розширення мережі

професійних зв'язків та контактів, а також навчання та підвищення управлінської кваліфікації.

Що стосується навчання, то інструменти, які використовуються суттєво не відрізняються від тих, що вже використовуються в системі державного управління, а саме: підвищення кваліфікації, перенавчання, тренінги, стажування, що здійснюються індивідуально та/або колективно, відповідно до програм, узгоджених з освітніми установами; спостереження; самоосвіта; обмін досвідом; наставництво (коучинг); поєднання індивідуальних завдань та командна праця.

Отже, процес удосконалення управління кадровим потенціалом в умовах активного розвитку цифровізації, як все більш значущого фактору, є об'єктивним процесом сучасного етапу розвитку людства. Це передбачає як генерування і здійснення змін, адекватних цифрових трансформацій, так й ефективне управління цим процесом.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1 Нормативно-правові засади цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади

Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток електронного урядування та перехід до data-driven-управління вимагають формування відповідної – цілісної, узгодженої та ефективної, нормативно-правової бази. Саме вона визначає правила функціонування цифрових HR-систем, регламентує обробку персональних даних, забезпечує інтеграцію інформаційних ресурсів та створює умови для автоматизації кадрових процесів. Водночас існуюча нормативна база характеризується певною фрагментарністю та потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних викликів, зокрема воєнного стану, кадрового дефіциту та необхідності підвищення ефективності публічного управління. У зв'язку з цим дослідження нормативно-правових засад цифровізації HR-управління є необхідним для обґрунтування напрямів його подальшого розвитку, підвищення прозорості, адаптивності та результативності системи управління кадровим потенціалом.

П. Польовий, досліджуючи нормативно-правові засади цифровізації публічного управління та формування цифрових компетентностей публічних службовців, обґрунтовує низку важливих положень. Зокрема, автор зазначає, що в Україні сформовано певну законодавчу базу, яка створює передумови для розвитку цифрового суспільства та цифрової економіки, а також забезпечує перехід до електронного формату взаємодії органів публічної влади з бізнесом і громадянами. Водночас у стратегічних документах державного розвитку питання цифровізації публічного управління висвітлюються недостатньо повно. Так, починаючи з 2016 року, Урядом було прийнято низку концептуальних документів, у яких частково відображено аспекти цифровізації та розвитку

цифрових компетентностей, однак ці підходи не мають комплексного характеру. У підсумку автор підкреслює, що, попри наявність значної кількості нормативних і стратегічних актів, відсутня цілісна система стратегічного регулювання цифрового розвитку [99, с. 90].

Подібну позицію висловлюють також О. Лазор, О. Лазор та І. Юник, які звертають увагу на недосконалість державної кадрової політики. На їхню думку, сучасна нормативно-правова база не є достатньо системною та узгодженою, що негативно впливає на ефективність її реалізації. Прийняті нормативні акти часто мають фрагментарний характер і не утворюють цілісної системи, а довгострокові стратегічні документи щодо кадрової політики фактично відсутні. Натомість відповідні питання лише частково інтегровані у ширші документи з реформування державного управління [65, с. 66].

З'ясовано, що нормативно-правове забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом в Україні має комплексний характер і охоплює як загальні акти цифрової трансформації, так і спеціалізовані документи у сфері HR-управління. Ключовим елементом виступає впровадження системи HRMIS, яка забезпечує автоматизацію кадрових процесів, тоді як стратегічні документи визначають напрям розвитку цифрових компетентностей та інструментів управління персоналом. Водночас важливу роль відіграють акти, що регулюють електронну взаємодію, захист даних та функціонування цифрових сервісів, формуючи основу для переходу до data-driven HR-управління [29; 34; 83; 92; 96; 97; 101; 105; 107; 118].

З метою систематизації нормативно-правового забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади виокремлено такі напрями регулювання: HRMIS та цифрове управління персоналом, стратегічний розвиток та цифровізація HR, цифрові сервіси та ринок праці, загальна правова база цифровізації, інтероперабельність та обмін даними, кадрове законодавство, захист даних та інформаційна безпека, методичне забезпечення (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Нормативно-правове забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади

Напрямок регулювання	Нормативний акт
1	2
HRMIS та цифрове управління персоналом	Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 р. № 1343 [111]
	Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р [123]
	Положення про вебпортал управління знаннями в сфері професійного навчання «Портал управління знаннями Наказ Національного агентства з питань державної служби (НАДС) від 26.11.2019 р. № 209-19 [109]
	Деякі питання цифровізації діяльності державних органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.12.2023 р. № 1317 [40]
Стратегічний розвиток та цифровізація HR	Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 р. № 1206-р [108]
	Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2025 рік : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.12.2024 р. № 1280-р [114]
	Про внесення змін до пріоритетних напрямів та завдань (проектів) цифрової трансформації на 2024-2026 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.07.2025 р. № 726-р [103]
	Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 844-р [122]

	Про внесення змін до пріоритетних напрямів та завдань (проектів) цифрової трансформації на 2024-2026 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.01.2026 р. № 77-р [104]
Цифрові сервіси та ринок праці	Деякі питання забезпечення функціонування державних інформаційних ресурсів : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2022 № 1500 [36]
	Деякі питання реалізації експериментального проекту щодо оптимізації та цифровізації процесів та послуг у сфері праці та зайнятості населення : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.10.2025 р. № 1403 [37]
Загальна правова база цифровізації	Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 № 386-р [126]
	Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 р. № 1556-р [125]
	Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.09.2019 № 1137 [91]
Інтероперабельність та обмін даними	Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2016 р. № 606 [35]
Кадрове законодавство	Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII [106]
	Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III [121]
	Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 [113]
Захист даних та інформаційна безпека	Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI [116]
	Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII [117]
Методичне забезпечення	Щодо підвищення граничного віку перебування на державній службі у зв'язку із Законом України від 11 лютого 2026 року № 4782-IX : Роз'яснення НАДС від 12.03.2026 р. № 205-р/з [157]

Джерело: складено автором на основі аналізу названих нормативно-правових актів

Визначення основних напрямів нормативно-правового забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади

дозволило систематизувати ключові сфери нормативно-правового регулювання, зокрема впровадження інформаційних систем управління персоналом, розвиток цифрових компетентностей, забезпечення електронної взаємодії та захисту даних. Це дає змогу окреслити змістовну структуру нормативної бази та визначити її функціональне наповнення у контексті цифрової трансформації управління персоналом.

Водночас групування нормативних актів виключно за напрямками регулювання не забезпечує повного розуміння їх прикладного значення для різних суб'єктів публічного управління. Це обумовлює необхідність поглиблення аналізу шляхом здійснення їх додаткової класифікації за ознаками, що мають практичну орієнтацію.

Г. Назарова та В. Лаптев пропонують узагальнену класифікацію нормативно-правових актів, що регулюють сферу управління людськими ресурсами в Україні. Згідно з позицією авторів, нормативно-правове забезпечення доцільно систематизувати за кількома ключовими ознаками: по-перше, за рівнем дії, який охоплює міжнародний, національний (макрорівень), регіональний або галузевий (мезорівень) та локальний рівні; по-друге, за напрямом впливу; по-третє, за функціональним призначенням. У межах такої класифікації нормативно-правові акти формують певну ієрархічну структуру та мають визначену сферу застосування залежно від рівня їх дії [84, с. 125-126].

На основі проведеного дослідження, виокремлено класифікаційні ознаки, зокрема за рівнями управління, категоріями персоналу та функціональним призначенням.

Такий підхід дозволяє конкретизувати сферу застосування кожного нормативного акта та визначити його роль у забезпеченні цифровізації кадрових процесів. Зокрема, класифікація за рівнями управління дає змогу розмежувати нормативні акти, що регулюють діяльність центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та міжвідомчої взаємодії. Розподіл нормативних документів за категоріями персоналу забезпечує ідентифікацію документів, спрямованих на державних службовців, посадових осіб місцевого

самоврядування, кадрові служби та керівний склад. Водночас класифікація за функціональним призначенням дозволяє пов'язати нормативно-правові акти з конкретними HR-процесами, такими як добір персоналу, оцінювання, професійний розвиток, автоматизація та аналітика (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Класифікація нормативно-правового забезпечення цифровізації
управління кадровим потенціалом органів публічної влади

Класифікація за ознаками	Нормативні акти	Практичне значення
1	2	3
1. За рівнями управління		
Загальнодержавний (стратегічний)	Розпорядження Кабінету Міністрів України № 386-р; № 1556-р; № 167-р, № 726-р, № 77-р	Формують загальну політику цифровізації та стратегічні напрями розвитку управління персоналом
Центральний рівень (державні органи)	Постанови Кабінету Міністрів України № 1343, № 1317, № 1500	Регулюють цифровізацію кадрових процесів у центральних органах виконавчої влади
Регіональний і місцевий рівень	Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1206-р	Поширюють цифрові HR-підходи на місцеве самоврядування
Міжвідомчий (інтеграційний рівень)	Постанови Кабінету Міністрів України № 606, № 1137, № 1500	Забезпечують обмін даними між органами влади
Операційний (практична реалізація)	Постанова Кабінету Міністрів України № 246. Наказ НАДС № 209-19. Роз'яснення НАДС 2026	Регламентують щоденну кадрову діяльність
2. За категоріями персоналу		
Державні службовці	Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Постанова Кабінету Міністрів України № 246. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1280-р	Регламентують цифрові HR-процеси: найм, оцінку, розвиток

Посадові особи місцевого самоврядування	Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1206-р	Визначають розвиток цифрових компетентностей і навчання
HR-служби органів влади	Постанова Кабінету Міністрів України № 1343. Наказ НАДС № 209-19	Забезпечують автоматизацію кадрового обліку та аналітики
Керівники органів влади	Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1280-р; № 726-р	Формують цифрову ефективність управління персоналом
Працівники публічного сектору (широко)	Концепція цифрових компетентностей № 167-р. Концепція III № 1556-р	Визначають цифровізацію робочих процесів
Кандидати на посади	Постанови Кабінету Міністрів України № 246 і № 1137	Регулює цифровий добір персоналу
Усі суб'єкти (включно з IT та HR)	Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р № 2657-XII. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. Постанова Кабінету Міністрів України № 606.	Забезпечують безпечну роботу з кадровими даними
3. За функціональним призначенням		
Автоматизація HR (HRMIS)	Постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2010 р. № 2297-VI № 1343. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 844-р	Єдина цифрова система управління персоналом
Навчання та розвиток	Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1206-р; № 167-р; Наказ НАДС № 209-19	Підвищення цифрових компетентностей
Оцінка ефективності	Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1280-р	KPI та performance management
Цифрові сервіси та послуги	Постанови Кабінету Міністрів України № 1137, № 1317	Е-сервіси для персоналу
Інтеграція даних	Постанови Кабінету Міністрів України № 606, № 1500	Обмін кадровими даними
Кібербезпека і дані	Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р № 2657-XII. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI	Захист HR-даних

Ринок праці і зайнятість	Постанова Кабінету Міністрів України № 1403-2025	Цифровізація працевлаштування
Стратегічна цифровізація	Розпорядження Кабінету Міністрів України № 386-р, № 1556-р, № 726-р, № 77-р	Стратегічний орієнтир

Джерело: складено автором на основі аналізу названих нормативно-правових актів

Крім цього, запропонована класифікація сприяє виявленню наявних дисбалансів у нормативно-правовому регулюванні, зокрема фрагментарності окремих аспектів цифровізації, недостатнього рівня інтеграції інформаційних систем та потреби у розвитку аналітичних інструментів управління персоналом. Вона також дозволяє оцінити ступінь узгодженості нормативної бази з сучасними тенденціями цифрового розвитку, зокрема переходом до data-driven управління та впровадженням єдиних цифрових платформ.

Таким чином, запропонована нами класифікація нормативно-правових актів цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади створює підґрунтя для їх подальшого змістовного аналізу та діагностики. Вона дозволяє не лише систематизувати нормативну базу за визначеними ознаками, але й перейти до оцінки ролі окремих документів у формуванні сучасної моделі управління кадровим потенціалом в умовах цифрової трансформації.

Варто відмітити, що в основі всієї системи нормативно-правового забезпечення управління кадровим потенціалом органів публічної влади знаходиться Конституція України [59], яка має найвищу юридичну силу та визначає базові принципи функціонування держави і публічного управління. Саме її положення формують загальні засади організації публічної служби, встановлюють принципи діяльності органів влади та закладають фундаментальні орієнтири для управління кадровим потенціалом. При цьому, частина конституційних норм безпосередньо регулює відповідні процеси, тоді як інші – опосередковано впливають на формування принципів кадрової політики держави.

Встановлено, що нормативно-правове забезпечення управління кадровим потенціалом має комплексний характер і охоплює сукупність законодавчих та

підзаконних актів, які формують як правову, так і методичну основу функціонування цієї системи. У цьому контексті для управління кадровим потенціалом державних органів важливе місце посідає Закон України «Про державну службу» [106]. Цей закон виступає ключовим інструментом модернізації державної служби, орієнтованим на впровадження європейських підходів та принципів ефективного врядування.

Суттєвим результатом прийняття цього нормативного акта стало переосмислення ролі кадрових служб і керівників державних органів. Зокрема, відбувся перехід від переважно адміністративного кадрового діловодства до управління персоналом. Запровадження нової класифікації посад державної служби та, особливо, застосування компетентнісного підходу до оцінювання професійності державних службовців сприяло впровадженню сучасних технологій управління персоналом.

Крім цього, законодавством встановлено єдині підходи до вступу на державну службу, зокрема через конкурсні процедури, що забезпечує прозорість і об'єктивність відбору персоналу. Також визначено нові підходи до професійного розвитку державних службовців, що включають навчання, підвищення кваліфікації та оцінювання результатів службової діяльності.

Важливим аспектом є те, що законодавче регулювання охоплює всі ключові елементи управління кадровим потенціалом, зокрема питання кар'єрного розвитку, оцінювання результативності, оплати праці, мотивації, соціальних гарантій, а також відповідальності державних службовців. Це створює комплексну основу для формування ефективної системи управління кадровим потенціалом.

Особливої уваги потребують положення щодо цифровізації кадрових процесів. Зокрема, центральний орган виконавчої влади, відповідальний за формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби (Національне агентство України з питань державної служби – НАДС), забезпечує впровадження та розвиток інформаційних і телекомунікаційних систем, що безпосередньо стосується цифровізації управління кадровим потенціалом. Його

діяльність спрямована, зокрема, на впровадження цифрових інструментів, розвиток системи управління персоналом та забезпечення переходу до сучасної моделі управління кадровим потенціалом.

Відповідно до положень законодавства, зокрема статті 23 Закону України «Про державну службу» [106], інформація про проведення конкурсу на зайняття посад державної служби підлягає обов'язковому оприлюдненню на Єдиному порталі вакансій державної служби. Додатково такі оголошення можуть розміщуватися на офіційних вебсайтах відповідних органів публічної влади, а також на інших інформаційних ресурсах. Це свідчить про поступову цифровізацію процедур добору персоналу та підвищення рівня відкритості і прозорості кадрових процесів.

Загалом Закон України «Про державну службу» [106] виступає базовим нормативно-правовим актом, який визначає загальні засади функціонування державної служби та управління її кадровим потенціалом. Водночас він має рамковий характер і потребує деталізації через систему підзаконних актів, що конкретизують окремі аспекти організації кадрової роботи, зокрема в умовах цифровізації.

Як фундаментальний елемент правового регулювання, цей Закон формує основу для розвитку всієї системи нормативних актів державної служби. Він визначає ключові принципи, підходи та інституційні механізми управління персоналом, які надалі деталізуються у відповідних постановах, розпорядженнях і відомчих документах. У цьому контексті державна служба розглядається як складний міжгалузевий правовий інститут, що об'єднує норми конституційного, адміністративного, трудового та інших галузей права, серед яких важливе місце посідає підсистема управління кадровим потенціалом.

Нормативно-правове забезпечення управління кадровим потенціалом, таким чином, слід розглядати як складову ширшої системи правового забезпечення державної служби. Воно включає сукупність взаємопов'язаних нормативних актів, які регулюють організацію кадрових процесів, визначають

механізми їх реалізації та забезпечують функціонування системи публічного управління в цілому.

Також важливе місце у системі нормативно-правового забезпечення управління кадровим потенціалом органів публічної влади займає Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [121]. Зазначений Закон визначає правові, організаційні та соціально-економічні засади реалізації громадянами права на службу в органах місцевого самоврядування, а також регламентує статус посадових осіб і порядок проходження служби.

Цей Закон формує основу для функціонування системи кадрів місцевого самоврядування, визначаючи ключові принципи служби, права та обов'язки посадових осіб, а також умови їх професійної діяльності. Водночас Закон встановлює порядок прийняття на службу, проходження служби, присвоєння рангів, формування кадрового резерву, оцінювання діяльності та припинення служби, що забезпечує комплексне регулювання кадрових процесів у системі місцевого самоврядування.

У контексті цифровізації управління кадровим потенціалом особливого значення набуває те, що положення Закону створюють правові передумови для впровадження сучасних HR-технологій. Зокрема, визначення чітких процедур кадрового добору, оцінювання та розвитку персоналу дозволяє інтегрувати ці процеси у цифрові інформаційні системи, зокрема HRMIS, а також забезпечити їх стандартизацію та уніфікацію.

Водночас, Закон передбачає використання інструментів кадрового обліку, формування статистичної інформації та здійснення контролю за проходженням служби, що в умовах цифрової трансформації реалізується через автоматизовані інформаційні системи. Це сприяє підвищенню прозорості кадрових процедур, доступності інформації та ефективності управління персоналом [1, с. 530].

Подальший розвиток нормативно-правової бази щодо цифровізації управління персоналом знаходить своє відображення у підзаконних актах, які регулюють функціонування інформаційних систем, електронну взаємодію між органами влади, а також впровадження цифрових сервісів. Зокрема, важливе

значення мають акти, що визначають порядок функціонування HRMIS, забезпечують інтеграцію інформаційних ресурсів та створюють умови для переходу до аналітичної моделі управління персоналом.

Окрім національного законодавства, вагоме значення для розвитку системи управління кадровим потенціалом мають міжнародні стандарти. Зокрема, стандарти серії ISO 9001 орієнтовані на впровадження принципів управління якістю, включаючи процесний підхід, орієнтацію на результат та прийняття рішень на основі даних. У свою чергу, стандарти у сфері охорони праці (OHSAS 18000) та соціальної відповідальності (SA 8000, ISO 26000) визначають додаткові вимоги до організації праці, забезпечення прав працівників та формування відповідальної кадрової політики [129, с. 163-164].

Застосування зазначених стандартів в органах публічної влади сприяє підвищенню якості управління персоналом, впровадженню сучасних управлінських практик та гармонізації національної системи з міжнародними. Це, у свою чергу, підсилює процеси цифровізації, оскільки сучасні стандарти передбачають використання інформаційних технологій, аналітики та системного управління даними.

Нормативно-правове забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади деталізується у низці підзаконних актів, які конкретизують положення базових законів і визначають механізми реалізації кадрових процесів в електронному середовищі. Важливе місце має Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246, якою затверджено Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби [113]. Зазначений документ регламентує процедуру добору кандидатів на державну службу з урахуванням принципів відкритості, прозорості та професійної відповідності. Однією з ключових ознак цифровізації кадрових процедур є те, що інформація про оголошення конкурсу, його умови та результати підлягає обов'язковому оприлюдненню через Єдиний портал вакансій державної служби.

Зокрема, розміщення інформації про конкурс здійснюється через електронні кабінети відповідних суб'єктів: для посад категорії «А» –

уповноваженим підрозділом Національного агентства України з питань державної служби, а для посад категорій «Б» і «В» – службами управління персоналом відповідних державних органів. Подання документів кандидатами також відбувається в електронній формі через портал, що включає подання заяви, резюме, підтвердження відповідності законодавчим вимогам та інших необхідних відомостей. Такий підхід зумовлює автоматизацію процесу добору кадрів та підвищує доступність претендентів до участі у конкурсах.

Важливим елементом цифровізації є забезпечення міжвідомчої електронної взаємодії, що регламентується Постановою Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2016 року № 606, якою затверджено «Положення про систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта»» [35]. Ця система виступає технологічною основою інтеграції інформаційних ресурсів органів публічної влади та забезпечує безпечний обмін даними між ними.

Функціональні можливості системи «Трембіта» включають надання доступу до електронних сервісів і реєстрів, забезпечення обміну структурованими електронними повідомленнями, ідентифікацію та автентифікацію учасників взаємодії, а також фіксацію і контроль операцій із даними. Завдяки цьому створюються передумови для формування єдиного інформаційного простору, що є необхідним для ефективного функціонування цифрових HR-систем, зокрема HRMIS.

Стратегічний вимір цифровізації управління кадровим потенціалом визначається у відповідних урядових документах. Зокрема, Стратегія реформування державного управління, затверджена у 2016 році та оновлена на період 2022–2025 років [38; 39], визначала цифровізацію одним із ключових напрямів модернізації державної служби. У цих документах акцентується увага на необхідності створення спроможної, сервісно орієнтованої та цифрової держави, що функціонує відповідно до європейських стандартів.

Цими документами було передбачено розвиток інформаційних систем управління персоналом, підвищення цифрових компетентностей державних

службовців, а також впровадження сучасних інструментів аналізу даних для прийняття управлінських рішень.

Ключовим нормативно-правовим актом щодо цифрових технологій управління кадровим потенціалом, є Постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1343 «Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах» [111], яка визначає порядок функціонування інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах як автоматизованої системи збирання, оброблення, зберігання та захисту інформації, що формується і використовується для забезпечення функціонування централізованої бази даних державних службовців, інших працівників Секретаріату Кабінету Міністрів України, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади [111].

Функціонування HRMIS орієнтоване на досягнення низки ключових цілей. Зокрема, система забезпечує створення єдиної інформаційної бази персоналу органів публічної влади, автоматизацію та оптимізацію кадрових процесів, а також підтримку процедур підготовки управлінських рішень у сфері кадрового забезпечення. Важливим аспектом є можливість здійснення моніторингу ефективності діяльності органів влади щодо управління персоналом, а також підвищення рівня відкритості та прозорості інформації про кадровий склад і оплату праці [3].

Крім того, впровадження інформаційної системи сприяє підвищенню інституційної спроможності служб управління персоналом та бухгалтерських служб, забезпечуючи оперативність, достовірність і повноту обліку кадрової та фінансової інформації. Система також створює умови для ефективного накопичення, обробки та передачі різних видів даних – від первинних до аналітичних і звітних.

Окрему увагу приділено забезпеченню електронної взаємодії як всередині органів публічної влади, так і між ними. HRMIS інтегрується з іншими державними інформаційними ресурсами, у тому числі з Єдиним державним вебпорталом електронних послуг та мобільним застосунком «Дія», що сприяє

формуванню єдиного цифрового середовища управління персоналом. Доступ до функціоналу системи здійснюється через персоналізовані електронні кабінети користувачів, що значно спрощує взаємодію працівників із службами управління персоналом.

Розглядаючи питання цифровізації управління кадровим потенціалом, доцільно також звернути увагу на розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 року № 167-р «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації». Зазначений документ визначає стратегічні орієнтири формування та розвитку цифрових навичок і компетентностей в умовах становлення цифрової економіки та суспільства, а його реалізація була визначено до 2025 року [123].

У межах Концепції окреслено ключові завдання, спрямовані на формування цифрових компетентностей населення як важливої складової розвитку людського капіталу, електронної демократії та цифрової економіки. Важливе значення приділяється створенню належного нормативно-правового підґрунтя для формування державної політики у сфері розвитку цифрових навичок, а також удосконаленню законодавства з метою закріплення поняття цифрової освіти та визначення цифрових компетентностей у різних сферах суспільного життя.

Крім того, Концепція передбачала забезпечення координації діяльності органів публічної влади у сфері розвитку цифрових компетентностей, а також розроблення єдиної рамки цифрової компетентності, яка визначає її структуру та складові. У цьому контексті особливого значення мають встановлені вимоги до рівня володіння цифровими навичками для різних категорій працівників, зокрема шляхом їх інтеграції у професійні стандарти.

Зазначений підхід передбачає врахування рівня цифрових компетентностей під час добору персоналу, виконання службових обов'язків, проведення оцінювання діяльності службовців. Це створює передумови для системного впровадження цифрових навичок у професійну діяльність публічних службовців.

З огляду на важливість безперервного професійного розвитку персоналу органів публічної влади, доцільно звернути увагу на Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання, затверджене наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26 листопада 2019 року № 209-19 [109], де визначено структуру, функціональні можливості Порталу управління знаннями, а також регламентовано порядок його використання.

НАДС забезпечує впровадження, технічне супроводження та розвиток Порталу, включаючи його інтеграцію з іншими інформаційними системами та цифровими платформами. Це сприяє формуванню єдиного цифрового середовища професійного навчання публічних службовців.

Функціональні можливості Порталу охоплюють повний цикл роботи з інформацією щодо професійного навчання, включаючи її формування, систематизацію, обробку, зберігання та поширення. Зокрема, Портал забезпечує доступ до інформації про освітні програми, провайдерів навчання, викладачів і тренерів, а також створює умови для ефективного пошуку необхідних освітніх послуг.

Важливим аспектом є забезпечення електронної взаємодії між усіма учасниками процесу професійного навчання через персоналізовані кабінети користувачів. Портал також підтримує автоматизацію організаційних процедур, пов'язаних із замовленням, проходженням і оцінюванням навчання, що сприяє оптимізації відповідних процесів.

Крім того, Портал виконує функції формування реєстрів освітніх програм і викладачів, а також забезпечує створення відкритих рейтингів провайдерів освітніх послуг на основі оцінювання користувачів. Це підвищує прозорість і конкурентність у сфері професійного навчання.

Окремо варто відзначити можливість формування електронних документів про підвищення кваліфікації, які мають юридичну силу без необхідності дублювання у паперовій формі. Це є важливим кроком цифровізації кадрових процесів.

Подальший розвиток функціоналу Порталу було забезпечено наказом НАДС від 27 травня 2022 року № 36-22 [102], яким розширено його інструментарій. Зокрема, службам управління персоналом надано можливість брати участь у погодженні навчання, відслідковувати статуси заявок та взаємодіяти з провайдерами освітніх послуг.

Розвиток цифровізації органів публічної влади отримав подальше нормативне закріплення у Постанові Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2023 року № 1317 «Деякі питання цифровізації діяльності державних органів» [40]. Цей акт спрямований на розширення використання цифрових інструментів у щоденній діяльності державних службовців та інтеграцію інформаційних систем у єдине цифрове середовище.

Зокрема, постановою затверджено порядок використання функціональних можливостей Єдиного державного вебпорталу електронних послуг (зокрема компонента «Дія.Офіс») для автоматизації робочих процесів і забезпечення електронної взаємодії між посадовими особами. Крім того, документ передбачає впровадження електронних службових посвідчень та їх перевірки в цифровому форматі, що є важливим елементом цифрової ідентифікації персоналу.

Важливим аспектом є також забезпечення інтеграції HRMIS із порталом «Дія», що дозволяє здійснювати обмін даними між інформаційними системами та підвищує рівень інтеоперабельності державних електронних ресурсів. Це сприяє формуванню єдиного цифрового простору управління персоналом та забезпечує доступ службовців до сучасних електронних сервісів.

Важливу роль у формуванні стратегічних засад цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади відіграють розпорядження Кабінету Міністрів України, які визначають пріоритетні напрями розвитку, інструменти та механізми модернізації HR-системи.

Зокрема, розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року № 1206-р «Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого

самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року» [108] спрямоване на формування сучасної системи професійного розвитку публічних службовців. Документ передбачає впровадження цифрових освітніх платформ, розвиток дистанційного навчання та формування цифрових компетентностей персоналу. У цьому контексті цифровізація розглядається як ключовий інструмент підвищення якості підготовки кадрів і адаптації їх до сучасних умов функціонування публічного управління.

Водночас розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2025 рік» від 17 грудня 2024 року № 1280-р [114] встановлює типові завдання та ключові показники результативності діяльності керівників центральних органів виконавчої влади. Запровадження системи KPI є важливим кроком у напрямі впровадження результатоорієнтованого управління персоналом, що базується на аналітичних даних та цифрових інструментах оцінювання ефективності. Це сприяє підвищенню прозорості діяльності керівників та забезпечує можливість об'єктивного моніторингу результатів їхньої роботи.

Подальший розвиток цифровізації закріплено у розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до пріоритетних напрямів та завдань (проектів) цифрової трансформації на 2024-2026 роки» від 15 липня 2025 року № 726-р [103], яким внесено зміни до пріоритетних напрямів цифрової трансформації на 2024–2026 роки. Документ акцентує увагу на необхідності впровадження комплексних цифрових рішень у діяльність органів публічної влади, зокрема в частині автоматизації управлінських процесів, розвитку електронних сервісів та інтеграції інформаційних систем.

Аналогічну спрямованість має розпорядження Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до пріоритетних напрямів та завдань (проектів) цифрової трансформації на 2024-2026 роки» від 28 січня 2026 року № 77-р [104], яке уточнює та актуалізує завдання цифрової трансформації з урахуванням сучасних

викликів. У ньому посилено увагу до розвитку інтероперабельності інформаційних ресурсів, розширення функціональних можливостей цифрових платформ та забезпечення їх ефективного використання в управлінні, у тому числі кадровому.

Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, а також план заходів щодо її реалізації, було затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 844-р [122]. У зазначеному документі визначено основні напрями, механізми та етапи впровадження HRMIS у системі органів публічної влади з метою забезпечення відкритості, прозорості та підвищення ефективності державного управління шляхом використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Реалізація цієї Концепції мала створити умови для налагодження електронної взаємодії між органами публічної влади, підвищення результативності їх діяльності, а також забезпечення відкритості інформації про кадровий потенціал.

Для керівників органів публічної влади впровадження HRMIS сприяє узагальненню та централізації інформації про персонал, що сприяє ефективнішому обміну даними між органами влади. Крім того, система дозволяє підвищити продуктивність управлінської діяльності за рахунок автоматизації процесів, скорочення дублювання функцій і покращення умов праці, а також забезпечує прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень на основі аналітичної інформації.

Для працівників служб управління персоналом система створює можливості отримання інтегрованої та достовірної інформації про державних службовців й інших працівників органів публічної влади. Водночас автоматизація кадрових процедур сприяє підвищенню ефективності їх діяльності, оптимізації робочих процесів та зменшенню часу на виконання операційних завдань. Це, у свою чергу, дозволяє зосередити більше уваги на

стратегічних функціях, таких як аналіз і планування кадрової політики, а також покращує можливості формування статистичної та аналітичної звітності.

Для державних службовців та інших працівників органів публічної влади впровадження HRMIS забезпечує доступ до зручних цифрових сервісів, що сприяють оперативному обміну інформацією, можливості самостійного контролю виконання кадрових процедур і формування необхідних документів. Це також позитивно впливає на рівень мотивації та продуктивності праці, забезпечуючи більш гнучке та сучасне робоче середовище.

Відмітимо, що зазначені розпорядження Кабінету Міністрів України формують стратегічний рівень нормативно-правового забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом. Вони визначають напрями розвитку кадрового потенціалу, впровадження цифрових технологій, оцінювання ефективності діяльності персоналу та створення сучасної цифрової інфраструктури управління, що у сукупності забезпечує перехід до інтегрованої та аналітично орієнтованої моделі публічного управління.

Суттєве значення для забезпечення стабільності та безперервності цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади мають нормативно-правові акти, спрямовані на функціонування державних інформаційних ресурсів та розвиток цифрових сервісів у сфері праці.

Зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання забезпечення функціонування державних інформаційних ресурсів» від 30 грудня 2022 року № 1500 [36] визначає організаційні засади підтримки та безперебійного функціонування державних інформаційних систем, зокрема в умовах воєнного стану. Документ спрямований на забезпечення збереження, доступності та захищеності державних даних, у тому числі кадрової інформації, що є критично важливим для безперервності управлінських процесів.

У контексті цифровізації управління кадровим потенціалом ця Постанова створює передумови для стабільної роботи інформаційних систем, таких як HRMIS, а також забезпечує належний рівень кібербезпеки, резервного зберігання даних і відновлення інформаційних ресурсів, що дозволяє органам

публічної влади ефективно здійснювати кадрове адміністрування навіть в умовах кризових ситуацій.

Подальший розвиток цифровізації управління персоналом відображено у Постанові Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації експериментального проекту щодо оптимізації та цифровізації процесів та послуг у сфері праці та зайнятості населення» № 1403-2025-п [37]. Цей документ передбачає впровадження нових цифрових інструментів у сфері зайнятості, зокрема електронних сервісів для взаємодії між громадянами, роботодавцями та державними органами.

У межах реалізації експериментального проекту передбачається автоматизація процедур надання послуг у сфері праці, спрощення доступу до них через цифрові платформи, а також інтеграція відповідних інформаційних систем, що сприяє підвищенню ефективності функціонування державної служби зайнятості, оптимізації адміністративних процесів та покращенню якості надання послуг.

З огляду на зазначене, впровадження цифрових рішень у сфері праці та зайнятості має безпосередній вплив на формування сучасної системи управління кадровим потенціалом, оскільки забезпечує доступ до актуальної інформації про ринок праці, сприяє підвищенню мобільності кадрів та удосконаленню механізмів їх добору.

Стратегічні орієнтири цифровізації державного управління закладено у розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні» від 15 травня 2013 року № 386-р [126]. Цей документ визначає цифровізацію як один із пріоритетів державної політики та передбачає розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, електронного урядування та цифрових компетентностей. У межах зазначеної стратегії формуються передумови для модернізації системи управління персоналом через впровадження сучасних інформаційних систем та цифрових інструментів.

Враховуючи сучасні тенденції розвитку цифрових технологій та активне впровадження штучного інтелекту, доцільно звернути увагу на Концепцію

розвитку штучного інтелекту в Україні, схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 року № 1556-р [125]. Основною метою цього документа є визначення пріоритетних напрямів і ключових завдань розвитку технологій штучного інтелекту з метою забезпечення прав та законних інтересів фізичних і юридичних осіб, підвищення конкурентоспроможності національної економіки, а також удосконалення системи публічного управління. У контексті дослідження особливу цінність Концепція має саме як стратегічна основа модернізації публічного управління.

Серед пріоритетних напрямів реалізації Концепції варто виокремити ті, що безпосередньо пов'язані з функціонуванням публічного сектору. Зокрема, йдеться про впровадження технологій штучного інтелекту в різних суспільних сферах – від управління і освіти до економіки, оборони та кібербезпеки – з метою забезпечення довгострокового розвитку України. Водночас значна увага приділяється підготовці кваліфікованих фахівців, здатних забезпечити розвиток і ефективне використання таких технологій.

Для досягнення поставлених цілей публічного управління передбачено реалізацію низки завдань. Зокрема, йдеться про автоматизацію надання адміністративних послуг із мінімальним залученням службовців, застосування штучного інтелекту для аналізу та прогнозування управлінських показників, а також використання інтелектуальних систем для підтримки прийняття управлінських рішень. Передбачено також розвиток цифрової ідентифікації та впровадження інтерактивних сервісів на основі штучного інтелекту для взаємодії з громадянами.

Окремий блок заходів стосується використання технологій штучного інтелекту для підвищення ефективності публічного управління, зокрема шляхом виявлення порушень у діяльності електронних систем, аналізу управлінських рішень та протидії недобросовісним практикам у діяльності посадових осіб. Це свідчить про орієнтацію державної політики на підвищення прозорості та підзвітності публічного управління.

Крім того, Концепція передбачає вдосконалення роботи з статистичними даними, що включає їх оцифрування, актуалізацію та очищення, а також розвиток відкритих даних і забезпечення доступу до них у режимі реального часу через відповідні інтерфейси. Важливим аспектом є також впровадження механізмів захисту персональних даних, зокрема шляхом їх анонімізації при використанні в системах штучного інтелекту.

Практичну реалізацію електронного урядування забезпечує Постанова Кабінету Міністрів України «Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг» від 04 вересня 2019 року № 1137 [91]. Цей нормативно-правовий акт регламентує функціонування порталу «Дія» як ключової платформи надання електронних послуг. У контексті цифровізації управління кадровим потенціалом зазначений портал виступає інструментом електронної ідентифікації, взаємодії та доступу до цифрових сервісів для державних службовців і громадян, що сприяє підвищенню ефективності кадрових процесів.

Водночас важливим елементом цифрової інфраструктури є Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів» від 08 вересня 2016 року № 606 [35]. Цей документ визначає засади функціонування системи електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів, що забезпечує обмін даними між органами публічної влади. Реалізація зазначених положень створює основу для інтеграції кадрових інформаційних систем, зокрема HRMIS, та формування єдиного інформаційного простору.

Окрему увагу слід приділити актам, що регулюють обробку інформації, захист персональних даних та методичні аспекти застосування законодавства щодо державної служби. Зокрема, Закон України «Про захист персональних даних» від 01 червня 2010 року № 2297-VI [116] встановлює правові засади обробки та захисту персональних даних, визначає права суб'єктів персональних даних і обов'язки володільців та розпорядників таких даних. У контексті цифровізації управління кадровим потенціалом цей закон відіграє ключову роль,

оскільки забезпечує правомірність функціонування інформаційних систем, зокрема HRMIS, які оперують значними масивами персональної інформації. Дотримання вимог цього закону є необхідною умовою забезпечення конфіденційності, цілісності та безпеки кадрових даних.

Водночас Закон України «Про інформацію» від 02 жовтня 1992 року № 2657-XII [117] визначає загальні принципи інформаційних відносин, включаючи порядок створення, збирання, використання, поширення та зберігання інформації. У сфері управління кадровим потенціалом цей закон формує базові підходи до роботи з інформаційними ресурсами, забезпечує відкритість та доступність публічної інформації, а також встановлює вимоги до її захисту. Його положення створюють правове підґрунтя для функціонування цифрових систем управління персоналом і розвитку електронного урядування.

Практичний аспект застосування нормативно-правових актів щодо управління персоналом деталізується у роз'ясненнях НАДС. Зокрема, роз'яснення НАДС від 12 березня 2026 року № 205-р/з [157] щодо підвищення граничного віку перебування на державній службі містить рекомендації стосовно застосування відповідних змін законодавства. Такі документи відіграють важливу роль у забезпеченні єдності правозастосовної практики, а також сприяють адаптації кадрових процесів до нових нормативних умов.

У контексті цифровізації HR-управління значення методичних роз'яснень полягає у забезпеченні коректного відображення змін у законодавстві в інформаційних системах, уніфікації підходів до ведення кадрового обліку та підвищенні ефективності роботи служб управління персоналом.

Проведений аналіз нормативно-правових актів, що регламентують цифровізацію управління кадровим потенціалом органів публічної влади, свідчить про наявність сформованої, проте недостатньо узгодженої та цілісної системи правового регулювання. Незважаючи на значну кількість прийнятих документів стратегічного, організаційного та прикладного характеру, їх ефективність обмежується низкою системних проблем (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Проблеми нормативно-правового забезпечення цифровізації управління
кадровим потенціалом органів публічної влади

Проблема	Суть проблеми	Пропозиція
1	2	3
Фрагментарність та відсутність цілісної стратегії HR-цифровізації	Нормативно-правова база характеризується розпорошеністю регулювання між різними документами (HRMIS, цифрові компетентності, ІІІ, електронні послуги тощо). Відсутній єдиний стратегічний документ, який би комплексно визначав модель цифрового управління персоналом, інтеграцію всіх систем управління персоналом, єдині стандарти цифрових процесів	Розробити єдину Стратегію цифровізації управління кадровим потенціалом, яка б об'єднала HRMIS, навчання, аналітику, сервіси та ІІІ
Недостатній рівень інтеграції інформаційних систем	Попри наявність нормативної бази щодо інтеоперабельності (Трембіта, Дія), системи управління персоналом часто функціонують ізольовано, не забезпечують повноцінного обміну даними, не інтегровані з аналітичними платформами	Забезпечити обов'язкову інтеграцію HRMIS із іншими державними реєстрами, впровадити єдину HR-аналітичну платформу
Орієнтація на автоматизацію, а не на аналітику	Більшість актів (зокрема щодо HRMIS) зосереджені на обліку персоналу, документообігу, адміністративних процедурах	Нормативно закріпити використання HR-аналітики; інтегрувати інструменти прогнозування (ІІІ, big data) у кадрові рішення
Недостатня увага до цифрових компетентностей персоналу	Хоча існує Концепція цифрових компетентностей, вона має загальний характер; відсутні чіткі обов'язкові стандарти для різних посад; немає системного зв'язку з кадровими процесами	Впровадити обов'язкові цифрові профілі компетентностей; інтегрувати їх у конкурсні процедури, оцінювання, просування по службі
Обмежене використання	Концепція розвитку ІІІ визначає потенціал, але не містить чітких механізмів впровадження в	Розробити окремі стандарти застосування ІІІ в управлінні

штучного інтелекту	управління персоналом; відсутні нормативні вимоги до використання ШІ у кадрових процесах	персоналом (відбір, оцінка, прогнозування); забезпечити етичні та правові рамки використання ШІ
Недостатня орієнтація на користувача (UX HR-систем)	Нормативні акти майже не враховують зручність використання цифрових сервісів, потреби кінцевих користувачів (службовців)	Впровадити принципи user-centered design у державні системи управління персоналом, проводити регулярні опитування користувачів

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Таким чином, нормативно-правове забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади в Україні характеризується наявністю значної кількості актів різного рівня, проте не забезпечує достатньої системності, інтегрованості та орієнтації на сучасні цифрові підходи. Основними проблемами залишаються фрагментарність регулювання, недостатня інтеграція систем, обмежене використання аналітики та штучного інтелекту, а також недостатня увага до розвитку цифрових компетентностей персоналу. Подальше вдосконалення нормативної бази має бути спрямоване на формування єдиної стратегії цифровізації HR-управління, розвиток data-driven підходів, інтеграцію інформаційних систем та впровадження інноваційних технологій у кадрові процеси.

