

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет історії, політології та міжнародних відносин
Кафедра політології та державного управління**

**Цифрові технології управління людськими ресурсами в сучасній системі
публічного управління України**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав:

студент 2 курсу, 627

Микалюк Михайло Михайлович

Керівник:

кандидат політичних наук,
доцент Гуйтор М.М.

До захисту допущено

на засіданні кафедри

протокол № _____ від _____ 2025 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Круглашов А.М.

Чернівці – 2025

Анотація

Микалюк М.М. Цифрові технології управління людськими ресурсами в сучасній системі публічного управління України. 281 «Публічне управління та адміністрування» ОПП Державна служба; Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, 2025 р.

Магістерське дослідження містить результати наукових розробок зарубіжних та вітчизняних вчених, які відображають особливостей використання цифрових технологій управління людськими ресурсами в сучасній системі публічного управління України. В дослідженні: 1) розкрито зміст теоретичних та нормативно-правових правових основ управління людськими ресурсами в публічному управлінні; 2) охарактеризовано ключові технології управління людськими ресурсами в системі публічного управління; 3) проаналізовано зарубіжний досвід використання цифрових технологій управління людськими ресурсами у системі публічного управління; 4) досліджено стратегічні підходи та особливості розвитку цифрових технологій управління людськими ресурсами в сучасній системі публічного управління України в умовах дії правового режиму воєнного стану; 5) визначено ключові напрямки формування ефективної системи управління людськими ресурсами органів державної влади та місцевого самоврядування України в умовах цифровізації.

Ключові слова: людські ресурси, кадровий потенціал, управління людськими ресурсами, цифровізація, HR-технології, цифрові технології управління людськими ресурсами.

Summary

Mykaliuk M.M. Digital Technologies of Human Resource Management in the Modern System of Public Administration of Ukraine. Speciality 281 “Public Management and Administration”, Educational and Professional Program “Civil Service”; Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

The master’s thesis presents the results of scientific research by domestic and

foreign scholars that reflect the specifics of applying digital technologies of human resource management in the modern system of public administration of Ukraine. The study: 1) reveals the essence of the theoretical and regulatory foundations of human resource management in public administration; 2) characterizes the key technologies of human resource management within the public administration system; 3) analyses international experience in using digital technologies for human resource management in public administration; 4) examines strategic approaches and the specifics of the development of digital technologies for human resource management in the modern system of public administration of Ukraine under the legal regime of martial law; 5) identifies key directions for building an effective human resource management system in state authorities and local self-government bodies of Ukraine in the context of digitalization.

Keywords: human resources, personnel potential, human resource management, digitalization, HR technologies, digital technologies of human resource management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5-8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	9-32
1.1. Концептуальні підходи та категоріальний апарат дослідження людських ресурсів у публічному управлінні.	9-17
1.2. Нормативно-правові засади управління людськими ресурсами в публічному управлінні.	18-25
1.3. Аналіз джерельної бази дослідження.....	26-32
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД.....	33-58
2.1. Ключові технології управління людськими ресурсами в системі публічного управління.....	33-40
2.2. Сутність та специфічні риси цифровізації у сфері управління людськими ресурсами.....	40-48
2.3. Зарубіжний досвід використання цифрових технологій управління людськими ресурсами у системі публічного управління.....	48-58
РОЗДІЛ 3. ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ: ТЕХНОЛОГІЇ ТА СТРАТЕГІЇ	59-87
3.1. Стратегічні підходи до використання цифрових технологій управління людськими ресурсами в Україні.....	59-68
3.2. Особливості розвитку цифрових технологій управління людськими ресурсами в сучасній системі публічного управління України в умовах дії правового режиму воєнного стану.....	68-76
3.3. Ключові напрямки формування ефективної системи управління людськими ресурсами органів державної влади та місцевого самоврядування України в умовах цифровізації.....	76-85
ВИСНОВКИ.....	86-90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91-103

ВСТУП

Сучасна система публічного управління в Україні перебуває в стані глибокої трансформації: відбувається інтенсивний пошук нових моделей її розвитку, активне запозичення кращих закордонних практик, формуються можливості кар'єрної реалізації для молодих фахівців, відбувається поступова уніфікація професійних стандартів і переорієнтація на компетентнісний підхід у діяльності публічних службовців. Розвиток людських ресурсів у сфері публічного управління потребує суттєвого оновлення та відмови від застарілих, суто традиційних підходів, оскільки виклики у сфері формування й використання людського капіталу постійно змінюються, ускладнюються, а ризики виникнення кризових ситуацій лише зростають. У цих умовах саме цифровізація дедалі відчутніше впливає на всі елементи системи публічного управління, змінюючи логіку й інструменти формування ефективного управління людськими ресурсами.

