

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>.