2.2 Інституційне середовище управління кадровим потенціалом органів публічної влади

Сьогодні публічна служба України як ключовий елемент системи публічного управління потребує глибоких трансформацій. Ці зміни пов'язані не лише з оновленням інституційних засад публічного управління та вдосконаленням його нормативно-правової бази, але й із формуванням нових

підходів до управління кадровим потенціалом, що ґрунтуються на використанні сучасних цифрових технологій. Трансформація кадрових процесів в органах публічної влади відбувається з урахуванням загальнодержавного курсу на цифровізацію.

Ефективність функціонування системи публічного управління значною мірою залежить від якості формування кадрового складу органів влади, рівня професійної компетентності працівників та здатності раціонально використовувати наявний кадровий потенціал. Саме ці чинники визначають стабільність і результативність діяльності органів публічної влади.

При цьому, важливого значення набуває підвищення якості формування та використання кадрового потенціалу на всіх рівнях управління, що є необхідною умовою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Кадрова політика, зокрема, органів державної влади та місцевого самоврядування спрямована на стратегічне забезпечення процесів добору, розвитку та ефективного використання персоналу.

Особливу увагу слід приділити впровадженню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечують автоматизацію інформаційних процесів, включаючи збір, зберігання, обробку та аналіз даних, а також оперативний доступ до інформаційних ресурсів. Це суттєво підвищує ефективність діяльності органів публічної влади та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Водночас специфіка кадрового, інформаційного, методичного та фінансового забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом зумовлює необхідність класифікації суб'єктів, які беруть участь у цих процесах. Зокрема, доцільно виокремлювати суб'єкти загальної та спеціальної компетенції залежно від їх ролі та впливу на об'єкт управління (рис. 2.1).

З урахуванням складної та багаторівневої системи суб'єктів, які беруть участь у процесах управління кадровим потенціалом, доцільним є виокремлення тих інституцій, що відіграють ключову роль у впровадженні цифрових

технологій у цій сфері. Саме вони формують інституційну основу цифровізації HR-управління в органах публічної влади.

Відповідно до положень Закону України «Про державну службу» [106], система управління державною службою включає низку суб'єктів, серед яких: Кабінет Міністрів України, центральний орган виконавчої влади, що формує та реалізує державну політику у сфері державної служби, Комісія з питань вищого корпусу державної служби та конкурсні комісії, керівники державної служби, а також служби управління персоналом. У сукупності ці інституції забезпечують як формування, так і реалізацію кадрової політики, включаючи її цифрову трансформацію.

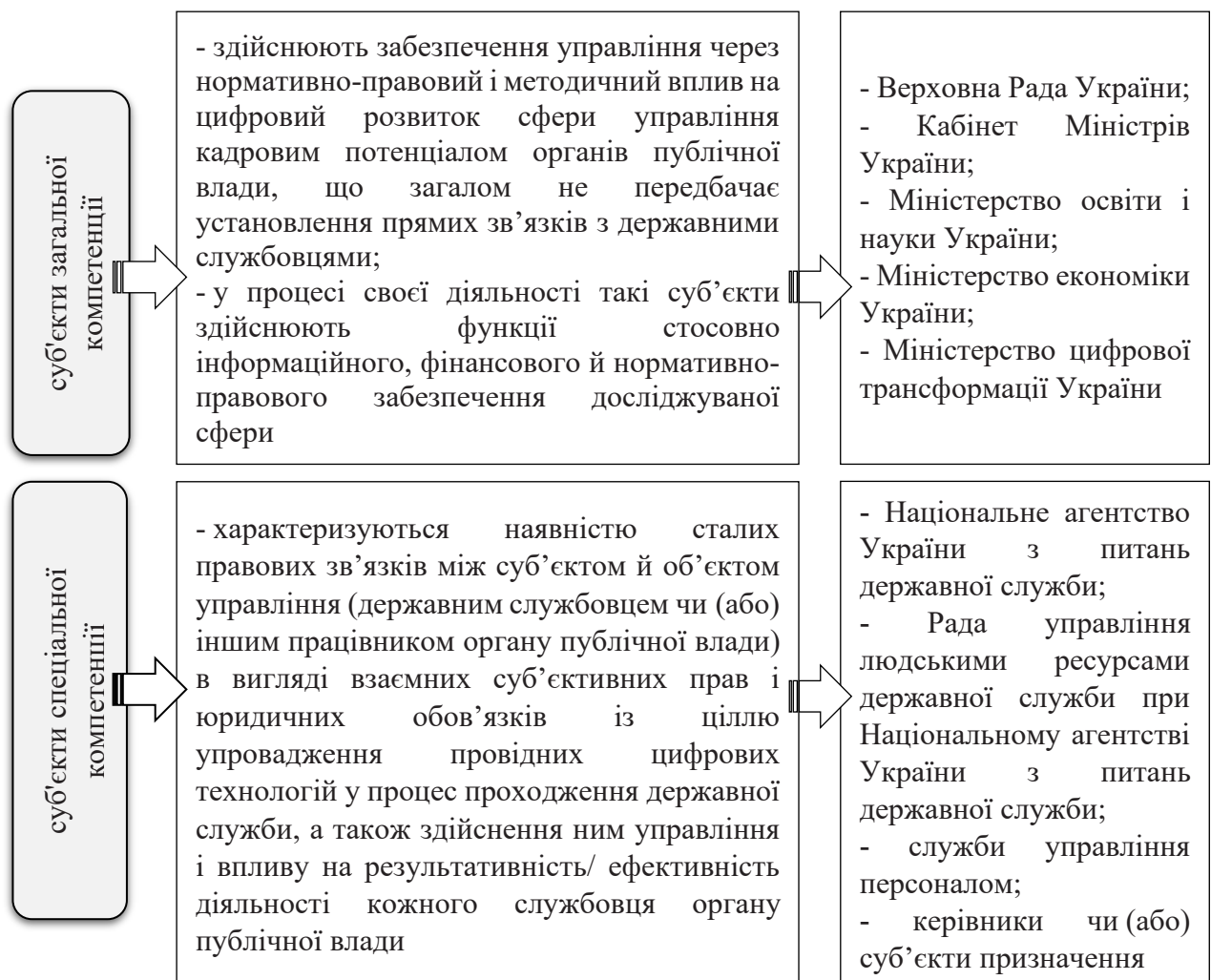


Рис. 2.1. Суб'єкти загальної та спеціальної компетентності

Джерело: сформовано на основі [1, с. 538]

Провідне місце в інституційній системі займає Кабінет Міністрів України як вищий орган у системі виконавчої влади, який здійснює загальне керівництво та координацію діяльності міністерств і інших центральних органів виконавчої влади. У контексті цифровізації управління кадровим потенціалом роль Уряду полягає у формуванні державної політики, затвердженні стратегічних документів, а також створенні організаційних і нормативних передумов для впровадження цифрових рішень у сфері публічного управління.

Згідно із законодавством, Кабінет Міністрів України виконує низку функцій, що мають безпосередній вплив на цифровізацію HR-процесів. Зокрема, він забезпечує реалізацію державної політики у сфері інформатизації, сприяє розвитку єдиного інформаційного простору, а також координує діяльність органів виконавчої влади щодо впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

У сфері державної служби Уряд здійснює заходи щодо кадрового забезпечення органів влади, визначає підходи до вдосконалення їх організаційної структури, затверджує чисельність персоналу, встановлює умови оплати праці, а також формує загальні засади функціонування державної служби. Важливим аспектом є організація єдиної державної політики у сфері державної служби, що включає і цифровізацію кадрових процесів.

Крім того, Кабінет Міністрів України забезпечує інституційні умови для розвитку інноваційного та технологічного потенціалу держави, що створює підґрунтя для впровадження цифрових інструментів у діяльність органів публічної влади, зокрема у сфері управління кадровим потенціалом.

Таким чином, Кабінет Міністрів України виступає ключовим інституційним суб'єктом, який визначає стратегічні напрями та забезпечує координацію процесів цифровізації управління кадровим потенціалом, формуючи основу для функціонування інших елементів інституційної системи.

Важливе місце в інституційній системі цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади займає Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифри). Цей орган виступає ключовим суб'єктом у

системі центральних органів виконавчої влади, відповідальним за формування та реалізацію державної політики у сфері цифрового розвитку.

До компетенції Мінцифри належить широке коло напрямів, які безпосередньо впливають на цифровізацію HR-процесів, зокрема: розвиток цифровізації та електронного урядування, впровадження електронного документообігу, забезпечення функціонування публічних електронних реєстрів і відкритих даних, розвиток електронних послуг, цифрової ідентифікації, IT-інфраструктури та хмарних технологій. У сукупності ці напрями формують технологічне підґрунтя для модернізації системи управління кадровим потенціалом органів публічної влади. При цьому, Мінцифри відіграє визначальну роль у формуванні політики цифрових перетворень та розвитку цифрових компетентностей, що є необхідною умовою ефективного впровадження сучасних HR-технологій у діяльність органів публічної влади.

З метою забезпечення координації процесів цифровізації на різних рівнях управління в органах влади запроваджено інституційний механізм у вигляді посад заступників керівників із питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій та цифровізації. Вони виконують функцію узгодження цифрових ініціатив, впровадження інноваційних рішень та забезпечення інтеграції цифрових систем, у тому числі в кадрових процесах.

Слід зауважити, що ключовим інституційним суб'єктом, що безпосередньо відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері управління кадровим потенціалом, є Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Його діяльність спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України, а функціональна роль полягає у забезпеченні розвитку державної служби, у тому числі шляхом впровадження цифрових інструментів управління персоналом.

Взаємодія Міністерства цифрової трансформації України та Національного агентства України з питань державної служби формує інституційну основу цифровізації управління кадровим потенціалом, поєднуючи

технологічний і кадровий компоненти цифрової трансформації публічного управління.

Отже, ключовим інституційним суб'єктом цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади є НАДС, діяльність якого визначається відповідним Положенням. Цей орган забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби та управління персоналом, а також бере участь у формуванні політики щодо служби в органах місцевого самоврядування. Водночас НАДС здійснює функціональне управління державною службою, що визначає його центральну роль у трансформації кадрових процесів, зокрема їх цифровізації [112].

У межах своїх повноважень НАДС виконує низку функцій, які безпосередньо впливають на формування цифрової інфраструктури HR-управління. Зокрема, Агентство забезпечує нормативно-правове регулювання державної служби, узагальнює практику застосування законодавства та розробляє пропозиції щодо його вдосконалення, що створює правову основу для впровадження сучасних цифрових інструментів у кадрових процесах.

Важливим напрямом діяльності НАДС є формування та ведення інформаційних ресурсів, зокрема облік кількісного та якісного складу державних службовців, аналіз кадрових даних, а також забезпечення відкритості інформації. На основі таких даних Агентство розробляє рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом, що відповідає сучасним підходам data-driven HR-управління.

Особливе значення для цифровізації мають функції НАДС, пов'язані з розробленням, впровадженням та супроводженням інформаційних систем. Агентство здійснює адміністрування ключових цифрових інструментів управління персоналом, зокрема інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), Єдиного порталу вакансій державної служби та Порталу управління знаннями. Крім того, забезпечується автоматизація процедур добору персоналу, включаючи проведення конкурсів та тестування кандидатів у цифровому форматі.

НАДС також відіграє важливу роль у розвитку системи професійного навчання, забезпечуючи її функціонування на основі цифрових платформ та інструментів. У цьому контексті Агентство координує процеси підвищення кваліфікації державних службовців, формує реєстри освітніх програм і сприяє розвитку цифрових компетентностей персоналу.

Крім цього, до функцій НАДС належить методичне та консультативне забезпечення діяльності служб управління персоналом, що сприяє уніфікації підходів до впровадження цифрових рішень в управлінні кадровим потенціалом у органах публічної влади. Агентство також забезпечує організаційну підтримку діяльності інституцій, пов'язаних із добором кадрів, зокрема Комісії з питань вищого корпусу державної служби.

Отже, НАДС виступає центральною інституцією цифровізації управління кадровим потенціалом, поєднуючи функції нормативного регулювання, методичного супроводу та впровадження цифрових інструментів. Його діяльність забезпечує формування єдиної системи цифрового управління в органах публічної влади.

Поряд із виконанням загальних функцій з управління державною службою, Національне агентство України з питань державної служби відіграє ключову роль саме в інституційному забезпеченні цифровізації управління кадровим потенціалом усіх органів публічної влади. Відповідно до чинного законодавства, НАДС виступає власником та розпорядником інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), що визначає його як центрального суб'єкта у сфері обробки, зберігання та використання кадрових даних [1, с. 539].

Це означає, що Агентство здійснює повний контроль над центральною підсистемою HRMIS, тоді як інші суб'єкти (зокрема керівники державної служби в окремих органах) можуть реалізовувати обмежені функції у межах функціональних підсистем. Доступ до системи забезпечується із застосуванням засобів електронної ідентифікації, що відповідає сучасним вимогам інформаційної безпеки та цифрового врядування.

Важливим аспектом інституційної ролі НАДС є організаційне та технічне адміністрування HRMIS. Агентство здійснює моніторинг ефективності функціонування системи, зокрема контролює своєчасність і повноту внесення даних, регулює питання доступу користувачів до системи, а також реагує на технічні збої та забезпечує їх оперативне усунення. Такий підхід дозволяє підтримувати належний рівень достовірності та актуальності кадрової інформації.

Як адміністратор HRMIS, НАДС виконує широкий спектр завдань, спрямованих на забезпечення сталого функціонування системи. Зокрема, Агентство відповідає за технічну підтримку та безперебійність роботи системи, розвиток програмного забезпечення, організацію електронної взаємодії між суб'єктами, а також впровадження заходів із захисту персональних даних. Окрім цього, здійснюється постійний контроль за технічним станом системи, визначається порядок підключення нових користувачів, впроваджуються механізми електронної ідентифікації та забезпечується інформаційна підтримка користувачів [111].

Важливою складовою діяльності НАДС є також ведення обліку користувачів системи та фіксація їх дій у межах HRMIS, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності кадрових процесів. Додатково Агентство організовує навчання користувачів системи, що є необхідною умовою ефективного впровадження цифрових інструментів в управлінні кадровим потенціалом у практичну діяльність органів публічної влади.

Водночас, аналіз інституційного забезпечення цифровізації кадрового управління виявляє певні проблемні аспекти. Зокрема, питання політичної відповідальності за формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби залишається недостатньо чітко визначеним. Формально відповідальність покладена на Кабінет Міністрів України, однак фактично вона розподіляється між Міністром Кабінету Міністрів України та Головою НАДС. При цьому останній є державним службовцем, а не політичним діячем, що

створює інституційну невизначеність і може впливати на узгодженість політики цифровізації управління кадровим потенціалом.

Таким чином, НАДС виступає центральною інституцією, яка забезпечує не лише нормативне й методичне супроводження, але й безпосередню реалізацію цифрових рішень в управлінні кадровим потенціалом. Водночас існуючі інституційні дисбаланси потребують подальшого вдосконалення для підвищення ефективності цифрової трансформації державної служби [32].

Зауважимо, що НАДС займає провідне місце в інституційній системі управління кадровим потенціалом, виконуючи широкий спектр функцій як у сфері державної служби, так і в частині формування підходів до управління персоналом в органах місцевого самоврядування. До компетенції НАДС належить не лише реалізація державної політики у сфері державної служби, але й участь у формуванні політики зайнятості, розроблення та моніторинг системи оплати праці державних службовців, а також підготовка пропозицій щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом.

В умовах цифровізації особливого значення набуває роль НАДС у координації професійного розвитку персоналу та методичному супроводі діяльності служб управління персоналом. Агентство забезпечує підтримку HR-підрозділів органів публічної влади через розроблення нормативно-методичних матеріалів, рекомендацій та інструкцій, а також здійснює контрольні та аналітичні функції. Водночас, попри регулярне інформування про результати діяльності, відсутність системних комплексних звітів щодо стану державної служби та інших видів публічної служби свідчить про певні прогалини.

Інституційна структура НАДС включає також спеціалізовані підрозділи та підпорядковані установи, які безпосередньо залучені до реалізації функцій управління кадровим потенціалом, у тому числі з використанням цифрових інструментів. Важливим елементом цієї системи є Рада управління людськими ресурсами при НАДС – постійно діючий консультативно-дорадчий орган, що забезпечує координацію управління кадровим потенціалом.

Діяльність Ради регламентується відповідним положенням, а її склад формується з представників керівництва кадрових служб центральних органів виконавчої влади. Такий формат сприяє узгодженню управлінських підходів і формуванню єдиної практики управління персоналом в органах публічної влади.

У контексті цифровізації кадрового управління функції Ради мають особливе значення, оскільки охоплюють:

- напрацювання пропозицій щодо розвитку сучасних моделей управління людськими ресурсами;
- визначення пріоритетів інформаційного та інституційного забезпечення політики управління кадровим потенціалом;
- аналіз ефективності діяльності кадрових служб;
- сприяння обміну досвідом, зокрема щодо впровадження цифрових інструментів в управлінні кадровим потенціалом;
- адаптацію міжнародних практик управління персоналом;
- розроблення рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів до професійного розвитку;
- стимулювання використання цифрових технологій у кадрових процесах;
- підготовку методичних матеріалів;
- участь у тестуванні та вдосконаленні інформаційних систем, зокрема HRMIS.

Отже, НАДС разом із дорадчими та функціональними структурами формує інституційну основу цифровізації управління кадровим потенціалом, забезпечуючи не лише нормативне та методичне регулювання, але й практичну координацію впровадження цифрових рішень у діяльність органів публічної влади.

Управління кадровим потенціалом у системі державної служби є складним і багаторівневим процесом, ефективність якого значною мірою визначається рівнем впровадження сучасних управлінських і цифрових технологій. Від ступеня інтеграції таких інструментів залежить результативність діяльності

працівників органів публічної влади, а також загальна ефективність функціонування системи публічного управління.

В інституційному вимірі важливу роль у забезпеченні формування та реалізації державної політики у сфері управління кадровим потенціалом відіграє Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС. До його функцій належить розроблення політики, здійснення моніторингу та оцінювання результатів її реалізації, підготовка пропозицій щодо її вдосконалення, а також нормативно-правове забезпечення кадрових процесів. Така діяльність створює підґрунтя для впровадження цифрових підходів до управління персоналом [141].

Зазначений департамент є самостійним структурним підрозділом апарату НАДС, який забезпечує аналітичну, організаційну та методичну підтримку формування державної кадрової політики, у тому числі з урахуванням сучасних цифрових трансформацій.

Важливим інституційним механізмом координації виступає діяльність НАДС щодо налагодження взаємодії між кадровими службами органів публічної влади. Це реалізується, зокрема, через проведення регулярних засідань Ради управління людськими ресурсами, професійних форумів та міжнародних конференцій, що сприяють поширенню кращих практик, у тому числі у сфері цифровізації кадрових процесів [31-33].

Установлено, що в умовах воєнного стану роль НАДС як координуючого інституційного центру ще більше посилилася. Агентство оперативно реагує на нові виклики, впроваджуючи централізовані програми навчання, розробляючи механізми забезпечення кадрової мобільності, зокрема через створення «резерву відновлення», а також надаючи органам публічної влади методичну та консультативну підтримку.

Схему інституційної структури цифровізації управління кадровим потенціалом наведено на рис. 2.2, що відображає ієрархічну та функціональну взаємодію ключових інституцій, що забезпечують цифровізацію управління кадровим потенціалом. На стратегічному рівні КМУ визначає політику,

Мінцифра забезпечує цифрову інфраструктуру, НАДС відповідає за політику управління кадровим потенціалом та інструменти, а HR-служби здійснюють безпосередню реалізацію на рівні органів влади.

Попри наявність сформованої інституційної структури цифровізації управління кадровим потенціалом (КМУ – Мінцифра – НАДС – HR-служби), її функціонування не позбавлене низки системних недоліків, що стримують ефективність цифрових трансформацій.



Рис. 2.2. Схема інституційної структури цифровізації управління кадровим потенціалом

Джерело: складено автором самостійно (на основі проведеного дослідження)

По-перше, спостерігається часткова розпорошеність повноважень між ключовими суб'єктами. Зокрема, Мінцифра відповідає за загальну цифрову

політику та інфраструктуру, тоді як НАДС – за кадрову політику та інструменти управління кадровим потенціалом. Водночас механізми координації між цими інституціями залишаються недостатньо формалізованими, що призводить до фрагментарності впровадження цифрових рішень в управлінні кадровим потенціалом.

По-друге, має місце обмежена інтеграція інформаційних систем. Незважаючи на впровадження HRMIS та розвиток міжвідомчої взаємодії, окремі органи публічної влади продовжують використовувати автономні або слабо інтегровані цифрові рішення. Це ускладнює обмін даними, знижує якість аналітики та перешкоджає формуванню єдиного інформаційного простору управління персоналом.

По-третє, актуальною залишається проблема недостатнього інституційного посилення HR-служб. У багатьох органах публічної влади ці підрозділи зберігають переважно адміністративно-документообігові функції, що обмежує їх роль у стратегічному управлінні кадровим потенціалом і впровадженні цифрових інструментів.

По-четверте, простежується недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, що ускладнює ефективне використання сучасних HR-технологій, та свідчить про певний розрив між впровадженням цифрових рішень і готовністю персоналу до їх практичного застосування.

По-п'яте, варто відзначити невизначеність відповідальності за результати цифровізації управління персоналом. Формально політика формується на рівні КМУ та реалізується через Мінцифри і НАДС, однак чітка система оцінювання ефективності інституційної взаємодії та розподілу відповідальності між суб'єктами є недостатньо розвиненою.

Відмітимо, що до інституційної структури забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом також належить Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, який функціонує у сфері управління НАДС. Діяльність Центру спрямована на імплементацію європейських підходів

у державну службу, розвиток інституційної спроможності та впровадження сучасних управлінських практик.

Основними завданнями Центру є координація процесів адаптації державної служби до стандартів ЄС, забезпечення ефективного використання інструментів інституційної розбудови (Twinning, SIGMA, TAIEX), а також сприяння підвищенню професійного рівня державних службовців. У контексті цифровізації це набуває особливого значення, оскільки сприяє впровадженню європейських стандартів електронного врядування та сучасних технологій управління кадровим потенціалом.

Тому інституційна складова цифровізації управління кадровим потенціалом охоплює розгалужену систему органів, підрозділів і координаційних механізмів, діяльність яких спрямована на формування, впровадження та підтримку цифрових рішень в управлінні кадровим потенціалом, що забезпечує підвищення ефективності функціонування органів публічної влади.

Серед основних функцій Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу доцільно виокремити ті, що безпосередньо пов'язані з процесами цифрової трансформації. Зокрема, діяльність Центру спрямована на модернізацію існуючих та впровадження нових стандартів і процедур діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з урахуванням кращих міжнародних практик, а також на інтеграцію сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у функціонування органів публічної влади [44, с. 315].

У межах виконання своїх завдань Центр бере участь у формуванні та розвитку національної системи електронних інформаційних ресурсів, а також у розбудові інфраструктури електронного урядування, включаючи спеціалізовані інформаційно-телекомунікаційні мережі органів виконавчої влади. Це свідчить про його вагомий роль у забезпеченні інституційної підтримки цифровізації публічного управління, у тому числі й в управлінні кадровим потенціалом.

Центр має повноваження щодо створення консультативно-дорадчих органів, що дозволяє залучати експертне середовище до формування та реалізації державної політики. Такі інституційні механізми сприяють узгодженню управлінських рішень і розвитку цифрових інструментів в управлінні персоналом [106].

Важливим елементом інституційної структури управління кадровим потенціалом є інститут керівника державної служби, який забезпечує реалізацію кадрової політики безпосередньо на рівні конкретного органу публічної влади. Саме на цьому рівні відбувається практичне впровадження цифрових інструментів управління кадровим потенціалом, організація роботи персоналу та забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу.

Законодавство визначає керівника державної служби як посадову особу, що займає найвищу позицію державної служби в органі та відповідає за організацію роботи персоналу і реалізацію функцій державної служби. У контексті цифровізації це передбачає також відповідальність за впровадження сучасних технологій управління персоналом, використання інформаційних систем і забезпечення цифрової трансформації кадрових процесів [137].

Керівник виступає ключовою ланкою інституційної системи, оскільки саме через управлінські рішення забезпечується поєднання ресурсів організації та ефективне використання людського потенціалу. Водночас у наукових підходах звертається увага на наявність певної термінологічної невизначеності в законодавстві, де поряд із поняттям «керівник державної служби» використовуються близькі за змістом категорії, такі, як «суб'єкт призначення» та «керівник державного органу». Відсутність чіткого розмежування цих понять може ускладнювати реалізацію управлінських функцій, у тому числі в умовах цифровізації [78, с. 73].

У системі публічного управління важливим є чітке розмежування понять «керівник державної служби» та «суб'єкт призначення», які мають різну функціональну природу. Запровадження цих категорій дозволило відокремити політичні та адміністративні посади, що, своєю чергою, сприяє реалізації

принципу стабільності державної служби. Водночас, залежно від організаційно-правового статусу органу публічної влади, одна посадова особа може поєднувати обидві ролі, виконуючи як функції керівника державної служби, так і суб'єкта призначення.

Нормативне регулювання чітко визначає коло посадових осіб, які виконують функції керівника державної служби в різних органах. Зокрема, у Секретаріаті Кабінету Міністрів України ці повноваження покладено на Державного секретаря Кабінету Міністрів, у міністерствах – на державних секретарів, у місцевих державних адміністраціях – на керівників апарату, а у структурних підрозділах зі статусом юридичної особи публічного права – на їх керівників. Таким чином, саме ці суб'єкти забезпечують практичну реалізацію кадрової політики, у тому числі із застосуванням цифрових інструментів управління персоналом [78, с. 73-74].

Попри часткове перетинання повноважень керівника державної служби та суб'єкта призначення (зокрема щодо організації конкурсного відбору, призначення та звільнення службовців), їх функціональне призначення відрізняється. Повноваження керівника державної служби мають більш системний характер і спрямовані на організацію функціонування державної служби загалом, що включає і впровадження сучасних підходів до управління кадровим потенціалом, зокрема цифрових рішень в управлінні кадровим потенціалом [86, с. 151].

У структурі інституційного забезпечення управління кадровим потенціалом ключове місце посідають служби управління персоналом, які виступають базовим елементом реалізації кадрової політики на рівні органів публічної влади. Саме вони забезпечують практичне функціонування кадрових процесів, включаючи їх цифровізацію.

Прийняття Закону України «Про державну службу» [106] у 2015 році зумовило посилення стратегічної ролі служб управління персоналом. До їх функцій належать організація добору персоналу, планування професійного розвитку, забезпечення підвищення рівня компетентностей державних

службовців, а також супровід усіх етапів проходження служби. В умовах цифровізації ці функції дедалі більше реалізуються через використання інформаційних систем, електронних сервісів та аналітичних інструментів.

Отже, інституційна складова цифровізації управління кадровим потенціалом передбачає взаємодію різних суб'єктів – від керівників державної служби до HR-підрозділів, які разом забезпечують впровадження цифрових технологій у кадрові процеси та формують сучасну модель управління персоналом у органах публічної влади.

У сучасних умовах інституційна система управління кадровим потенціалом державної служби розглядається як комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують реалізацію кадрової політики. До її структури належать: організаційна побудова управління персоналом, система роботи з кадрами, нормативно-правове забезпечення, інформаційно-методична база, а також сукупність методів управління кадровим потенціалом. У контексті цифровізації особливого значення набуває саме інформаційно-аналітична складова, яка забезпечує функціонування електронних систем та прийняття управлінських рішень на основі даних [81, с. 346].

Організаційне забезпечення управління кадровим потенціалом залежить від статусу органу публічної влади, обсягу його повноважень і складності кадрових процесів. У зв'язку з цим служба управління персоналом може функціонувати як окремий структурний підрозділ (сектор, відділ, управління або департамент) або як окрема посада фахівця з персоналу. Її створення та функціонування регламентується відповідними нормативними актами, що визначають підходи до формування структури апарату органів виконавчої влади.

Служба управління персоналом виступає ключовим інституційним елементом, який забезпечує реалізацію кадрової політики на практичному рівні та підтримує діяльність керівника державної служби. У сучасних умовах вона трансформується у центр управління кадровими процесами, зокрема із використанням цифрових технологій, таких як HRMIS, електронний документообіг і аналітичні інструменти [78, с. 74].

Організація кадрової роботи в кожному органі публічної влади визначається відповідною структурою управління персоналом, що забезпечує узгодженість функцій і процедур, у тому числі в цифровому форматі.

До основних функцій служб управління персоналом належать: реалізація державної політики в управлінні кадровим потенціалом; забезпечення виконання повноважень керівника державної служби; сприяння організаційному розвитку установи; здійснення добору персоналу; планування та прогнозування розвитку кадрового потенціалу; організація підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників; координація кадрової роботи в підпорядкованих структурах; проведення аналітичної діяльності щодо управління кадровим потенціалом; а також документальне супроводження проходження державної служби.

В умовах цифрової трансформації ці функції дедалі більше реалізуються із застосуванням інформаційних систем, що дозволяє підвищити оперативність, прозорість та ефективність управління кадровим потенціалом органів публічної влади [115; 45].

У межах виконання своїх функцій служби управління персоналом відіграють ключову роль у практичній реалізації цифрових інструментів у кадрових процесах органів публічної влади. Зокрема, вони забезпечують оприлюднення на Єдиному порталі вакансій державної служби інформації про оголошення конкурсів на посади категорій «Б» і «В», включаючи відповідні рішення суб'єкта призначення або керівника державної служби, а також результати конкурсного відбору.

Важливим напрямом діяльності служб управління персоналом є також моніторинг програм професійного навчання, які пропонуються провайдерами освітніх послуг. Така діяльність здійснюється, зокрема, через використання вебпорталу управління знаннями, що дозволяє забезпечити доступ працівників до актуальних програм підвищення кваліфікації та сприяти розвитку їх цифрових і професійних компетентностей [78, с. 75].

Окрім цього, служби управління персоналом у взаємодії з іншими структурними підрозділами забезпечують наповнення інформаційних систем, зокрема HRMIS, актуальними даними про персонал. Це включає відомості щодо прийняття на службу, її проходження та припинення, що створює основу для формування єдиного цифрового кадрового середовища.

Загалом служби управління персоналом залучені до всіх етапів управління кадровим потенціалом – від добору та розстановки кадрів до їх навчання та професійного розвитку. Їх діяльність охоплює організаційно-планувальні, мотиваційні, контрольні та координаційні функції, що забезпечують комплексне управління персоналом. У контексті цифровізації ці функції дедалі більше реалізуються через використання електронних систем, що підвищує ефективність управлінських процесів.

Варто зазначити, що значна частина органів публічної влади, зокрема центральні органи виконавчої влади, розробляють власні стратегії управління персоналом. Такі стратегії визначають ключові пріоритети розвитку кадрового потенціалу та узгоджуються із загальними стратегічними цілями діяльності відповідного органу.

Основою стратегій управління кадровим потенціалом є визначення стратегічних цілей щодо управління персоналом, які інтегруються із загальнодержавною політикою та стратегічними документами. У сучасних умовах ці стратегії все більше орієнтовані на цифрову трансформацію кадрових процесів, впровадження інформаційних систем та розвиток цифрових компетентностей персоналу [134, с. 51].

Показовим прикладом інституційного забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом є діяльність Державної митної служби України, яка в межах реалізації власної стратегії управління кадровим потенціалом на 2021-2024 роки розробила деталізований план заходів. Такий підхід дозволив забезпечити поетапне впровадження визначених стратегічних цілей і завдань щодо управління персоналом. Реалізація цієї стратегії була спрямована на формування системного підходу до управління персоналом, а

також на трансформацію кадрових підрозділів у сучасні HR-служби, спроможні використовувати цифрові інструменти, аналітичні методи та новітні управлінські практики [138].

Важливим аспектом цієї трансформації стало посилення інституційної спроможності служб управління персоналом через розвиток професійних компетентностей працівників, удосконалення організаційних процесів та впровадження цифрових технологій у повсякденну діяльність.

Іншим прикладом є Стратегія розвитку Державної аудиторської служби України до 2024 року, яка визначає комплексний підхід до модернізації діяльності органу, включаючи кадрову складову. Серед ключових стратегічних цілей виокремлюється підвищення ефективності державного управління через посилення фінансового контролю, а також розвиток інституційної спроможності органів на всіх рівнях – від центрального до місцевого.

Стратегія передбачає реалізацію низки напрямів розвитку, серед яких важливе місце займає управління персоналом у поєднанні з цифровими інструментами, а також розвиток ІТ-ресурсів. Особливу увагу приділено впровадженню сучасних інформаційних технологій у діяльність служби, що спрямовано на цифровізацію операційних процесів і підвищення ефективності виконання функцій працівниками.

Зокрема, передбачено створення інтегрованих інформаційно-аналітичних систем, які забезпечують підтримку управлінських рішень, автоматизацію бізнес-процесів та здійснення багаторівневого контролю діяльності. Використання таких систем дозволяє здійснювати комплексний аналіз даних, зокрема фінансової звітності, що підвищує прозорість і обґрунтованість управлінських рішень.

Отже, наведені приклади свідчать про те, що інституційна складова цифровізації управління кадровим потенціалом реалізується не лише на рівні загальнодержавних органів, але й через впровадження стратегічних підходів у діяльність окремих органів публічної влади, які формують власні стратегії управління кадровим потенціалом з орієнтацією на цифрову трансформацію.

У контексті посилення інституційної спроможності органів публічної влади важливим напрямом є запровадження ІТ-аудиту як інструменту контролю та оцінювання ефективності використання цифрових технологій. З цією метою передбачається реалізація низки ключових завдань. По-перше, необхідним є формування уніфікованих підходів до планування та методичного забезпечення ІТ-аудиту, що дозволить забезпечити державний контроль за використанням інформаційних технологій відповідно до міжнародних стандартів. По-друге, важливим є створення належних організаційних, кадрових і ресурсних умов для проведення таких аудитів. По-третє, особлива увага приділяється безперервному професійному розвитку фахівців, які здійснюють ІТ-аудит, що сприятиме підвищенню їх компетентності в умовах цифрової трансформації (рис. 2.3).

У цьому контексті стратегія управління кадровим потенціалом органу публічної влади виступає ключовим інструментом інституційного забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом.

Вона має не лише відображати стратегічні цілі та завдання органу, але й враховувати потреби та очікування працівників, забезпечуючи їх професійний розвиток і залученість до процесів цифрових змін. Саме узгодження інституційних цілей і кадрових потреб є передумовою ефективної реалізації цифрових трансформацій.

Водночас кожен орган публічної влади характеризується власними особливостями функціонування, які визначають специфіку формування кадрової політики. Внутрішні та зовнішні чинники, рівень цифрової зрілості, організаційна структура та кадровий потенціал формують індивідуальні пріоритети розвитку HR-системи в кожному конкретному органі.

Стратегічні орієнтири в управлінні персоналом мають логічно впливати із загальної стратегії розвитку органу та бути закріплені у відповідних стратегіях управління кадровим потенціалом. Як правило, такі документи містять оцінку поточного стану системи управління персоналом, визначають мету, завдання, цінності та принципи управління персоналом, а також передбачають конкретні

заходи, механізми реалізації, систему моніторингу та оцінювання результатів [134, с. 57].

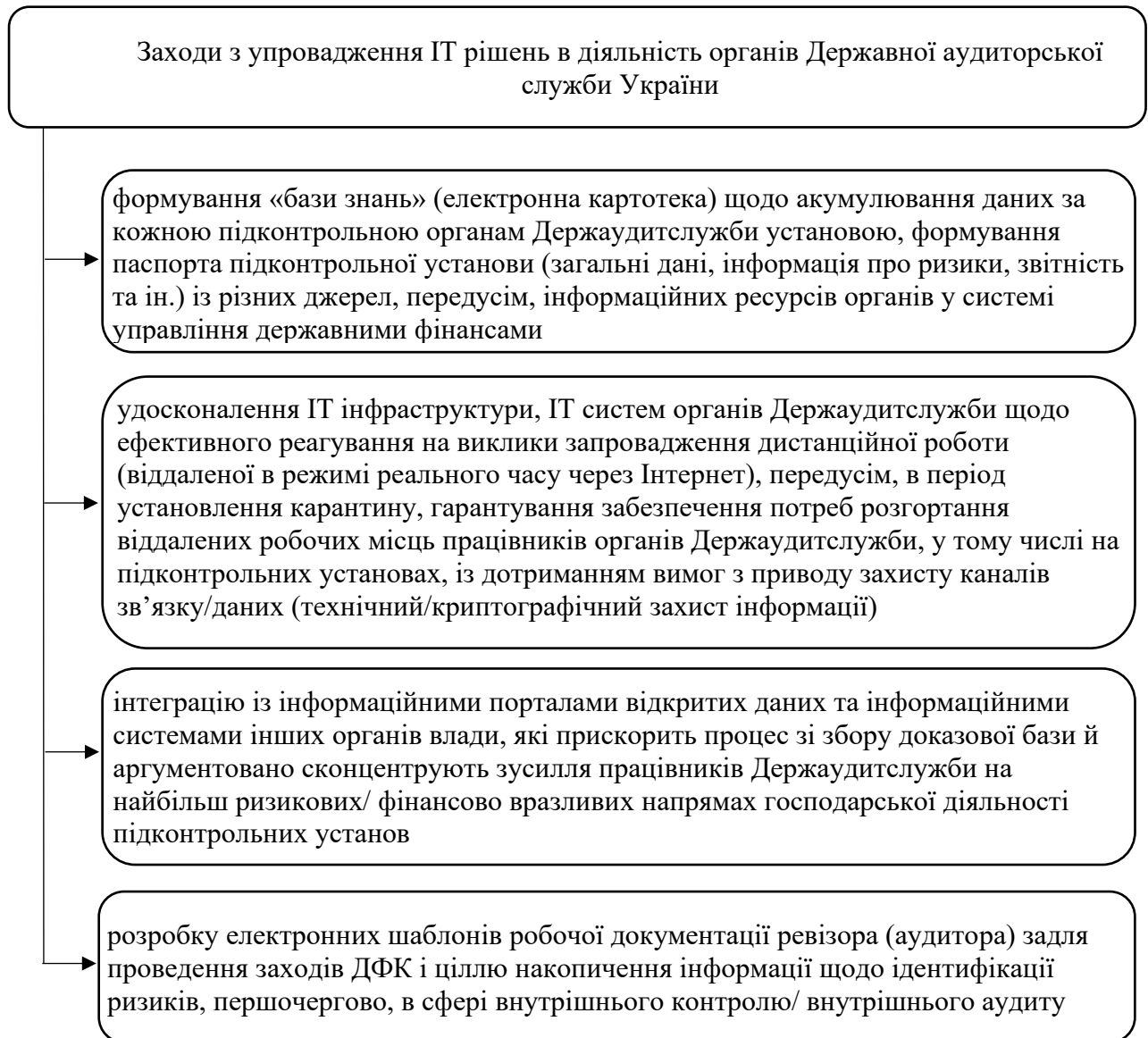


Рис. 2.3. Заходи з запровадження ІТ-рішень у діяльність органів Держаудитслужби

Джерело: сформовано на основі [138]

Важливо, що ефективна стратегія управління кадровим потенціалом повинна включати не лише очікувані результати, а й чіткі критерії їх досягнення. До таких критеріїв можуть належати рівень володіння сучасними цифровими інструментами, підвищення професійної компетентності персоналу, зниження

плинності кадрів, а також зміцнення репутації органу як сучасного та привабливого роботодавця.

Позитивною тенденцією є те, що за результатами оцінювання системи державного управління у 2023 році спостерігається покращення щодо управління кадровим потенціалом порівняно з попередніми періодами. Зокрема, відзначається активізація процесів професійного навчання державних службовців, що є важливим елементом інституційної підтримки цифровізації [32].

У межах інституційного забезпечення професійного розвитку персоналу важливе місце посідає формування системи пріоритетних напрямів підвищення кваліфікації. Зокрема, у Державній митній службі України щорічно затверджується перелік актуальних тем професійного навчання, який відображає найбільш проблемні аспекти діяльності та визначає напрями, у яких працівники потребують поглиблення знань. На основі такого переліку вибудовується зміст і структура навчального процесу, що забезпечує його практичну орієнтованість та відповідність реальним потребам органу [57, с. 222].

Координацію системи професійного навчання на державній службі здійснює НАДС, яке формує та затверджує типові (загальні) програми підвищення кваліфікації. Так, упродовж 2020-2022 років було затверджено значну кількість відповідних програм, більшість з яких реалізовано на практиці. Водночас темпи впровадження окремих програм були обмежені зовнішніми факторами, зокрема пандемією COVID-19 та умовами воєнного стану, що вплинуло на організаційні та ресурсні можливості системи професійного навчання [32].

У сучасних умовах цифрової трансформації суттєво зростає роль служб управління персоналом як ключових інституційних елементів системи управління кадровим потенціалом. Разом із тим, їх функціональні можливості у багатьох органах публічної влади залишаються недостатньо розвиненими, що зумовлює необхідність переходу до нових організаційних моделей управління кадровим потенціалом. Важливим є підвищення статусу таких підрозділів і

переорієнтація їх діяльності від виконання суто технічних функцій до стратегічної участі у формуванні та реалізації кадрової політики [78, с. 75].

Ефективність інституційної системи значною мірою залежить від усвідомлення керівництвом ролі служб управління персоналом як повноцінного партнера у процесах управління. Відповідно, діяльність служб управління персоналом має бути інтегрованою у систему прийняття управлінських рішень, а їх рекомендації – враховуватися при реалізації кадрової політики органу публічної влади.