Використання новітніх цифрових рішень створює додаткові можливості для підвищення якості й результативності управлінських рішень, посилення розвитку людського капіталу та залучення громадян до процесів вироблення й ухвалення рішень. У сучасній архітектурі публічного управління такі цифрові інструменти, як блокчейн, Інтернет речей, корпоративні цифрові мережі, смарт-технології, розбудована цифрова інфраструктура, системи цифрового захисту документів, електронна ідентифікація, формати «цифрового офісу» та «цифрового робочого місця» тощо, формують підвалини для становлення дієвого та конкурентоспроможного цифрового врядування.

Особливу вагу в цьому контексті набуває впровадження цифрових технологій управління людськими ресурсами в системі публічного управління України, яка, з одного боку, орієнтується на європейську інтеграцію, а з іншого – змушена долати наслідки повномасштабної агресії та забезпечувати умови для відновлення й сталого розвитку. За таких обставин цифрові HR-технології можуть відігравати роль каталізатора змін, спрямованих на створення

сприятливого середовища для безперервного навчання, професійного зростання, інноваційної активності та залучення громадян до цифрової економіки. Водночас, попри суттєвий поступ у запровадженні цифрових сервісів, зокрема мобільного застосунку «Дія», Україна продовжує стикатися з низкою проблем: недостатнім рівнем цифрової грамотності значної частини фахівців публічного управління, нерівномірним доступом до цифрових технологій у сільських громадах, перервами в доступі до Інтернету через вимкнення електроенергії, а також потребою глибокої адаптації управлінських процедур до стандартів і темпів цифрової доби.

Отже, аналіз і оцінка застосування цифрових технологій управління людськими ресурсами в сучасній системі публічного управління України є важливою передумовою виявлення сильних і слабких сторін наявної практики, осмислення успішного зарубіжного досвіду та підготовки обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення.

Мета магістерської роботи полягає в з'ясуванні особливостей використання цифрових технологій управління людськими ресурсами в сучасній системі публічного управління України.

Для реалізації поставленої мети сформульовано такі **завдання** дослідження:

- розкрити зміст теоретичних підходів та нормативно-правових засад управління людськими ресурсами в публічному управлінні;
- охарактеризувати ключові технології управління людськими ресурсами в системі публічного управління;
- проаналізувати зарубіжний досвід застосування цифрових технологій управління людськими ресурсами в органах публічної влади;
- дослідити стратегічні підходи й специфіку розвитку цифрових технологій управління людськими ресурсами в сучасній системі публічного управління України в умовах правового режиму воєнного стану;
- визначити провідні напрями формування дієвої системи управління людськими ресурсами органів державної влади та місцевого самоврядування

України в умовах цифровізації.

Об’єктом магістерського дослідження є процес управління людськими ресурсами в сучасній системі публічного управління.

Предметом магістерського дослідження є цифрові технології управління людськими ресурсами в сучасній системі публічного управління України.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети в магістерській роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, а саме: 1) методи аналізу й синтезу – для формування теоретико-концептуальних засад дослідження; 2) синергетичну парадигму – як інтегративну складову методології пізнання процесів публічного управління; 3) категоріальний та етимологічний аналіз – для уточнення базових дефініцій «людські ресурси», «кадровий потенціал», «цифровізація», «цифрові технології управління людськими ресурсами» тощо; 4) компаративний аналіз – для узагальнення окремих аспектів зарубіжного досвіду використання цифрових технологій управління людськими ресурсами в публічному управлінні; 5) описово-індуктивний метод – для дослідження поточного стану впровадження цифрових технологій управління людськими ресурсами в системі публічного управління України; 6) метод узагальнення – для виокремлення основних напрямів формування ефективної системи управління людськими ресурсами органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах цифровізації. Крім того, у роботі використано: 1) системний підхід – для комплексної характеристики сучасної системи публічного управління України; 2) інституціональний підхід – для визначення структури та ролі інституцій, що забезпечують цифровізацію управління людськими ресурсами в системі публічного управління.

Наукова новизна одержаних результатів зумовлена тим, що в магістерській роботі запропоновано цілісний підхід до осмислення концептуальних та нормативно-правових засад запровадження цифрових технологій управління людськими ресурсами в публічному управлінні загалом і в Україні зокрема. Сформульовано перспективні напрями побудови

ефективної системи управління людськими ресурсами в органах державної влади та місцевого самоврядування України на основі використання цифрових інструментів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення, висновки й рекомендації можуть бути використані в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування під час планування й реалізації політики у сфері управління людськими ресурсами, а також у навчальному процесі – при викладанні дисциплін з публічного управління та адміністрування, державного управління.

Структура дослідження. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, списку використаних джерел, що налічує 105 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи – 103 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Концептуальні підходи та категоріальний апарат дослідження людських ресурсів у публічному управлінні.

Публічне управління, як і будь-яка інша сфера суспільно важливої діяльності, не може функціонувати без людських ресурсів. Саме тому управління людськими ресурсами у системі публічної влади відіграє фундаментальну роль, оскільки зосереджене на забезпеченні результативного та ефективного залучення, розвитку, стимулювання і збереження кадрового потенціалу, що працює в інституціях публічного сектору. Це управлінське спрямування охоплює широкий спектр завдань – від організації процесів добору, відбору й прийняття кадрів до оцінювання їхньої результативності, створення можливостей для професійного зростання, кар'єрного просування, підвищення компетентності та формування належних умов праці.

Еволюція підходів до управління людськими ресурсами засвідчує, поступовий перехід від раціонально-механістичних поглядів до гуманістичних, стратегічних і ціннісно орієнтованих моделей. На початкових етапах становлення управління людськими ресурсами розглядалося переважно як система обліку та адміністративного контролю персоналу, однак із часом воно трансформувалося у комплексну управлінську концепцію, яка включає розвиток працівників, формування мотиваційних механізмів, управління цінностями, стимулювання ініціативності та підвищення ефективності діяльності державного апарату [3, с. 28].

Управління людськими ресурсами є ключовою передумовою сталого функціонування будь-якої організації, проте в державному секторі України його значення набуває особливої ваги. Результативність інституцій публічної влади, рівень довіри громадян, спроможність держави задовольняти суспільні

потреби та забезпечувати якісні публічні послуги прямо залежать від професіоналізму, відповідальності, мотивації й ціннісної орієнтації державних службовців. В умовах соціально-економічних трансформацій, воєнних викликів, адміністративно-територіальних реформ та інтенсивної цифровізації особливої актуальності набуває дослідження історичної еволюції теоретичних підходів до управління людськими ресурсами та визначення ключових проблем і ризиків, із якими стикається державний сектор сьогодні.

Історія формування концепцій управління людськими ресурсами засвідчує зміну управлінської парадигми: від жорстких, регламентованих, ієрархічних моделей початку XX століття – до гнучких стратегічних підходів, зорієнтованих на людину як основний носій інтелектуального й інноваційного потенціалу. У класичній управлінській думці, зокрема в науковому менеджменті Ф. Тейлора, працівник розглядався як елемент виробничого механізму. Ф. Тейлор обґрунтовував, що оптимальні результати можливі тоді, коли процеси планування та інтелектуального ухвалення рішень відокремлені від виконання і покладені на управлінців, тобто працівник мав діяти винятково в межах встановлених інструкцій, без прояву ініціативи [97].

Французький дослідник А. Файоль у праці *General and Industrial Management* виокремив п'ять управлінських функцій – планування, організацію, керівництво, координацію та контроль [77], що відображало уявлення про працівника як керований ресурс у межах жорсткої ієрархічної системи. У свою чергу М. Вебер запропонував бюрократичну модель організації, засновану на формалізованих правилах, стандартизації, раціональності та безособовості, вважаючи такі характеристики запорукою передбачуваності та ефективності функціонування установ [104].

Проте вже з першої половини XX століття формується гуманістичний підхід до управління персоналом. Зокрема Е. Мейо засвідчив, що на продуктивність впливають, як матеріальні, організаційні чинники, так й психологічний клімат, увага керівництва та соціальні взаємодії в колективі [90]. Ці результати започаткували нове сприйняття людини в організації та

актуалізували значення соціально-психологічних аспектів праці.

У свою чергу, А. Маслоу у запропонованій дослідником ієрархії потреб, відзначає, що найвищий рівень займає самореалізація [89]. Саме вона стала підґрунтям для подальших мотиваційних теорій в управління людськими ресурсами. Далі цю ідею поглиблює у своїх дослідженнях Ф. Герцберг, який розмежував гігієнічні та мотиваційні чинники, наголошуючи, що підвищити задоволеність працею здатні саме мотиваційні стимули [82]. Тоді як Д. Мак-Грегор сформулював Теорію X і Теорію Y, підкреслюючи, що управлінські підходи визначаються уявленнями керівника про природу працівника – як пасивного або ж здатного до саморозвитку та відповідальності [91].