В умовах цифровізації особливої актуальності набуває впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність HR-служб. Це передбачає використання цифрових інструментів для управління персоналом, розвитку комунікації між працівниками та керівництвом, а також підтримки процесів професійного розвитку. Зокрема, важливим є залучення HR-підрозділів до формування індивідуальних траєкторій розвитку державних службовців, оцінювання результатів їх діяльності та підвищення мотивації до ефективної роботи [1, с. 543].

Дослідження інституційного розвитку служб управління персоналом, указує на акцентування уваги на необхідності впровадження якісно нових підходів до організації кадрового менеджменту в умовах цифровізації. У сучасному публічному управлінні HR-підрозділи мають виконувати не лише функції адміністративного супроводу, а виступати рушійною силою змін, сприяючи модернізації організаційної структури, впровадженню інноваційних управлінських практик і цифрових інструментів.

З метою підвищення ефективності цифровізації управління кадровим потенціалом доцільно:

- посилити координацію між Мінцифрою та НАДС, зокрема через створення спільних програм або координаційних механізмів щодо HR-цифровізації;

- забезпечити повну інтеграцію HRMIS з іншими державними інформаційними системами, що сприятиме розвитку HR-аналітики та прийняттю рішень на основі даних;
- підвищити інституційну спроможність HR-служб, трансформувавши їх у стратегічні підрозділи з аналітичними та цифровими функціями;
- розвивати цифрові компетентності персоналу, впроваджуючи системні програми навчання та сертифікації;
- запровадити чітку систему моніторингу та оцінювання ефективності цифровізації HR-процесів, із визначенням відповідальних суб'єктів на кожному рівні.

Сучасні умови обумовлюють потребу у формуванні нової моделі управління персоналом, яка забезпечуватиме ефективну командну взаємодію, розвиток внутрішніх комунікацій та підвищення адаптивності організацій до змін. Така модель має базуватися на принципах цифровізації, гнучкості та орієнтації на розвиток людського капіталу.

Особливої актуальності набуває питання оновлення технологій управління персоналом, оскільки швидке застарівання професійних компетентностей вимагає постійного навчання та розвитку працівників. У зв'язку з цим інституційна складова цифровізації повинна передбачати створення умов для безперервного професійного розвитку персоналу, що відповідає викликам цифрової економіки та сучасних інформаційно-комунікаційних технологій [78, с. 75].

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення інституційної складової цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади є модернізація нормативно-правової бази функціонування інформаційних систем управління людськими ресурсами.

У цьому контексті пропонуємо внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1343 «Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних

органах» [111] шляхом включення до її структури нового функціонального елементу – цифрового кадрового профілю публічного службовця (додаток В).

Сутність запропонованого підходу полягає у формуванні в межах HRMIS єдиної цифрової моделі службовця, яка міститиме верифіковані дані щодо освіти, професійного досвіду, компетентностей та компетенцій, результатів оцінювання службової діяльності, професійного розвитку та кар'єрного просування. Такий профіль має інтегруватися з іншими державними інформаційними системами, зокрема Єдиним порталом вакансій державної служби, електронними реєстрами та інструментами електронної ідентифікації.

Запровадження цифрового кадрового профілю дозволить:

- підвищити рівень прозорості та обґрунтованості кадрових рішень;
- забезпечити достовірність і верифікацію даних про персонал;
- створити передумови для використання аналітичних інструментів і прогнозування кадрових потреб;
- посилити кадрову безпеку, зокрема шляхом виявлення ризиків недостовірної інформації, конфлікту інтересів та неефективного використання людських ресурсів;
- забезпечити інтеграцію кадрових процесів у єдину цифрову екосистему публічного управління.

Важливим аспектом реалізації зазначеної пропозиції є визначення чітких механізмів доступу до даних, їх захисту та дотримання вимог законодавства щодо персональних даних, а також розмежування повноважень між Національним агентством України з питань державної служби та Міністерством цифрової трансформації України щодо методичного та технічного забезпечення функціонування відповідного інструменту.

Ця пропозиція сприятиме формуванню сучасної, інтегрованої та безпечної системи управління кадровим потенціалом, що відповідає європейським підходам цифрової трансформації публічного управління.

2.3 Діагностика цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади

У сучасних умовах цифровізації публічного управління питання підвищення ефективності управління кадровим потенціалом органів публічної влади набуває стратегічного значення. Цифровізація управлінських процесів виступає ключовим чинником модернізації публічної служби, оскільки забезпечує підвищення прозорості, оперативності та обґрунтованості управлінських рішень, а також сприяє формуванню нових підходів до розвитку людського капіталу. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження цифрових інструментів управління персоналом, що дозволяє підвищити якість планування, оцінювання та професійного розвитку персоналу.

Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади є складним багатовимірним процесом, що охоплює трансформацію управлінських процедур, впровадження інформаційних технологій та зміну організаційної культури. У сучасних умовах ефективність функціонування системи публічного управління значною мірою визначається здатністю органів публічної влади інтегрувати цифрові інструменти у процеси планування, добору, оцінювання та розвитку персоналу.

Відмітимо, що специфіка публічного управління в Україні, що охоплює як державний, так і місцевий рівні управління, зумовлює доцільність застосування сучасних персонал-технологій, характерних для корпоративного середовища. Йдеться, зокрема, про використання таких інструментів, як аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу у фінансовій та правовій сферах, а також субпідрядні відносини у комунальному господарстві. Водночас, якщо провідні міжнародні корпорації демонструють тенденцію до досягнення цифрового лідерства, де формується експертна особистість, організаційні структури набувають горизонтального характеру, усуваються бар'єри взаємодії та розвивається ціннісно-орієнтоване лідерство, то у вітчизняному публічному секторі ситуація є більш складною. В умовах кризового управління, обмеження

фінансових ресурсів, незавершеності реформ оплати праці державних службовців та впливу воєнних дій зростає рівень відповідальності працівників при одночасному зниженні матеріальної мотивації та загостренні кадрового дефіциту [4, с. 81].

Ще у 2019 році Національним агентством України з питань державної служби було визначено ключову місію, що полягала у формуванні повноцінної HR-функції в системі державної служби. Відповідна стратегія передбачала посилення інституційної спроможності органів публічної влади шляхом залучення нових управлінських кадрів, розвитку HR-підрозділів, трансформації організаційної культури та максимальної цифровізації застарілих процедур [24, с. 19].

Серед основних досягнень НАДС у сфері цифровізації варто відзначити переведення значної частини кадрових процесів в електронний формат. Зокрема, було створено HELP DESK для кандидатів, запроваджено CareerBot, розроблено портал вакансій державної служби Career.gov.ua, а також забезпечено його інтеграцію з популярними платформами працевлаштування, такими як Work.ua та Robota.ua. Окрім цього, реалізовано Портал управління знаннями, який сприяє професійному розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а також підвищено загальну інституційну спроможність НАДС [24, с. 19-20].

Зокрема, портал Career.gov.ua виконує функцію інформаційної підтримки користувачів, забезпечує зручний пошук вакансій за категоріями посад («А», «Б», «В») та територіальною приналежністю, а також має адаптивний інтерфейс. Його інтеграція з іншими платформами реалізована за допомогою API – інтерфейсу програмування, який дозволяє різним ІТ-системам обмінюватися даними та взаємодіяти між собою. CareerBot, у свою чергу, спрощує пошук вакансій шляхом використання категорій, ключових слів або спеціальних кодів. Портал управління знаннями надає широкі можливості як для провайдерів освітніх послуг, так і для викладачів і слухачів, він дозволяє розширювати

аудиторію, здійснювати моніторинг якості навчання, планувати освітню діяльність та формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку.

Важливим елементом цифровізації стало створення Єдиного порталу вакансій державної служби (career.gov.ua). Відповідно до наказу НАДС від 15 листопада 2022 року [110] було затверджено положення, яке визначає його функціональне призначення, структуру, а також інформаційно-комунікаційні можливості. Цей портал є комплексною інформаційною системою, що забезпечує розміщення актуальних вакансій, подання заявок на участь у конкурсах, обробку інформації кандидатів, організацію тестування та оприлюднення результатів відбору, а також підтримує комунікацію між учасниками процесу.

Власником програмного забезпечення Єдиного порталу вакансій є держава в особі НАДС, а його функціонування забезпечується на базі відповідної програмно-апаратної інфраструктури агентства (рис. 2.4).

На рисунку 2.4 представлено організаційну структуру Єдиного порталу вакансій державної служби, адміністратором якого виступає НАДС. Саме цей орган забезпечує функціонування, технічне супроводження та розвиток порталу, його інформаційне наповнення, а також організовує взаємодію з іншими інформаційними системами та вебресурсами в електронному форматі.

Зазначений портал орієнтований на забезпечення зручного пошуку вакансій за різними параметрами, зокрема за регіональною приналежністю, сферою діяльності або напрямом роботи, а також рівнем оплати праці. Вакансії оновлюються у режимі реального часу, що гарантує актуальність розміщеної інформації.

У межах реформування державної служби на початку 2018 року НАДС розпочало впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS). Було визначено функціональні та інституційні вимоги до системи, сформовано її архітектуру, а також підготовлено необхідну технічну і тендерну документацію.

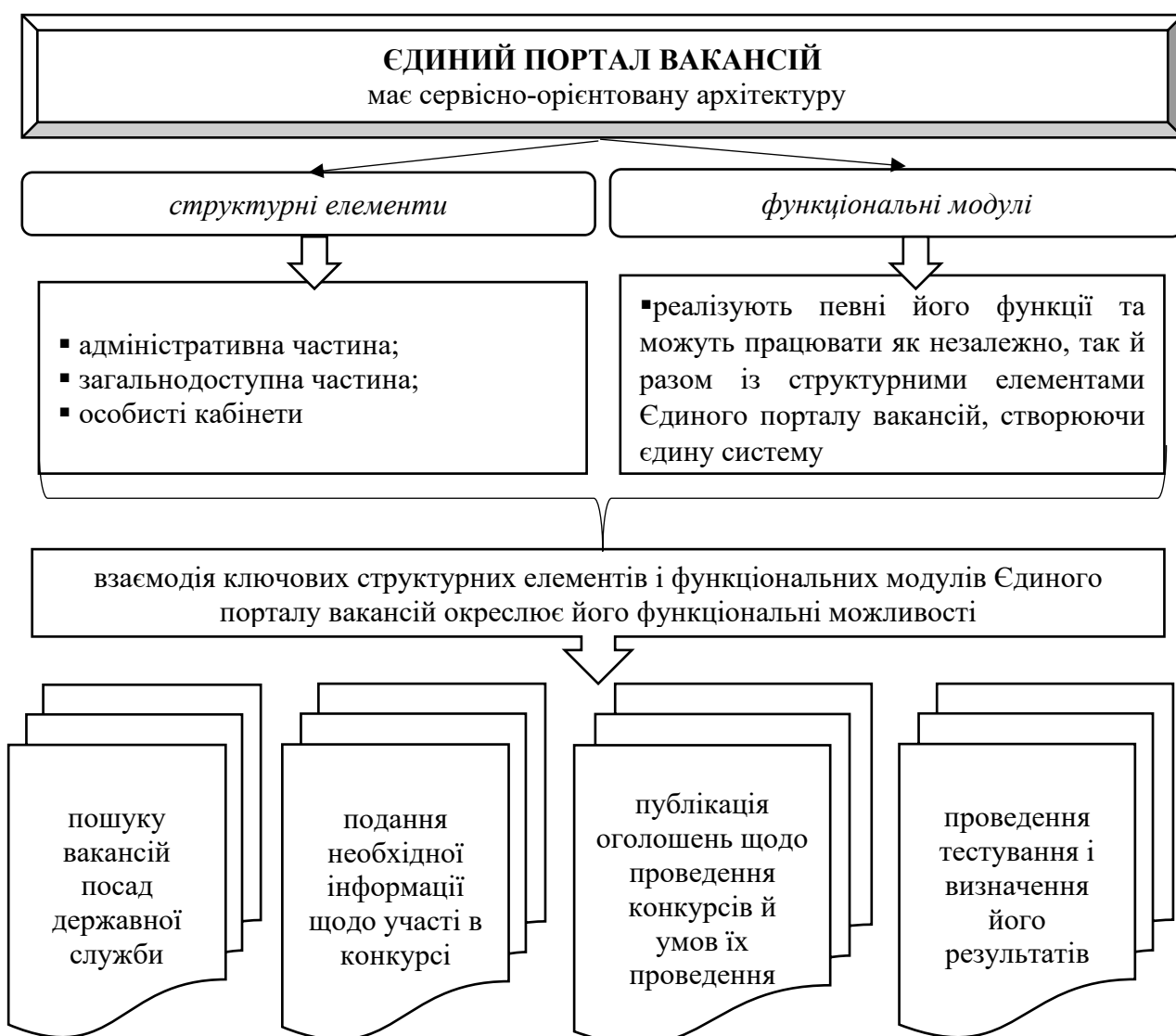


Рис. 2.4. Структура Єдиного порталу вакансій

Джерело: сформовано на основі [110]

В умовах цифровізації публічного управління створення єдиної бази даних державних службовців та працівників інших органів публічної влади сприяє автоматизації та оптимізації процесів управління персоналом. Це, у свою чергу, дозволяє підвищити якість підготовки управлінських рішень у кадровій сфері, а також забезпечує ефективний і своєчасний моніторинг діяльності органів влади щодо управління людськими ресурсами [136, с. 87].

На сучасному етапі HRMIS забезпечує доступність, оперативність, повноту та достовірність кадрової інформації. Система дозволяє здійснювати облік і формування звітності у сфері державної служби на принципах відкритості та прозорості. Доступ до функціоналу системи реалізується через персональні

електронні кабінети користувачів, що значно спрощує процеси підготовки та ухвалення кадрових рішень [136, с. 87].

Розробка та впровадження HRMIS здійснюється за підтримки міжнародних партнерів у межах проєктів, які фінансуються Європейським Союзом та Світовим банком, зокрема в рамках програм реформування державного управління та державних фінансів.

Важливо підкреслити, що НАДС стало одним із перших органів публічної влади в Україні, де HRMIS почала використовуватися для повного циклу нарахування заробітної плати, інших виплат і формування звітності [30].

Запровадження цієї системи в контексті реформи державного управління дозволяє автоматизувати обробку кадрової інформації та забезпечує керівників повною і актуальною картиною кадрового стану. Це створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Усі кадрові документи, зокрема заяви, особові картки та довідки, ведуться в електронному форматі, що підвищує зручність їх використання та обробки.

Водночас, попри позитивні зміни, в управлінні кадровим потенціалом залишаються певні проблеми. Серед них – недостатній рівень автоматизації та відсутність повноцінної інтегрованої інформаційної системи, що ускладнює отримання оперативної аналітичної інформації. Крім того, актуальними залишаються питання мотивації персоналу, рівня відповідальності службовців, недосконалості процедур конкурсного відбору, а також обмеженого використання сучасних HR-технологій і інструментів професійного розвитку.

До ключових завдань реалізації Стратегії реформування державного управління в частині розвитку державної служби та управління людськими ресурсами належать: по-перше, підвищення ефективності та відкритості функціонування державної служби шляхом автоматизації процесів і впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у системи управління персоналом; по-друге, формування сучасної, комплексної та гнучкої системи професійного навчання державних службовців, яка передбачає

розвинену інфраструктуру, належне ресурсне забезпечення та орієнтацію на розвиток компетентностей, необхідних для професійного зростання [48-50].

Серед досягнутих результатів варто виокремити адаптацію процедур проведення конкурсів на зайняття посад державної служби до умов соціального дистанціювання, а також забезпечення високого рівня прозорості у доступі до інформації про вакансії [48].

Згідно зі звітом про виконання стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, у 2024 році термін реалізації мали 23 заходи, із котрих виконаними є 21 (або 91%), зокрема щодо високоякісних послуг та зручні процедури реалізовано на 100%, щодо професійної публічної служби та управління персоналом – на 100%, щодо ефективного врядування – на 78%. У цілому з початку реалізації реформи виконано 36 заходів із 43 (або 84%) [50].

У межах реалізації Стратегії також було створено підсистему «Публічний портал», яка забезпечує відкритий доступ громадян до статистичних даних, сформованих на основі HRMIS, що сприяє підвищенню прозорості функціонування державної служби [48].

Станом на травень 2025 року до інформаційної системи управління людськими ресурсами було підключено 987 державних органів, що становить приблизно 87% від їх загальної кількості. У системі сформовано та внесено понад 47 тисяч електронних карток працівників. При цьому лише з початку 2025 року до HRMIS приєднано 219 органів публічної влади. Зазначені дані були оприлюднені Національним агентством України з питань державної служби за підсумками участі його керівництва у засіданні Координаційної ради з питань реформування державного управління.

Окрім цього, було представлено актуальний стан підготовки до подальшого розгортання HRMIS з урахуванням вимог Плану України (Ukraine Facility), що визначає ключові напрями трансформації системи державного управління.

Відповідно до Плану пріоритетних дій Уряду на 2025 рік передбачається, що інформаційна система управління людськими ресурсами має бути

впроваджена щонайменше у 80% міністерств та інших центральних органів виконавчої влади.

Разом із тим, у межах реалізації програми підтримки Ukraine Facility визначено комплекс заходів, спрямованих на модернізацію державної служби, зокрема реформування системи оплати праці, відновлення конкурсних процедур добору кадрів, повноцінне впровадження HRMIS, а також відновлення функціонування Єдиного порталу вакансій державної служби у період 2025-2026 років [43].

На рисунку 2.5 узагальнено ключові переваги цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, зокрема в частині впровадження системи HRMIS.



Рис. 2.5. Переваги впровадження інформаційної системи HRMIS

Джерело: сформовано на основі [136, с. 88]

На сьогодні в Україні сформовано кілька базових цифрових інструментів HR-управління. Насамперед, інформаційна система HRMIS виступає центральним елементом цифровізації, забезпечуючи автоматизацію кадрових

процесів, облік персоналу та нарахування заробітної плати, при цьому більшість органів влади вже підключені до системи.

Єдиний портал вакансій державної служби раніше виконував функцію централізованого інструменту пошуку роботи та подання заявок, однак його функціонування було призупинено в умовах воєнного стану. Подальший розвиток порталу передбачає його модернізацію, зокрема інтеграцію з іншими інформаційними системами, включаючи HRMIS, а також посилення кібербезпеки.

Окремим напрямом цифровізації є використання можливостей порталу «Дія», що дозволяє спростити ідентифікацію державних службовців та організувати електронну взаємодію між ними.

Важливу роль у розвитку кадрового потенціалу відіграє Портал управління знаннями, який забезпечує доступ до освітніх ресурсів і програм професійного розвитку. Попри зростання кількості користувачів і провайдерів освітніх послуг, воєнні умови негативно вплинули на фінансування навчання та рівень участі державних службовців у підвищенні кваліфікації [94, с. 52].

У відповідь на кадрові виклики, зокрема в умовах деокупованих територій, запроваджено механізм «резерву відновлення», який передбачає використання ІТ-рішень для швидкого підбору персоналу.

Загалом, починаючи з 2018 року, система професійного навчання державних службовців зазнала суттєвих змін, включаючи розвиток ринку освітніх послуг та цифрових платформ. Водночас залишаються проблеми, пов'язані з мотивацією, кар'єрним просуванням та організацією навчання в умовах воєнного стану [49, с. 15; 32].

Технологічною основою міжвідомчої взаємодії виступає система «Трембіта», що забезпечує безпечний обмін даними між інформаційними системами органів публічної влади.

22 жовтня 2025 року Кабінетом Міністрів України було прийнято розпорядження № 1153-р [119], яким визначено графіки підключення наявних державних електронних реєстрів до системи електронної взаємодії «Трембіта», а

також порядок внесення відомостей про них до Реєстру публічних електронних реєстрів. Документ передбачає, що власники реєстрів повинні забезпечити їх інтеграцію до системи шляхом укладення відповідних договорів, а також внести інформацію про них до реєстру як самостійно, так і на підставі вже наявних даних. Встановлено, що всі реєстри, які не включені до затвердженого графіка, мають бути внесені до реєстру не пізніше 31 березня 2026 року.

За результатами третього кварталу 2025 року система «Трембіта» продовжує відігравати ключову роль у цифровій інфраструктурі держави, забезпечуючи безпечний обмін даними між органами публічної влади та сприяючи ефективному наданню електронних послуг в умовах воєнного стану. Протягом зазначеного періоду зафіксовано понад 3,4 млрд транзакцій, а загальна кількість з моменту запуску системи перевищила 18 млрд. До системи приєднано близько 290 учасників, а кількість доступних електронних ресурсів і сервісів постійно зростає.

Найбільш інтенсивний обмін даними здійснюється через базові державні реєстри, зокрема реєстр актів цивільного стану, реєстр платників податків, реєстр застрахованих осіб та інші інформаційні системи. Водночас основними користувачами даних виступають цифрові платформи, серед яких провідну роль відіграє Єдиний державний вебпортал електронних послуг, а також реєстри у сфері оборони, соціального захисту та освіти.

Упродовж звітної періоду було розширено міжвідомчу інтеграцію, зокрема між інформаційними системами у сферах освіти, охорони здоров'я, судочинства, страхування, соціального захисту та оборони. Це сприяло підвищенню якості даних і швидкості їх обробки, що підтверджує зростання значення «Трембіти» як базової платформи цифрової взаємодії.

Подальший розвиток системи забезпечується за підтримки міжнародного проєкту DT4UA, який спрямований на модернізацію технічної інфраструктури, удосконалення механізмів захисту персональних даних, розвиток інтеоперабельності та розширення електронних сервісів. У цьому контексті реалізується пілотування оновленої версії системи «Трембіта 2.0»,

вдосконалюється нормативна база її функціонування та здійснюється підготовка технічних рішень для інтеграції з ключовими державними інформаційними ресурсами [142].

Загалом результати третього кварталу 2025 року свідчать про стабільне зростання масштабів використання системи «Трембіта» [183], що проявляється у збільшенні кількості учасників, транзакцій та електронних сервісів. Це підтверджує її значення як основи цифрової взаємодії органів публічної влади та важливого елементу інтеграції України до європейського цифрового простору.

За підсумками аналізу спеціальної літератури [5; 6; 8; 12; 13; 70; 75; 76; 89; 132; 139; 146], визначено, що для оцінювання рівня цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади регіону доцільно використати комплексний підхід, який поєднує соціологічне опитування та стратегічні аналітичні інструменти SWOT-, PESTEL- та GAP-аналіз. Такий підхід дозволяє одночасно оцінити поточний стан цифровізації кадрових процесів і визначити стратегічні перспективи їх розвитку.

Варто відмітити, що об'єктом нашого дослідження виступають органи публічної влади Івано-Франківської області, зокрема обласні та територіальні органи виконавчої влади, а також органи місцевого самоврядування. Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти у сфері цифрової трансформації, відкриті дані щодо функціонування органів влади, результати узагальнення практик впровадження цифрових HR-інструментів, а також експертні оцінки (за методикою Дельфі) та анонімне опитування.

У межах дослідження було проведено опитування 46 респондентів за вересень 2025 р., що дозволило здійснити оцінку рівня цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. В опитуванні взяли участь працівники Івано-Франківської міської ради, Івано-Франківської обласної ради, Делятинської селищної ради Надвірнянського району Івано-Франківської області, Рожнівської сільської ради Косівського району Івано-Франківської області. Результати опитування представлені у додатку Д.

Результати свідчать, що більшість опитаних оцінюють рівень цифровізації кадрових процесів як середній (54,3%) або достатній (37,0%), тоді як частка респондентів, які визначили його як низький та високий, є однаковою і становить по 4,3%. Це вказує на домінування перехідного рівня цифровізації, за якого базові цифрові рішення вже впроваджені, проте відсутня їх повна інтеграція.

Аналіз використання цифрових інструментів показав, що найбільш поширеним є електронний документообіг (84,8%), а також онлайн-сервіси (60,9%) та електронні реєстри (54,3%). Водночас спеціалізовані HR-системи, зокрема HRMIS, використовуються лише 8,7% респондентів, що свідчить про обмежене впровадження комплексних HR-рішень.

Щодо частоти використання цифрових інструментів, встановлено, що понад половина респондентів (52,2%) застосовують їх щоденно, ще 28,3% – часто, і лише 19,6% – іноді. Випадків повної відмови від використання цифрових інструментів не зафіксовано, що підтверджує їх важливу роль у щоденній діяльності.

Оцінка ефективності цифрових систем показала, що для 56,5% опитаних вони значно спрощують виконання посадових обов'язків, а для 41,3% – частково. Лише 2,2% респондентів зазначили відсутність впливу, що свідчить про загалом позитивне сприйняття цифрових рішень.

Аналогічна тенденція простежується щодо зручності HR-сервісів, оскільки 69,6% респондентів вважають їх зручними, 28,3% – частково зручними, і лише 2,2% – незручними.

Серед основних проблем цифровізації домінує низька інтеграція систем (50,0%), що підтверджує фрагментарність цифрової інфраструктури. Іншими суттєвими бар'єрами є складність використання (30,4%) та недостатній рівень навчання (19,6%). Технічні збої як значуща проблема респондентами не відзначалися.

Водночас результати опитування засвідчили наявність проблем із цифровими компетентностями. Так, 50,0% респондентів зазначили, що відчувають нестачу цифрових навичок, ще 39,1% – частково, і лише 10,9% не

мають таких труднощів, що свідчить про необхідність посилення системи професійного навчання.

Аналіз використання даних у кадровому управлінні показав, що 54,3% респондентів зазначили системне застосування HR-аналітики, тоді, як 41,3% вказали на її часткове використання, а 4,3% не змогли оцінити цей аспект. Це свідчить про поступове впровадження принципів data-driven управління.

Серед пріоритетних напрямів цифровізації найбільш значущим визначено розвиток HR-аналітики (87,0%), що підтверджує запит на аналітичні інструменти управління. Важливими також є розвиток електронних сервісів для працівників (56,5%), автоматизація кадрових процесів (41,3%) та впровадження єдиної HR-системи (41,3%). Найменш пріоритетним визначено навчання персоналу (17,4%), хоча попередні результати свідчать про його важливість.

Щодо оцінки готовності органів публічної влади до повної цифровізації HR-процесів, більшість респондентів визначили її як середню (67,4%), тоді, як 26,1% оцінюють її як високу, а 6,5% – як низьку, що свідчить про наявність потенціалу для подальшої цифрової трансформації за умови подолання існуючих бар'єрів.

Отже, результати опитування підтверджують, що цифровізація управління кадровим потенціалом перебуває на етапі поступового розвитку, характеризується активним використанням базових цифрових інструментів, але водночас обмежується недостатнім рівнем інтеграції систем, розвитком HR-аналітики та цифрових компетентностей персоналу, що обґрунтовує необхідність переходу до комплексної цифрової трансформації HR-управління.

Проведений SWOT-аналіз цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади наведено у табл. 2.4.

Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать, що цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади регіону перебуває на етапі поступового розвитку з ознаками переходу від фрагментарної до системної цифрової трансформації. Поєднання наявних внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей формує сприятливі передумови для підвищення ефективності HR-

управління, однак існують структурні обмеження, які стримують повноцінний перехід до data-driven моделі управління персоналом.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз цифровізації управління кадровим потенціалом органів
публічної влади Івано-Франківської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність базових систем електронного документообігу в більшості органів влади. Поступове впровадження цифрових HR-інструментів (електронні особові справи, кадрові реєстри). Досвід роботи з державними цифровими платформами та реєстрами. Підтримка цифрової трансформації на національному рівні політики публічного управління. Відносно високий рівень цифрової грамотності молодших держслужбовців. Наявність регіональних програм інформатизації та розвитку цифрових компетентностей. Досвід дистанційної роботи та онлайн-взаємодії, набутий у кризових умовах. Формування культури електронної комунікації в управлінських процесах. Наявність партнерств із закладами вищої освіти щодо підвищення цифрових навичок персоналу.	Фрагментарність та несумісність різних HR-систем і баз даних. Обмежене використання HR-аналітики для прийняття управлінських рішень. Нерівномірний рівень цифрових компетентностей між органами влади та віковими групами персоналу. Недостатня інтеграція кадрових процесів у єдині цифрові платформи. Переважання паперових процедур у частині кадрового діловодства. Відсутність чітких показників ефективності цифровізації HR-процесів. Обмежені ресурси для модернізації IT-інфраструктури. Низький рівень автоматизації процесів навчання та розвитку персоналу. Недостатня системність у стратегічному плануванні цифрової трансформації HR. Опір змінам з боку частини персоналу та керівників середньої ланки.
Можливості	Загрози
Розширення програм цифрової трансформації публічного управління. Залучення міжнародної технічної допомоги та донорських проєктів. Розвиток єдиних державних HR-платформ і реєстрів публічної служби. Використання інструментів HR-аналітики та big data для планування кадрового потенціалу.	Тривалий кадровий дефіцит у публічному секторі через міграційні процеси. Обмеження бюджетного фінансування цифрових проєктів. Кібербезпекові ризики та загрози витоку персональних даних. Нестабільність нормативно-правового середовища цифрової трансформації.

Впровадження систем дистанційного навчання та безперервного професійного розвитку. Поширення практик data-driven управління у публічному секторі. Розвиток міжмуніципального обміну цифровими рішеннями та best practices. Підвищення привабливості публічної служби через цифрові HR-інструменти. Інтеграція регіональних систем у національну цифрову екосистему управління персоналом. Активізація співпраці з IT-сектором та освітніми установами регіону.	Зростання навантаження на персонал без відповідної автоматизації процесів. Висока конкуренція з приватним сектором за фахівців з цифровими компетентностями. Ризик технологічної залежності від окремих постачальників програмних рішень. Нерівномірність цифрового розвитку територіальних громад регіону. Психологічне вигорання персоналу в умовах постійних змін і реформ. Можливе уповільнення цифровізації через організаційну інерцію.
--	---

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Визначено, що сильні сторони насамперед відображають інституційну та технологічну базу, що вже сформована в органах влади. Наявність електронного документообігу та базових цифрових кадрових інструментів створює фундамент для подальшої автоматизації HR-процесів. Важливим фактором є також поступове формування цифрової культури управління, зокрема використання електронних комунікацій і дистанційних форматів роботи.

Позитивним чинником виступає і підтримка цифрової трансформації на державному рівні, що забезпечує нормативну та інституційну легітимність змін. Сукупно це свідчить про наявність базового рівня цифрової зрілості, який можна охарактеризувати як операційно-цифровий, коли окремі процеси вже автоматизовані, але ще не інтегровані в єдину аналітичну систему.

Встановлено, що слабкі сторони демонструють ключову проблему – відсутність системності та інтегрованості цифрових рішень у сфері управління персоналом. Фрагментація інформаційних систем і недостатній розвиток HR-аналітики обмежують можливості стратегічного планування кадрового потенціалу.

Нерівномірність цифрових компетентностей персоналу формує ризик цифрової нерівності всередині організацій, що ускладнює впровадження

інновацій. Крім того, збереження паперових процедур у кадровому діловодстві свідчить про неповну трансформацію управлінських процесів, що знижує ефективність використання цифрових інструментів.

Загалом слабкі сторони відображають перехідний характер цифровізації – від технологічного впровадження до організаційної трансформації, яка потребує стратегічного управління змінами.

Зовнішнє середовище створює значний потенціал для прискорення цифрової трансформації управління кадровим потенціалом. Розвиток національних цифрових платформ і програм реформування публічної служби відкриває можливості для стандартизації кадрових процесів і їх інтеграції в єдину цифрову екосистему.

Особливо важливою можливістю є використання HR-аналітики та інструментів прогнозування потреб у персоналі, що дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління кадровими ресурсами. Крім того, співпраця з міжнародними партнерами та освітніми установами може стати каталізатором розвитку цифрових компетентностей державних службовців.

Наступним етапом SWOT-аналізу є визначення існуючих можливостей за рівнем їх впливу та вірогідністю використання (табл. 2.5).

Матриця «вірогідність – вплив можливостей» дозволяє визначити пріоритетність використання зовнішніх можливостей для розвитку цифровізації управління кадровим потенціалом. Її результати свідчать, що найбільш стратегічно значущими є можливості з високою ймовірністю реалізації та сильним впливом, оскільки саме вони здатні забезпечити найбільш відчутний ефект для підвищення ефективності управління персоналом.

Зона стратегічних пріоритетів (висока вірогідність – сильний вплив) – до цієї групи належить впровадження єдиних цифрових HR-платформ і розвиток кадрових реєстрів. Саме ці можливості мають найбільший потенціал для формування інтегрованого цифрового середовища управління персоналом. Їх реалізація сприятиме підвищенню прозорості кадрових процесів, оптимізації управлінських процедур і зменшенню адміністративного навантаження.

Таблиця 2.5

Матриця «вірогідність – вплив можливостей»

		Вплив можливостей		
		Сильний	Поміркований	Малий
Вірогідність використання можливостей	Висока	Впровадження єдиних цифрових HR-платформ у публічному секторі; розвиток систем електронного документообігу та кадрових реєстрів	Розширення програм підвищення цифрових компетентностей службовців; активізація міжмуніципального обміну цифровими практиками	Поширення локальних цифрових сервісів для внутрішніх HR-процесів
	Середня	Використання HR-аналітики для стратегічного планування персоналу; інтеграція кадрових даних у національні інформаційні системи	Залучення міжнародних грантових програм для розвитку HR-інфраструктури; партнерства з освітніми установами	Розвиток експериментальних цифрових рішень у сфері управління персоналом
	Низька	Формування повністю data-driven моделі управління персоналом; використання прогнозової аналітики	Масштабна модернізація IT-інфраструктури за рахунок зовнішнього фінансування	Запровадження інноваційних технологій (AI-інструментів) у кадрові процеси

Джерело: складено автором

Зона тактичного розвитку (висока/середня вірогідність – поміркований вплив). Можливості, що належать до цієї категорії, мають важливе значення для підтримки цифрової трансформації, але їх вплив є більш поступовим. Зокрема, розвиток цифрових компетентностей та розширення партнерств із освітніми установами сприятимуть формуванню кадрової бази для цифрових змін і підвищенню адаптивності органів влади до інновацій.

Зона потенційного прориву (середня або низька вірогідність – сильний вплив). До цієї групи віднесено впровадження HR-аналітики та перехід до data-

driven управління. Попри значний трансформаційний потенціал, їх реалізація потребує додаткових ресурсів, розвитку аналітичної культури та вдосконалення нормативно-організаційного забезпечення. У довгостроковій перспективі саме ці можливості можуть забезпечити якісно новий рівень управління кадровим потенціалом.

Зона довгострокових інновацій (низька вірогідність – малий або поміркований вплив). Можливості, пов’язані з впровадженням інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, наразі мають обмежену ймовірність реалізації через ресурсні та організаційні обмеження. Проте вони можуть розглядатися як перспективний напрям розвитку у стратегічній перспективі.

На наступному етапі SWOT-аналізу аналогічним чином здійснимо ранжування загроз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця вірогідність – наслідки загроз

		Наслідки загроз		
		Руйнівні	Тяжкі	Легкі
Вірогідність реалізації загроз	Висока	Тривалий кадровий дефіцит у публічному секторі; кібербезпекові ризики та витік персональних даних	Обмеження бюджетного фінансування цифрових проєктів; висока конкуренція з приватним сектором за фахівців	Зростання навантаження на персонал без автоматизації
	Середня	Нерівномірність цифрового розвитку територіальних громад	Нестабільність нормативно-правового середовища; психологічне вигорання персоналу	Можливе уповільнення цифровізації через організаційну інерцію
	Низька		Ризик технологічної залежності від окремих постачальників	

Джерело: складено автором

Матриця «вірогідність – наслідки загроз» дозволяє визначити критичність зовнішніх ризиків для процесу цифровізації управління кадровим потенціалом та встановити пріоритетність управлінських заходів щодо їх мінімізації.

Критична зона ризику (висока вірогідність – руйнівні наслідки). До найбільш небезпечних загроз належать тривалий кадровий дефіцит та кібербезпекові ризики.

Їх реалізація може призвести до системного зниження спроможності органів публічної влади здійснювати цифрову трансформацію, оскільки нестача кваліфікованих кадрів і ризики втрати даних безпосередньо впливають на функціонування кадрових процесів. Ця зона потребує першочергових управлінських заходів, зокрема розвитку кадрової політики, підвищення привабливості публічної служби та посилення систем інформаційної безпеки.

Зона значного ризику (висока або середня вірогідність – тяжкі наслідки). Сюди належать обмеження фінансування цифрових проєктів, конкуренція з приватним сектором за кадри, нестабільність нормативно-правового середовища та професійне вигорання персоналу. Ці загрози не мають миттєвого руйнівного ефекту, однак здатні суттєво уповільнювати цифрову трансформацію та знижувати її ефективність. Управління цією групою ризиків потребує системних стратегічних рішень – стабілізації фінансування, удосконалення нормативної бази та впровадження програм підтримки персоналу.

Зона потенційного системного впливу (середня вірогідність – руйнівні наслідки). Нерівномірність цифрового розвитку громад може призвести до формування цифрового розриву в межах регіону, що ускладнить створення єдиного інформаційного середовища управління персоналом. Це свідчить про необхідність координації цифрової політики на регіональному рівні.

Зона контрольованих ризиків (середня або низька вірогідність – легкі наслідки). До цієї групи належать організаційна інерція та технологічна залежність від постачальників. Вони мають переважно операційний характер і можуть бути мінімізовані через ефективне управління змінами, диверсифікацію технологічних рішень і розвиток внутрішніх компетентностей.

Варто відмітити, що у стратегічному вимірі визначені можливості створюють передумови для формування інтелектуальної моделі HR-управління, заснованої на даних та аналітиці. Синтез результатів SWOT-аналізу дає змогу визначити ключову стратегічну тенденцію: цифровізація управління кадровим потенціалом в регіоні має потенціал для переходу до інтегрованої моделі, однак потребує посилення інституційної координації, розвитку аналітичних інструментів і системного підвищення цифрових компетентностей персоналу.

Стратегічний фокус має бути спрямований на інтеграцію кадрових інформаційних систем, розвиток HR-аналітики, формування культури управління на основі даних, посилення кібербезпеки, інституціоналізацію цифрових стратегій HR-розвитку.

SWOT-матриця стратегічних рішень щодо цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади Івано-Франківської області наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-матриця стратегічних рішень щодо цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади Івано-Франківської області

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	<i>Квадрант «Сильні сторони – Можливості» (SO-стратегії)</i> 1) розширення використання наявних систем електронного документообігу до рівня єдиних цифрових HR-платформ; 2) інтеграція існуючих кадрових реєстрів у національні цифрові системи управління персоналом; 3) використання сформованої цифрової культури для впровадження HR-аналітики та data-driven управління; 4) розвиток партнерств із ЗВО для створення систем безперервного навчання персоналу;	<i>Квадрант «Слабкі сторони – Можливості» (WO-стратегії)</i> 1) впровадження єдиної HRIS-системи для усунення фрагментації даних; 2) розвиток HR-аналітики через використання державних і міжнародних цифрових платформ; 3) запровадження програм підвищення цифрових компетентностей для усунення цифрової нерівності; 4) автоматизація кадрових процесів (найм, оцінка, навчання) через сучасні цифрові рішення;

	5) масштабування досвіду дистанційної роботи у формат цифрових HR-сервісів (self-service); 6) активне залучення міжнародних проєктів на базі вже існуючої цифрової інфраструктури	5) розробка та впровадження KPI цифровізації HR-процесів; 6) залучення грантових ресурсів для модернізації IT-інфраструктури; 7) формування єдиної стратегії цифровізації HR на регіональному рівні
Загрози	<i>Квадрант «Сильні сторони – Загрози» (ST-стратегії)</i> 1) використання наявного досвіду цифровізації для посилення кібербезпеки HR-систем; 2) розвиток цифрових компетентностей персоналу для зменшення залежності від зовнішніх фахівців; 3) використання електронного документообігу для зниження навантаження на персонал; 4) посилення співпраці з освітніми установами для подолання кадрового дефіциту; 5) використання цифрових HR-інструментів для підвищення привабливості публічної служби; 6) оптимізація процесів управління персоналом для компенсації обмеженого фінансування	<i>Квадрант «Слабкі сторони – Загрози» (WT-стратегії)</i> 1) розробка комплексної стратегії цифрової трансформації HR для подолання системної фрагментації; 2) уніфікація та стандартизація HR-процесів і систем для зменшення технологічних ризиків; 3) впровадження програм управління змінами для подолання опору персоналу; 4) підвищення рівня кіберзахисту та захисту персональних даних; 5) раціоналізація витрат через централізацію цифрових рішень; 6) розвиток внутрішніх IT-компетентностей для зменшення залежності від постачальників; 7) впровадження програм підтримки персоналу для запобігання професійному вигоранню

Джерело: складено автором

Побудована SWOT-матриця стратегічних рішень дозволила трансформувати результати ситуаційного аналізу у систему практичних управлінських заходів. Встановлено, що пріоритетними є SO- та WO-стратегії, спрямовані на інтеграцію кадрових інформаційних систем, розвиток HR-

аналітики та підвищення цифрових компетентностей персоналу. Водночас реалізація ST- та WT-стратегій є необхідною умовою мінімізації ризиків цифрової трансформації, зокрема у сфері кібербезпеки, кадрового забезпечення та організаційної стійкості.

Вважаємо, що наступним кроком діагностики цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади Івано-Франківської області потрібно здійснити PESTEL-аналіз (додаток Е).

Проведений PESTEL-аналіз показав, що найбільший вплив на цифровізацію управління кадровим потенціалом органів публічної влади мають соціальні та технологічні фактори, сумарна оцінка яких є найвищою (4,50) (рис. 2.6), що свідчить про ключову роль людського капіталу та технологічної інфраструктури у забезпеченні ефективної цифрової трансформації HR-процесів.