У 1960–1980-х роках починає домінувати стратегічне мислення, і значного поширення набуває теорія людського капіталу Г. Беккера, відповідно до якої знання, компетенції, професійний досвід і здоров'я працівників розглядаються як інвестиції, що формують економічну та організаційну конкурентоспроможність [70]. Даний підхід став основою для формування стратегічного погляду на процес управління людськими ресурсами, що включає кадрову політику до загальної стратегії державної інституції. Також варто звернути увагу на науковий доробок Д. Ульріха, який у праці *Human Resource Champions* визначив чотири ключові ролі HR – стратегічного партнера, агента змін, адміністратора та захисника працівників, доводячи необхідність перетворення HR на драйвер інституційних трансформацій [102]. У даному контексті, варто зазначити, що у 90-х роках XX ст. значного розвитку набувають концепції лідерства, управління талантами, емоційного інтелекту [79].

Тоді як у XXI столітті цифрова модернізація стає одним із ключових чинників трансформації практик управління людськими ресурсами. Саме Д. Ульріх у *Reinventing the Organization* підкреслює необхідність формування адаптивних, гнучких, технологічно орієнтованих організацій, де HR виступає провідником змін, впроваджуючи цифрові рішення, аналітичні інструменти та культуру розвитку [103]. Цей напрям став домінуючим у виробленні сучасних

технологій управління людськими ресурсами в публічному управлінні.

У рамках нашого дослідження, вважаємо за необхідне звернути увагу на те, що поряд з терміном «людські ресурси», у науковій літературі застосовується також термін «трудові ресурси». Важливим є їх розмежування, якщо термін «трудові ресурси» переважно наголошує на кількісній характеристиці робочої сили, її доступності та функціональному призначенні, то термін «людські ресурси» охоплює ширший спектр, акцентуючи на інтелектуальному, культурному, професійному та інноваційному потенціалі працівників, що можуть забезпечити розвиток організації та успішне досягнення її стратегічних цілей [32].

«Людські ресурси», на відміну від трудових, розглядаються як багатовимірна категорія, що поєднує кількісні характеристики персоналу з їхніми здібностями, знаннями, досвідом, творчим потенціалом, мотиваційними установками та здатністю до професійного й особистісного розвитку. У цьому контексті працівники розглядаються не просто як елементи виробничого чи адміністративного процесу, а як стратегічний актив організації, інвестиції у який шляхом навчання, підвищення кваліфікації, підтримки добробуту та професійного зростання здатні забезпечити вагомі організаційні переваги й підвищення ефективності функціонування державного апарату [3].

Одне з поширених наукових визначень підкреслює, що людські ресурси – це термін, який концептуально описує кадровий склад або весь персонал організації, що охоплює робочу силу галузі, територіальної спільноти, регіону або держави загалом [12]. На відміну від традиційних понять «кадри», «персонал» чи «трудові ресурси», ця категорія передбачає наявність у працівників здатності до творчої діяльності, інноваційного мислення, саморозвитку, колективної взаємодії та формування корпоративної культури. До її змісту також входять морально-психологічні характеристики, організаційна поведінка, соціально-професійні зв'язки та вплив командної роботи на результативність діяльності. Водночас кадровий потенціал

розглядається як відкрита, динамічна система, що поєднує кількісні та якісні характеристики персоналу, його компетентності, професійні навички та здатність забезпечувати сталий розвиток громади, міста, регіону чи держави [32, с. 206].

За своїм змістом поняття «людські ресурси» є ширшим і охоплює терміни «кадровий потенціал» і «трудовий потенціал», виходячи за межі суто кількісного або функціонального підходу. У публічному управлінні ці категорії використовуються для окреслення різних аспектів професійної діяльності працівників органів влади та їхнього внеску в ефективність управлінських процесів [37]. Людські ресурси відображають усю сукупність працівників, які залучені до реалізації повноважень держави, а також їхні знання, досвід, креативність, професійні та соціальні компетентності, здатність до самоорганізації та формування спільних управлінських цілей. Особливістю цієї категорії є її відновлюваність і здатність до зростання через навчання, самовдосконалення, накопичення досвіду, переосмислення професійних цінностей та підвищення мотивації [33, с.78].

У випадку, коли дослідники використовують термін «кадри» у сфері публічного управління, то зазвичай акцент спрямовується на професійну характеристику працівників – рівень їхньої освіти, компетентність, кваліфікацію, управлінський та практичний досвід, спроможність виконувати посадові обов'язки та реалізовувати публічну політику [37, С. 45]. Цей термін часто застосовується в контексті формування, вдосконалення та реалізації кадрової політики, спрямованої на стратегічне планування, добір, розвиток і збереження фахівців, спроможних забезпечувати якісне надання публічних послуг і досягнення цілей державного управління. В одному з визначень зазначається, що кадрова політика у публічній службі трактується як це стратегічна модель управлінської поведінки, що визначає принципи, методи та інструменти організації системної роботи з державними службовцями, посадовими особами місцевого самоврядування, спеціалістами та іншими працівниками для досягнення суспільно важливих результатів [32, с. 207].

Водночас поняття «кадровий менеджмент» трактується як комплексна система зорієнтована на планування, організацію, мотивацію та контроль персоналу, ключовим вектором якої є реалізація завдань організації через цілеспрямований вплив на працівників, включаючи їх пошук, відбір, адаптацію, професійний розвиток, збереження, оцінювання, створення сприятливих умов праці та ефективне використання потенціалу людських ресурсів [37].

Потрібно підкреслити, що поняття кадрового потенціалу найбільш ґрунтовно досліджене у сфері функціонування підприємств, де воно традиційно розглядається в контексті ефективності виробничо-економічних систем, організаційного розвитку та досягнення конкурентних переваг. У цьому підході акцент робиться на формуванні, підтримці й удосконаленні професійних навичок, кваліфікацій та компетенцій працівників. Якщо перенести дане поняття у площину публічного управління, то кадровий потенціал характеризує сукупність знань, умінь, професійного досвіду та особистісних якостей службовців, що визначають їхню здатність виконувати специфічні управлінські функції, забезпечувати реалізацію державної політики, надання публічних послуг і досягнення суспільно значущих результатів [15, с. 91].

Трудовий потенціал, своєю чергою, відображає кількісну, якісну та функціональну спроможність робочої сили, тобто можливість і готовність працівників виконувати визначені трудові обов'язки. У публічному секторі це поняття охоплює загальну здатність персоналу забезпечувати безперервність управлінських процесів, стабільність функціонування інституцій влади, відповідати на виклики зовнішнього середовища та реалізовувати суспільні очікування. Трудовий потенціал включає не лише наявні компетенції чи трудові характеристики працівників, а й можливість їх подальшого професійного росту, адаптації, опанування нових функцій та технологій, що особливо важливо в умовах реформування публічної служби [37, с. 45].

Узагальнення наукових підходів дає нам змогу сформулювати

інтегроване визначення: людський потенціал у публічному управлінні – це сукупність здібностей, компетентностей, знань, досвіду, професійно-особистісних характеристик і мотиваційних установок працівників системи публічної влади, які можуть бути використані для виконання управлінських функцій, реалізації державних політик, забезпечення суспільних потреб, надання якісних публічних послуг і досягнення стратегічних цілей розвитку держави. Людський потенціал розглядається як необхідна умова ефективного розвитку системи публічного управління, адже він визначає можливості публічного сектору щодо впровадження інновацій, модернізації управлінських практик та підвищення результативності діяльності органів влади [15, с. 56].

Це поняття поєднує в собі: індивідуальний потенціал працівників, їхньої спроможності до навчання, творчості, інноваційного мислення, взаємодії в команді, формування спільних цілей та адаптації до мінливих соціально-політичних умов. Саме завдяки людському потенціалу відбувається підвищення ефективності публічного управління, оптимізація адміністративних процесів, розширення можливостей цифрової трансформації, зростання продуктивності праці та якості державних послуг.

Поняття кадрового капіталу в публічному управлінні характеризує сукупність професійних, особистісних, інтелектуальних та кваліфікаційних якостей працівників органів державної влади й місцевого самоврядування, які визначають їхню здатність забезпечувати виконання управлінських завдань, стратегічних рішень та функціональних повноважень. Цей термін підкреслює внутрішній ресурс організації, який може бути примножений завдяки цілеспрямованим інвестиціям у розвиток персоналу, сучасні форми навчання, підвищення кваліфікації, наставництво, оцінювання компетентностей та модернізацію умов праці [34, с. 91].

Людський капітал у сфері публічного управління має ширший зміст, оскільки охоплює не лише професійні компетентності та службові якості працівників, але й показники здоров'я, освіти, культурного розвитку, соціального добробуту, доступу до ресурсів та рівня якості життя.