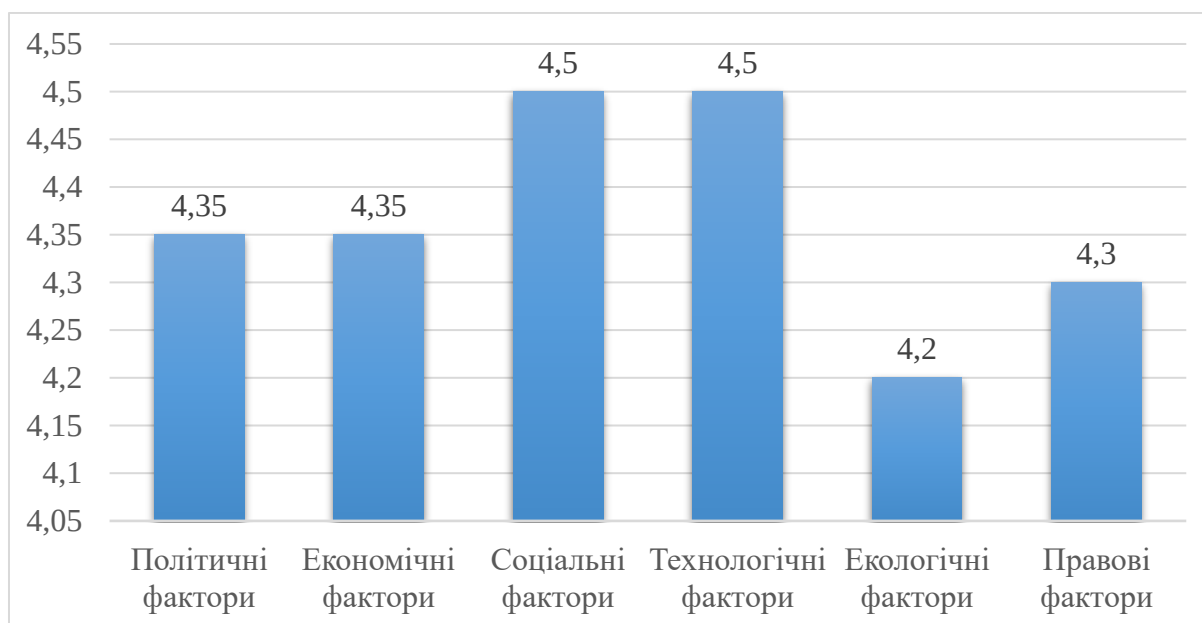


Рис. 2.6. PESTEL-аналіз цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади Івано-Франківської області

Джерело: складено автором

Політичні та економічні фактори мають збалансований вплив (4,35), формуючи як можливості (державна підтримка, міжнародна допомога), так і

суттєві обмеження (фінансування, нестабільність середовища). Правові фактори (4,30) визначають інституційні рамки цифровізації, зокрема щодо захисту даних і стандартизації процесів. Екологічні фактори мають відносно менший, але позитивний вплив (4,20), що проявляється через розвиток безпаперових технологій та оптимізацію ресурсів.

Загалом результати аналізу підтверджують, що цифровізація HR-управління в регіоні залежить від комплексної взаємодії політичних, економічних, соціальних, технологічних і правових чинників, при цьому ключовими драйверами виступають розвиток цифрових компетентностей персоналу та інтеграція інформаційних систем.

Наступним кроком діагностики цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади Івано-Франківської області вважаємо за доцільне здійснити GAP-аналіз (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

GAP-аналіз цифровізації управління кадровим потенціалом органів
публічної влади Івано-Франківської області

Напрямок	Поточний стан	Бажаний стан	Розрив	Пріоритет
HR-системи	Фрагментовані системи, відсутність єдиної бази	Єдина інтегрована HRIS	Високий	Високий
Документообіг	Частково електронний, збереження паперових процесів	Повністю електронний документообіг	Середній	Високий
HR-аналітика	Практично відсутня або обмежена	Data-driven управління, дашборди	Високий	Високий
Інтеграція даних	Низький рівень інтеграції	Єдина цифрова екосистема	Високий	Високий
Цифрові компетентності	Нерівномірні, залежні від віку	Системно розвинені компетентності	Середній	Високий

Автоматизація HR-процесів	Часткова (найм, облік)	Повна автоматизація HR-циклу	Високий	Високий
Е-сервіси для персоналу	Обмежені або відсутні	Self-service HR-портали	Середній	Середній
Стратегічне управління HR	Відсутність KPI та системності	Чітка цифрова HR-стратегія	Високий	Високий
Кібербезпека	Базовий рівень	Комплексна система захисту	Середній	Високий
Навчання персоналу	Епізодичне	Безперервне цифрове навчання	Середній	Високий

Джерело: складено автором

Результати GAP-аналізу свідчать про наявність суттєвого розриву між поточним і бажаним рівнем цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади Івано-Франківської області. Найбільш критичні розриви спостерігаються щодо інтеграції інформаційних систем, розвитку HR-аналітики та формування стратегічного підходу до цифрової трансформації.

Поточний стан характеризується фрагментарністю цифрових рішень, обмеженим використанням даних у процесі прийняття управлінських рішень та недостатнім рівнем автоматизації кадрових процесів. Водночас бажаний стан передбачає формування інтегрованої цифрової екосистеми управління персоналом, заснованої на принципах data-driven управління, повної автоматизації кадрових процесів та розвитку цифрових компетентностей персоналу.

Суттєві розриви також виявлено щодо цифрових навичок працівників, розвитку електронних HR-сервісів та забезпечення кібербезпеки, що потребує комплексного підходу до управління змінами.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження можемо підсумувати, що проведена діагностика цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади дозволила комплексно оцінити сучасний стан трансформації HR-функції в умовах розвитку електронного урядування та цифрової держави. Отримані результати свідчать, що в Україні сформовано

базові передумови для переходу до цифрової моделі управління персоналом, зокрема через впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), розвиток Єдиного порталу вакансій державної служби, Порталу управління знаннями та системи міжвідомчої взаємодії «Трембіта».

Встановлено, що цифровізація HR-процесів перебуває на етапі інституційного становлення, який характеризується поєднанням окремих автоматизованих рішень із збереженням фрагментарності інформаційних систем. Впровадження HRMIS стало важливим кроком у напрямі створення єдиної бази даних про персонал, автоматизації кадрових процедур та підвищення прозорості управлінських рішень. Разом із тим, рівень інтеграції цифрових інструментів та використання аналітичних можливостей залишається недостатнім, що обмежує перехід до повноцінної data-driven моделі управління кадровим потенціалом.

Результати стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL, GAP) засвідчили наявність як значного потенціалу розвитку, так і системних обмежень. До ключових сильних сторін віднесено наявність базової цифрової інфраструктури, підтримку цифрових реформ на державному рівні та поступове формування цифрової культури в органах влади. Водночас слабкими сторонами залишаються фрагментарність HR-систем, недостатній розвиток HR-аналітики, нерівномірність цифрових компетентностей персоналу та обмежене використання електронних сервісів.

Зовнішнє середовище створює сприятливі можливості для подальшої цифровізації, зокрема через реалізацію державних програм, міжнародну підтримку та розвиток цифрових платформ. Водночас наявні суттєві загрози, пов'язані з кадровим дефіцитом, обмеженим фінансуванням, кібербезпековими ризиками та нестабільністю нормативно-правового середовища.

Проведений GAP-аналіз дозволив виявити критичні розриви між поточним і бажаним станом цифровізації, які зосереджені насамперед щодо інтеграції інформаційних систем, розвитку аналітичних інструментів та формування стратегічного підходу до управління персоналом. Це свідчить про необхідність

переходу від фрагментарної автоматизації до системної цифрової трансформації HR-функції.

Таким чином, встановлено, що цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади має поступальний характер і характеризується переходом від операційного рівня цифровізації до стратегічного. Подальший розвиток має бути спрямований на інтеграцію інформаційних систем, розвиток HR-аналітики, підвищення цифрових компетентностей персоналу, посилення кібербезпеки та формування цілісної стратегії цифрового управління кадровим потенціалом. Реалізація зазначених напрямів створить передумови для підвищення ефективності, прозорості та адаптивності системи публічного управління в умовах цифровізації.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1 Зарубіжний досвід цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади

Аналіз практик провідних держав свідчить, що підвищення інституційної спроможності органів публічної влади безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки персоналу, його здатності до безперервного навчання та адаптації до нових умов. Так, у країнах Європи розвиток державної служби тісно пов'язується з підтримкою професійного зростання службовців, формуванням кадрового резерву та впровадженням сучасних підходів до управління талантами. Зокрема, у Польщі ефективність державної служби значною мірою забезпечується системною підтримкою професійного розвитку персоналу, тоді як у Великій Британії ключовий акцент робиться на розвитку потенціалу та лідерських якостей державних службовців [9; 26; 1; 27; 90; 95; 147; 161; 166; 169; 173; 177; 184; 185; 187].

Важливим аспектом є також врахування досвіду країн, які досягли значного прогресу у впровадженні цифрових технологій у публічне управління. Зокрема, Естонія вважається однією з найбільш цифрово розвинених держав, де завдяки комплексним реформам публічного управління сформовано ефективну систему електронного урядування, що охоплює більшість сфер взаємодії держави та громадян. Цифровізація сприяла підвищенню прозорості діяльності органів влади, зниженню рівня корупції та оптимізації управлінських процесів.

У країнах Європейський Союз для оцінювання рівня цифрового розвитку активно використовується Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI), який дозволяє здійснювати комплексний аналіз цифрової зрілості держав за такими напрямками, як людський капітал, інтеграція цифрових технологій,

розвиток цифрової інфраструктури та надання електронних послуг. Важливе місце в цьому індексі займає оцінка цифрових навичок населення та працівників публічного сектору, що підкреслює значення людського капіталу як ключового ресурсу цифрової трансформації [147, с. 10].

Найвищі показники цифрової зрілості людського капіталу демонструють такі європейські країни, як Швеція, Естонія та Фінляндія. Натомість серед держав Європейського Союзу найнижчий рівень цифрового розвитку людського потенціалу характерний для Болгарії, Італії та Румунії. За критерієм інтеграції цифрових технологій провідні позиції в Ірландії, Бельгії і Фінляндії [147, с. 10].

Цифровізація робочого середовища охоплює широкий спектр динамічно зростаючих технологій – від цифрових інформаційно-комунікаційних інструментів до роботизованих систем і рішень на основі штучного інтелекту. Такі технології по-різному трансформують характер праці, зокрема через розвиток платформної зайнятості, алгоритмічного управління та цифрового моніторингу. Пандемія COVID-19 суттєво прискорила поширення дистанційної та платформної роботи, водночас ставши каталізатором цифрової трансформації значної кількості традиційних робочих місць у країнах ЄС. Оцінки впливу цифрових технологій на трудову діяльність залишаються неоднозначними та варіюються залежно від сфери застосування [26, с. 154-155].

У процесі гармонізації національного законодавства про державну службу з європейськими вимогами особливого значення набувають норми міжнародних правових актів, договорів і стандартів. На основі дослідження європейських підходів до управління персоналом публічної служби Ю. Даниленко обґрунтовує доцільність поділу відповідних стандартів на дві групи: ті, що орієнтовані на підвищення якості кадрового потенціалу, та ті, що спрямовані на впровадження інноваційних і цифрових технологій [1, с. 534].

До першої групи належать стандарти Європейського Союзу у сфері управління персоналом, зокрема концепція Total Quality Management (TQM), або загального управління якістю. У межах цього підходу основним об'єктом управління визначається не лише кінцевий результат діяльності, а й якість

виконання процесів та професійний рівень персоналу. Започаткована у США та Японії, дана управлінська модель ґрунтується на ідеї безперервного вдосконалення трьох ключових складових: якості результатів діяльності, ефективності організації управлінських процесів і рівня кваліфікації працівників, що в сукупності створює передумови для прискореного та результативного професійного розвитку кадрів.

Common Assessment Framework (CAF) є інструментом загального управління якістю, сформованим на основі європейської моделі досконалості EFQM. Його призначення полягає в оцінюванні та зіставленні управлінських спроможностей і результатів діяльності організацій, а також у підтримці процесів підвищення ефективності функціонування. Методологія CAF базується на двох взаємопов'язаних групах критеріїв. Перша група охоплює п'ять компонентів, що характеризують управлінські передумови: лідерство, управління персоналом, партнерські відносини та ресурси, політику й стратегію, а також управління процесами. Друга група включає чотири критерії, які відображають досягнуті результати, зокрема результати, пов'язані з персоналом, користувачами, ключові показники діяльності організації та соціальний вплив.

Міжнародний стандарт SA 8000 («Social Accountability») спрямований на закріплення принципів соціальної відповідальності організацій перед працівниками та суспільством загалом. Він визначає вимоги до умов праці та соціальних аспектів трудових відносин, спираючись на положення конвенцій Міжнародної організації праці, Загальної декларації прав людини та Конвенції ООН про права дитини.

Стандарт Investors in People («Інвестори в людей») являє собою уніфіковану міжнародну модель управління людськими ресурсами, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей організації шляхом підвищення результативності та залученості працівників [1, с. 534-535].

До другої групи стандартів управління персоналом належать підходи й інструменти, що ґрунтуються на інноваційних концепціях і широко застосовуються насамперед у бізнес-середовищі, але поступово інтегруються й у

діяльність органів публічної влади. Серед них – управління талантами та лідерством, системи управління знаннями (кар’єрні портали, корпоративні університети, менторство, наставництво або коучинг, соціальні карти працівників), сучасні методи добору персоналу (аутстафінг, аутсорсинг, рекрутинг, скринінг, хедхантинг), методика LAB-profile, а також використання гнучких режимів робочого часу [1, с. 536].

У вересні 2021 року Європейський парламент разом із Радою Європейського Союзу схвалили програмний документ «Шлях до цифрового десятиліття 2030», у якому визначено конкретні орієнтири цифрового розвитку, зокрема щодо цифровізації людського капіталу. Реалізація цієї політики передбачає спільні дії інституцій ЄС та держав-членів, спрямовані на досягнення до 2030 року цільових показників щодо рівня цифрової грамотності населення та кількості висококваліфікованих фахівців у сфері цифрових технологій [184, с. 304].

Ще до початку пандемії COVID-19 низка країн ЄС орієнтувалася на досвід цифрових лідерів, зокрема Данія та Естонія, поступово переходячи до моделі наскрізного електронного урядування, у межах якої адміністративні послуги надаються через єдині цифрові платформи. Наразі Німеччина реалізує комплексну ініціативу з переведення всіх державних послуг в онлайн-формат, поєднуючи розроблення цифрових рішень із міждисциплінарними консультаціями фахівців у галузях права, інформаційних технологій та адміністративного управління, а також із застосуванням підходів дизайн-мислення за участю користувачів.

Паралельно Європейська комісія започаткувала низку програм, спрямованих на розвиток цифрових компетентностей, необхідних для впровадження електронного урядування. Зокрема, в межах ініціативи Цифрова Європа було передбачено фінансування в обсязі 700 млн євро на підтримку освітніх проєктів, включаючи запуск понад 160 нових магістерських програм з передових цифрових технологій та підготовку десятків тисяч фахівців у цифровій сфері.

Попри наявність масштабних цифрових стратегій і ініціатив, значна частина органів публічної влади в межах Європейського Союзу стикається з ризиком відставання рівня цифрових і технологічних компетентностей персоналу, особливо у порівнянні з приватним сектором. У межах досліджень було виокремлено 18 ключових навичок, необхідних для ефективної діяльності державного сектору, які згруповано за трьома основними вимірами: технологічні навички (зокрема аналіз і робота з даними), навички цифрового громадянства (включаючи цифрову грамотність) та універсальні або «класичні» навички, такі, як критичне мислення й уміння розв'язувати проблеми. Значення ефективного управління цими компетентностями зростатиме в умовах автоматизації рутинних операцій, наприклад введення даних, що дозволяє органам державної влади зосередитися на більш складних завданнях, пов'язаних із прийняттям рішень на основі поглибленого аналізу інформації.

Найбільш відчутний дефіцит технологічних навичок зафіксовано у таких країнах, як Франція, Німеччина, Італія та Велика Британія. Окрім цього, органи публічної влади загалом потребують суттєвого посилення зусиль щодо формування цифрової грамотності службовців. Водночас у середньо- та довгостроковій перспективі такі компетентності, як креативність і здатність до розв'язання складних проблем, не лише не втратять актуальності, а й посилять свою роль, що зумовлює потребу в їх системному розвитку.

Подолання масштабного дефіциту кваліфікацій у майбутньому потребуватиме комплексного підходу, який охоплюватиме вдосконалення процедур добору кадрів, а також систематичне підвищення кваліфікації та перекваліфікацію працівників. У цьому контексті особливого значення набуває регулярне оцінювання наявного рівня компетентностей персоналу та подальше інвестування ресурсів у розвиток необхідних навичок. Державні освітні програми, орієнтовані як на чинних, так і на нових працівників, доцільно розширювати за рахунок включення компонентів технологічної та цифрової грамотності. Важливим також є формування нових підходів до кваліфікаційного розвитку, що передбачають як підвищення кваліфікації працівників із базовими

професійними навичками, так і перекваліфікацію осіб, зайнятих у сферах із високим ризиком автоматизації. Прикладом такого підходу є діяльність Федерального міністерства внутрішніх справ Німеччини, яке координує міжвідомчу мережу з прогнозування майбутніх потреб у компетентностях, організації навчання персоналу та залучення нових фахівців до органів публічної влади [161].

Регулярне професійне навчання має стати обов'язковим для всіх державних службовців з метою розвитку як цифрових, так і універсальних навичок, особливо з урахуванням наслідків пандемії COVID-19. Для підвищення ефективності програм навчання урядам доцільно враховувати формат освітніх заходів, види підтримки учасників і потенціал партнерської взаємодії. Так, Government Digital Service Academy у Великій Британії, створена у 2014 році, забезпечує державних службовців широким переліком очних курсів у сферах інформаційних технологій, користувацького дизайну, аналізу даних, штучного інтелекту та інших затребуваних напрямів [161].

Крім того, органи влади мають здійснювати систематичну оцінку посад і професій у державному секторі, які найбільшою мірою зазнають впливу цифровізації та автоматизації, з метою своєчасного планування перекваліфікації персоналу. Зокрема, Данія застосовує комплекс аналітичних методів для прогнозування впливу автоматизації на ринок праці, включаючи кількісні моделі прогнозування, галузеві дослідження, а також опитування роботодавців, працівників і випускників [161].

У найближчій перспективі ключові виклики для Італії пов'язані з необхідністю забезпечення результативного управління кадровим потенціалом, що дозволило б органам публічної влади оперативно реалізовувати заплановані реформи та зміцнювати конкурентні позиції країни в міжнародному просторі.

У результаті проведеної реформи система управління персоналом була централізована, а національна цифрова стратегія передбачила глибоку трансформацію кадрової системи в органах публічної влади. Реалізація цих змін отримала інституційну підтримку з боку Європейської комісії, яка схвалила

відповідний проєкт реформи як необхідну передумову модернізації державного управління [168].

24 березня 2023 року міністр з питань державного управління затвердив спеціальну Директиву, спрямовану на системне планування навчання та розвитку компетентностей, необхідних для цифрового, екологічного й адміністративного переходів, що реалізуються в межах Національного плану відновлення та стійкості. Документ визначає методичні та практичні орієнтири для органів влади щодо організації, управління й оцінювання освітніх заходів, спрямованих на розвиток професійних знань і навичок персоналу. Узгодження та впорядкування цих процесів розглядається як ключова умова підвищення результативності навчальних інтервенцій за умови раціонального використання фінансових і організаційних ресурсів.

Сьогодні питання формування та розвитку кадрового потенціалу знову набуває пріоритетного значення у контексті реформування публічного управління з огляду на низку чинників. Серед них – активні процеси оновлення кадрового складу, що супроводжувалися значним залученням нових працівників до італійських адміністрацій; динамічні трансформації суспільства, які потребують постійного оновлення навичок приблизно 3,2 млн державних службовців; а також амбітні цілі, визначені Національним планом відновлення та стійкості, схваленим Радою міністрів 24 квітня 2021 року та затвердженим рішенням Європейської комісії від 13 липня 2021 року [188].

Для досягнення визначених стратегічних цілей Італія зосереджує увагу на інтеграції навчання персоналу в ключові процеси планування та програмування діяльності органів публічної влади. Освітні заходи мають бути узгоджені з програмними й стратегічними цілями адміністративної ефективності та повністю вбудовані в цикл управління результативністю, а також у політику добору, оцінювання й розвитку кадрового потенціалу.

У цій оновленій системі стратегічним орієнтиром для планування навчання державних службовців на середньострокову перспективу визначено Національний план відновлення та стійкості, який розглядає професійний

розвиток як операційний інструмент зміцнення кадрового потенціалу, необхідного для реалізації цифрового, адміністративного та екологічного переходів.

Пріоритети розвитку компетентностей були конкретизовані у Стратегічному плані оцінювання та розвитку кадрового потенціалу державного управління «Перепідготовка ПА. Кваліфіковані люди – для розвитку країни», затверджену міністром 10 січня 2022 року. Цей документ охоплює широкий спектр галузей знань, необхідних для реалізації PNRR, виходячи за межі традиційних правових і економічних напрямів, та акцентує увагу на розвитку технічних, організаційних і управлінських компетентностей, які є критично важливими для здійснення цифрових, адміністративних і екологічних трансформацій у публічному секторі [185].

Так, Стратегічний план орієнтований на формування універсального комплексу компетентностей, спільних для всіх працівників органів публічної влади. Провідне місце в ньому відведено цифровим навичкам, які розглядаються як базова умова для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, ефективного використання сучасних інструментів та адаптації до змін у робочих процесах. Володіння такими навичками дозволяє державним службовцям виступати ініціаторами інновацій і сприяє підвищенню якості виконання службових обов'язків.

У межах реалізації цього підходу було підготовлено методичний посібник із розвитку цифрових компетентностей державних службовців під назвою «Конспект цифрових навичок для ПА». У документі визначено мінімально необхідний перелік цифрових умінь для кожного працівника, з особливим акцентом на посадовців, діяльність яких пов'язана з нормативним регулюванням, цифровими інструментами трансформації адміністративних процесів та наданням електронних послуг громадянам і бізнесу. Запропоновані цифрові компетентності структуровано за п'ятьма напрямками, одинадцятьма спеціалізованими навичками та трьома рівнями володіння – базовим, середнім і просунутим [185].

В органах публічної влади Великої Британії широко застосовується компетентнісний підхід до управління персоналом, що реалізується через комплексну систему вимог до посад. Ще у 2003 році було розроблено та впроваджено модель Professional Skills for Government (PSG), яка визначає перелік ключових компетентностей для державних службовців усіх рівнів – від вищого управлінського складу до виконавчої ланки. PSG слугує орієнтиром як для кадрових підрозділів, так і безпосередньо для працівників державної служби. До структури цієї моделі входять компетенції управління персоналом, фінансового менеджменту, орієнтації на користувачів послуг, управління проєктами та стратегічного мислення.

Окрему увагу в межах компетентнісних моделей приділено навичкам роботи з інформацією та даними. Йдеться про здатність до ефективної комунікації, забезпечення інформаційної безпеки, аналізу даних і формування аналітичних узагальнень, а також про володіння сучасними інформаційними технологіями. Подібні підходи простежуються і в моделі Society for Human Resource Management, яка акцентує увагу на практичних HR-технологіях, глибокому розумінні бізнес-процесів та здатності до стратегічного внеску в розвиток організації.

Уряд Великої Британії також затвердив міжвідомчу стратегію у сфері цифрових даних, яка передбачає формування іміджу державної служби як привабливого цифрового роботодавця. Реалізація цієї стратегії спрямована на розширення цифрових компетентностей державних службовців, підвищення кваліфікації керівного складу та збільшення кадрового потенціалу за рахунок залучення нових талантів.

Завдяки рамці можливостей Digital, Data and Technology (DDaT) державні відомства посилюють свою привабливість для чинних і майбутніх фахівців. Керівники вищої управлінської ланки проходять навчання у сфері цифрових технологій і роботи з даними з метою ефективного використання потенціалу цифровізації для розвитку економіки країни, тоді як нові таланти залучаються та

розвиваються через альтернативні шляхи вступу на державну службу й спеціалізовані освітні програми [186].

Кадрова політика Швейцарії, що формується на рівні Федеральної ради, має відповідати широкому колу сучасних викликів. Цифровізація, демографічні трансформації та зміни соціальних очікувань істотно впливають на ринок праці й посилюють конкуренцію між роботодавцями.

Демографічні процеси та цифрове переосмислення робочих процедур дедалі сильніше визначають умови функціонування публічного сектору. Саме ці макротенденції зумовили перегляд пріоритетів кадрової політики Федеральної адміністрації. Водночас активне впровадження цифрових рішень у кадрові процеси призводить до трансформації функціональних обов'язків, посадових профілів і загальної структури ринку праці. Цифровізація, з одного боку, відкриває нові можливості, а з іншого – змінює традиційні форми організації роботи та взаємодії. У зв'язку з цим Кадрова стратегія Федеральної адміністрації на 2024–2027 роки [180] зосереджена на врахуванні демографічних змін у поєднанні з формуванням цифрового робочого середовища.

У межах кадрової політики Федеральна рада Швейцарії визначає стратегічні орієнтири розвитку кадрового потенціалу Федеральної адміністрації на кожен законодавчий цикл. Кадрова стратегія Федеральної адміністрації на 2024–2027 роки [180] акцентує увагу на демографічних трансформаціях у контексті цифрового робочого середовища та окреслює ключові цілі й інструменти їх досягнення за кількома пріоритетними напрямками.

Перший із них стосується залучення та утримання персоналу. Йдеться про збереження конкурентоспроможних позицій на ринку праці, удосконалення інструментів добору кадрів, застосування сучасних форматів рекрутингу, а також про ефективне використання потенціалу наявних працівників, зокрема осіб старшого віку, шляхом надання їм можливостей гнучкого планування професійної кар'єри.

Другим важливим напрямом є забезпечення наступності поколінь і формування привабливих кар'єрних перспектив. Для цього створюється

орієнтоване на майбутнє робоче середовище, яке сприяє професійному розвитку працівників, а також підтримується внутрішня мобільність у межах Федеральної адміністрації.

Третій блок заходів пов'язаний зі збереженням і передаванням знань. Основна увага приділяється ефективному використанню накопиченого досвіду працівників та його трансферу між різними віковими групами. У цьому контексті кадрові підрозділи активно застосовують інструменти, спрямовані на підтримку обміну знаннями та організаційного навчання.

Окреме місце в стратегії займає стимулювання інновацій та впровадження цифрових технологій. Це передбачає формування організаційної культури, сприятливої для інновацій, відбір і практичне застосування ефективних цифрових рішень у повсякденній діяльності, а також використання переваг узгоджених і стандартизованих кадрових процесів для підвищення якості управління, інноваційності та економічної ефективності.

Щороку Конфедерація спрямовує близько 6,1 млрд швейцарських франків на утримання федерального персоналу. Розподіл і використання цих ресурсів на загальнодержавному рівні координує Федеральне управління персоналу Швейцарії, враховуючи суспільні та економічні тенденції.

Зростання складності управлінських завдань, підвищення очікувань з боку суспільства та поступова цифровізація зумовлюють підвищені вимоги до компетентностей федеральних службовців. Водночас працівники повинні мати можливості для цілеспрямованого розвитку необхідних навичок. Для досягнення стратегічних цілей Федеральної адміністрації важливо забезпечити високий рівень професійної підготовки, продуктивності та мотивації персоналу. У зв'язку з цим розвиток кадрів орієнтується не лише на спеціалізовані знання та елементи корпоративної культури, а й на формування особистісних, соціальних, методологічних і мовних компетентностей.

Заходи у сфері розвитку персоналу приносять користь як працівникам, так і самій Федеральній адміністрації. Підвищення гнучкості та мобільності кадрів дозволяє стабільно задовольняти потребу в кваліфікованих фахівцях і

керівниках, зміцнює лояльність персоналу та підвищує привабливість державної служби як роботодавця [181].

Основою єдиного підходу до управління кадровим потенціалом виступає модель компетентностей Федеральної адміністрації, яка формує спільне розуміння вимог до персоналу. До її ключових елементів належать організаційні, особисті, соціальні, мовні, методичні та спеціалізовані навички.

Цифрові технології в управлінні кадровим потенціалом Швейцарії наведені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Цифрові технології в управлінні кадровим потенціалом Швейцарії
Джерело: сформовано на основі [175]

У взаємодії з департаментами Федеральне управління персоналу Швейцарії розробляє стратегію розвитку персоналу та управлінських кадрів, інструменти впровадження відповідних заходів і сприяє формуванню спільної корпоративної культури на федеральному рівні. Воно також здійснює моніторинг загальних тенденцій у сфері праці в межах Федеральної адміністрації та на ринку праці загалом, сприяючи розвитку теоретичних і практичних підходів до управління персоналом.

Через Федеральний навчальний центр адміністрації (CFAF) забезпечується широкий спектр можливостей для навчання та підвищення кваліфікації працівників. Для ефективного функціонування державної адміністрації необхідні добре підготовлені та адаптивні фахівці, тому діяльність CFAF, який координується FOPER, розглядається як стратегічна інвестиція у майбутній розвиток публічної служби.

В умовах зростаючої складності завдань і цифровізації робочого середовища CFAF пропонує різноманітні програми тренінгів і безперервного навчання, що допомагають працівникам і керівникам успішно реагувати на постійні зміни. Освітні пропозиції охоплюють усі ключові сфери знань, необхідні для щоденної діяльності Федеральної адміністрації – від методологічних і соціальних навичок до курсів із використання сучасних інформаційних технологій [181].

З метою підвищення гнучкості системи професійного навчання Федеральний навчальний центр адміністрації на постійній основі оновлює та коригує перелік освітніх курсів відповідно до актуальних потреб ринку праці. На цифровій освітній платформі Федеральної адміністрації Швейцарії регулярно з'являються нові онлайн-курси та навчальні модулі, орієнтовані насамперед на розвиток цифрових компетентностей персоналу.

Таким чином, у системі публічного управління Швейцарії цифровізація управління кадровим потенціалом розглядається як пріоритетний напрям, що зосереджується на безперервному навчанні державних службовців і

послідовному нарощуванні їхніх цифрових навичок для підвищення ефективності професійної діяльності [176].

Починаючи з 2018 року, генеральний план навчання державних службовців упродовж життя у Франції виступає ключовим інструментом стратегічного управління та координації політики професійного розвитку в системі публічної служби. Цей документ замінив попередню практику щорічних міжвідомчих звітів щодо пріоритетів навчання та був запроваджений у межах оновленої нормативно-правової бази, що регулює безперервний професійний розвиток державних службовців.

Генеральний план безперервного професійного навчання було розроблено за участю всіх міністерств, міжміністерських директоратів та регіональних платформ міжвідомчої підтримки управління персоналом. Він слугує інструментом модернізації державної системи навчання, узгодження освітньої політики та структурування міжвідомчої пропозиції освітніх програм [171].

Зміст генерального плану вибудований навколо п'яти стратегічних векторів, що охоплюють шістнадцять пріоритетних дій і визначають орієнтири реалізації політики навчання на всіх рівнях публічного управління. До них належать: утвердження цінностей і принципів Республіки шляхом формування спільного етичного та професійного підґрунтя державної служби; прискорення цифрової трансформації держави через використання цифрових технологій як інструменту оновлення публічних дій, зокрема шляхом індивідуалізації навчальних траєкторій, підтримки професійної мобільності та перепідготовки кадрів, а також розвитку компетентностей HR-фахівців і кар'єрних консультантів; зміцнення управлінських функцій через підтримку керівників у реалізації управлінських завдань і трансформаційних процесів; стимулювання професійного розвитку службовців шляхом активного залучення їх до планування власної кар'єри; удосконалення механізмів міжміністерського управління політикою навчання на основі співпраці та модернізації інституційної інфраструктури [170].

Розширення можливостей цифрових технологій зумовило потребу перегляду традиційних підходів до організації навчання та створення нових форматів освітньої діяльності. Запроваджена в межах генерального плану концепція професійної підготовки в цифрову епоху, розроблена спільно з усіма міністерствами, стала основою модернізації системи навчання й першим етапом реалізації пріоритетної дії, спрямованої на активне використання онлайн-освіти та розвиток гібридних форматів навчання. У 2022 році цей підхід було розширено шляхом інтеграції різних методів і моделей навчання [162].

Додатково було сформовано дорожню карту розвитку інформаційних систем управління персоналом HRIS 2022 [165], яка охоплює шість стратегічних напрямів і спрямована на підтримку цифровізації HR-функції та оновлення архітектури управління людськими ресурсами.

Цифрове оновлення HR-функції стало предметом міжвідомчої співпраці в межах програми трансформації Public Action 2022, зокрема в рамках проєктів, присвячених модернізації кадрових баз даних і цифровізації. Вказана робота спиралася на результати оцінювання міжвідомчої програми оновлення HRIS і систем нарахування заробітної плати, проведеного у 2017 році, а також на пропозиції ключових заінтересованих сторін у сфері HR-інформаційних систем.

Генеральна дирекція адміністрації та державної служби (DGAFP) спільно з Міжміністерською дирекцією цифрових і державних інформаційно-комунікаційних систем (DINSIC), за участі всіх стейкхолдерів, задіяних у функціонуванні HRIS-Pay, сформуvalи методологічні засади цифрової трансформації державного управління та стратегічні орієнтири цифрового оновлення HR-функції. Реалізація цих підходів спрямована на інтеграцію та підвищення ефективності HR-інформаційних систем, що забезпечують кадрове адміністрування, розрахунок заробітної плати й аналітичну звітність, а також на розвиток професіоналізації кадрових спеціальностей. Водночас передбачається створення нових цифрових HR-сервісів, орієнтованих на підтримку трансформації професійних ролей, покращення сервісів для державних службовців і модернізацію інструментів управління кадровим потенціалом.

Дорожня карта цифрового розвитку на 2018-2022 роки окреслювала шість ключових стратегічних напрямів, які надалі деталізувалися через конкретні заходи (рис. 3.2).

Вісь 1 Продовжити консолідацію HRIS щодо основних функцій управління персоналом відповідно до траєкторії, заснованої на конвергенції та об'єднанні систем	Початкові цілі програми HRIS-Pay (забезпечення оплати праці державних агентів, оптимізація адміністративного управління та процесу нарахування заробітної плати, удосконалення інструментів управління заробітною платою та державним персоналом, модернізація HR-ланцюжка – Pay) зберігають всю свою актуальність та необхідність. Але досягнутий прогрес має бути збільшений, акцентуючи увагу на прогресивній конвергенції HRIS-Payroll і покращенні якості кадрових даних. Загалом це передбачає оптимізацію ефективності баз HRIS.
Вісь 2 Повна дематеріалізація процесів і документів	Дематеріалізація є важливим важелем модернізації, що дає змогу полегшити обмін інформацією та документами, розглянути нові способи використання та надати можливість переглянути процеси та організації з метою раціоналізації, спрощення, збагачення та відкриття публічних даних.
Вісь 3 Оптимізація процесів за логікою «Скажіть нам один раз»	HR-процеси будуть максимально спрощені, дематеріалізовані, плавні, автоматизовані та інтегруватимуть принцип «скажи нам один раз»; вони покладатимуться на успішну оцифровку даних і документів.
Вісь 4 Пропозиції нових послуг	Усі користувачі HRIS (керовані агенти та кадрові гравці) повинні мати цифрові HR-послуги, якість яких наближається до послуг, що використовуються в приватній сфері; агент стане актором у власному менеджменті.
Вісь 5 Краще освоїти необхідну навичку/відповідність навичкам	Розроблені нові та інноваційні цифрові рішення для підтримки професії управління людськими ресурсами, зокрема у сфері GPEEC та управління талантами, з тестуванням інструментів і моніторингу навичок (через оцінку співбесід або деклараційні дані); ці інструменти, пов'язані з іншими компонентами HRIS, дозволять покращити шляхи агентів і розподіл людських ресурсів.
Вісь 6 Мати ефективні та спільні інструменти управління кадровою політикою (SID)	Міністерські та міжміністерські інструменти управління будуть адаптовані та розроблені відповідно до узгодженої та спільної траєкторії між різними зацікавленими сторонами, об'єднуючи індикатори, контрольні показники, рішення та спираючись на ширшу мобілізацію наявних даних.

Рис. 3.2. Напрями дорожньої карти Франції для цифрової трансформації функції HR

Джерело: сформовано на основі [179; 165]

Інформаційна система CISIRH забезпечує функціонування базового ядра «RHFPE», до складу якого входять усі кадрові реєстри, необхідні для коректної роботи міністерських HR-інформаційних систем і пов'язаних із ними прикладних рішень. Доступ до цього ядра реалізовано через міжвідомчий інструмент Ingres, що використовується всіма міністерствами як спільна платформа управління персоналом [178].

З метою спрощення інтеграції та підвищення якості даних CISIRH запровадила два програмні інтерфейси, які надають HRIS і суміжним системам прямий доступ до вмісту ядра «RHFPE», що дає змогу оперативно використовувати стандартизовані довідники (зокрема класифікації посад, професій, корпусів, статусів, адрес тощо) та забезпечувати контроль якості інформації в режимі реального часу.

Зазначені інтерфейси дозволяють розробникам і користувачам працювати з необхідними даними безпосередньо, минаючи стандартний інтерфейс Ingres. У результаті міністерства отримують можливість інтегрувати ядро «RHFPE» у власні HR-системи або інші прикладні рішення прозоро та без додаткових технічних бар'єрів [187].

У 2019 році Данія затвердила Національну стратегію впровадження технологій штучного інтелекту (NSAI), спрямовану на підвищення ефективності діяльності органів публічної влади та посилення конкурентоспроможності держави у промисловості й бізнесу. Документ передбачає комплексну підтримку наукових установ, освітнього середовища, підприємницького сектору та промисловості у створенні ШІ-рішень і сервісів міжнародного рівня [164].

Водночас Данія й надалі стикається з певними викликами щодо цифровізації державного управління, серед яких дефіцит висококваліфікованих ІТ-фахівців, особливо в галузі передових цифрових технологій, а також відсутність потужних національних ІТ-корпорацій, здатних відігравати роль каталізаторів цифрових змін. Для подолання цих обмежень було розроблено

«Стратегію цифрового зростання» на 2018-2025 роки, що охоплювала 38 ініціатив, спрямованих на зміцнення позицій країни як технологічного центру.

На відміну від Данії, цифрові рішення в системі державного управління Австралії впроваджувалися не завжди синхронно на національному рівні. У результаті між окремими штатами зберігаються суттєві відмінності за показниками цифрового розвитку, що відображає нерівномірність процесів цифровізації в межах федеративної держави.

У листопаді 2018 року в Австралії була затверджена Digital Transformation Strategy на 2019-2025 роки. Документ передбачав повний перехід до надання державних послуг населенню в онлайн-форматі до завершення 2025 року, а також модернізацію державного порталу з метою спрощення доступу громадян до публічної інформації. Для реалізації зазначених завдань було переглянуто та оновлено систему управління процесами розроблення і впровадження цифрових рішень у діяльність органів публічної влади [160].

З метою підвищення ефективності службової діяльності державних службовців в Австралії використовується спеціальний мобільний застосунок для оцінювання результативності роботи персоналу. За його допомогою працівникам регулярно пропонуються запитання, безпосередньо пов'язані з виконанням посадових обов'язків. Такий підхід сприяє безперервному професійному розвитку службовців, поступовому вдосконаленню їхніх компетентностей і підвищенню загальної продуктивності праці [90, с. 94].

У Сполучених Штатах Америки для оцінювання діяльності працівників федеральних органів влади використовується спеціалізоване програмне забезпечення USA Performance. Ця цифрова платформа ґрунтується на принципах управління за результатами та орієнтована на індивідуальний рівень оцінювання, зокрема для керівників вищої ланки та інших категорій державних службовців. Її ключовою перевагою є автоматизація процедур моніторингу й аналізу результатів роботи на різних етапах управлінського циклу. Використання платформи забезпечує формування електронних планів результативності, постійний контроль за їх виконанням, налагодження системи зворотного зв'язку

та проведення комплексного оцінювання. Завдяки цьому керівництво отримує можливість зосередитися на персоналізованих показниках ефективності та здійснювати управління результативністю в режимі реального часу [90, с. 94-95].

Ринок інформаційних технологій оперативно реагує на виклики, пов'язані з цифровою трансформацією управління персоналом, що зумовлює активну розробку програмних рішень для HR-фахівців і рекрутерів. Особливо затребуваними є цифрові інструменти для тестування кандидатів, які дають змогу оцінювати їхні знання, навички, здібності та інші професійні характеристики з метою відбору найбільш придатних претендентів на вакантні посади. Багато керівників організацій відзначають, що цифровізація HR-процесів суттєво підвищує якість роботи кадрових підрозділів.

У практиці управління персоналом широко застосовуються системи відстеження кандидатів (Applicant Tracking Systems, ATS), серед яких поширеними є рішення таких компаній, як SurveyMonkey, Hurma, Workable, Beamery, BambooHR та Breezy HR. Водночас цифрові технології не лише оптимізують діяльність HR-служб, а й трансформують самі форми зайнятості, сприяючи поширенню нових моделей організації праці, зокрема аутстафінгу, фрилансу, аутсорсингу, коворкінгу та краудсорсингу. Ці тенденції дедалі активніше проникають і в публічне управління [90, с. 95].

Отже, цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади зумовлює широке використання інформаційно-комунікаційних технологій у процесах добору персоналу та оцінювання результативності діяльності публічних службовців. Зокрема, можливим є впровадження мобільних застосунків для фіксації та аналізу службової активності в умовах надзвичайних ситуацій або при поєднанні офлайн- і онлайн-форм роботи. Саме цифрові інструменти створюють передумови для об'єктивної оцінки професійного внеску кожного службовця, оптимізації організаційної структури органів публічної влади та посилення контролю за ефективністю їх функціонування [90, с. 94-95].

Важливим елементом управління людськими ресурсами в органах публічної влади є розвиток кадрового резерву, адже ступінь підготовленості резервістів до виконання нових управлінських функцій безпосередньо впливає на загальну ефективність кадрової політики. До пріоритетних напрямів розвитку резерву належать стратегічне планування кар'єри, безперервне навчання та професійне зростання, а також впровадження механізмів управління талантами.

Управління талантами розглядається як цілеспрямована та системна діяльність, спрямована на залучення висококваліфікованих фахівців, ефективну адаптацію нових працівників, утримання ключового персоналу, а також ідентифікацію та розвиток співробітників із високим потенціалом. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність кадрового складу як поточним, так і стратегічним завданням органів публічної влади.

Хоча концепція управління талантами сформувалася в корпоративному секторі, сьогодні вона успішно імплементується у сфері публічної служби багатьох країн, зокрема Сполучених Штатів Америки, Сінгапуру, Канади, Австралії, Нової Зеландії та інших. Органи державного управління цих держав розробляють методичні рекомендації й інструменти, спрямовані на підтримку впровадження внутрішніх систем управління талантами, планування кадрових потреб і формування резерву перспективних управлінських кадрів.

У межах реалізації політики управління талантами публічні інституції застосовують комплекс інструментів, що охоплюють: по-перше, виявлення та залучення талановитих працівників і розроблення механізмів їх розвитку (зокрема через наставництво, адаптаційні програми, ротацію та кадровий резерв); по-друге, організацію навчальних програм внутрішнього й зовнішнього характеру, орієнтованих на розвиток ключових компетентностей; по-третє, практичне впровадження відповідних програм і технологій; по-четверте, постійне управління системою талант-менеджменту шляхом аналізу, планування, контролю та оцінювання її результативності.

Результати досліджень свідчать, що управління талантами нині є одним із найбільш перспективних напрямів розвитку кадрового потенціалу органів

публічної влади. Воно сприяє не лише підвищенню привабливості органів публічної влади як роботодавців, а й формуванню середовища стратегічного лідерства, необхідного для реалізації довгострокових реформ.

Показовим прикладом використання кадрового резерву для виконання конкретних завдань і реалізації стратегічних проєктів є досвід Великої Британії. Зокрема, напередодні виходу країни з Європейського Союзу було реалізовано цільові програми підготовки фахівців з метою формування резерву кадрів у сфері міжнародної торгівлі та суміжних галузях, необхідних для забезпечення ефективного функціонування державних інституцій у нових умовах після Brexit [172].

Подібні ініціативи впроваджуються і в інших державах. Так, у Сполучених Штатах Америки реалізується програма розвитку професійних і управлінських компетенцій працівників Міністерства внутрішньої безпеки, спрямована на створення резерву майбутніх керівників, здатних обіймати ключові управлінські посади. У Канаді діють інноваційні проєкти Talent Cloud («Хмара талантів») та GC Digital («Цифровий талант»), які передбачають використання хмарних платформ для формування резерву спеціалістів у сферах штучного інтелекту, цифрових сервісів та сучасних технологій публічного управління.

Дослідження свідчать, що застосування цифрових технологій у системі публічної служби набуває дедалі більшого поширення. Особливо це стосується роботи з кадровим резервом у державах, де відповідні процедури раніше були недостатньо формалізовані. Якщо раніше інформація про кандидатів, які брали участь у конкурсних відборах до органів публічної влади, зберігалася фрагментарно або взагалі не накопичувалася, то нині в розвинених країнах активно впроваджуються інтегровані інформаційно-аналітичні HR-системи. Такі системи забезпечують електронний прийом документів, первинний відбір, тестування та збереження даних про претендентів. У результаті особи, які проходять відбір через цифрові платформи, автоматично формують базу потенційного кадрового резерву, до якої кадрові служби можуть оперативно

звертатися для укомплектування органів публічної влади кваліфікованими фахівцями.

Однією з інноваційних технологій формування кадрового резерву в умовах відкритих кадрових систем є управління талантами з використанням хмарних рішень. Так, у Канаді протягом 2019–2021 років було реалізовано експериментальний проєкт Talent Cloud, у межах якого апробовувалися нові підходи до пошуку, добору та формування резерву унікальних спеціалістів для подальшого залучення до роботи в урядових структурах. Хмарна платформа забезпечила рівний доступ до публічної служби та підвищену мобільність кандидатів, зокрема осіб із обмеженими можливостями, і дала змогу сформувати пул талантів, орієнтованих на професійний розвиток у державному секторі [159].

Результати реалізації проєкту засвідчили його високу ефективність: близько 9% кандидатів із резерву Talent Cloud повністю відповідали кваліфікаційним вимогам і отримали пропозиції працевлаштування, що суттєво перевищує середні показники з інших каналів добору. Опитування керівників через один–два роки після найму підтвердили задоволеність якістю підбору та рівнем інтеграції нових працівників у команди. Водночас близько 95% залучених фахівців продовжили роботу в урядових структурах після завершення строку контракту, а сама платформа продемонструвала високу інклюзивність, охопивши нові та раніше недостатньо представлені соціальні групи [159].

Аналіз міжнародного досвіду також показує, що більшість програм підвищення кваліфікації публічних службовців за кордоном (приблизно 64%) зосереджені на вирішенні завдань у двох ключових напрямках: забезпечення інформаційної безпеки та формування лідерських компетенцій, необхідних для управління в умовах цифровізації. У сфері цифрових комунікацій і взаємодії з громадянами понад половина навчальних програм спрямована на розвиток відповідних навичок у державних службовців. Так, у Сінгапурі [163] працівників публічної служби навчають користуватися онлайн-офісами для спільної роботи з зацікавленими сторонами, тоді як у США впроваджуються спеціалізовані курси з ефективного та зрозумілого інформування громадян [167].

Порівняльний аналіз сучасних підходів до цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади в зарубіжних країнах, насамперед державах – членах ЄС, свідчить про суттєву еволюцію концепції HRM у публічному управлінні – від автоматизації окремих кадрових процедур до формування інтегрованих систем управління навичками та людським капіталом.

На відміну від традиційних моделей, у яких цифрові інструменти використовувалися переважно для обліку персоналу та адміністрування, європейська практика базується на стратегічному управлінні цифровими компетентностями. У межах політики «Цифрового десятиліття» людський капітал розглядається як ключовий чинник цифрової спроможності держави, а публічні службовці – як агенти цифрових змін. Відповідно, кадрова політика орієнтується не лише на заповнення посад, а й на довгостроковий розвиток навичок, необхідних для впровадження інновацій, роботи з даними, електронного врядування та цифрових сервісів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади в ЄС та Україні

Критерій	Європейський Союз	Україна
Стратегічний підхід до цифровізації HRM	Системний, інтегрований у політику цифрового розвитку (Digital Decade 2030), орієнтація на управління навичками та людським капіталом	Формується; орієнтація на цифровізацію процесів і гармонізацію з європейськими підходами
Роль цифрових компетентностей	Центральний елемент кадрової політики; включає базові та просунуті навички (ШІ, кібербезпека)	Визнано пріоритетом, але переважає фокус на базовій цифровій грамотності
Системи оцінювання цифрових навичок	Використання стандартизованих індексів (DESI), регулярний моніторинг і порівняння між країнами	Запроваджується національний аналог DESI; система оцінювання перебуває на етапі розвитку
Управління на основі даних (data-driven HR)	Широко застосовується; HR-рішення приймаються на	Частково впроваджується; відсутня повна інтеграція

	основі аналітики даних і цифрових індикаторів	HR-аналітики у прийнятті рішень
Інституційна координація політики навичок	Наявні спеціалізовані органи (skills boards, advisory bodies), міжсекторальна координація	Координація обмежена; відсутня цілісна система управління навичками публічних службовців
Безперервне навчання	Інституціоналізоване; інтегроване в HR-політику та підтримується цифровими платформами	Розвивається; програми навчання існують, але не завжди системно інтегровані
Цифрові HR-платформи	Використовуються комплексні HRIS, платформи управління талантами та навчання	Впроваджуються окремі системи; відсутня повна інтеграція в єдину екосистему
Кадровий резерв	Гнучкий інструмент: використовується для проєктів, тимчасових завдань, мобільності кадрів	Традиційний підхід: орієнтація на заміщення вакантних посад
Управління талантами	Системно впроваджене; інтегроване з HR-стратегією та цифровими інструментами	Перебуває на стадії становлення; використовується фрагментарно
Рівень цифровізації державних послуг	Високий; більшість послуг доступні онлайн, що впливає на вимоги до персоналу	Активно розвивається (зокрема через «Дію»), але нерівномірно
Гнучкість та мобільність персоналу	Висока: міжвідомча мобільність, проектна зайнятість, цифрові платформи	Обмежена; переважають традиційні кадрові моделі
Основні виклики	Дефіцит висококваліфікованих цифрових фахівців, нерівномірність розвитку між країнами	Недостатня інтеграція систем, обмежені ресурси, потреба у швидкій модернізації

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

Порівняно з цим, в українській практиці цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади перебуває на етапі інституційного становлення. Важливим кроком у цьому напрямі стало нормативне закріплення підходів до цифрового розвитку та оцінювання цифрової зрілості, зокрема через адаптацію європейських індикаторів і методологій. Запровадження національного індексу цифрової економіки та

суспільства, гармонізованого з європейськими підходами, створює передумови для переходу від декларативної цифровізації до управління на основі даних, у тому числі й у сфері HRM.

Водночас, на відміну від практик ЄС, в Україні цифрові інструменти управління персоналом публічної служби наразі недостатньо інтегровані з політикою розвитку навичок. У зарубіжних країнах формування кадрового потенціалу здійснюється в тісному зв'язку з національними та наднаціональними програмами розвитку компетентностей, системами прогнозування потреб у навичках і платформними рішеннями для безперервного навчання. В українських умовах такі елементи лише починають формуватися й поки що не становлять цілісної екосистеми управління людським капіталом публічної служби.

Порівняльний аналіз також засвідчує, що в європейських державах цифровізація кадрового потенціалу супроводжується інституціоналізацією координаційних механізмів – створенням міжвідомчих органів, дорадчих рад і спеціалізованих платформ, відповідальних за узгодження потреб держави, системи освіти та ринку праці. Для України цей аспект є особливо актуальним з огляду на фрагментарність кадрової політики та відсутність єдиного центру управління розвитком навичок публічних службовців.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє сформулювати низку узагальнених висновків і практично значущих орієнтирів для України:

1. Цифровізація управління кадровим потенціалом має бути інтегрована з політикою розвитку навичок, а не обмежуватися впровадженням окремих HR-інформаційних систем.
2. Доцільним є перехід до управління компетентностями на основі даних, із використанням індикаторів цифрової зрілості та навичок публічних службовців.
3. Потребує розвитку інституційна координація цифрових навичок публічної служби за участю органів державної влади, освітніх установ і цифрових платформ.

4. Кадровий резерв доцільно трансформувати в гнучкий інструмент забезпечення цифрових проєктів і реформ, із можливістю проєктного залучення фахівців.

5. Адаптація європейських підходів має здійснюватися з урахуванням національних умов, зокрема потреб післявоєнного відновлення та прискореної цифрової модернізації публічного управління.

Отже, проведений аналіз зарубіжного досвіду цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади свідчить про формування якісно нової парадигми управління персоналом, що базується на широкому впровадженні цифрових технологій, розвитку компетентнісного підходу та інтеграції HR-процесів у загальнодержавні стратегії цифрової трансформації.

У країнах ЄС цифровізація управління персоналом характеризується системністю, стратегічною орієнтованістю та високим рівнем інституційної підтримки. Вона передбачає не лише автоматизацію кадрових процедур, а й перехід до управління людським капіталом на основі даних, активне використання цифрових платформ, розвиток безперервного навчання та формування цифрових компетентностей як ключового елементу професійної спроможності публічних службовців.

Зарубіжна практика демонструє, що ефективне управління кадровим потенціалом в умовах цифровізації ґрунтується на поєднанні кількох взаємопов'язаних компонентів: стратегічного планування розвитку персоналу; системного моніторингу та оцінювання компетентностей; використання інформаційно-аналітичних систем і HR-платформ; впровадження сучасних підходів до управління талантами; забезпечення гнучкості кадрових процесів і мобільності персоналу. Важливою тенденцією є трансформація кадрового резерву з інструменту заміщення вакантних посад у механізм забезпечення реалізації проєктів і реформ.

3.2. Напрями розвитку цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади

В умовах глобальних трансформацій та зростання суспільних очікувань щодо прозорості й результативності публічного управління цифровізація стає ключовим напрямом реформування державного сектору. Важливе місце у цьому процесі належить управлінню кадровим потенціалом, яке потребує суттєвого оновлення підходів і механізмів реалізації. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування та вдосконалення нормативно-правових і організаційних засад цифровізації управління персоналом в органах публічної влади, що створює передумови для підвищення ефективності функціонування публічних інституцій та їх спроможності до розвитку.

Разом із тим, існує низка проблем, пов'язаних із нормативним забезпеченням цифровізації публічного сектору. Зокрема, спостерігається недостатня узгодженість між сучасними ініціативами цифрової трансформації та чинною правовою базою. Відсутність єдиних стандартів у сфері впровадження цифрових систем, а також фрагментарність законодавства ускладнюють реалізацію комплексних цифрових рішень. Це підтверджує тезу про те, що правове регулювання не встигає за динамікою розвитку цифрової економіки, що зумовлює необхідність його адаптації до сучасних умов [13, с. 216].

Окрему увагу слід приділити правовим та регуляторним бар'єрам, які ускладнюють впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів публічної влади. Процеси погодження нових цифрових рішень часто є тривалими та багаторівневими, що знижує оперативність їх реалізації. Крім того, відсутність уніфікованих підходів до цифровізації кадрових процесів призводить до різнорідності практик у різних установах, що, у свою чергу, ускладнює міжвідомчу взаємодію та обмін даними. Додатковим стримуючим фактором є невідповідність національних і міжнародних стандартів, що обмежує інтеграцію сучасних цифрових інструментів.

Суттєві виклики виникають і на організаційному рівні. Впровадження цифрових технологій передбачає трансформацію існуючих управлінських процесів і структур, що часто наштовхується на інституційну інерцію та бюрократичні обмеження. Необхідність узгодження нових цифрових підходів із чинними процедурами може ускладнювати процес їх інтеграції. Крім того, недостатня координація між різними органами та структурними підрозділами перешкоджає створенню єдиного інформаційного простору, що негативно впливає на якість управлінських рішень у сфері кадрової політики.

Водночас в умовах воєнного стану значення цифровізації управління кадровим потенціалом істотно зростає. Використання сучасних цифрових інструментів забезпечує можливість оперативного перерозподілу функцій, розширення повноважень працівників та адаптації органів публічної влади до кризових ситуацій. Це дозволяє підвищити гнучкість системи управління та забезпечити її стійкість у надзвичайних умовах.

Ефективність функціонування системи управління персоналом значною мірою залежить від якісної взаємодії між HR-фахівцями та працівниками органів публічної влади, що відображається у показниках результативності їхньої діяльності. Запровадження сучасної інформаційної стратегії, орієнтованої на персонал і заснованої на використанні багатоканальних механізмів комунікації, здатне забезпечити суттєві переваги для державного сектору, які можуть бути оцінені як кількісно, так і якісно.

З метою розширення можливостей автоматизованої взаємодії активно застосовуються цифрові технології, що дозволяють реалізовувати низку важливих функцій. До них належать, зокрема, управління інформаційними потоками (запитами працівників, кадровими реєстрами), обробка згод на використання даних, формування комунікаційних інструментів, а також надання комплексних проактивних сервісів для персоналу. У цьому контексті доцільним є впровадження єдиної цифрової платформи взаємодії, яка забезпечить ефективну комунікацію між службами управління персоналом і працівниками незалежно від категорії посад. Така платформа сприятиме оптимізації доступу

до інформації, підвищенню зручності роботи та загальної ефективності діяльності персоналу в органах публічної влади [76, с. 208].

В умовах цифровізації ключовим чинником удосконалення управління кадровим потенціалом виступають організаційні трансформації, що передбачають перегляд традиційних підходів до побудови управлінських структур. Сучасні організації мають бути здатними оперативно реагувати на зміни та впроваджувати інновації, що зумовлює необхідність використання нових управлінських механізмів.

До таких механізмів належать:

а) впровадження гнучких форм організації роботи, зокрема створення тимчасових робочих груп для вирішення конкретних завдань;

б) розширення практики децентралізації управління шляхом передачі частини повноважень і відповідальності на рівень структурних підрозділів та виконавців;

в) активне використання цифрових платформ в управлінні персоналом, що забезпечують автоматизацію ключових HR-процесів, зокрема добору кадрів, професійного навчання та оцінювання результативності діяльності.

Таким чином, інтеграція сучасних цифрових інструментів і організаційних підходів створює передумови для підвищення ефективності управління кадровим потенціалом у системі публічного управління.

З метою подальшого розвитку цифровізації управління кадровими процесами в системі публічної служби України доцільним є впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів. Насамперед, необхідно сформувати уніфіковані HR-політики, які визначатимуть єдині принципи та правила функціонування кадрового менеджменту в органах публічної влади.

Поряд із цим актуальним є підвищення інституційної спроможності провайдерів освітніх послуг, що забезпечують професійне навчання, а також удосконалення електронного документообігу і спеціалізованого програмного забезпечення, яке використовується в HR-процесах, зокрема під час добору персоналу, адаптації, навчання та оцінювання результативності.

Окрему увагу слід приділити посиленню підзвітності та прозорості управління кадровим потенціалом шляхом застосування сучасних цифрових інструментів. Це передбачає як розвиток уже існуючих інформаційних рішень, так і створення нових цифрових продуктів, спрямованих на автоматизацію HR-функцій, включаючи цифровізацію кадрового обліку, удосконалення платформ для добору персоналу та формування комплексної ІТ-стратегії в управлінні персоналом.

Водночас доцільним є розширення функціональних можливостей освітніх цифрових платформ, зокрема Порталу управління знаннями, а також підвищення рівня кіберстійкості органів публічної влади, що набуває особливого значення в умовах воєнного стану та підвищених ризиків інформаційної безпеки.

Не менш важливим є системне накопичення та поширення знань щодо використання цифрових технологій, з урахуванням нових викликів і змін у середовищі загроз. Крім того, актуальним залишається відновлення та модернізація цифрової інфраструктури, яка зазнала значних втрат унаслідок воєнних дій.

У перспективі доцільним є розроблення та впровадження інтегрованих цифрових рішень, зокрема комплексних платформ на кшталт «цифрової публічної служби», які забезпечать системну цифрову трансформацію HR-управління [140, с. 151-152].

Слід також підкреслити, що цифровізація публічної служби та управління персоналом є важливою складовою євроінтеграційного курсу України та здійснюється з урахуванням європейських стандартів належного врядування, зокрема принципів, розроблених програмою OECD/SIGMA [182].

Отже, реформування публічної служби виступає одним із ключових напрямів трансформації системи публічного управління в Україні, а також важливою складовою виконання міжнародних зобов'язань держави. Відновлення конкурсних процедур добору на посади публічної служби визначається як один із значущих індикаторів реалізації Плану України в межах програми Ukraine Facility, що є фінансовим інструментом підтримки з боку

Європейського Союзу, а також відповідає рекомендаціям Європейської Комісії, сформульованим у межах звітів щодо розширення ЄС.

Водночас, інтеграція Єдиного порталу вакансій як ключового цифрового інструменту потребує подальшого нормативного уточнення та деталізації процедур його функціонування. Це необхідно для забезпечення прозорого та справедливого відбору на основі принципу заслуг. Загалом запропоновані зміни мають потенціал суттєво вдосконалити систему рекрутингу та сприяти підвищенню якості кадрового забезпечення органів публічної влади.

Як зазначається у наукових джерелах [16; 77; 78; 58; 158], наявність лише законодавчої бази не є достатньою умовою для забезпечення ефективного функціонування системи добору кадрів на засадах заслуг і залучення висококваліфікованих фахівців на посади державної служби. Реальна результативність такої системи значною мірою залежить від якості підзаконного нормативного регулювання, а також від спроможності органів влади забезпечити його практичну імплементацію.

Водночас експертне середовище та міжнародні партнери неодноразово наголошували на необхідності відновлення конкурсних процедур добору на державну службу, зокрема із використанням цифрових інструментів та автоматизованих рішень, що дозволяють дотримуватися безпекових вимог. Однак станом на сьогодні відповідний законопроект, спрямований на вдосконалення порядку вступу, проходження та припинення державної служби, ще не зареєстровано. Це створює певний розрив між задекларованими цілями та фактичним станом нормативного забезпечення. При цьому, відповідно до Плану Ukraine Facility, відповідні законодавчі зміни мали бути впроваджені вже у третьому кварталі 2025 року, а відновлення повноцінного функціонування Єдиного порталу вакансій державної служби заплановано на перший квартал 2026 року [18; 148].

З метою підвищення ефективності управління кадровим потенціалом потребує подальшого розвитку і модернізації Єдиний портал вакансій державної служби. Його удосконалення дозволить не лише оптимізувати процедури вступу,

проходження та припинення служби, але й розширити сферу застосування, зокрема шляхом включення вакансій органів місцевого самоврядування. У результаті таких змін очікується: по-перше, впровадження більш якісного відбору кандидатів на основі компетентнісного підходу; по-друге, підвищення рівня прозорості кадрових процедур; по-третє, формування повної та достовірної статистичної бази щодо вакансій і результатів конкурсного відбору.

До моменту відновлення функціонування Єдиного порталу вакансій Кабінетом Міністрів України було підтримано ініціативу Міністерства цифрової трансформації України щодо реалізації експериментального проєкту із використанням можливостей Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія» для потреб працевлаштування на державну службу [120]. У межах цього проєкту передбачено публікацію інформації про актуальні вакансії в окремих пілотних органах (зокрема НАДС, Мінцифри, Мінекономіки, ДП «Дія» – за згодою), а також здійснення добору кандидатів без застосування повноцінної конкурсної процедури.

Очікується, що реалізація зазначеного експериментального підходу сприятиме частковому вирішенню кадрових проблем у визначених органах публічної влади з подальшою можливістю масштабування цієї практики. Водночас Міністерство цифрової трансформації України було зобов'язане у визначений строк забезпечити технічну готовність до використання інструментів порталу «Дія» для цілей працевлаштування, що має стати важливим кроком у розвитку цифрових механізмів управління кадровим потенціалом.

Водночас варто враховувати, що портал «Дія» створений передусім для надання електронних публічних та супутніх послуг і не є спеціалізованим інструментом для розміщення та пошуку вакансій. У зв'язку з цим використання цього ресурсу як основного механізму добору кадрів на державну службу виглядає дискусійним. Додатковою проблемою є відсутність повноцінної інтеграції порталу з іншими платформами працевлаштування, що унеможливорює ефективний обмін даними та порівняльний аналіз умов праці. Зокрема, залишається відкритим питання співставлення рівня оплати праці в державному

та приватному секторах, що, своєю чергою, ускладнює обґрунтоване формування системи посадових окладів у державній службі [148].

З огляду на це, для забезпечення конкурентного залучення висококваліфікованих фахівців доцільним є створення єдиної державної цифрової платформи працевлаштування, яка б акумулювала всі доступні вакансії та водночас забезпечувала аналітичні можливості щодо порівняння умов праці у різних секторах економіки.

Таким чином, окреслені проблеми свідчать про необхідність комплексного реформування системи добору персоналу на державну службу. Така реформа має передбачати не лише впровадження сучасних цифрових рішень, але й перегляд підходів до формування оплати праці. Лише поєднання технологічних інструментів із конкурентною системою винагороди здатне забезпечити залучення та утримання високопрофесійних кадрів у публічному управлінні.

Беручи до уваги попередній досвід, ефективність нової системи добору та відбору персоналу можлива за умови відповідності таким ключовим принципам:

- мінімізація надмірного адміністративного навантаження на органи, які вже застосовують відбір на основі заслуг, із забезпеченням для них доданої цінності (яка має формуватися у взаємодії з HR-фахівцями);
- максимальна цифровізація процедур відбору;
- надання підтримки тим органам, які мають обмежені можливості щодо залучення та оцінювання кандидатів із використанням сучасних методів;
- орієнтація системи не на ускладнення процедур з метою запобігання зловживанням, а на забезпечення прозорості процесу добору. Практика свідчить, що надмірно складні процедури не усувають ризиків неформального працевлаштування, натомість створюють зайву бюрократію. Найбільш ефективним інструментом запобігання таким явищам є відкритість і прозорість, зокрема через функціонування єдиного порталу вакансій [58].

З урахуванням наведеного, одним із пріоритетних напрямів виступає формування чітко визначеної системи критеріїв для оцінювання

результативності цифрових інструментів, а також їх впливу на якісні характеристики кадрового потенціалу.

Поняття ефективності є багатовимірним і складним для однозначного трактування, оскільки його визначення можливе лише через застосування системи спеціально розроблених показників. Вимірювання ефективності державного управління передбачає використання різних методичних підходів, у межах яких це поняття набуває специфічного змісту. У зв'язку з цим для кожного окремого випадку необхідно обґрунтовано формувати відповідну систему індикаторів і показників, складність яких має відповідати характеристикам об'єкта управління [93, с. 99].

Запропоновані критерії оцінки ефективності цифрових інструментів управління кадровим потенціалом, як характеризують результативність функціонування цифрових рішень, наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Критерії оцінки ефективності цифрових інструментів управління
кадровим потенціалом

Критерій	Характеристика
Операційна ефективність	Оцінює рівень оптимізації процедур добору: тривалість проходження етапів відбору (від подання заявки до рішення); простота користування інтерфейсом; кількість дій, необхідних для виконання ключових операцій.
Прозорість та підзвітність процесів	Відображає відкритість процедур та доступ до інформації: наявність можливості відстеження статусу заявки; доступ до інформації про етапи конкурсу та критерії оцінювання; фіксація та аудит дій користувачів у системі.
Економічна доцільність	Характеризує фінансову ефективність впровадження: зниження адміністративних витрат на проведення конкурсів; скорочення витрат часу персоналу HR-служб; співвідношення витрат на впровадження та отриманих результатів.
Інформаційна безпека та захист даних	Оцінює рівень захищеності системи: відповідність вимогам законодавства щодо захисту персональних даних; наявність механізмів автентифікації та авторизації; стійкість до кібератак і витоків інформації.

Надійність та технічна стабільність	Визначає якість функціонування системи: безперервність роботи; частота технічних збоїв; швидкість реагування на технічні проблеми та їх усунення.
Аналітична та управлінська спроможність	Оцінює можливості системи підтримувати прийняття рішень: формування статистичних і аналітичних звітів; відстеження ключових HR-показників (кількість кандидатів, відсів, тривалість відбору); наявність інструментів прогнозування та планування.
Інтеграційна спроможність (інтероперабельність)	Характеризує здатність системи взаємодіяти з іншими ресурсами: інтеграція з державними реєстрами, HRMIS, порталами вакансій; обмін даними між органами публічної влади; сумісність із іншими цифровими платформами.

Джерело: розроблено автором

Запропоновані індикатори оцінки ефективності цифрових інструментів наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Індикатори оцінки ефективності цифрових інструментів

Критерій	Індикатор	Спосіб розрахунку / формула
Операційна ефективність	Середній час проходження конкурсу	$T = \sum t_i / n$, де t_i – час для кожного кандидата
	Час подання заявки	Середній час від початку до завершення реєстрації
Прозорість та підзвітність процесів	Частка кандидатів, що відслідковують статус	$P = N_{\text{active}} / N_{\text{total}} * 100\%$
	Кількість звернень/скарг	Абсолютна кількість або динаміка (%)
Економічна ефективність	Вартість одного конкурсу	$C = \text{Загальні витрати} / \text{Кількість конкурсів}$
	Економія витрат	$E = \text{Витрати}_{\text{до}} - \text{Витрати}_{\text{після}} / \text{Витрати}_{\text{до}} * 100\%$
Інформаційна безпека та захист даних	Кількість інцидентів безпеки	Абсолютна кількість за період
	Рівень захищеності	Частка успішно відбитих атак (%)
Надійність та технічна стабільність	Рівень доступності системи (uptime)	$U = \text{Час роботи} / \text{Загальний час} * 100\%$
	Середній час відновлення (MTTR)	$MTTR = \sum \text{часу відновлення} / \text{кількість збоїв}$

Аналітична та управлінська спроможність	Кількість сформованих звітів	Абсолютний показник
	Рівень використання аналітики	% користувачів, що використовують аналітичні функції
Інтеграційна спроможність	Кількість інтегрованих систем	Абсолютний показник
	Частка автоматизованого обміну даними	$I = \frac{\text{Автоматизовані процес}}{\text{Загальна кількість процесів}} * 100\%$

Джерело: розроблено автором

Запропоновані критерії оцінки впливу цифрових інструментів на кадровий потенціал, як характеризують якісні зміни персоналу та кадрових процесів, наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Критерії оцінки впливу цифрових інструментів на кадровий потенціал

Критерій	Характеристика
Якість добору персоналу	Оцінює відповідність кандидатів вимогам посад: рівень професійної компетентності новопризначених працівників; частка кандидатів, що успішно проходять випробувальний термін; відповідність компетенцій посадовим профілям.
Рівень задоволеності персоналу	Характеризує суб'єктивну оцінку умов праці: рівень задоволеності процесом найму; оцінка умов праці, оплати та можливостей розвитку; результати внутрішніх опитувань персоналу.
Плинність кадрів	Визначає стабільність кадрового складу: рівень звільнень протягом визначеного періоду; середня тривалість роботи працівників; причини звільнення (за результатами аналізу).
Професійний розвиток та кар'єрна динаміка	Оцінює можливості зростання персоналу: участь у програмах підвищення кваліфікації; частота кар'єрного просування; відповідність індивідуальних траєкторій розвитку потребам органу.
Швидкість адаптації	Характеризує інтеграцію нових працівників: час до досягнення повної продуктивності; рівень включеності в робочі процеси; якість комунікації з керівництвом і колегами.

Результативність та продуктивність діяльності	Відображає внесок працівників у діяльність органу: виконання ключових показників ефективності (КРІ); порівняння результатів нових працівників із середніми показниками; вплив на загальну ефективність підрозділу.
Інноваційна активність та ініціативність	Оцінює здатність персоналу до розвитку організації: кількість пропозицій щодо вдосконалення процесів; участь у впровадженні інновацій; рівень залученості до змін.

Джерело: розроблено автором

Запропоновані індикатори оцінки впливу на кадровий потенціал наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Індикатори оцінки впливу на кадровий потенціал

Критерій	Індикатор	Спосіб розрахунку / формула
Якість добору персоналу	Частка успішних кандидатів	$Q = \text{Кандидати, що пройшли випробування} / \text{Загальна кількість прийнятих} \times 100\%$
	Рівень відповідності компетенцій	Оцінка за шкалою (наприклад 1–5)
Рівень задоволеності персоналу	Індекс задоволеності персоналу	Середнє значення опитування
Плинність кадрів	Рівень плинності	$T = \text{Кількість звільнених} / \text{Середньооблікова чисельність} \times 100\%$
Професійний розвиток та кар'єрна динаміка	Частка працівників, що пройшли навчання	$L = \text{Навчені працівники} / \text{Загальна кількість} \times 100\%$
	Частота кар'єрного зростання	% підвищених за період
Швидкість адаптації	Середній час адаптації	$A = \sum \text{часу адаптації} / \text{кількість нових працівників}$
	Частка успішної адаптації	% працівників, що залишились після 6–12 міс
Результативність та продуктивність діяльності	Виконання КРІ	$KPI = \text{Фактичний результат} / \text{Плановий} \times 100\%$
	Приріст продуктивності	$P = \text{Після} - \text{До} / \text{До} \times 100\%$
Інноваційна активність та ініціативність	Кількість ініціатив	Абсолютний показник
	Частка реалізованих ідей	$I = \text{Реалізовані ідеї} / \text{Подані ідеї} \times 100\%$

Джерело: розроблено автором

Запропонована система критеріїв та індикаторів оцінки ефективності цифрових інструментів і їх впливу на кадровий потенціал органів публічної влади ґрунтується на комплексному підході, який поєднує технологічні та управлінські аспекти цифровізації HR-процесів. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише оцінювання функціонування цифрових рішень, але й визначити їх реальний вплив на якість управління кадровим потенціалом в органах публічної влади.

Перша група показників спрямована на оцінку ефективності цифрових інструментів. Вона охоплює критерії, що характеризують операційну результативність систем (швидкість обробки даних, зручність використання), рівень прозорості процедур, економічну доцільність впровадження, а також технічні параметри функціонування, зокрема безпеку, надійність та стабільність. Важливим елементом цієї групи є аналітична спроможність цифрових інструментів, яка визначає їх здатність забезпечувати прийняття управлінських рішень на основі даних, а також рівень інтеграції з іншими інформаційними системами. Використання кількісних індикаторів (таких як середній час проходження процедур, рівень доступності системи, економія витрат) забезпечує можливість об'єктивного вимірювання результативності цифровізації.

Друга група показників орієнтована на оцінку впливу цифрових інструментів на кадровий потенціал. Вона відображає якісні зміни в управлінні персоналом, що виникають у результаті впровадження цифрових рішень. Зокрема, оцінюється якість добору персоналу, рівень задоволеності працівників, показники плинності кадрів, ефективність професійного розвитку та швидкість адаптації нових працівників. Окрему увагу приділено показникам продуктивності та інноваційної активності персоналу, які відображають здатність працівників досягати результатів і генерувати нові управлінські рішення.

Застосування наведених індикаторів передбачає використання як кількісних, так і якісних методів оцінювання. Кількісні показники базуються на

формалізованих розрахунках (відсоткові співвідношення, середні значення, індекси), що дозволяє здійснювати порівняльний аналіз у динаміці. Водночас якісні індикатори (задоволеність, рівень компетентності, якість взаємодії) можуть визначатися за допомогою соціологічних опитувань, експертних оцінок та шкалювання.

Розрахунок індикаторів на прикладі Івано-Франківської міської ради наведено у додатку Ж.

Резюмуючи, запропонована система індикаторів формує цілісну методичну основу для моніторингу ефективності цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Її використання дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити прозорість кадрових процесів, а також сприяти розвитку сучасних підходів до управління персоналом в умовах цифровізації.

Відповідно до звіту Європейської Комісії за 2024 рік [127, с. 29], рівень цифровізації системи управління людськими ресурсами в Україні залишається недостатнім. Зокрема, впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами відбувається повільними темпами та на сьогодні охоплює близько 40 тисяч посад.

Європейська Комісія наголошує на необхідності подальшого розвитку цієї сфери, зокрема шляхом запровадження системи грейдингу в усіх органах публічної влади. Такий підхід дозволив би забезпечити прозорість і порівнюваність даних щодо людських ресурсів у межах усього державного апарату. Водночас уже функціонує відповідний аналітичний дашборд [33], розміщений на платформі Міністерства фінансів України, який із 2024 року формується на основі даних про фактичні виплати заробітної плати.

Серед рекомендацій Європейської Комісії у сфері реформування державного управління, які безпосередньо впливають на цифровізацію управління кадровим потенціалом, варто виокремити такі:

- посилення інституційної ролі Координаційної ради з питань реформування державного управління з метою забезпечення результативної реалізації Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки;
- активізація міжвідомчої взаємодії між органами, відповідальними за цифрову трансформацію державної служби;
- відновлення конкурсних процедур на державній службі, зокрема відповідно до визначеного НАДС алгоритму з 14 кроків [127, с. 31–33].

У контексті останнього варто звернути увагу на План України, затверджений Кабінетом Міністрів України в межах реалізації ініціативи ЄС Ukraine Facility, який передбачає відновлення конкурсного добору з урахуванням професійних компетентностей кандидатів. Національним агентством України з питань державної служби було розроблено комплекс заходів, що включає 14 завдань, реалізація яких має забезпечити відновлення конкурсних процедур. Зазначені завдання охоплюють: удосконалення нормативно-правового регулювання (8 заходів), технічне забезпечення процесу (3 заходи) та безпосереднє проведення конкурсів (3 заходи).

Особливу увагу доцільно приділити саме технічній складовій, яка безпосередньо пов'язана з цифровізацією. Вона передбачає:

- підготовку та погодження технічного завдання щодо модернізації Єдиного порталу вакансій публічної служби (career.gov.ua) з урахуванням чинного законодавства;
- розроблення та впровадження нового функціоналу цього порталу;
- введення в експлуатацію оновленої версії Єдиного порталу вакансій [22].

Загалом реалізація реформи публічного управління, що охоплює всі органи публічної влади, передбачає модернізацію існуючих цифрових систем, які на сьогодні є застарілими. Це сприятиме формуванню достовірної інформаційної бази щодо чисельності персоналу, забезпечить можливість оперативного моніторингу кадрових процесів та підвищить якість управлінських рішень щодо кадрового забезпечення.

Виокремлені напрями забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом наведено на рис. 3.3.

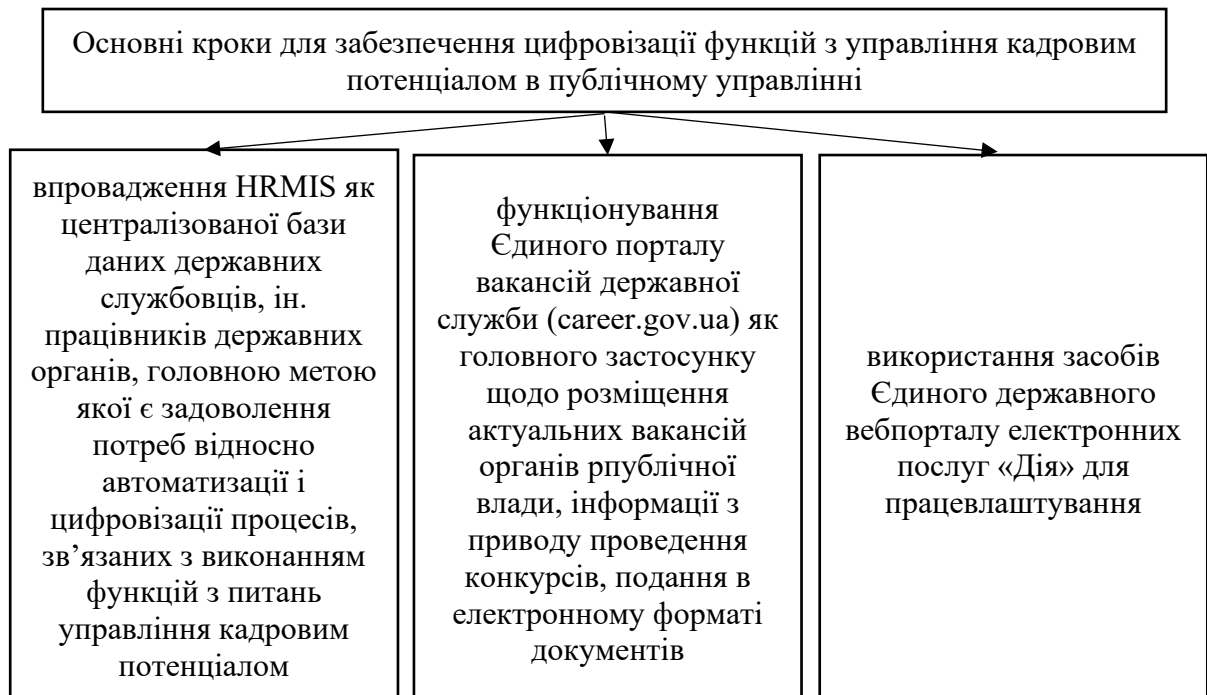


Рис. 3.3. Напрями забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом

Джерело: розроблено автором

Цифрова трансформація в Україні спричинила суттєві зміни у підходах до управління кадровим потенціалом. Зокрема, впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), має забезпечити комплексну автоматизацію кадрових процесів у діяльності органів публічної влади. Водночас ефективне використання таких інструментів потребує належного рівня їх опанування, що обумовлює необхідність проведення системних навчальних заходів для публічних службовців, спрямованих на засвоєння функціональних можливостей і переваг цифрових технологій. Окремого значення набуває питання забезпечення належного рівня захисту інформаційних ресурсів, що передбачає розроблення та впровадження ефективних механізмів кібербезпеки [6, с. 65–66].

Водночас недостатня визначеність правового регулювання щодо захисту персональних даних у цифровому середовищі створює ризики порушення права

на приватність та можливості зловживань. У цьому контексті чинна нормативно-правова база має враховувати специфіку електронної взаємодії, передбачаючи впровадження сучасних стандартів інформаційної безпеки, а також чітке визначення відповідальності за обробку та захист даних. Важливим є також удосконалення механізмів правового контролю за електронним документообігом з метою забезпечення юридичної сили цифрових документів і підтвердження їх автентичності.

Окремої уваги потребує регулювання трудових відносин в умовах дистанційної роботи. Традиційні підходи до обліку робочого часу виявляються недостатньо ефективними в цифровому середовищі, що зумовлює необхідність визначення нових правил, зокрема щодо обліку надурочних годин, режимів відпочинку та інших аспектів організації праці [152, с. 73].

Отже, сучасне законодавство повинно адаптуватися до умов цифрової трансформації, забезпечуючи належний рівень кібербезпеки, ефективне регулювання електронної взаємодії та правову визначеність щодо використання цифрових документів. Поряд із цим, актуальним є формування нових підходів до організації та обліку праці в умовах дистанційної зайнятості, що відповідають викликам цифрової епохи.

Застосування технологій штучного інтелекту здатне істотно підвищити рівень прозорості щодо трудових відносин між працівником і роботодавцем, забезпечуючи більш неупереджений підхід до прийняття управлінських рішень. Особливо це стосується питань притягнення службовців до дисциплінарної відповідальності за порушення трудової дисципліни, що може реалізовуватися шляхом впровадження відповідного програмного забезпечення та вдосконалення управлінських процедур. Водночас посилюється потреба у забезпеченні належного рівня захисту персональних даних працівників задля недопущення порушення їхнього права на приватність і запобігання можливим зловживанням у процесі обробки інформації. Це, своєю чергою, зумовлює необхідність удосконалення законодавчого регулювання, зокрема шляхом встановлення чітких вимог щодо обсягу, умов використання персональних даних

та відповідальності за їх неправомірне використання або розголошення [152, с. 73].

Порівняно зі штучним інтелектом, цифровізація трудового законодавства потребує впровадження більш деталізованих механізмів захисту даних працівників. Насамперед йдеться про визначення чітких обмежень щодо доступу до персональної інформації та обсягів її використання, особливо в умовах поширення сучасних технологій моніторингу й обліку трудової діяльності [152, с. 74].

Попри наявність стратегічних орієнтирів щодо цифрової трансформації та автоматизації процесів управління людськими ресурсами на державній службі, їх реалізація наразі має частковий характер. Виконання завдань, передбачених Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки за напрямом розвитку професійної публічної служби та управління персоналом, потребує подальшого активного впровадження.

У цьому контексті доцільно зосередити увагу на таких пріоритетних кроках:

- інтенсифікація впровадження та наповнення інформаційної системи HRMIS у всіх органах публічної влади;
- забезпечення системної методичної підтримки кадрових служб щодо використання HRMIS, зокрема її ключових функціональних модулів;
- відновлення конкурсних процедур для всіх категорій державних службовців із застосуванням цифрових інструментів для гарантування безпеки відбору;
- модернізація Єдиного порталу вакансій державної служби з акцентом на вдосконалення конкурсних процедур та розширення функціоналу для органів місцевого самоврядування;
- налагодження повноцінної інтеграції та обміну даними між порталом вакансій, HRMIS, іншими цифровими платформами працевлаштування та системами кібербезпеки з метою формування єдиної, прозорої та безпечної

цифрової екосистеми управління людськими ресурсами у публічному секторі [148].

Для результативної адаптації органів публічної влади до сучасних умов недостатньо лише впровадження технологічних рішень – не менш важливим є формування організаційної культури, орієнтованої на зміни. Особливу роль у цьому відіграє розвиток цифрових компетентностей, передусім серед фахівців, які забезпечують комунікаційні та управлінські процеси, адже саме вони мають опановувати новітні інструменти та бути готовими до трансформації підходів у сфері управління персоналом. Водночас, з урахуванням етичних аспектів, органи публічної влади повинні запроваджувати ефективні механізми контролю за використанням цифрових технологій, щоб гарантувати дотримання прав працівників і запобігати можливим дискримінаційним ризикам.

У цілому, адаптація управління кадровим потенціалом до умов цифрових змін і розвитку штучного інтелекту передбачає комплексне впровадження інновацій у всі складові кадрової діяльності. Це сприятиме підвищенню ефективності функціонування органів публічної влади в умовах динамічного глобального середовища. Водночас успішність цифровізації залежить не лише від технічних рішень, а й від рівня мотивації персоналу, готовності до змін і сформованості відповідної організаційної культури, у якій цифровізація стає органічною частиною щоденної діяльності.

Цифровізація процесів відкриває широкі можливості для їх оптимізації, однак потребує системного підходу, стратегічного бачення та інституційної готовності до змін. У сучасних складних і нестабільних умовах роль цифровізації значно зростає, оскільки розвиток технологій впливає на глобалізаційні процеси та трансформацію ринку праці. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність перегляду кадрових стратегій відповідно до нових викликів і потреб [133, с. 178].

Вплив цифровізації охоплює всі етапи роботи з персоналом – від добору кадрів і їх адаптації до навчання та оцінювання результативності. У зв'язку з цим важливим завданням для органів публічної влади є формування культури змін, наявність лідерства та стратегічного мислення на всіх рівнях управління. Крім

того, необхідною умовою є гнучкість організацій, що дозволяє ефективно інтегрувати нові цифрові рішення у кадрову політику.

Загалом цифровізація змінює саму логіку управління кадровим потенціалом, переводячи її з адміністративної площини у стратегічну. Використання аналітики даних, штучного інтелекту, хмарних технологій і цифрових платформ навчання формує основу для впровадження інноваційних HR-стратегій. Водночас досягнення результатів можливе лише за умови поєднання технологічних рішень із розвитком людського капіталу, підтримкою організаційної культури та забезпеченням балансу між автоматизацією і людським фактором.

Ефективне управління змінами, подолання опору трансформаціям і розвиток гнучких форм зайнятості є критично важливими чинниками успішної цифровізації. Саме синергія технологічних інновацій і гуманітарного підходу до управління дозволяє сформувати сучасну, адаптивну систему управління кадровим потенціалом, здатну відповідати викликам цифрової епохи та забезпечувати сталий розвиток органів публічної влади.

3.3 Удосконалення управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації

Система публічного управління в Україні нині перебуває у стані активної трансформації, реагуючи як на внутрішні виклики, так і на зовнішні впливи. Органи публічної влади дедалі більше усвідомлюють необхідність адаптації до глобальних тенденцій, що передбачають цифровізацію, впровадження інноваційних технологій і модернізацію управлінських підходів. У цих умовах цифрові інструменти стали невід'ємним елементом управління кадровим потенціалом, особливо в періоди пандемії та дії воєнного стану в Україні. Сучасна ситуація вимагає від органів влади швидкої реакції на зміни, а гнучкі

підходи до управління персоналом забезпечують здатність оперативно адаптуватися до кризових умов.

За таких обставин особливої ваги набуває відкритість до інновацій та активне впровадження нових підходів, що дозволяють підвищити ефективність діяльності органів публічної влади та їхню спроможність відповідати актуальним викликам. Ускладнення управлінських процесів у динамічному середовищі підсилює потребу у раціональному та системному підході до управління кадровим потенціалом. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність впровадження інновацій на всіх етапах роботи з персоналом – від добору та адаптації до професійного розвитку і завершення служби [158, с.252].

Актуальність інноваційних кадрових технологій визначається низкою чинників. По-перше, зростає значення суб'єкта управління та відповідальність за прийняті кадрові рішення. По-друге, нестабільність і динамічність зовнішнього середовища потребують застосування нових форм і методів роботи з персоналом. По-третє, виникає потреба в обробці значних обсягів даних і створенні електронних інформаційних систем. По-четверте, змінюється роль кадрових підрозділів, які трансформуються з адміністративних структур у стратегічні HR-служби, що формують нову парадигму кадрової політики.

Серед основних інноваційних тенденцій щодо управління кадровим потенціалом можна виокремити: розгляд персоналу як стратегічного ресурсу; зростання уваги до творчого потенціалу працівників; інвестування в їх професійний розвиток; поширення електронного навчання; впровадження наставництва; посилення ролі корпоративної культури; урахування цифровізації при доборі кадрів; розвиток платформ для обміну знаннями; формування мережових організаційних структур, що сприяють відкритому доступу до інформації та колективному навчанню [158, с. 251].

Подальша цифровізація управління кадровим потенціалом передбачає використання сучасних технологічних рішень. Зокрема, для кандидатів доцільним є застосування автоматизованих систем аналізу резюме, тоді як для працівників – використання інструментів Big Data для прогнозування кар'єрного

зростання, формування системи мотивації та виявлення прогалин у компетентностях. Водночас важливо враховувати появу нових професій, які можуть бути інтегровані у публічну службу (наприклад, фахівці з управління цифровими командами, аналітики HR-даних, консультанти з кар'єрного розвитку тощо).

Окрім цього, пріоритетним напрямом є розвиток цифрових компетентностей службовців і HR-фахівців, а також впровадження сучасних трендів, таких як цифрове робоче середовище, цифрова робоча сила та цифровий HR. Значну роль відіграють інструменти HR-аналітики, автоматизації процесів, електронного навчання, SMART-рекрутингу та HR-маркетингу, що формують основу для побудови ефективної та інноваційної системи управління кадровим потенціалом [24, с. 23].

Інтеграція цифрових технологій у сферу управління кадровим потенціалом публічної служби можлива за умови належного нормативно-правового забезпечення та високого рівня професійної підготовки публічних службовців, які здатні ефективно використовувати сучасні ІТ-рішення. Такі технології відкривають можливості для налагодження електронної взаємодії між органами влади, підвищення результативності їх діяльності, а також забезпечення більшої відкритості та прозорості інформації про кадровий потенціал.

Серед ключових інструментів удосконалення управління персоналом на засадах цифровізації доцільно виокремити: оптимізацію управлінських процесів із мінімізацією часових і фінансових витрат; ефективне використання цифрових компетентностей учасників кадрових процесів; модернізацію існуючої інфраструктури; впровадження інтегрованих підходів до планування і звітності; застосування інноваційних методів управління персоналом із урахуванням міжнародного досвіду; формування національної стратегії розвитку цифрових навичок публічних службовців відповідно до європейських практик [74, с. 167-168].

Водночас ефективне використання цифрових інструментів потребує постійного оновлення технологій, їх тестування та адаптації до змін як у

внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Важливим є також систематичний аналіз досягнутих результатів і готовність до виконання нових управлінських завдань [74, с. 168].

Основою функціонування будь-якої інформаційної системи є якісні бази даних. Тому впровадження автоматизованих процесів, моніторингу та електронної взаємодії має передбачати створення єдиної бази даних працівників органів публічної влади. Не менш важливим є навчання персоналу та формування у нього практичних навичок роботи з інтегрованими HR-системами. Це зумовлює необхідність розроблення єдиних підходів до підготовки користувачів і контролю їх знань щодо використання HRMIS.

Для ефективного функціонування системи також доцільно забезпечити розроблення технічних завдань у межах міжвідомчої взаємодії та посилення інституційної спроможності кадрових служб. Водночас інформаційні системи мають постійно вдосконалюватися: необхідно здійснювати моніторинг якості даних, збирати відгуки користувачів і оновлювати функціонал відповідно до виявлених потреб [136, с. 89].

Оскільки такі системи оперують конфіденційною інформацією, особливого значення набуває впровадження надійних механізмів кіберзахисту та регулярне проведення аудитів безпеки для запобігання несанкціонованому доступу і витокам даних.

Отже, впровадження цифрових систем управління персоналом є лише початковим етапом трансформації. Подальший успіх залежить від ефективної організації навчання користувачів, якісної технічної підтримки та постійного вдосконалення функціональних можливостей систем.

У результаті створення єдиної бази даних відкривається широкий спектр аналітичних можливостей, що дозволяє системно збирати та обробляти інформацію про кадровий склад органів публічної влади, а також використовувати ці дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері кадрової політики.

Впровадження інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, Big Data та блокчейну, створює для органів публічної влади нові виклики, передусім через недостатній рівень необхідних компетентностей. У зв'язку з цим пріоритетного значення набувають інвестиції у професійний розвиток персоналу, а також формування системних програм підвищення цифрової грамотності публічних службовців [51, с. 62-63].

Одним із ключових напрямів побудови ефективної системи управління людськими ресурсами є використання штучного інтелекту, робототехніки та автоматизованих рішень, які швидко перетворюються на невід'ємні інструменти управлінської діяльності. Їх застосування дозволяє звільнити працівників від виконання рутинних операцій і, водночас, підсилити значущість унікальних людських навичок. У результаті організації переосмислюють структуру роботи, поєднуючи потенціал людини та технологій для досягнення максимальної ефективності.

На сьогодні технології штучного інтелекту вже активно використовуються у процесах добору персоналу. Зокрема, застосовуються відеоінтерв'ю з автоматизованим аналізом поведінкових характеристик кандидатів, чат-боти для комунікації та надання інформації, а також алгоритми прогнозування, що дозволяють оцінити потенційну результативність майбутніх працівників на основі аналізу даних про успішних фахівців.

Таким чином, використання штучного інтелекту сприяє підвищенню об'єктивності та ефективності відбору кадрів завдяки автоматизації взаємодії з кандидатами на всіх етапах конкурсної процедури, а також обробці результатів кожного її етапу. Це охоплює, зокрема, аналіз тестувань і співбесід, формування списків кандидатів, електронне документування процесів і автоматизоване оцінювання.

У перспективі конкурсні процедури можуть зазнати суттєвих трансформацій, пов'язаних із повною цифровізацією та автоматизацією – від первинного відбору резюме до фінальних етапів інтерв'ювання. Такий підхід забезпечить швидкість, прозорість і стандартизацію процесів добору персоналу.

Додатково використання аналітики великих даних відкриває можливості для більш точного підбору кандидатів, дозволяючи оцінювати їхній потенціал, відповідність посадовим вимогам і прогнозувати ефективність їхньої майбутньої діяльності [58].

До наведеного доцільно додати низку важливих аспектів. Передусім, використання штучного інтелекту сприяє підвищенню прозорості та неупередженості кадрових процедур. Алгоритми можуть здійснювати аналіз поданих заявок відповідно до визначених критеріїв, мінімізуючи вплив людського фактора та суб'єктивних оцінок, що забезпечує об'єктивність прийнятих рішень.

Крім того, значний ефект досягається завдяки автоматизації рутинних операцій. ШІ здатний виконувати такі завдання, як перевірка документів, відбір заявок, що не відповідають вимогам, а також організація співбесід, що істотно прискорює конкурсні процедури.

Важливим є й удосконалення процесів аналізу даних. Використання інтелектуальних алгоритмів дозволяє обробляти великі масиви інформації, виявляти приховані закономірності та визначати перспективних кандидатів, які могли б залишитися поза увагою за традиційних підходів.

Окремо варто відзначити гнучкість процедур, яку забезпечують сучасні технології. Вони дають змогу адаптувати конкурсні механізми до специфіки конкретних завдань або проєктів, відходячи від уніфікованих підходів і формуючи більш індивідуалізовані рішення.

У результаті впровадження таких інструментів конкурсні процедури стають більш інтегрованими, технологічно орієнтованими та спрямованими на якісний відбір персоналу, що, у свою чергу, підвищує ефективність функціонування публічної служби та прискорює проходження її етапів [58].

Застосування штучного інтелекту у процесах добору, розвитку та мотивації персоналу не лише зменшує рівень суб'єктивності, але й сприяє формуванню прозорих і справедливих взаємовідносин між працівниками та органами влади, забезпечуючи більш раціональне використання ресурсів [88].

Загалом технології штучного інтелекту відкривають широкі можливості для цифровізації управління кадровим потенціалом, підвищуючи ефективність і відкритість кадрових процесів. Серед основних напрямів їх застосування варто виокремити оптимізацію добору персоналу. Зокрема, це може включати автоматизований аналіз резюме та кваліфікацій кандидатів, використання чат-ботів для первинної комунікації та підтримки кандидатів, а також застосування прогностичної аналітики для визначення найбільш перспективних претендентів на основі оцінки їхнього потенціалу.

Автоматизація повсякденних кадрових процедур є важливим напрямом удосконалення управління персоналом, адже значна частина HR-діяльності пов'язана з виконанням типових і повторюваних операцій. Такі процеси доцільно переводити в автоматизований формат, зокрема шляхом формування стандартних кадрових документів (звітів, довідок тощо) на основі шаблонів і даних про працівників, надання відповідей на типові запити співробітників, а також обробки вхідних звернень із їх автоматичним розподілом між відповідальними спеціалістами.

Цифрові технології також сприяють підвищенню ефективності управління результативністю та мотивацією персоналу. Зокрема, за допомогою аналітичних інструментів можливо прогнозувати ризики професійного вигорання та плинності кадрів на основі аналізу навантаження, рівня задоволеності роботою та інших показників. Водночас удосконалюються внутрішні комунікації, а також з'являється можливість моніторингу настроїв працівників через аналіз їхніх відгуків, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти та потреби колективу.

Окремим напрямом є розвиток і навчання персоналу з урахуванням індивідуальних потреб. Сучасні підходи передбачають виявлення прогалин у компетенціях на основі результатів оцінювання та опитувань, формування персоналізованих планів професійного розвитку, а також використання адаптивних освітніх платформ, які дозволяють відстежувати прогрес працівників і коригувати навчальний контент відповідно до їхніх потреб.

У зв'язку зі стрімким розвитком технологій HR-фахівці постійно шукають нові інструменти для підвищення ефективності управлінських процесів і покращення взаємодії з персоналом. Одним із таких інструментів є сучасні мовні моделі штучного інтелекту, які активно використовуються для налагодження комунікації, індивідуальної підтримки працівників, спрощення процесу адаптації нових співробітників, супроводу програм навчання, аналізу кадрових даних, а також збору зворотного зв'язку [135, с. 278-279].

Для органів публічної влади, які прагнуть залучати й утримувати висококваліфікованих фахівців, важливо враховувати актуальні тенденції розвитку HR-сфери. Найближчими роками очікуються суттєві зміни, зумовлені зростанням ролі штучного інтелекту. Водночас значного поширення набуває гнучкий і гібридний формат роботи, який виник як відповідь на виклики пандемії та воєнного стану й дозволяє забезпечити безперервність діяльності органів влади в умовах нестабільності.

Отже, інтеграція технологій штучного інтелекту в систему управління кадровим потенціалом є складним, але стратегічно важливим напрямом розвитку. Вона сприяє не лише оптимізації внутрішніх процесів, а й формуванню сучасної, ефективної та привабливої публічної служби, здатної конкурувати за таланти та забезпечувати високий рівень професійності державного апарату.

Недостатній рівень підготовки та відсутність належної підтримки можуть викликати спротив з боку персоналу, який часто сприймає впровадження нових технологій як додаткове навантаження або навіть загрозу усталеним підходам до роботи. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває створення системних програм підвищення кваліфікації та безперервного навчання, спрямованих на формування необхідних цифрових компетентностей і впевненого користування сучасними інструментами [154, с. 127].

Інформаційно-комунікаційні технології відіграють ключову роль у модернізації управління кадровим потенціалом у публічному секторі. Вони дозволяють підвищити ефективність адміністративних процедур, оптимізувати витрати та забезпечити якість надання публічних послуг. Водночас їх

застосування виходить за межі суто технічного вдосконалення процесів, формуючи підґрунтя для стратегічних змін у підходах до управління персоналом в умовах суспільної трансформації. Однак досягнення максимального ефекту можливе лише за умови поєднання технологічних інновацій із розвитком мотивації працівників, їх професійного потенціалу та формуванням сприятливого організаційного середовища. Важливими передумовами успішної цифрової трансформації є також ефективна міжінституційна координація, стабільне фінансове забезпечення та створення умов для навчання і розвитку персоналу. Незважаючи на наявні труднощі, поетапне впровадження ІТ-рішень здатне істотно підвищити результативність кадрового управління, забезпечити прозорість процесів і сприяти адаптації публічного сектору до сучасних викликів [154, с. 128].

Реалізація цифрового управління кадровим потенціалом потребує відповідного ресурсного забезпечення. До ключових складових належать: належне фінансування HR-технологій та ІТ-рішень; розвиток цифрових платформ; формування цілісного портфеля цифрових інструментів; наявність сучасної цифрової інфраструктури; активне використання аналітики даних; залучення персоналу до цифрових змін і розвиток цифрової культури; впровадження автоматизованих механізмів ухвалення управлінських рішень; адаптація працівників до нових форматів роботи та моделей розвитку компетентностей [133, с.178].

Фінансовий чинник є одним із визначальних у процесі цифрової трансформації. Впровадження сучасних технологій у публічному секторі пов'язане зі значними витратами на оновлення інформаційних систем, розроблення нових рішень, забезпечення кібербезпеки та модернізацію інфраструктури. В умовах обмежених бюджетних ресурсів це часто стає серйозною перешкодою для реалізації інноваційних проєктів [63].

Для того щоб фінансовий аспект став не стримувальним, а стимулюючим фактором цифровізації, доцільно застосовувати комплексний підхід. Зокрема, важливим є стратегічне фінансове планування з орієнтацією на інвестиції, а не

лише витрати, а також проведення порівняльного аналізу вартості та якості цифрових рішень. Необхідним є формування цільових бюджетів і програм, включаючи залучення міжнародної технічної допомоги та грантових ресурсів. Водночас слід удосконалювати закупівельні процедури, забезпечуючи їх гнучкість і поетапне фінансування проєктів. Доцільним є створення центрів компетенцій для накопичення експертизи та обміну кращими практиками. Окрему увагу варто приділити визначенню пріоритетних напрямів цифровізації та впровадженню пілотних проєктів, які дозволяють продемонструвати ефективність інновацій і обґрунтувати їх подальше масштабування.

Отже, реалізація зазначених підходів дає змогу перетворити фінансовий чинник із обмеження на дієвий інструмент підтримки цифрових змін, що сприятиме підвищенню ефективності управління кадровим потенціалом у системі публічної влади.

До ключових викликів цифровізації слід віднести загрози у сфері кібербезпеки та захисту персональних даних. Розширення цифрових практик у публічному управлінні супроводжується ризиками несанкціонованого доступу до інформації, кібератак і можливих зловживань під час обробки персональних даних. У зв'язку з цим забезпечення належного рівня захисту інформаційних систем набуває стратегічного значення для держави, яка прагне сформувати безпечне цифрове середовище [11, с. 147].

Розвиток інформаційних технологій у діяльності органів публічної влади неможливий без посилення механізмів кіберзахисту. Оскільки ці органи оперують значними обсягами конфіденційної інформації, впровадження сучасних інструментів безпеки є критично важливим. Захист персональних даних як працівників, так і кандидатів на посади виступає не лише правовим обов'язком, але й важливим чинником зміцнення довіри до публічних інституцій. У цьому контексті особливого значення набувають такі інструменти, як багатофакторна автентифікація, шифрування даних і постійний моніторинг потенційних кіберзагроз [154, с. 126].

Попри наявні ризики, інноваційні підходи до стратегічного управління у публічному секторі мають значний потенціал для підвищення якості управлінських процесів. Їх ефективне впровадження потребує подолання інституційної інертності, розвитку цифрових компетентностей персоналу, залучення інвестицій у технологічну модернізацію та забезпечення належного рівня кібербезпеки. Лише за умови комплексного підходу до цифровізації управління кадровим потенціалом можливо сформувати сучасну, ефективну систему публічного управління, орієнтовану на потреби громадян і сталий розвиток.

Важливим практичним інструментом реалізації цифрових змін є розроблення чітких рекомендацій для органів публічної влади. Серед ключових напрямів доцільно виокремити такі:

- інтеграція цифрових інструментів у HR-процеси з метою підвищення ефективності управління персоналом та зниження адміністративних витрат;
- формування комплексної стратегії цифровізації, що передбачає визначення цілей, пріоритетів і поетапного плану впровадження цифрових рішень;
- забезпечення кібербезпеки через розроблення відповідної політики, застосування надійних механізмів автентифікації та авторизації, а також регулярне проведення аудитів безпеки [21].

Отже, поєднання технологічних рішень із належним рівнем захисту інформації та стратегічним підходом до цифровізації створює передумови для ефективного розвитку системи управління кадровим потенціалом у публічному секторі (рис. 3.4).

Підсумовуючи викладене, можна зазначити, що подальший розвиток і впровадження цифрових технологій потребують системного вирішення низки ключових проблем. Йдеться передусім про необхідність інвестування в оновлення інфраструктури, посилення кіберзахисту, а також підготовку фахівців, здатних ефективно використовувати та обслуговувати цифрові системи. Важливу роль також відіграє налагодження взаємодії між операторами

мереж, технологічними компаніями та іншими зацікавленими сторонами, що забезпечує узгоджене впровадження інновацій і повніше використання їх потенціалу.



Рис. 3.4. Інтеграція кібербезпеки в управлінні кадровим потенціалом

Джерело: авторська розробка

З метою прискорення цифрової трансформації доцільно зосередитися на таких напрямках:

- оновлення технічної інфраструктури шляхом інвестування в сучасні цифрові рішення, що створюють основу для впровадження інновацій;

- зміцнення кібербезпеки через впровадження ефективних протоколів захисту, регулярні аудити та підготовку персоналу до реагування на кіберзагрози;
- розвиток людського капіталу через освітні програми та професійне навчання, спрямовані на формування цифрових компетентностей;
- удосконалення нормативно-правового середовища, яке має стимулювати інновації та інвестиції у сферу цифрових технологій;
- розширення партнерств і міжінституційної співпраці для обміну досвідом, знаннями та ефективного використання ресурсів.

В умовах цифрової трансформації публічний службовець повинен розвиватися синхронно з технологічними змінами. Це передбачає:

- вдосконалення взаємодії державних службовців із цифровими системами, зокрема через оновлення правового регулювання використання технологій штучного інтелекту;
- визначення та закріплення переліку цифрових компетентностей для різних категорій посад із їх інтеграцією в посадові інструкції та процедури оцінювання;
- модернізацію освітніх програм підготовки публічних службовців із урахуванням цифрових викликів;
- розвиток онлайн-освітніх платформ, що забезпечують доступ до курсів, тренінгів і стажувань для підвищення рівня цифрової грамотності.

Урахування зазначених підходів дозволяє сформувати комплексну модель цифровізації управління кадровим потенціалом, яка поєднує технологічні інновації з розвитком людського капіталу та належним рівнем безпеки, орієнтуючись на довгострокову ефективність і стійкість публічного управління.

Отже, запропонований комплексний підхід (рис. 3.5) ґрунтується на формуванні інтегрованої, безпечної та гнучкої екосистеми управління кадровим потенціалом. Така система покликана не лише автоматизувати кадрові процеси, а й забезпечити розвиток людського капіталу та підтримку управлінських рішень на основі даних. Її реалізація орієнтована на створення ефективного цифрового

середовища, яке охоплює всі етапи життєвого циклу персоналу в органах публічної влади.

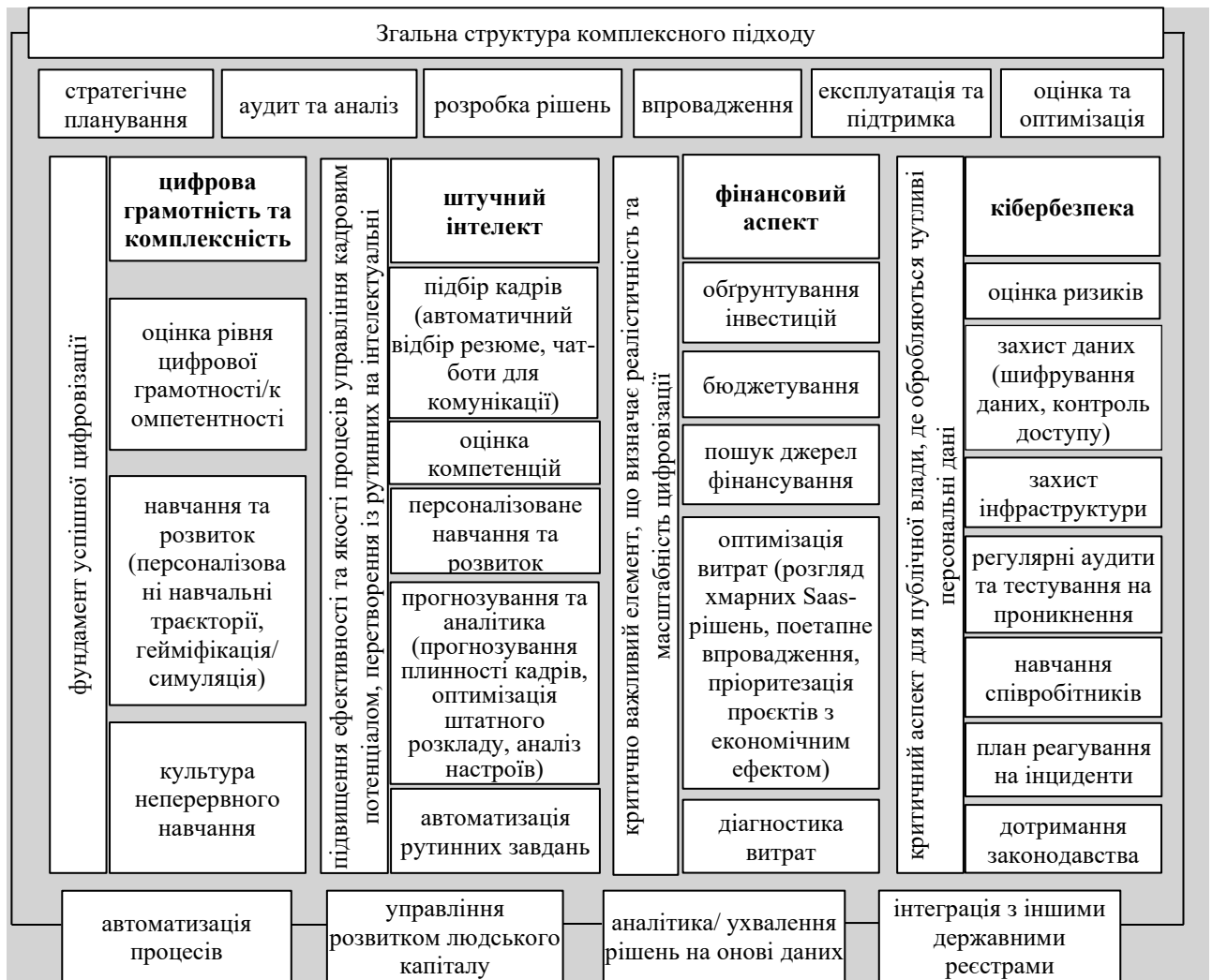


Рис. 3.5. Схема комплексного підходу до цифровізації управління кадровим потенціалом

Джерело: авторська розробка

Запровадження цієї моделі дозволить не тільки підвищити результативність діяльності органів влади, а й зробити публічну службу більш привабливою, конкурентною та відкритою для кваліфікованих фахівців.

Водночас одним із ключових викликів залишається недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, що стримує ефективне використання сучасних ІТ-рішень. Значна частина працівників стикається з труднощами у засвоєнні нових технологій, що уповільнює процеси адаптації до цифрових систем.

Недостатня підготовка та підтримка можуть провокувати опір змінам, оскільки нововведення часто сприймаються як додаткове навантаження або загроза звичним практикам роботи. У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження системного навчання та програм підвищення кваліфікації, які сприятимуть формуванню необхідних цифрових навичок.

Доцільно також посилити увагу до розвитку кадрового потенціалу та підвищення ролі HR-управління в органах публічної влади. Саме цифрові компетентності здатні стати рушійною силою трансформаційних процесів, забезпечуючи ефективне застосування сучасних технологій у професійній діяльності. Зокрема, важливим є підвищення рівня знань управлінців у сфері інформаційних технологій і програмних продуктів, що дозволить використовувати їх у процесі ухвалення рішень і досягати кращих результатів. Не менш значущими є навички цифрової комунікації, здатність працювати з інформаційними ресурсами для збору й аналізу даних, а також використання інструментів моделювання, прогнозування та програмування [69, с. 214].

З огляду на це, сучасний публічний службовець має володіти комплексом базових цифрових компетентностей. До них належать інноваційне мислення, що сприяє швидкому освоєнню нових технологій; цифрова грамотність як основа роботи з інформаційними ресурсами; навички аналізу даних; ефективне використання соціальних мереж і цифрових каналів комунікації.

У ширшому контексті, відповідно до сучасних міжнародних підходів, ключовими компетентностями є: здатність працювати з цифровими інструментами, аналітичне мислення, ефективна онлайн-комунікація, уміння організовувати власну діяльність і управляти часом, здатність працювати в умовах багатозадачності, креативність та інноваційність, командна взаємодія в цифровому середовищі, а також готовність до безперервного навчання [25, с. 200].

Таким чином, розвиток цифрових компетентностей у поєднанні з впровадженням сучасних технологій створює основу для формування

ефективної, адаптивної та інноваційної системи управління кадровим потенціалом у публічному секторі.

Цифровізація виступає ключовим чинником модернізації органів публічної влади, оскільки сприяє підвищенню ефективності їх діяльності та покращенню взаємодії з громадянами. Водночас у сучасних умовах, що характеризуються технологічною динамікою та непередбачуваними викликами, впровадження цифрових рішень супроводжується певними ризиками. Це зумовлює необхідність швидкої адаптації, забезпечення стійкості управлінських процесів і належного захисту інформаційних ресурсів. Відтак цифровізація управління кадровим потенціалом має передбачати формування дієвих механізмів подолання невизначеності та досягнення стратегічних цілей.

Незважаючи на специфіку діяльності різних органів публічної влади, можна виокремити універсальні етапи цифрової трансформації. Насамперед ідеться про розроблення стратегічного плану, який враховує потреби конкретного органу, визначає напрями розвитку та перелік необхідних технологій. Важливо також провести аудит наявних ресурсів із метою виявлення тих, що потребують оновлення. Наступним кроком є модернізація технологічної бази, оскільки значна частина ресурсів часто витрачається на підтримку застарілих систем, які не відповідають сучасним вимогам. Не менш важливим є навчання персоналу, адже ефективна цифрова трансформація неможлива без формування у працівників готовності до змін, розвитку стратегічного мислення та здатності використовувати нові технології у професійній діяльності [156, с.77-78].

У контексті зміцнення кадрового потенціалу особливого значення набуває стратегічне планування, спрямоване на визначення довгострокових потреб у персоналі. При цьому необхідно враховувати демографічні процеси, зокрема міграційні тенденції, рівень технологічного розвитку та інші фактори, що впливають на кадрову ситуацію.

Цифрові технології створюють основу для такого планування, забезпечуючи доступ до актуальних даних і сучасних аналітичних інструментів.

Це дозволяє перейти від інтуїтивних рішень до управління, що базується на об'єктивній інформації.

Таким чином, впровадження цифрового стратегічного планування дає можливість органам публічної влади підвищити ефективність використання ресурсів, мінімізувати ризики кадрового дефіциту та сформувати професійний, мотивований кадровий склад, здатний реагувати на сучасні виклики, зокрема в умовах кризових ситуацій. У цьому контексті стратегічне планування із застосуванням цифрових інструментів стає невід'ємною складовою трансформації публічної служби та забезпечення її сталого розвитку.

Залучення та добір кваліфікованих кадрів є одним із ключових напрямів розвитку кадрового потенціалу. Органи публічної влади повинні впроваджувати сучасні підходи до пошуку й оцінювання кандидатів, а також формувати дієвий кадровий резерв для оперативного заповнення вакантних посад.

Важливим елементом успішної трансформації є формування цифрової стратегії, яка визначає основні пріоритети та напрями впровадження цифрових рішень. Така стратегія забезпечує узгодженість дій органу публічної влади та дозволяє максимально ефективно використовувати можливості цифровізації.

Розроблення цифрової стратегії передбачає комплексний аналіз поточного стану органу, зокрема:

- оцінювання рівня цифрових компетентностей персоналу для виявлення наявних прогалин;
- створення програм навчання та перекваліфікації з метою ефективного використання нових технологій;
- формування організаційної культури, орієнтованої на інновації та відкритість до змін;
- інтеграцію цифрових інструментів у повсякденну діяльність для підвищення прозорості та результативності роботи.

На цій основі визначаються стратегічні цілі цифрової трансформації, ключові ініціативи та проєкти, а також встановлюються показники ефективності для оцінювання досягнутих результатів.

Наявність чітко сформованої цифрової стратегії дозволяє органам публічної влади діяти не лише послідовно, а й скоординовано, що значно підвищує результативність трансформаційних процесів і сприяє швидшому досягненню поставлених цілей.

Для побудови ефективної системи управління кадровим потенціалом необхідно також розробити практичні рекомендації, які враховуватимуть сучасні виклики. Така система має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на перспективу, з урахуванням умов воєнного стану, потреб післявоєнного відновлення, а також євроінтеграційних процесів. Її основою має стати комплексний аналіз потреб публічної служби, визначення пріоритетів професійного розвитку персоналу та впровадження прозорих механізмів добору кадрів і формування кадрового резерву.

Визначаючи пріоритетні напрями реформування цієї сфери, доцільно виокремити такі ключові положення.

1. Передусім необхідно здійснити інституційні зміни у формуванні кадрового резерву, спрямовані на підвищення його ефективності. Важливим завданням є забезпечення прозорості процедур добору кандидатів через запровадження стандартів, узгоджених із міжнародними практиками. Це передбачає використання електронних інструментів подання заявок, що дозволить оптимізувати відбір і зменшити корупційні ризики. Оцінювання кандидатів має базуватися на їхніх професійних компетенціях, досвіді та потенціалі розвитку із застосуванням сучасних методик, зокрема ситуаційного тестування, психологічної діагностики та компетентнісного підходу, що забезпечить об'єктивність і неупередженість відбору.

2. Система кадрового резерву повинна будуватися за багаторівневим принципом із урахуванням спеціалізації, кваліфікації та досвіду службовців. Для учасників резерву доцільно розробляти індивідуальні траєкторії професійного розвитку, орієнтовані на конкретні посади. Це передбачає визначення ключових компетентностей для різних рівнів управління та формування цільових груп фахівців. В умовах сучасних викликів особливу увагу слід приділяти розвитку

аналітичного мислення, навичок антикризового управління, ухвалення рішень у надзвичайних ситуаціях, а також поглибленню знань у сфері міжнародної співпраці, що є особливо актуальним у контексті війни та післявоєнного відновлення.

3. Для забезпечення ефективності державної служби в умовах динамічних змін важливо впровадити систему безперервного професійного навчання для осіб, включених до кадрового резерву. Це може реалізовуватися через створення централізованих освітніх платформ, а також розвиток партнерства з міжнародними організаціями, що сприятиме впровадженню сучасних підходів і практик. Онлайн-курси та тренінги відіграють особливо важливу роль, оскільки дозволяють підтримувати професійний розвиток навіть за обмеженої мобільності та зростання вимог до ефективності управління.

4. Необхідно також забезпечити належну мотивацію учасників кадрового резерву. Це передбачає створення прозорих і конкурентних умов кар'єрного просування, надання можливостей для професійного зростання та чітке розуміння перспектив зайняття вищих посад. Такий підхід стимулюватиме розвиток і залучення до системи найбільш перспективних фахівців.

5. Важливим чинником є формування організаційної культури, орієнтованої на цінності державної служби, усвідомлення її місії та суспільної значущості. Це сприятиме підвищенню престижу державної служби та залученню талановитих кадрів. Водночас ефективне функціонування кадрового резерву потребує системного моніторингу та оцінювання результатів, що дозволить своєчасно виявляти недоліки, коригувати підходи та підвищувати загальну результативність управління кадровим потенціалом [155].

Цифровізація суттєво трансформує підходи до формування та управління кадровим резервом у системі публічної влади. Зокрема, Національне агентство України з питань державної служби активно реалізує відповідні ініціативи, серед яких створення інформаційно-комунікаційної системи «Резерв відновлення», спрямованої на залучення кваліфікованих фахівців для відбудови та розвитку держави [79].

Такі цифрові платформи забезпечують централізоване накопичення інформації про кандидатів, автоматизують процес подання заявок і анкет, а також дозволяють оперативно здійснювати пошук і відбір спеціалістів за визначеними критеріями, зокрема освітою, досвідом і професійними навичками.

Водночас учасники «Резерву відновлення» мають можливість системно підвищувати рівень своєї професійної підготовки через різні формати навчання – як дистанційні, так і очні. Відповідні освітні програми доступні, зокрема, на Порталі управління знаннями, що розширює можливості професійного розвитку.

Таким чином, цифрові інструменти перетворюють кадровий резерв із формального переліку кандидатів на гнучкий і аналітично орієнтований механізм управління та розвитку людського капіталу в публічному секторі.

Важливою складовою цього процесу є навчання та розвиток персоналу, які виступають основою формування якісного кадрового потенціалу. Органи публічної влади мають забезпечити функціонування системи безперервної освіти, що включає підвищення кваліфікації, професійну перепідготовку та розвиток лідерських якостей працівників.

У сучасних умовах постійні зміни вимагають формування культури навчання протягом усього життя, що дозволяє працівникам регулярно оновлювати знання та вдосконалювати навички, підвищуючи власну ефективність. Сучасні освітні формати – від тренінгів і менторських програм до онлайн-курсів – у поєднанні з цифровими платформами роблять навчання доступнішим і більш гнучким.

Окрім професійних знань, особливе значення має розвиток так званих «м'яких» навичок, зокрема лідерства, критичного мислення, комунікації та здатності до адаптації. Саме вони забезпечують ефективну командну взаємодію, якісне ухвалення рішень і креативний підхід до розв'язання управлінських завдань [47, с. 140].

Для ефективного розвитку цифрових компетентностей у сфері публічного управління доцільно:

- визначити розвиток цифрових навичок персоналу одним із пріоритетів державної політики у сфері публічної служби;
- інтегрувати питання цифрових компетентностей у стратегічні документи розвитку органів, відповідальних за державну службу;
- стимулювати саморозвиток службовців через використання національних онлайн-платформ, зокрема «Дія. Освіта», які дозволяють оцінити рівень цифрової грамотності та пройти відповідне навчання;
- підвищувати цифрову компетентність викладачів шляхом запровадження відповідних стандартів і використання сучасних рамок цифрових навичок;
- оновити стандарти вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», доповнивши їх переліком цифрових компетентностей для майбутніх фахівців [73, с. 53].

Отже, поєднання цифрових технологій із системним розвитком компетентностей персоналу створює передумови для формування сучасної, ефективної та стійкої системи управління кадровим потенціалом у публічному секторі.

Розвиваючи зазначену тезу, доцільно підкреслити, що ключовою передумовою успішної цифрової трансформації є ефективне управління кадровим потенціалом. Цифровізація відкриває широкі можливості для цього, зокрема через формування єдиної автоматизованої системи управління людськими ресурсами, яка охоплює всі етапи роботи з персоналом.

Зокрема, процеси добору та адаптації персоналу можуть здійснюватися через цифрові платформи, що значно спрощує онбординг нових працівників. У сфері оцінювання та розвитку персоналу цифрові рішення дають змогу автоматично відстежувати результати діяльності, визначати потреби у навчанні та планувати кар'єрне зростання. Організація навчання та підвищення кваліфікації також трансформується завдяки доступу до онлайн-курсів і тренінгів, що сприяє постійному розвитку цифрових компетентностей публічних службовців. Крім того, сучасні інструменти дозволяють ефективно управляти

талантами, ідентифікуючи ключових працівників, їхній потенціал і можливості для кар'єрного просування.

Важливим напрямом є також формування дієвих механізмів мотивації та утримання кваліфікованих кадрів. Це передбачає впровадження сучасних соціально-економічних стимулів, які відповідають очікуванням працівників і сприяють стабільності кадрового складу. Стратегічне управління мотивацією має ґрунтуватися на забезпеченні справедливої оплати праці, створенні умов для професійного розвитку та формуванні безпечного і комфортного робочого середовища. Особливої актуальності набуває розвиток гнучких форм зайнятості, зокрема дистанційної роботи, а також підтримка культури інновацій і безперервного навчання.

Водночас соціокультурні чинники можуть ускладнювати впровадження цифрових рішень. Частина працівників сприймає інновації з насторогою, пов'язуючи їх із ризиками втрати роботи або зменшення соціальних гарантій. Низький рівень мотивації до опанування нових технологій і страх перед змінами можуть знижувати рівень залученості персоналу до цифрової трансформації. У зв'язку з цим важливо впроваджувати стимулюючі механізми, які заохочують працівників до освоєння цифрових інструментів і підтримують їхній професійний розвиток [154, с. 127-128].

Загалом цифровізація державного управління створює нові можливості для підвищення ефективності діяльності публічних інституцій. Проте її успішна реалізація потребує врахування не лише технологічних аспектів, але й організаційних і культурних особливостей.

Окрему роль у розвитку кадрового потенціалу відіграє управління кар'єрою персоналу. Органи публічної влади мають бути зацікавлені у професійному зростанні працівників, формуючи індивідуальні траєкторії кар'єрного розвитку, сприяючи підвищенню їхньої компетентності та просуванню по службі.

Подальше вдосконалення цифрових підходів у цій сфері доцільно пов'язувати з використанням прогностичної аналітики та технологій штучного

інтелекту для формування кар'єрних траєкторій, створенням інтегрованих цифрових платформ розвитку персоналу, підвищенням прозорості кар'єрних процесів і впровадженню елементів гейміфікації. Важливим також залишається безперервний розвиток цифрових компетентностей працівників, що забезпечує їхню адаптивність і підвищує ефективність діяльності в умовах цифрових трансформацій.

Забезпечення дієздатності кадрового потенціалу безпосередньо пов'язане зі здатністю органів публічної влади адаптуватися до динамічних змін. Це передбачає гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики, зокрема воєнні загрози, економічну нестабільність, трансформацію суспільних потреб і стрімкий розвиток технологій. Досягнення такої спроможності можливе завдяки впровадженню сучасних цифрових рішень і формуванню відповідної організаційної культури.

У сучасних умовах саме гнучкість і адаптивність виступають ключовими чинниками успішної цифрової трансформації публічної влади. Вони дозволяють оперативно коригувати управлінські підходи, інтегрувати нові технології та своєчасно оновлювати стратегічні орієнтири. Формування такої спроможності вимагає розвитку культури відкритості до змін, готовності до впровадження інновацій і зменшення інституційного опору нововведенням.

Адаптивність, своєю чергою, забезпечує здатність своєчасно виявляти нові можливості та ефективно відповідати на виклики, що сприяє підвищенню результативності діяльності органів публічної влади. Саме завдяки поєднанню гнучкості та адаптивності вони можуть трансформувати свою діяльність відповідно до вимог цифрового середовища, зберігаючи стійкість в умовах невизначеності.

Водночас у післявоєнний період управління кадровим потенціалом має враховувати нові соціально-економічні реалії. Це потребує комплексних рішень, спрямованих на відновлення інституційної спроможності, створення можливостей для інтеграції ветеранів у публічну службу, а також реагування на наслідки демографічних і економічних змін.

У цьому контексті доцільним є впровадження інтегрованої цифрової моделі управління кадровим потенціалом, яка поєднує адаптивність із системністю. Така модель передбачає взаємозв'язок усіх HR-процесів – від добору персоналу до його професійного розвитку – в межах єдиного цифрового середовища. Її перевагами є можливість оперативного реагування на зміни, ухвалення рішень на основі даних і забезпечення безперервного розвитку персоналу. Єдина цифрова платформа дозволяє інтегрувати процеси рекрутингу, навчання, оцінювання та управління кар'єрою, забезпечуючи їх узгоджену взаємодію.

Отже, запропонована модель управління кадровим потенціалом відображає сучасний інноваційний підхід, що поєднує цифрові інструменти з особливостями функціонування публічної служби, забезпечуючи її ефективність, гнучкість і готовність до майбутніх викликів (рис. 3.6).

Розглянемо детальніше ключові характеристики інтегрованої цифрової моделі управління кадровим потенціалом у сфері публічної влади:

1) прозорість і підзвітність. Оцифрування кадрових процедур дає змогу забезпечити їх відкритість, зокрема через проведення електронних конкурсів, застосування автоматизованих систем оцінювання кандидатів і публічне висвітлення результатів відбору. Це сприяє зменшенню корупційних ризиків та підвищенню рівня довіри громадян до державних інституцій;

2) централізація системи. Актуальним напрямом є створення єдиної цифрової платформи для управління кадровим потенціалом, яка забезпечує узгоджений обмін даними між органами влади, спрощує моніторинг персоналу та сприяє уніфікації підходів і стандартів;

3) електронний документообіг. Перехід до цифрового формату кадрової документації значно оптимізує управлінські процеси, пришвидшує погодження та підписання документів, а також гарантує їх надійне зберігання;

4) автоматизація рутинних операцій. Використання цифрових інструментів дозволяє автоматизувати ведення обліку робочого часу, розрахунок заробітної

плати, управління відпустками та інші кадрові процедури, що дає змогу зосередитися на стратегічних функціях замість виконання технічної роботи;

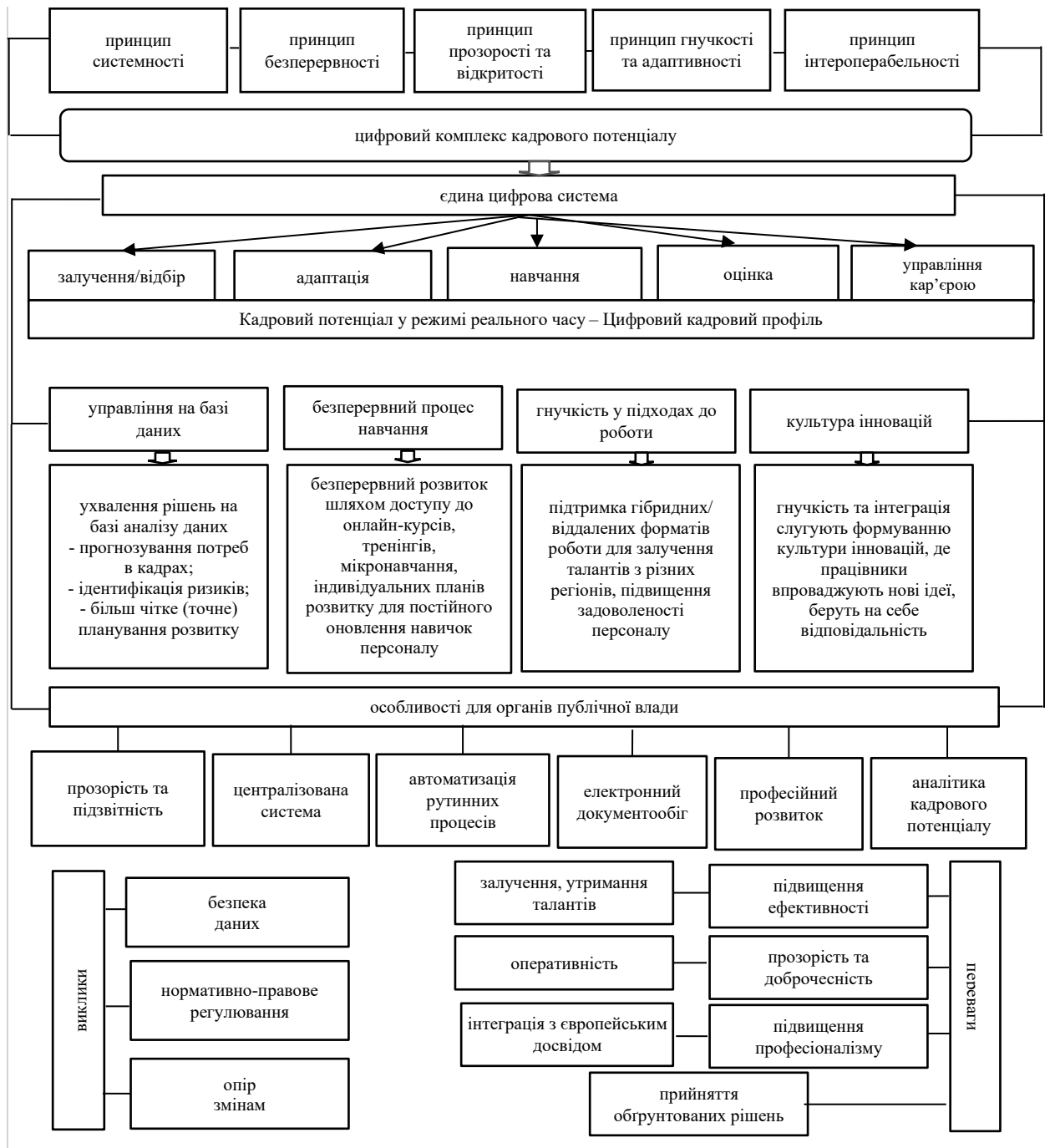


Рис. 3.6. Інтегрована цифрова модель управління кадровим потенціалом
Джерело: авторська розробка

5) професійний розвиток персоналу. Системи управління навчанням забезпечують централізовану організацію підвищення кваліфікації, дозволяючи

адаптувати освітні програми до потреб конкретних органів і категорій службовців;

б) аналітика кадрових даних. Використання аналітичних інструментів дає можливість визначати потреби у компетенціях, прогнозувати розвиток персоналу та обґрунтовувати рішення щодо залучення нових фахівців.

Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою викликів. Зокрема, накопичення значних обсягів персональних даних потребує посиленого кіберзахисту; виникає необхідність удосконалення нормативно-правової бази для забезпечення юридичної сили електронних інструментів; можливий опір персоналу, який звик до традиційних підходів, що актуалізує важливість навчання та ефективної комунікації змін.

Реалізація цієї моделі можлива через створення інтегрованого цифрового комплексу управління кадровим потенціалом, у межах якого всі процеси є взаємопов'язаними та автоматизованими. Така система не лише акумулює інформацію, але й аналізує наявні прогалини у компетенціях, формує рекомендації щодо навчання, відстежує кар'єрний розвиток працівників і забезпечує прозорість просування по службі. Крім того, вона генерує аналітичні звіти для керівництва щодо ефективності персоналу та потенційних кадрових ризиків.

У підсумку, цифровізація трансформує управління кадровим потенціалом у публічному секторі з переважно адміністративної функції у стратегічний інструмент розвитку, що підвищує результативність діяльності органів влади та створює сприятливі умови для залучення й утримання кваліфікованих кадрів.

Одним із ключових стратегічних напрямів удосконалення управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифрової трансформації є впровадження інноваційних інструментів, що забезпечують системне, прозоре та аналітично обґрунтоване управління людськими ресурсами. У цьому контексті особливої актуальності набуває запровадження цифрового кадрового профілю публічного службовця як складової інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами.

Цифровий кадровий профіль доцільно розглядати як структурований електронний масив верифікованих даних про державного службовця, який формується та підтримується в межах HRMIS і використовується на всіх етапах управління кадровим потенціалом. Такий профіль охоплює інформацію про освіту, професійний досвід, компетентності, результати оцінювання службової діяльності, професійний розвиток, кар'єрні траєкторії, а також інші релевантні характеристики працівника.

Впровадження цифрового кадрового профілю має стратегічне значення, оскільки дозволяє перейти від фрагментарного обліку персоналу до цілісної цифрової моделі управління людськими ресурсами. Завдяки цьому забезпечується накопичення якісних даних про персонал, їх систематизація та використання для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Важливою перевагою такого підходу є можливість інтеграції цифрового профілю з іншими державними інформаційними системами, зокрема Єдиним порталом вакансій державної служби, реєстрами освіти, системами електронної ідентифікації та платформами професійного навчання. Це сприяє формуванню єдиного інформаційного середовища управління кадровим потенціалом та забезпечує безперервність кадрових процесів.

Крім того, цифровий кадровий профіль виступає важливим інструментом забезпечення кадрової безпеки органів публічної влади. Зокрема, його використання дозволяє здійснювати верифікацію даних про працівників, виявляти потенційні ризики (невідповідність кваліфікації, конфлікт інтересів, недостовірність інформації), а також підвищувати рівень прозорості кадрових процедур.

З позиції стратегічного управління впровадження цифрового кадрового профілю створює передумови для розвитку HR-аналітики, прогнозування кадрових потреб, формування кадрового резерву та планування кар'єрного зростання на основі об'єктивних даних. Це дозволяє органам публічної влади більш ефективно реагувати на сучасні виклики, забезпечувати належний рівень

професійної компетентності персоналу та підвищувати результативність своєї діяльності.

Водночас реалізація зазначеного напрямку потребує належного нормативно-правового забезпечення, зокрема закріплення поняття цифрового кадрового профілю, визначення його структури, порядку формування та використання, а також встановлення вимог до захисту персональних даних і кібербезпеки.

Отже, впровадження цифрового кадрового профілю публічного службовця є стратегічним кроком у напрямі формування сучасної, інтегрованої та безпечної системи управління кадровим потенціалом, що відповідає потребам цифрової держави та європейським стандартам публічного управління.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі запропоновано вирішення актуального науково-практичного завдання, що полягає у розробці науково-обґрунтованих пропозицій з удосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Отримані результати дослідження дають підстави сформулювати такі висновки та рекомендації:

1. Під час дослідження з'ясовано наукові засади цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади та уточнено понятійно-категорійний апарат: «кадровий потенціал» – це сукупність особистих (фізичних/духовних) якостей та здібностей особистості, визначальних можливостей та межі її участі у професійній (трудовій) діяльності, здатність досягати в заданих умовах відповідних результатів, а також удосконалюватися у процесі роботи в професійній сфері; «управління кадровим потенціалом органів публічної влади» – це: функціонуюча комплексна система, що вибудовується на організаційно-правових, соціально-психологічних та моральних відносин та включає формування і розробку концепції (стратегії) кадрової політики, принципів, методів, технологій формування управління персоналом висококваліфікованої професійної служби у органах публічної влади; безперервний цілеспрямований процес взаємодії суб'єкта управління та об'єкта, що спрямований на добір персоналу, професійний та кар'єрний розвиток, мотивацію й стимулювання для якісного та ефективного забезпечення виконання завдань і функцій, що постають перед органом публічної влади.

Запропоновано авторське визначення поняття «цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади». Виявлено, що змістовне наповнення даного поняття зводиться до впровадження цифрових інструментів та платформ, електронного документообігу для оптимізації використання кадрових ресурсів органів публічної влади для досягнення цілей, завдань та функцій, які постають перед ними. Цифровізація управління кадровим потенціалом в значній мірі трансформує практичну діяльність служб управління

персоналом органів публічної влади з добору та навчання персоналу, що доводить значимість конкретизації напрямів, пов'язаних з впровадженням цифрових технологій, як для управлінських кадрів, так і для спеціалістів. Обґрунтовано, що цифрова компетентність службовців є важливим елементом управління кадровим потенціалом органів публічної влади; вважається однією із ключових характеристик високваліфікованого службовця органів публічної влади, що визначається умінням застосовувати інформаційні технології не лише в практичній діяльності органів влади, а і у повсякденному житті.

2. Нормативно-правові засади цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади включають Конституцію України; Закони України та інші нормативно-правові акти, які стосуються як управління персоналом публічної служби, так і цифровізації.

Установлено, що в Україні сформовано широку та багаторівневу нормативно-правову базу, яка створює передумови для впровадження сучасних цифрових інструментів у сфері HR-управління.

Класифіковано нормативно-правове забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади за такими ознаки: за рівнями управління, категоріями персоналу та функціональним призначенням. Такий підхід дозволяє конкретизувати сферу застосування кожного нормативного акта та визначити його роль у забезпеченні цифровізації кадрових процесів.

Доведено, що впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) заклало основу для переходу до автоматизованого, інтегрованого та аналітично орієнтованого управління персоналом. Водночас розвиток цифрових платформ, таких як Портал управління знаннями та Єдиний портал вакансій державної служби, свідчить про поступове формування єдиного цифрового середовища управління персоналом органів публічної влади. Значну роль відіграють також механізми електронної взаємодії (зокрема система «Трембіта») та інтеграція з цифровими сервісами, що забезпечують обмін даними та підвищують ефективність управлінських процесів.

Разом з тим встановлено, що чинна нормативно-правова база має низку системних недоліків. Насамперед це фрагментарність та відсутність цілісної стратегії HR-цифровізації, недостатній рівень інтеграції інформаційних систем, орієнтація на автоматизацію, а не на аналітику, недостатня увага до цифрових компетентностей персоналу, обмежене використання штучного інтелекту, недостатня орієнтація на користувача (UX HR-систем). Недостатній рівень інтеграції інформаційних систем, орієнтація переважно на автоматизацію адміністративних процесів замість використання аналітичних інструментів, а також обмежене застосування технологій штучного інтелекту стримують перехід до повноцінної моделі data-driven управління.

3. Встановлено, що інституційне середовище управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації формується як багаторівнева система взаємодії суб'єктів публічного управління, повноваження яких охоплюють стратегічне планування, нормативно-правове регулювання, технологічне забезпечення та реалізацію кадрових процесів. Ключову роль у цій системі відіграють Кабінет Міністрів України, Міністерство цифрової трансформації України та Національне агентство України з питань державної служби, взаємодія яких забезпечує поєднання цифрових і кадрових компонентів модернізації публічної служби. Визначено, що НАДС виступає центральною інституцією цифровізації управління кадровим потенціалом, оскільки здійснює методичне забезпечення, адміністрування HRMIS та координацію розвитку професійних компетентностей службовців.

Разом із тим виявлено, що сьогодні інституційне середовище цифровізації управління кадровим потенціалом характеризується фрагментарністю нормативного регулювання, обмеженою інтеграцією інформаційних ресурсів і недостатньою формалізацією сучасних цифрових інструментів у складі HRMIS. Це зумовлює необхідність посилення інституційної складової цифрової трансформації шляхом нормативного закріплення нових функціональних елементів кадрових процесів. У цьому контексті обґрунтовано доцільність внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р.

№ 1343 «Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах» шляхом запровадження цифрового кадрового профілю публічного службовця як окремого структурного модуля HRMIS.

Запропонований цифровий кадровий профіль розглядається як інтегрований електронний інструмент, що забезпечує акумулювання верифікованих даних про професійну діяльність, компетентності, результати оцінювання та розвиток службовця, а також їх використання у процесах добору, проходження служби, професійного зростання, кадрової безпеки й аналітичної підтримки управлінських рішень. Реалізація цієї пропозиції сприятиме підвищенню узгодженості дій ключових інституцій, розвитку data-driven підходів до управління кадровим потенціалом, зміцненню кадрової безпеки та ефективності публічної служби загалом.

4. Проведена комплексна діагностика сучасного стану цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади дала змогу встановити, що в Україні, зокрема на регіональному рівні (на прикладі Івано-Франківської області), сформовано базові інституційні, нормативні та технологічні передумови для цифрової трансформації управління персоналом. Ключовими досягненнями є впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), розвиток Єдиного порталу вакансій державної служби, електронного документообігу, порталів управління знаннями, а також використання міжвідомчої системи цифрової взаємодії «Трембіта».

Запропоновано застосування інтегрованого підходу до діагностики цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, який поєднує соціологічне опитування та комплекс стратегічних аналітичних інструментів. Узагальнення результатів анкетного опитування, SWOT-, PESTEL- та GAP-аналізів засвідчило, що поточний рівень цифровізації управління кадровим потенціалом переважно відповідає перехідному (операційно-цифровому) рівню цифрової зрілості. За цього рівня окремі кадрові процеси

автоматизовані та оцифровані, однак відсутня їх повна інтеграція в єдину аналітичну цифрову екосистему.

Результати дослідження засвідчили, що працівники органів публічної влади загалом оцінюють рівень цифровізації кадрових процесів як середній або достатній та відзначають позитивний вплив цифрових інструментів на ефективність професійної діяльності, водночас фіксуються суттєві проблеми, пов'язані з фрагментарністю HR-рішень, низьким рівнем інтеграції інформаційних систем, обмеженим використанням HR-аналітики, нерівномірністю цифрових компетентностей персоналу та збереженням паперових процедур. Узагальнення результатів SWOT-, PESTEL- та GAP-аналізів підтвердило наявність базової цифрової інфраструктури й інституційної підтримки реформ як ключових передумов цифрової трансформації, проте виявило значні розриви між поточним і бажаним станом цифровізації, що проявляються у відсутності єдиної HRIS, стратегічного управління цифровими змінами та повноцінної data-driven HR-політики, за одночасного впливу фінансових, кадрових і кібербезпекових обмежень.

5. Узагальнення зарубіжного досвіду цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади засвідчило, що в провідних країнах світу цифрові технології розглядаються не як допоміжний інструмент автоматизації кадрових процесів, а як стратегічна основа розвитку людського капіталу та інституційної спроможності держави.

Аналіз практик таких країн, як Естонія, Велика Британія, Франція, Швейцарія, Данія, США та Канада, засвідчив, що ефективне управління кадровим потенціалом в умовах цифровізації ґрунтується на поєднанні кількох взаємопов'язаних компонентів: стратегічного планування розвитку персоналу; системного моніторингу та оцінювання компетентностей; використання інформаційно-аналітичних систем і HR-платформ; впровадження сучасних підходів до управління талантами; забезпечення гнучкості кадрових процесів і мобільності персоналу.

Порівняння із вітчизняною практикою дозволило встановити, що в Україні цифровізація управління кадровим потенціалом перебуває на етапі становлення та характеризується фрагментарністю, недостатньою інтеграцією цифрових рішень і обмеженим використанням data-driven підходів. У цьому контексті зарубіжний досвід формує важливі орієнтири для подальшого розвитку, зокрема щодо переходу до комплексної цифрової HR-екосистеми, посилення ролі цифрових компетентностей та формування інституційних механізмів управління навичками.

6. Встановлено, що цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади є стратегічним напрямом модернізації системи публічного управління та важливою передумовою підвищення ефективності кадрової політики, прозорості управлінських процесів і результативності професійної діяльності публічних службовців.

Визначено пріоритетні напрями розвитку цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, серед яких: впровадження єдиної цифрової екосистеми HR-управління; розвиток та модернізація HRMIS і Єдиного порталу вакансій державної служби; автоматизація процедур рекрутингу та оцінювання персоналу; забезпечення інтероперабельності інформаційних систем; формування системи цифрових компетентностей публічних службовців; удосконалення механізмів дистанційної роботи та електронного документообігу; застосування аналітики даних і технологій штучного інтелекту у кадрових процесах; розвиток цифрової організаційної культури та системи управління змінами.

У роботі запропоновано систему критеріїв та індикаторів оцінки ефективності цифрових інструментів і їх впливу на кадровий потенціал органів публічної влади, яка дозволяє комплексно оцінювати як результативність функціонування цифрових рішень, так і якісні зміни в управлінні персоналом. Доведено, що застосування запропонованої системи індикаторів сприяє підвищенню обґрунтованості кадрових рішень, забезпеченню прозорості кадрових процедур, розвитку аналітичної спроможності служб управління

персоналом та формуванню сучасної системи моніторингу цифрової зрілості кадрових процесів.

7. Встановлено, що цифрова трансформація кадрових процесів змінює традиційну модель управління персоналом, переводячи її з адміністративно-функціонального рівня у стратегічний формат управління людським капіталом. Доведено, що використання HRMIS, аналітики даних, штучного інтелекту, цифрових платформ навчання та автоматизованих HR-рішень сприяє підвищенню прозорості кадрових процедур, обґрунтованості управлінських рішень, ефективності добору персоналу, професійного розвитку публічних службовців і результативності діяльності органів публічної влади загалом.

Обґрунтовано доцільність впровадження інтегрованої цифрової моделі управління кадровим потенціалом, яка передбачає взаємопов'язану автоматизацію процесів добору, адаптації, навчання, оцінювання, мотивації та кар'єрного розвитку персоналу в межах єдиного цифрового середовища. Визначено, що ключовими умовами ефективної цифровізації є розвиток цифрових компетентностей персоналу, формування організаційної культури відкритості до змін, модернізація цифрової інфраструктури, забезпечення кібербезпеки та удосконалення нормативно-правового регулювання використання цифрових технологій в управлінні персоналом. Особливого значення набуває розвиток стратегічного планування кадрових потреб, використання прогностичної HR-аналітики та формування сучасного кадрового резерву на основі цифрових платформ і компетентнісного підходу.

Запропоновано практичні напрями вдосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, серед яких: створення єдиної цифрової екосистеми управління персоналом; впровадження цифрового кадрового профілю публічного службовця; розвиток системи безперервного професійного навчання; модернізація цифрових платформ рекрутингу та кадрового резерву; інтеграція технологій штучного інтелекту й Big Data у кадрові процеси; розвиток гнучких форм зайнятості та цифрової комунікації; посилення механізмів захисту персональних даних і кібербезпеки. Доведено, що

реалізація зазначених підходів створює передумови для формування сучасної, адаптивної та стійкої системи управління кадровим потенціалом, здатної ефективно функціонувати в умовах цифровізації, воєнних викликів і євроінтеграційних процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративістика в умовах цифровізації: теорія, правове регулювання, практика : монографія / авт. колектив: С. В. Ківалов, Л. Р. Біла-Тіунова, Т. А. Латковська та ін. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. 800 с.
2. Аксьонова О. В., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/32.pdf.
3. Алюшина Н. HRMIS – крок до цифрової державної служби в Україні. Національне агентство України з питань державної служби. Урядовий портал. 2022. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliya-alyushina-hrmis-krok-do-cifrovoyi-derzhavnoyi-sluzhbi-v-ukrayini>.
4. Антонова О. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11(1). С. 79-85.
5. Антонова О. В., Депутат О.С. Оцінювання вразливості та адаптивності державної служби України до кризових ситуацій на прикладі пандемії COVID-19 та воєнного стану. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 2. С. 69-78.
6. Барановський Д., Бріль М. Діджиталізація процесів управління персоналом організацій публічної сфери в умовах воєнного стану. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends* : VIII International Scientific and Practical Conference (7 March 2025, UK). 2025. С. 63-66.
7. Бахтіаров С. В. Інструменти публічного управління в умовах формування цифрової економіки. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 35. С. 19-22.

8. Биркович Т.І., Биркович В.І., Кабанець О.С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>.

9. Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 107-113.

10. Богомолова К. С., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. № 3. Т. 5. С.74-81.

11. Богуславська С. І., Голуб Ю. В. Інноваційні підходи до стратегічного управління в публічному управлінні. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 144-148.

12. Бондарчук Н. В. Взаємодія органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства: стан та перспективи розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_9_5.

13. 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*. 2023. Т.34 (73). № 1. С. 213-218.

14. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9. № 4. С. 95-103.

15. Брич Л. В. Механізми державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування України : дис... канд. наук держ. упр. : 25.00.02 / Національний університет «Львівська політехніка». Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Львів; Івано-Франківськ, 2021. 265 с.

16. Бурик З. М. Правові засади реформування системи кадрової безпеки в органах влади в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2020. № 2(69). С.191-200.
17. Веляник В. В., Толстанов О. К. Формування кадрового інтелектуального капіталу органів державної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 84–90.
18. Відбулося обговорення доступу до державної служби та конкурсної процедури. Урядування: формування політик, підзвітність, державна служба. 23.09.2024. URL: <https://pravo.org.ua/vidbulosya-obgovorennya-dostupu-do-derzhavnoyi-sluzhby-ta-konkursnoyi-protsedury/>.
19. Вольська О. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 2. С.186-193.
20. Гайдученко С. О., Хрипкова В. П. До питання кадрового потенціалу державної служби в сучасній Україні. *Сучасна парадигма публічного управління* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (19-22 жовтня 2021 р.). Львів : ЛНУ імені Івана Франка, Львів, 2021. С. 482-485.
21. Гарбуз М. О., Соколов А. В., Солодкий І. С., Максимів І. Д., Скворцов М. Е. Вплив діджиталізації на організацію та ефективність управлінської діяльності у сфері менеджменту людських ресурсів. *Академічні візії*. 2023. Вип. 25. С. 1-9.
22. 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>.
23. Гончар С. В. Понятійно-категоріальний апарат дослідження механізмів державного регулювання кадрового потенціалу виконавчих органів територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1127>.

24. Гончарук Н., Прудіус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. № 5. С. 16-24.
25. Гук В. В. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 196-201.
26. Гусева В. О. Особливості процесу цифровізації публічного управління з урахуванням зарубіжного досвіду. *Цифрове суспільство: управління, фінанси та соціум: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. 2023. Том 2. С. 153-155.
27. Даниленко Ю. С., Койчева О. С. Цифровий розвиток управління людськими ресурсами у державній службі. *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Юридичні науки*. 2021. № 4. С. 27-33.
28. Дембіцька С. Кадрове забезпечення органів державної влади в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки*. 2014. № 782. С. 33-38.
29. Державна митна служба України впроваджує нову HR-стратегію. Офіційний веб-портал Державної митної служби України. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/derzhavna-mitna-sluzhba-ukrayini-vprovadzhuie-novu-hr-strategiiu-622>.
30. Державна служба в Україні. HRMIS. Офіц. сайт : Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://public.nads.gov.ua/about>.
31. Державна служба в Україні. Офіц. сайт : Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://public.nads.gov.ua/>.
32. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління грудень 2023 року. 2023. 219 с. URL: <https://sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report-2023-Ukraine-UKR.pdf>.
33. Державне управління. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/governance-649>.

34. Деякі питання діяльності підрозділів з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації центральних та місцевих органів виконавчої влади та заступників керівників центральних органів виконавчої влади, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2020 р. № 194. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-2020-%D0%BF#Text>.

35. Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.03.2016 р. № 606. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF#Text>.

36. Деякі питання забезпечення функціонування державних інформаційних ресурсів : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2022 р. № 1500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1500-2022-%D0%BF#Text>.

37. Деякі питання реалізації експериментального проекту щодо оптимізації та цифровізації процесів та послуг у сфері праці та зайнятості населення : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.10.2025 р. № 1403-2025-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1403-2025-%D0%BF#Text>.

38. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.

39. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>.

40. Деякі питання цифровізації діяльності державних органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.12.2023 р. № 1317. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1317-2023-%D0%BF#Text>.

41. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Сутність і структура кадрового потенціалу системи державної служби. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2017. № 2 (17). С. 137-143.

42. Для служб управління персоналом. Портал управління знаннями. Офіц. сайт НАДС. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/pages/for-hr>.
43. До HRMIS підключено 987 держорганів – голова НАДС Алюшина. Інтерфакс-Україна. 2025. URL : <https://interfax.com.ua/news/general/1073154.html>.
44. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
45. Жиляєв І., Семенченко А. Сучасна державна політика розвитку цифрової грамотності публічних службовців та громадян України. *Теорія та практика державного управління*. 2020. № 1. С. 198-209.
46. Заболотенко Д. М. Інформаційна компетентність публічного службовця у професійній діяльності. *Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи* : матеріали II Міжн. наук.-практ. конф.. (18 травня 2023 року, м. Хмельницький). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023. С. 169-172.
47. Захарченко Л. А., Маклецький Д. Г. Ключові напрями підвищення ефективності цифрової трансформації підприємств в умовах невизначеності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 135-141.
48. Звіт про виконання у 2021 році Стратегії реформування державного управління України. Реформа державного управління. 2021. 92 с. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/PAR_Annual_Report_2021_ukr.pdf.
49. Звіт про виконання у 2022 році Стратегії реформування державного управління України. Реформа державного управління. 2022. 68 с. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/39/PAR_Report_2022_ukr.pdf
50. Звіт про виконання у 2024 році Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки. 2024. 68 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/2024-par-strategy-annual-report-ukr.pdf>.
51. Зленко А., Редзюк В., Лященко Ю. Тенденції та перспективні напрями побудови екосистеми управління персоналом державної служби.

Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. Вип. 8. С. 55-65.

52. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія. Х. : ХНУ, 2010. 330 с.

53. Карпюк С. Актуальні проблеми формування кадрового потенціалу державної служби в умовах реформування систем державного управління. *Актуальні проблеми державного управління.* 2019. № 2(78). С. 101-105.

54. Качан Я. В. Поняття кадрового забезпечення публічної служби в Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління.* 2019. Вип. 2. С. 295-303.

55. Кіпішинова О. Сметаніна Л. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління.* 2021. №3 (84). С. 202-205.

56. Кодекс адміністративного судочинства України : Верховна Рада України від 06.07.2005 р. № 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>.

57. Колобиліна О. О. Рівні кадрового забезпечення Державної митної служби України. *Вісник кримінологічної асоціації України.* 2023. № 1(28). С. 217-225.

58. Конкурсний відбір на державну службу: експерти про новий законопроект. Реформа державного управління. 05.03.2025. URL: <https://par.in.ua/information/publications/414-konkursnyi-vidbir-na-derzhavnu-sluzhbu-eksperty-pro-novyi-zakonoproiekt/>.

59. Конституція України : Верховна Рада України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

60. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04/2024-12-07-04>.

61. Красников Є. Рівень володіння працівниками органів публічної влади необхідними знаннями, вміннями і навичками. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. Вип. 30. С. 77-87.
62. Кришталь Г. О., Брюховецька І. О., Панін Є. В. Діджиталізація кадрової політики як ключовий фактор успішності організації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. Вип. 5 (72). С. 24-29.
63. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Інновації в системі державного управління. *Вісник національного технічного університету «ХПІ». Серія: 74 Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2023. № 2. С. 74-79.
64. Кушнір К. О. Розвиток моделі інформаційного забезпечення діяльності державних службовців в умовах цифрових трансформацій. *Сучасні проблеми управління: управління в умовах цифрових трансформацій* : матеріали Х Міжнар. наук.-практ. конф. (21 лист. 2019 р., м. Київ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 40-42.
65. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби України: нормативно-правове забезпечення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 35. С. 61-67.
66. Лазоренко Л. В. Проблеми формування кадрового складу органів державної влади. *Національна економіка. Інтелект XXI*. 2016. № 5. С. 80-83.
67. Лебідь О. В. Цифрова трансформація публічного управління в системі безперервної освіти педагогічних працівників. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 3. С. 72-78.
68. Лисак В. Ю., Олійник О. С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття «кадровий потенціал». *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 709-715.
69. Літорович О. В., Карий О. І. Роль цифрових компетенцій у процесі управління персоналом підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2024. Вип. 8. № 2. С. 209-217.

70. Логвінов В.Г. Цифрові платформи як складова моделі публічного управління. *Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.) : у 5 т. Київ, 2019. Т. 4. С. 57–59.

71. Лукашик Т. С., Сахно К. Д., Войтехович І. Д. Теоретичні основи кадрового потенціалу. *Управління розвитком соціально-економічних систем* : матеріали П'ятої Міжнар. наук.-практ. Інтернетконф. (26-30 квітня 2021 р., м. Харків). Харків: ХНТУСГ, 2021. С.137-139.

72. Малий І. Й., Цедік М. Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2618>.

73. Матвейчук Л. О., Польовий П. В. Публічна політика розвитку цифрових компетентностей персоналу органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34 (73). № 5. С. 50-54.

74. Матвеєнко І. В., Панченко Г. О. Управління персоналом в системі державної служби України в умовах цифровізації. *Наукові перспективи*. 2022. № 9(27). С. 157-180.

75. Матківська Х.С. Цифровізація HR-менеджменту в підрозділах цивільного захисту. *Публічне управління та соціальна робота*. 2023. Том 1. С. 12-16.

76. Матківська Х., Зачко О. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2024. № 1(27). С. 204-214.

77. Мельник В. І. Правові засади трансформації управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2020. Вип. 2(26). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26382/228510-articletext-520915-1-10-20210408.pdf>.

78. Мельник В. І. Теоретико-правові та організаційні засади функціонування системи управління державною службою та людськими ресурсами. *Economics: time realities*. 2020. № 3(49). С. 69-78.

79. Михалевська Л. Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_1_5.

80. Міхровська М. С. Діджитизація, діджиталізація, цифрова трансформація: зміст та особливості. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2021. № 1. С. 128-130.

81. Мохова Ю. Л. Державні механізми розвитку електронного урядування в умовах цифрових трансформацій України : дис...док. наук держ. упр. : 25.00.02 / Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, 2021. 490 с.

82. Набока Л. В. Розвиток професійного потенціалу публічних службовців України. *Публічне управління: український вимір* : матеріали щорічної наук.-практ. конференції, 7 грудня 2022 р., м. Харків; електронне видання. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. С. 157-161.

83. НАДС закликає українців долучатись до Резерву відновлення, а державним органам рекомендує добирати на посади держслужби зарахованих до кадрового резерву кандидатів. Національне агентство України з питань державної служби. 2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-zaklykaie-ukraintsiv-doluchatys-do-rezervu-vidnovlennia-a-derzhavnym-orhanam-rekomenduie-dobyraty-na-posady-derzhsluzhby-zarakhovanykh-do-kadrovoho-rezervu-kandydativ>.

84. Назарова Г. В., Лаптев В. І. Дослідження нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 2. С. 123-130.

85. Найдич Г. Формування кадрового потенціалу в органах влади в контексті адаптації його до трансформаційних змін. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку*

економіки : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжн. участю (28 трав. 2021 р., м. Тернопіль). Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С. 227-229.

86. Негара Р. В. Керівник державної служби й суб'єкт призначення: зміст, правове регулювання та співвідношення. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 146-153.

87. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2(45). С.204-212.

88. Олійник І. Стратегії адаптації HR-менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5356>.

89. Ортіна Г.В., Рибальченко Н.П. Діджиталізація публічної влади. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 104-109.

90. Пархоменко-Куцевіл О. І. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. Спецвипуск. С. 93-98.

91. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.09.2019 р. № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>.

92. Питання Міністерства цифрової трансформації : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 р. № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>.

93. Пікулик О. І., Власюк Н. І. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34 (73). № 1. С. 93-100.

94. План для Ukraine Facility 2024-2027. Кабінет Міністрів України. 2024. 380 с.

95. Поліщук І. В. Розвиток навичок особистісної ефективності та професійно-технічних навичок державних службовців як передумова розбудови кадрового потенціалу органу державної влади. *Право та державне управління*. 2020. № 2. С. 295-301.

96. Положення про Раду управління людськими ресурсами державної служби при Національному агентстві України з питань державної служби : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.02.2018 р. № 47. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/51.pdf>.

97. Положення про Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 червня 2008 р. № 528. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/136346171>.

98. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2682>.

99. Польовий П. В. Нормативно-правовий механізм цифрових трансформацій в органах публічної влади та розвитку цифрових компетентностей публічних службовців. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72). № 4. С. 84-93.

100. Право в публічному управлінні : навч. посіб. / Н.Г. Плахотнюк, В.І. Мельниченко, С.Д. Дубенко та ін. Київ : НАДУ, 2018. 240 с.

101. Про введення в експлуатацію Інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.03.2021 р. № 53-21. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-vvedennya-v-ekspluatatsiyu-informacijnoyi-sistemi-upravlinnya-lyudskimi-resursami-v-derzhavnih-organah>.

102. Про внесення змін до Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями» : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 27.05.2022 р.

№ 36-22. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-polozhennia-pro-vebportal-upravlinnia-znanniamy-u-sferi-profesiinoho-navchannia-portal-upravlinnia-znanniamy-zareiestrovanyi-v-ministerstvi-iustytzii-ukrainy-09-chervnia>.

103. Про внесення змін до пріоритетних напрямів та завдань (проектів) цифрової трансформації на 2024-2026 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.07.2025 р. № 726-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/726-2025-%D1%80#Text>.

104. Про внесення змін до пріоритетних напрямів та завдань (проектів) цифрової трансформації на 2024-2026 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.01.2026 р. № 77-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/77-2026-%D1%80#Text>.

105. Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 16.01.2021 р. № 6-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0240-21#Text>.

106. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

107. Про затвердження завдань Національної програми інформатизації на 2022-2024 роки : Постанова Верховної Ради України від 08.07.2022 р. № 2360-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2360-IX#Text>.

108. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 р. № 1206-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-2023-%D1%80#Text>.

109. Про затвердження Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями» : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 листопада 2019 р. № 209-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1234-19#Text>.

110. Про затвердження Положення про Єдиний портал вакансій державної служби : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.11.2022 р. № 114-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1496-22#Text>.

111. Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 р. № 1343. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2020-%D0%BF#Text>.

112. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>.

113. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#n10>.

114. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2025 рік : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.12.2024 р. № 1280-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1280-2024-%D1%80#Text>.

115. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#n13>.

116. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.

117. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.

118. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 р. № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>.

119. Про підключення публічних електронних реєстрів до системи електронної взаємодії електронних ресурсів та внесення публічних електронних реєстрів до Реєстру публічних електронних реєстрів: розпорядження Кабінету Міністрів України від 22.10.2025 р. № 1153-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1153-2025-%D1%80#Text>.

120. Про реалізацію експериментального проекту щодо використання засобів Єдиного державного вебпорталу електронних послуг для працевлаштування : Постанова Кабінету Міністрів України від 16.05.2025 р. № 578. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/578-2025-%D0%BF#n17>.

121. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.

122. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text>.

123. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>.

124. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.

125. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>.

126. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 р. № 386-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text>.

127. Прогрес України в адаптації права ЄС. Аналіз Звіту Єврокомісії щодо прогресу України в межах Пакету розширення ЄС за 2024 р. 2025. 196 с.
128. Прокоф'єв М. М. Роль кадрового забезпечення у системі державної служби в умовах реформування правоохоронної сфери. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. Вип. 1(26). С. 166-171.
129. Прудіус Л. В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. *Держава та регіони*. 2016. № 3 (55). С. 162-167.
130. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
131. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 139-145.
132. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Формування цифрових компетентностей громадян як основа діджиталізації України на шляху до єдиного європейського простору. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. Спецвипуск. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5217/1/17.pdf>.
133. Саркісян Н. А. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3(39). С. 173-181.
134. Сердюк О. І., Мирна О. В., Корнійчук А. С., Олексій І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № (3). С. 49-59.
135. Славкова О. П. HR-тренди майбутнього: використання сучасних технологій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. С. 277-281.

136. Сопілко І. М., Крутась В. О. Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. *Юридичний вісник*. 2022. № 1 (62). С. 85-90.

137. Стельмахук Л. С. Роль, завдання та функції керівника у посиленні відкритості державного органу влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=886>.

138. Стратегія розвитку Державної аудиторської служби на період до 2024 року : наказ Державної аудиторської служби України від 05.01.2021 р. № 2. URL: https://dasu.gov.ua/attachments/f7b9e944-036f-42f2-9227-738cb82fde20_%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F_2024.pdf.

139. Сурай І. Г. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2828/2864>.

140. 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.

141. Управління персоналом на державній службі. Офіц. сайт : Національне агенство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi>.

142. Уряд затвердив підключення публічних електронних реєстрів до системи «Трембіта». *Голос України*. 2025. URL: <https://www.golos.com.ua/article/388048>.

143. Федорова В. А., Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 24-28.

144. Федчишин С. А. Цифровізація як пріоритетний напрямок реформування державної служби в Україні. С. 20-30. URL:

<http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/399/10831/22584-1?inline=1>.

145. Хаджирадева С. К., Доценко Т. А., Пукір Ю. Г. Структуризація базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади. *Public Administration and Regional Development*. 2020. № 9. С. 857-888.

146. Ханик А.С., Домша О.В. Кадрове забезпечення модернізації публічного управління. *Наукові перспективи*. 2025. № 10(64). С. 379-387.

147. Хаустова М. Г. Поняття цифровізації: національні та міжнародні підходи. *Право та інновації*. 2022. № 2 (38). С. 7-18.

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

149. Ченцов В. В., Бобровський О. І. Парадигма цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (37). С. 59-70.

150. Чернишова Л. І., Заложнікова А. І. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2915/2838>.

151. Шафран А. І., Яремко І. І. Кадрова політика як компонент механізму формування ефективної структури управління організацією. *Наукові перспективи*. 2022. № 7(25). С. 333-345.

152. Швець Н. М., Балашова Д. Д. Шляхи цифровізації законодавства про працю. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Вип. 86, ч. 3. С. 69-75.

153. Шевченко О. О., Гриньова Ю. І., Гнатик О. П. Модернізація публічного управління в умовах реформування: кадрове забезпечення та фінансові аспекти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 31. С. 55-59.

154. Шишпанова Н. О. Інформаційні технології в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери: можливості та виклики. *Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 7 (277). С. 123-129.

155. Шишпанова Н. Система формування кадрового резерву публічної служби: законодавче регулювання та практичні інструменти. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5331>.

156. Шляхтіна Г. В. Вплив цифровізації на професійний розвиток державних службовців : Матеріали XIV-ої Міжнародної науково-практичної конференції (07 жовтня 2021 р., м. Валлетта, Мальта). 2021. С. 75-81.

157. Щодо підвищення граничного віку перебування на державній службі у зв'язку із Законом України від 11 лютого 2026 року №4782-IX: Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 12.03.2026 р. № 205-р/з. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-pidvyshchennia-ranychnoho-liku-perebuvannia-na-derzhavnii-sluzhbi-u-zv'iazku-iz-zakonom-ukrainy-vid-11-liutoho-2026-roku-4782-ikh>.

158. Яценко В. С., Рудзік Д. С. Інноваційні засади управління кадровим потенціалом в системі публічного управління: теоретичні засади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 247-252.

159. About GC Talent. GC Talent: website URL: <https://talent.canada.ca/fr/>.

160. Australia comes in second place in latest UN digital government rankings. 2018. URL: <http://www.unpan.org/>.

161. By David Chinn, Solveigh Hieronimus, Julian Kirchherr, and Julia Klier The future is now: Closing the skills gap in Europe's public sector. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/the-future-is-now-closing-the-skills-gap-in-europes-public-sector>.

162. Cadre d'usage de la formation professionnelle à l'ère du numérique. Édition 2021 - Cadre d'usage de la formation professionnelle. 28 p. URL: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/ArchivePortailFP/www.fonction->

publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/cadre_usage_formation_professionnelle.pdf.

163. Civil Service College. A Singapore Government Agency Website. URL: <https://www.csc.gov.sg/>.

164. Danish government launches national AI strategy. 2019. URL: <https://www.computerweekly.com/news/252464063/Danish-government-launches-national-AI-strategy>.

165. Feuille de route SIRH 2022. Ministère de l'action et des comptes publics. URL: https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/ArchivePortailFP/www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/feuille-de-route-sirh-2022.pdf.

166. Grigorescu A., Pelinescu E., Ion A. E., Dutcas M. F. Human Capital in Digital Economy: An Empirical Analysis of Central and Eastern European Countries from the European Union. Sustainability, 2020.

167. GSA's DigitalGov University. US General Services Administration. URL: <https://www.gsa.gov/>.

168. Implementing the digital strategy in Italy. European Commission. URL: https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/digital-transition/implementing-digital-strategy-italy_en?prefLang=it.

169. Kim M., Choi D. Development of Youth Digital Citizenship Scale and Implication for Educational Setting. *Edu. Technol. Soc.* 2018. № 21. pp. 155-171.

170. Le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État Le portail de la Fonction publique. URL: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/ArchivePortailFP/www.fonction-publique.gouv.fr/schema-directeur-de-la-formation-professionnelle-tout-au-long-de-la-vie-des-agents-de-letat.html>.

171. Le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'état. Direction générale de l'administration et de la fonction publique 2021-2023. 12 p.

172. Liam Fox launches training scheme to find UK's future trade experts. Department for International Trade: website. URL: <https://www.gov.uk/government/news/liamfox-launches-training-scheme-to-find-uks-future-trade-experts>.

173. Lorraine Charles, Shuting Xia & Adam P. Coutts Digitalization and Employment. A Review. International Labour Organization. 2022. 58 p.

174. Melnychuk L., Andriichuk Y., Chaltseva O., Shtyrov O., Ihor Yevtushenko. Countering threats to effective management of personnel potential in the public administration system. Financial and credit activity: problems of theory and practice. Vol. 2(49). 2023. pp. 426-434.

175. Modello delle competenze dell'Amministrazione federale. Ufficio federale del personale UFPER. URL: <https://referentiel-competences.ch/it/>.

176. Offerta di formazione e formazione continua. Ufficio federale del personale UFPER. URL: <https://www.epa.admin.ch/epa/it/home/servizi/offerta-di-formazione.html>.

177. Redondo T. The Digital Economy: Social Interaction Technologies – An Overview. *Int. J. Artif. Intel. Interact. Multimed.* 2015. № 3. pp. 17-25.

178. SIRH : les interfaces d'application d'Ingres désormais accessibles sur internet. Le portail de la Fonction publique. URL: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/ArchivePortailFP/www.fonction-publique.gouv.fr/sirh-interfaces-dapplication-dingres-desormais-accessibles-sur-internet.html>.

179. SIRH 2022 : une feuille de route en 6 axes pour la transformation numérique de la fonction RH. Le portail de la Fonction publique. URL: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/ArchivePortailFP/www.fonction-publique.gouv.fr/sirh-2022-feuille-de-route-6-axes-pour-la-transformation-numerique-de-la-fonction-rh.html>.

180. Strategia per il personale dell'Amministrazione federale 2024–2027. URL: https://res.cloudinary.com/adminch/image/private/s--BythEkjq--/v1719952981/Bundespublikationen/614_225_i.pdf.

181. Sviluppo del personale e dei superiori. Ufficio federale del personale UFPER. URL: <https://www.epa.admin.ch/epa/it/home/temi/sviluppo-del-personale-e-quadri.html>.

182. The Principles of Public Administration. 2023. SIGMA. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805.html#languages.

183. Trembita.gov.ua – звіт за 3-й квартал 2025 року. EU4DigitalUA. 2025. URL: <https://eu4digitalua.eu/uk/news/trembita-gov-ua-zvit-za-3-j-kvartal-2025-roku/>.

184. Tünde Zita Kovács, Beáta Bittner, Adrián Szilárd Nagy. Digital transformation of human capital in the EU according to the DESI index. *Issues in Information Systems*. 2022. Vol. 23, Issue 4. pp. 293-311.

185. Turrin M. Innovazione organizzativa e politiche formative nell'amministrazione digitale. Lavori Atipici Pubblicato. 2022. Iavoro Diritti Europa. URL: <https://www.lavorodirittieuropa.it/dottrina/lavori-atipici/998-innovazione-organizzativa-e-politiche-formati-ve-nell-amministrazione-digitale>.

186. UK Digital Strategy. Policy paper. 2022. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/uks-digital-strategy/uk-digital-strategy#s3>.

187. Vasilev V., Stefanova D., Popescu C. Human Capital Management and Digitalization – From Good Practices and Traditions to Sustainable Development. *Digitalization, Sustainable Development, and Industry 5.0*. 2023. pp. 41-65.

188. Zangrillo P. Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Il ministro per la pubblica amministrazione. URL: https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/documenti/Ministro%20PA/Zangrillo/2023_marzo/Direttiva_formazione.pdf.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Список публікацій здобувача за темою дисертації та відомості про
апробацію результатів дисертації**

Статті в наукових фахових виданнях України категорії Б:

1. Чернецький О. В. Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади: теоретичний аспект. *Публічне адміністрування та національна безпека*: ел. наук. вид. 2024. № 6. С. 89-100.

DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-6-10015>

URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2024/6/10015>

2. Чернецький О. В. Сучасні тенденції цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. С. 225–232.

DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.225>

URL: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4737>

3. Чернецький О. Напрями формування ефективної системи управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. Вип. 2 (78). С. 209–217.

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

URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/5008>

4. Чернецький О.В., П'ятничук І.Д. Теоретико-методичні засади діагностики цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. *Успіхи і досягнення в науці*. 2026. № 2(24). С. 1337-1347.

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2\(24\)-1337-1347](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2(24)-1337-1347)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/37931>.

5. Чернецький О.В., П'ятничук І.Д. Діагностика цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади на регіональному рівні. *Наукові перспективи*. 2026. № 2 (68). С. 675-687.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2\(68\)-675-687](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2(68)-675-687)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/38214>

Публікації у матеріалах конференцій, тезах доповідей та виданнях, що не включені до переліку наукових фахових видань України та не індексуються наукометричними базами даних Scopus або Web of Science Core Collection:

1. Чернецький О. В. Цифровізація як тренд розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади. *Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності*: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 травня 2024 р., м. Київ). 2024. С. 202-205. URL: <https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/17-problemi-modernizacii.pdf>.

2. Чернецький О. В. Окремі аспекти нормативно-правового забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. *Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Summer Debates: Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Internet Conference* (1-2 August, 2024. Dnipro). 2024. С. 305-307. URL: <http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2024/08/Conference-Proceedings-August-1-2-2024-1.pdf>.

3. Чернецький О.В. Інтеграція кібербезпеки в цифрове управління кадровим потенціалом у публічному секторі: виклики та стратегічні пріоритети. *Сучасна українська держава: вектори розвитку та шляхи мобілізації ресурсів*: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції (30 квітня 2026 р., м. Одеса). 2026. URL: <https://old.pdpu.edu.ua/novini-fakultetu-soc-gum/15302-ikh-vseukrajinska-naukovo-praktichna-konferentsiya-suchasna-ukrajinska-derzhava-vektori-rozvitku-ta-shlyakhi-mobilizatsiji-resursiv-2>.

Апробація результатів дисертації. Отримані результати, висновки та пропозиції наукового дослідження доповідались й обговорювались на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, круглих

столах, зокрема на: Міжнародна науково-практична конференція «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності» (м. Київ, 23-24 травня 2024 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Summer Debates» (м. Дніпро, Україна, 1-2 серпня 2024 р.); «Сучасна українська держава: вектори розвитку та шляхи мобілізації ресурсів» (м. Одеса, 30 квітня 2026 р.).

Довідки про впровадження


УКРАЇНА
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА МІСЬКА РАДА
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ
вул. Грушевського, 21, м.Івано-Франківськ, 76608, тел. (0342) 55-65-15, факс (0342) 55-60-20
e-mail: mvk@mvk.if.ua код ЄДРПОУ 04054346

№ _____

На № _____ від _____

09.01.2026 № 35/01-20/23В

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри публічного управління та адміністрування Карпатського національного університету імені Василя Стефаника Чернецького Олексія Володимировича на тему: “Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади” на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування впроваджено в діяльність виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради.

Зокрема, у практичній роботі органу місцевого самоврядування використано наукові розробки та пропозиції автора щодо комплексної модернізації кадрової політики, а саме: з питань впровадження системної оцінки рівня цифрової грамотності посадових осіб та розробки на її основі індивідуальних траєкторій навчання, включаючи адаптацію посадових інструкцій до сучасних технологічних вимог, а також формування цілісного програмного підходу до цифровізації кадрових процесів, що забезпечує узгодженість дій підрозділів міської ради та ефективне впровадження інновацій при мінімальному опорі персоналу таким технологічним змінам.

Подальше впровадження зазначених напрацювань покликане сприяти оптимізації управлінських процесів, підвищенню прозорості кар’єрного зростання посадових осіб місцевого самоврядування та забезпечити формування сучасного цифрового середовища у виконавчому комітеті Івано-Франківської міської ради.

Керуючий справами



Ігор ШЕВЧУК

Виконавчий комітет ІФМР

ВНХ № 35/01-20/23в від 09.01.2026



14.09.34



УКРАЇНА
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА ОБЛАСНА РАДА

вул. Грушевського, 21, м. Івано-Франківськ, 76015,
тел. (0342) 55-18-93, факс (0342) 55-60-24, e-mail: orada.if@gmail.com
Код ЄДРПОУ 00022510

09.01.2026 р. 12-134/17р/212

На № _____ від _____

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри публічного управління та адміністрування Карпатського національного університету імені Василя Стефаника Чернецького Олексія Володимировича на тему: “Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади” на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування впроваджено в діяльність Івано-Франківської обласної ради.

Зокрема, використано наукові розробки та практичні рекомендації автора щодо:

- автоматизації HR-процесів: впровадження поетапних алгоритмів цифровізації управління персоналом, що дозволило оптимізувати процеси навчання та безперервного професійного розвитку працівників виконавчого апарату обласної ради;

- розвитку цифрових компетенцій: використання запропонованих методик оцінювання та підвищення рівня цифрової грамотності працівників виконавчого апарату обласної ради, що є необхідною умовою для ефективного функціонування сучасного механізму органу місцевого самоврядування в умовах технологічних змін;

- мобільної взаємодії: врахування пропозицій щодо створення та використання спеціалізованих мобільних сервісів для працівників виконавчого апарату обласної ради, що забезпечують оперативну та зручну комунікацію з кадровою службою, зокрема в частині дистанційного доступу до сервісів управління персоналом.

Впровадження зазначених результатів сприяло підвищенню ефективності управління кадровим потенціалом Івано-Франківської обласної ради та забезпечило сучасний підхід до організації публічної служби.

Голова обласної ради



Олександр СИЧ



Україна

Івано-Франківська область

Надвірнянський район

ДЕЛЯТИНСЬКА СЕЛИЩНА РАДА

вул. 16 Липня, 273, с-ще Делятин, Надвірнянського району,

Івано-Франківської області, 78442

тел. +38 (067) 00 03 029, +38(03475) 4 33 71,

E-mail: zagal@deliatynska-gromada.gov.ua, Код ЄДРПОУ 04354539

12.01.2026р. № 39/02-3.09**ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ**

Результати дисертаційного дослідження Чернецького Олексія Володимировича на тему: «Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади» впроваджено в діяльність Делятинської селищної ради територіальної громади. В основу впровадження покладено системний підхід автора до використання наявних цифрових ресурсів та великих масивів даних, власником яких є орган місцевого самоврядування, що дозволило синхронізувати кадрову політику із загальними цілями економічного розвитку громади.

У межах реалізації практичних рекомендацій аспіранта кафедри публічного управління та адміністрування Карпатського національного університету імені Василя Стефаника здійснено модернізацію кадрових процесів через інтеграцію інтелектуальних систем (III та Big Data) для об'єктивного добору фахівців та трансформацію кадрового резерву в динамічний інструмент розвитку людського капіталу. Особливу увагу приділено підвищенню цифрової грамотності працівників та впровадженню комплексних заходів із кібербезпеки, що забезпечило формування стійкої цифрової культури та мінімізацію опору персоналу до технологічних інновацій.

Впровадження наукових здобутків сприяло створенню цілісного цифрового середовища у громаді, де автоматизація повсякденних HR-процесів та прогнозна аналітика кар'єрного зростання стали базою для підвищення конкурентоспроможності органу місцевого самоврядування. Це забезпечило прозорість управлінських рішень, оптимізацію роботи з кадровим потенціалом та зміцнення інституційної спроможності Делятинської селищної ради в умовах цифровізації публічного сектору.

Селищний голова



Богдан КЛИМ'ЮК



Україна

**РОЖНІВСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА
КОСІВСЬКОГО РАЙОНУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

78635 вул. Героїв Небесної Сотні, 26 с. Рожнів, ЄДРПОУ 04354389

тел. +380963252169. Web: <https://rozhnivska-gromada.gov.ua/> ел.адреса: inbox@rozhnivska-gromada.gov.ua

13.01.2026 № 47/2.2-03

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Результати дисертаційного дослідження Чернецького Олексія Володимировича на тему: «Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади» впроваджено в діяльність Рожнівської сільської ради шляхом розробки та реалізації комплексної цифрової стратегії. Це дозволило чітко визначити пріоритети технологічного розвитку органу місцевого самоврядування та забезпечити повну узгодженість дій структурних підрозділів при впровадженні інновацій. Завдяки програмно-цільовому підходу цифровізація перетворилася з фрагментарних заходів на системний процес, спрямований на отримання максимальної управлінської вигоди для громади.

У практичну роботу ради інтегровано багаторівневу систему ведення кадрового резерву, що базується на глибоких інституційних змінах. Зокрема, запроваджено автоматизований облік спеціалізації, кваліфікації та професійного досвіду кандидатів, що замінило формальні переліки на динамічну базу фахівців. Для забезпечення адаптивності резерву впроваджено систему безперервного професійного навчання та розроблено конкретні цифрові механізми внутрішньої мотивації персоналу.

Практична значущість впровадження результатів дисертації полягає в оптимізації відбору та розвитку кадрів на основі об'єктивних даних. Використання рекомендацій автора дозволило Рожнівській сільській раді підвищити гнучкість кадрового потенціалу, забезпечити прозорість кар'єрного зростання та створити стійку модель управління людським капіталом, адаптовану до вимог цифрової трансформації публічного сектору.

Сільський голова



Сергій РАДИШ



Міністерство освіти і науки України
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА

вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, Україна, 76018; код згідно з ЄДРПОУ 02125266
тел. (+380-342) 75-23-51; факс (+380-342) 53-15-74; e-mail office@cnu.edu.ua; сайт https://cnu.edu.ua

24.12.2025 № 03.04-29/26

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Чернецького Олексія Володимировича

**на тему: «Цифровізація управління кадровим потенціалом
органів публічної влади»**

Довідка засвідчує, що результати дисертаційного дослідження були впроваджені у Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника. Практичні розробки Чернецького Олексія Володимировича використані у діяльності кафедри публічного управління та адміністрування під час формування навчально-методичного комплексу освітніх компонентів і проведення аудиторних занять з дисциплін для освітніх рівнів «бакалавр» та «магістр», а саме:

– ОК31 «Публічна служба та управління персоналом» (бакалаврат) – тема 10 «Організація набору та відбору персоналу», тема 13 «Компетентнісний підхід та його використання в управлінні персоналом»;

– ОК12 «Тренінг-курс «Публічна служба та ефективне прийняття управлінських рішень» (магістратура) – тема 2 «Посадові та службові особи публічної служби. Закон України «Про державну службу» редакція від 30.06.2024 р.».

Зокрема, при викладанні були застосовані теоретичні положення щодо критеріїв оцінки ефективності цифрових інструментів та їхнього впливу на

кадровий потенціал органів публічної влади. Практичні напрацювання автора стали основою для підготовки методичних матеріалів, навчальних презентацій та кейсів, що використовуються у процесі аудиторної та самостійної роботи студентів, і дозволяють об'єктивно оцінити діяльність органів публічної влади (як функціональну ефективність та економічну доцільність цифрових рішень, так і їхній вплив на якість, задоволеність та розвиток персоналу, що стимулює оптимізацію робочих процесів), сприяючи розширенню наукових підходів до вивчення означеної проблематики.

Застосування результатів наукової роботи Чернецького Олексія Володимировича у навчальному процесі дозволило підвищити якість підготовки майбутніх фахівців у сфері публічного управління та адміністрування, сформувати у студентів практичні навички в контексті цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади.

Перша проректорка
Карпатського національного
університету імені Василя Стефаника
кандидат хімічних наук, доцент



Лілія ТУРОВСЬКА

Завідувачка кафедри
публічного управління та адміністрування
кандидат економічних наук, доцент

Ольга ЖУК

ПРОЄКТ ЗМІН

до постанови Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1343 «Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах»

З метою розвитку цифровізації управління кадровим потенціалом публічної служби, підвищення ефективності кадрових процесів, забезпечення кадрової безпеки та створення єдиного цифрового середовища управління людськими ресурсами доцільно внести зміни до постанови Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1343 «Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах».

Пропонується доповнити Положення нормами щодо функціонування цифрового кадрового профілю публічного службовця як окремого функціонального модуля HRMIS.

1. Доповнити пункт 2 Положення новим визначенням:

«цифровий кадровий профіль службовця» – електронний структурований комплекс верифікованих даних про публічного службовця, що формується та обробляється в інформаційній системі управління людськими ресурсами в органах влади і використовується для забезпечення процесів добору персоналу, проходження служби, оцінювання, професійного розвитку, кадрового резерву та кадрової безпеки.

2. Доповнити Положення новим пунктом 8¹ такого змісту:

8¹. У складі інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах забезпечується функціонування модуля «Цифровий кадровий профіль службовця».

3. Доповнити Положення пунктом 8²:

8². Цифровий кадровий профіль службовця формується автоматично та/або шляхом внесення інформації уповноваженими особами і містить:

- персональні дані службовця відповідно до законодавства про захист персональних даних;
- інформацію про освіту, наукові ступені, професійні кваліфікації та сертифікацію;
- відомості про стаж служби та професійний досвід;
- дані про займані посади та результати проходження служби;
- результати оцінювання службової діяльності;
- інформацію про професійне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток компетентностей;
- відомості про кадровий резерв та планування кар'єри;
- інформацію щодо дисциплінарних стягнень (у межах, визначених законодавством);
- результати тестувань, оцінювання компетентностей та цифрових навичок;
- інші відомості, необхідні для реалізації функцій управління людськими ресурсами.

4. Доповнити Положення пунктом 8³:

8³. Формування та оновлення цифрового кадрового профілю здійснюється із застосуванням механізмів:

- електронної ідентифікації та автентифікації;
- автоматизованого обміну даними між державними інформаційними ресурсами;
- електронної взаємодії з державними реєстрами;
- використання кваліфікованого електронного підпису.

5. Доповнити Положення пунктом 8⁴:

8⁴. Забезпечити інтеграцію цифрового кадрового профілю службовця з:

- Єдиним порталом вакансій державної служби;
- Єдиною державною електронною базою з питань освіти;
- державними реєстрами професійних кваліфікацій;
- системами електронної ідентифікації;
- іншими державними інформаційними ресурсами, необхідними для функціонування HRMIS.

6. Доповнити Положення пунктом 8⁵:

8⁵. Дані цифрового кадрового профілю підлягають обов'язковій верифікації шляхом:

- автоматичного звірення інформації з державними реєстрами;
- підтвердження електронних документів;
- використання засобів електронної ідентифікації;
- проведення періодичного оновлення інформації.

7. Доповнити Положення пунктом 8⁶:

8⁶. Цифровий кадровий профіль використовується для:

- забезпечення обґрунтованості кадрових рішень;
- формування кадрового резерву;
- аналізу кадрових ризиків;
- запобігання конфлікту інтересів;
- моніторингу професійного розвитку службовців;
- забезпечення кадрової безпеки державних органів.

8. Доповнити Положення пунктом 8⁷:

8⁷. Доступ до цифрового кадрового профілю здійснюється відповідно до:

- розмежування прав доступу користувачів;
- вимог законодавства про захист персональних даних;
- вимог законодавства у сфері кібербезпеки та захисту інформації;
- принципів конфіденційності, цілісності та доступності інформації.

9. Доповнити Положення пунктом 15¹:

15¹. Національному агентству України з питань державної служби:

- забезпечити методологічний супровід функціонування цифрового кадрового профілю;
- затвердити вимоги до структури та змісту цифрового кадрового профілю;
- забезпечити розроблення рекомендацій щодо використання аналітичних інструментів HRMIS.

10. Доповнити Положення пунктом 15²:

15². Міністерству цифрової трансформації України:

- забезпечити технічну реалізацію модуля «Цифровий кадровий профіль службовця»;
- забезпечити електронну інформаційну взаємодію HRMIS з державними реєстрами;
- забезпечити кіберзахист, резервне копіювання та безперервність функціонування системи.

11. Доповнити Положення пунктом 15³:

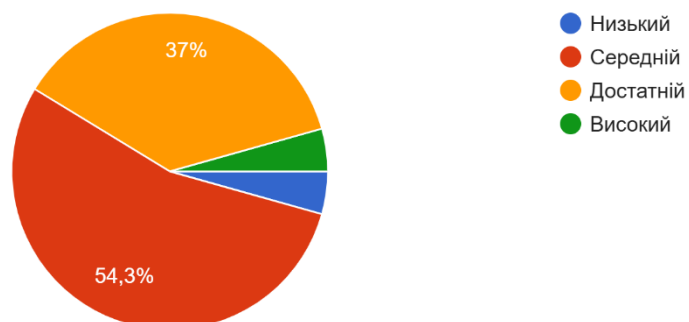
15³. Державним органам забезпечити:

- своєчасне внесення та актуалізацію даних цифрового кадрового профілю;
- достовірність інформації, що вноситься до HRMIS;
- дотримання вимог інформаційної безпеки під час роботи із системою.

Результати опитування

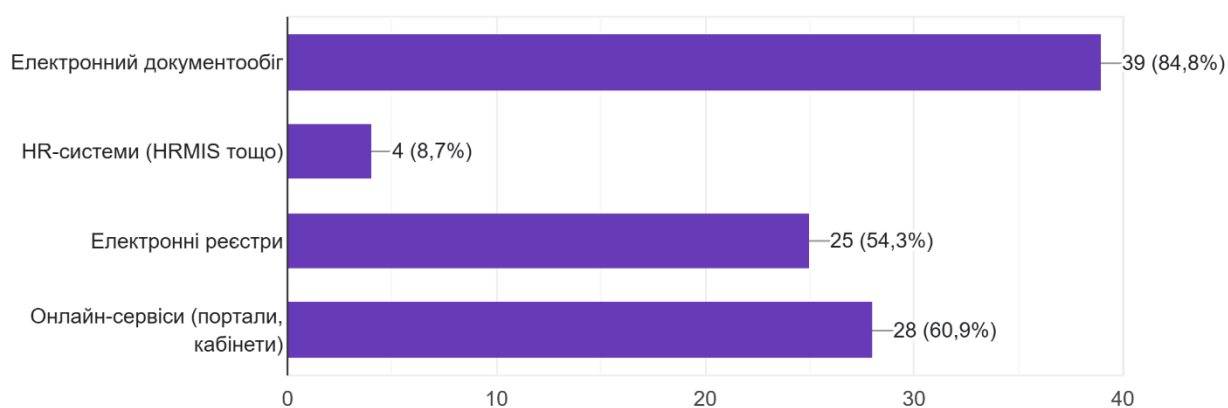
Як Ви оцінюєте загальний рівень цифровізації кадрових процесів у Вашому органі?

46 відповідей



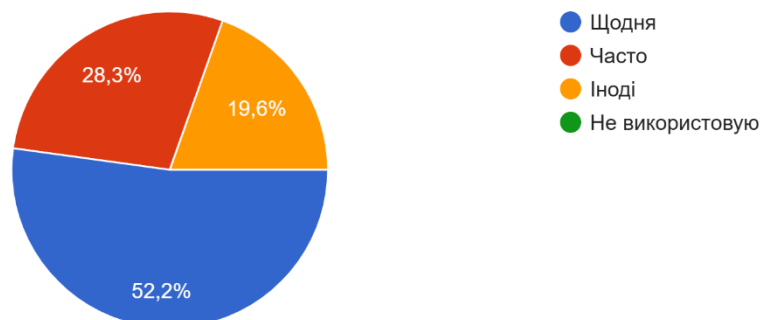
Які цифрові інструменти Ви використовуєте у своїй роботі? (можна кілька)

46 відповідей



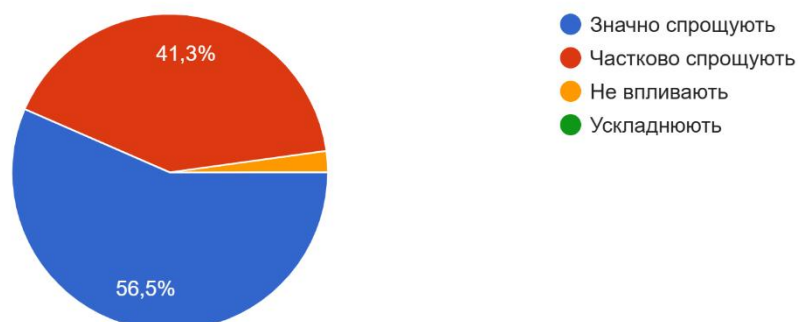
Як часто Ви використовуєте цифрові HR-інструменти?

46 відповідей



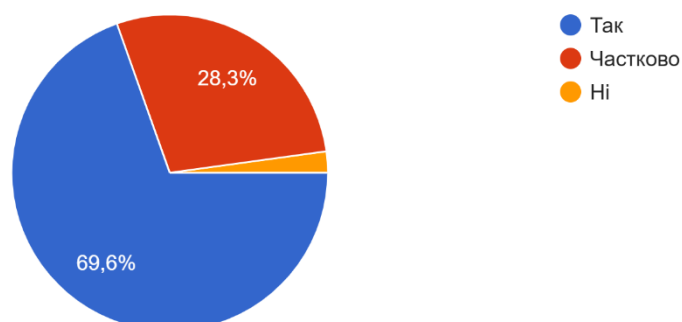
Наскільки цифрові системи спрощують виконання Ваших посадових обов'язків?

46 відповідей



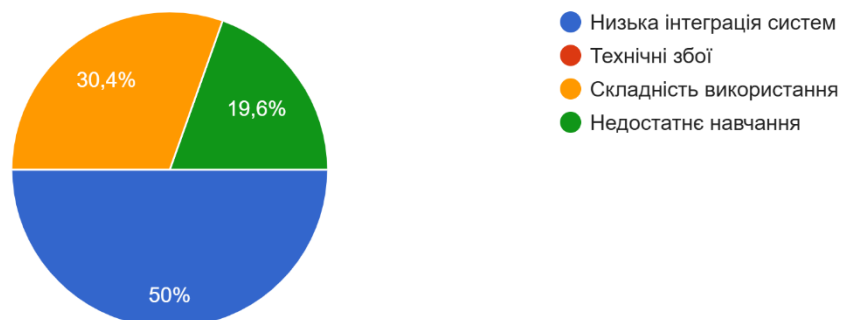
Чи є цифрові HR-сервіси (відпустки, заявки, довідки) зручними у використанні?

46 відповідей



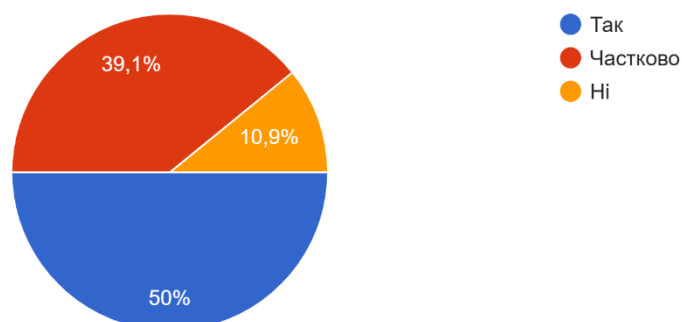
Які основні проблеми Ви відчуваєте у використанні цифрових HR-систем?

46 відповідей



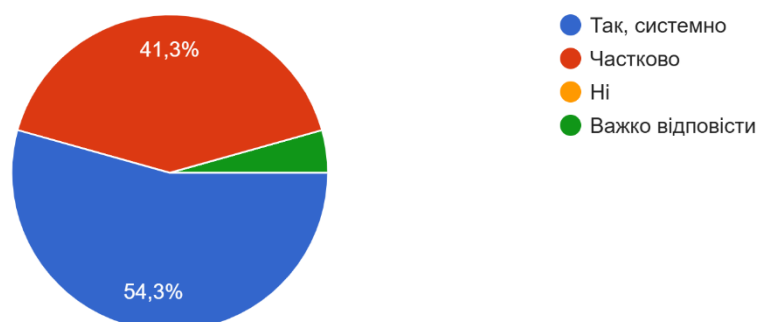
Чи відчуваєте Ви нестачу цифрових навичок для роботи?

46 відповідей



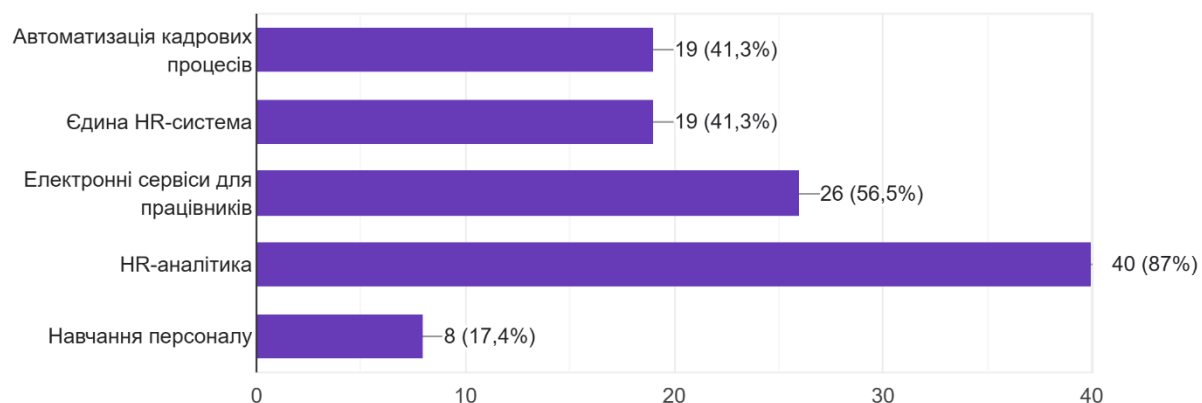
Чи використовуються у Вашому органі дані (аналітика) для прийняття кадрових рішень?

46 відповідей



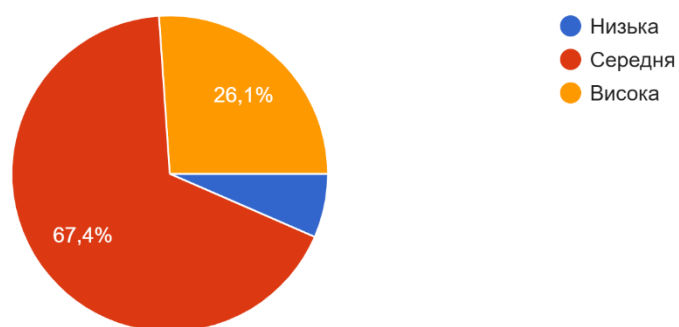
Які напрями цифровізації HR є найбільш необхідними? (до 3 варіантів)

46 відповідей



Як Ви оцінюєте готовність органу до повної цифровізації HR-процесів?

46 відповідей



PESTEL-аналіз цифровізації управління кадровим потенціалом органів
публічної влади Івано-Франківської області

Фактор	Знак	Ступінь впливу	Ймовірність	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Р – Political (політичні фактори)				
Державна підтримка цифровізації публічного управління	+	0,25	5	1,25
Впровадження національних цифрових платформ	+	0,20	5	1,00
Децентралізація та цифрова трансформація регіонів	+	0,15	4	0,60
Нестабільність політичного середовища (воєнний стан)	-	0,20	4	0,80
Зміна пріоритетів державної кадрової політики	-	0,10	3	0,30
Координація цифрових реформ на державному рівні	+	0,10	4	0,40
Ступінь впливу політичних факторів	X	1,00	X	4,35
Е – Economic (економічні фактори)				
Обмеженість бюджетного фінансування цифровізації	-	0,30	5	1,50
Залучення міжнародної технічної допомоги	+	0,20	4	0,80
Висока вартість ІТ-інфраструктури	-	0,15	4	0,60
Конкуренція за кадри з приватним сектором	-	0,15	5	0,75
Потенціал оптимізації витрат через цифровізацію	+	0,10	3	0,30
Економічна нестабільність	-	0,10	4	0,40
Ступінь впливу економічних факторів	X	1,00	X	4,35
S – Social (соціальні фактори)				
Нерівномірність цифрових компетентностей	-	0,25	5	1,25
Кадровий дефіцит через міграцію	-	0,20	5	1,00

Формування цифрової культури управління	+	0,15	4	0,60
Потреба у безперервному навчанні персоналу	+	0,15	5	0,75
Опір змінам серед персоналу	-	0,15	4	0,60
Підвищення привабливості служби через цифровізацію	+	0,10	3	0,30
Ступінь впливу соціальних факторів	X	1,00	X	4,50
Т – Technological (технологічні фактори)				
Розвиток електронного документообігу	+	0,20	5	1,00
Фрагментарність HR-систем	-	0,20	5	1,00
Впровадження HR-аналітики	+	0,15	4	0,60
Інтеграція цифрових платформ	+	0,15	4	0,60
Кібербезпекові ризики	-	0,20	5	1,00
Розвиток інновацій (AI, big data)	+	0,10	3	0,30
Ступінь впливу технологічних факторів	X	1,00	X	4,50
Е – Environmental (екологічні фактори)				
Перехід до безпаперового документообігу	+	0,40	5	2,00
Оптимізація використання ресурсів	+	0,30	4	1,20
Вплив енергетичних ризиків на ІТ	-	0,20	3	0,60
Вплив кризових умов (війна)	-	0,10	4	0,40
Ступінь впливу екологічних факторів	X	1,00	X	4,20
L – Legal (правові фактори)				
Законодавство щодо захисту персональних даних	+	0,25	5	1,25
Нестабільність нормативної бази	-	0,20	4	0,80
Регулювання державної служби	+	0,15	4	0,60
Вимоги до кібербезпеки	+	0,15	5	0,75
Відсутність стандартів HR-цифровізації	-	0,15	4	0,60
Необхідність уніфікації цифрових рішень	+	0,10	3	0,30
Ступінь впливу правових факторів	X	1,00	X	4,30

Джерело: складено автором

Розрахунок індикаторів на прикладі Івано-Франківської міської ради

1. Ефективність цифрових інструментів

1. Середній час проходження конкурсу:

$$T = 30 + 35 + 403 = 35 \text{ днів}$$

Висновок: процес є відносно тривалим, потребує оптимізації через цифрові інструменти.

2. Рівень прозорості (активність користувачів):

$$P = 90 / 120 \times 100 \% = 75 \%$$

Висновок: достатній рівень прозорості, але не повний.

3. Економія витрат:

$$E = (200 - 140) / 200 \times 100 \% = 30 \%$$

Висновок: цифровізація дала суттєву економію ресурсів.

4. Рівень доступності системи:

$$U = 350 / 365 \times 100 \% \approx 95,9 \%$$

Висновок: система стабільна, але не ідеальна.

5. Інтеграція даних:

$$I = 6 / 10 \times 100 \% = 60 \%$$

Висновок: середній рівень інтеграції, є потреба у розвитку.

2. Вплив на кадровий потенціал

1. Якість добору:

$$Q = 40 / 50 \times 100 \% = 80 \%$$

Висновок: достатньо високий рівень якості добору.

2. Плинність кадрів:

$$T = 20 / 200 \times 100 \% = 10 \%$$

Висновок: помірний рівень плинності.

3. Рівень навчання персоналу:

$$L = 120 / 200 \times 100 \% = 60 \%$$

Висновок: потребує розширення програм розвитку.

4. Продуктивність (KPI):

$$KPI = 85 / 100 \times 100 \% = 85 \%$$

Висновок: ефективність роботи достатня, але не максимальна.

5. Адаптація персоналу:

Середній час адаптації – 2 місяці.

Висновок: прийнятний рівень, але можна скоротити через HRMIS.

Проведений розрахунок індикаторів (на основі умовно-репрезентативних даних) свідчить, що цифровізація управління кадровим потенціалом в Івано-Франківській міській раді має позитивний вплив на ефективність HR-процесів, зокрема у частині скорочення витрат, підвищення прозорості та покращення якості добору персоналу.

Водночас зберігаються проблемні аспекти, пов'язані з недостатнім рівнем інтеграції інформаційних систем, обмеженим охопленням професійного навчання та тривалістю процедур добору. Це обумовлює необхідність подальшого розвитку цифрових HR-інструментів і вдосконалення управлінських практик.