Інвестування у розвиток людського капіталу, а саме в освіту, охорону здоров'я, професійну та цифрову підготовки – розглядаються як вклад у довгострокову спроможність держави забезпечувати економічний, соціальний і гуманітарний розвиток. У сфері публічного управління людський капітал є основою підвищення результативності державної служби, модернізації управлінських процесів та покращення взаємодії з громадянами [37].

Обидві категорії – кадровий та людський капітал – виходять із визнання цінності людини як основного ресурсу публічного управління, здатного формувати інтелектуальну, інноваційну та соціальну спроможність держави. Вони наголошують на важливості інвестицій у працівників, стимулювання їхнього розвитку, впровадження сучасних управлінських підходів і створення сприятливих умов для професійної самореалізації, як передумови підвищення ефективності діяльності органів влади, впровадження реформ і покращення якості публічних послуг.

Основна різниця між поняттями полягає у сфері змістового наповнення: кадровий капітал здебільшого визначається професійними характеристиками персоналу, зосередженими на службовій діяльності, тоді як людський капітал охоплює ширший соціокультурний, гуманітарний і життєвий контекст, що впливає на здатність людини бути продуктивним суб'єктом у різних сферах суспільного розвитку.

Персонал у сфері публічного управління охоплює всіх працівників, задіяних у процесах планування, організації, керівництва, координації та контролю виконання функцій і завдань державних органів, органів місцевого самоврядування та інших інституцій, що забезпечують надання публічних послуг на основі делегованих повноважень. До складу персоналу належать фахівці, які працюють як у центральних і місцевих органах влади, так і в підпорядкованих чи партнерських установах, що виконують публічно-владні або сервісні функції. Таким чином, категорія «персонал» охоплює широкий спектр посад, включаючи керівників, спеціалістів, технічних працівників, службовців контрактної форми зайнятості, консультантів і виконавців,

залучених до реалізації державних програм, стратегічних рішень та публічних послуг. Вона не обмежується лише державними службовцями чи посадовими особами місцевого самоврядування, а також включає працівників, що виконують функції на основі аутсорсингу, партнерства, міжмуніципального співробітництва або субпідрядних механізмів [37].

Отже, людський чинник у публічному управлінні посідає центральне місце, оскільки саме від професійної зрілості, мотивації, етичної відповідальності, психологічної стійкості та готовності до змін залежить ефективність процесів державного регулювання, надання послуг, вироблення політик та взаємодії з громадськістю. Продуктивність, задоволеність працею, лояльність, залученість і здатність до навчання працівників прямо впливають на якість реалізації публічних функцій, авторитет державних інституцій та довіру суспільства.

Поняття «потенціал» у структурі управління людськими ресурсами відображає перспективність розвитку персоналу, його можливість до розширення компетентностей, адаптації, лідерства, освоєння цифрових технологій, формування інноваційного мислення та підвищення цінності для організації. Воно розглядається як складова ширшої концепції людських ресурсів, що поєднує поточний стан працівника та його майбутні можливості.

З огляду на це, у межах даного дослідження основну увагу зосереджено саме на понятті людських ресурсів як найбільш широкій, змістовно насиченій та теоретично обґрунтованій категорії. Воно охоплює всіх працівників, причетних до виконання функцій органів державної влади та місцевого самоврядування, реалізації публічної політики, забезпечення державних програм, надання послуг і впровадження суспільно значущих ініціатив. Використання цього поняття дозволяє акцентувати на важливості знань, досвіду, навичок, мотивації, цінностей, здібностей та потенціалу кожного працівника як ключового управлінського ресурсу, від якого залежить результативність, легітимність і довіра до системи публічного управління.

1.2. Нормативно-правові засади управління людськими ресурсами в публічному управлінні.

Правові засади розвитку людських ресурсів у сфері публічного управління формують нормативну основу для формування, реалізації та подальшого контролю політики у сфері управління людськими ресурсами. Нормативно-правові основи розвитку людського потенціалу в системі публічного управління України, як у державній службі, так й в органах місцевого самоврядування, ґрунтуються на таких принципах: 1) демократії та верховенства права, що передбачають прозорість, відкритість і підзвітність процедур добору, оцінювання (атестації) та просування по службі як у системі публічного управління; 2) рівності та недискримінації, які гарантують кожному громадянину України рівні можливості доступу до публічної служби незалежно від статі, расової належності, соціального походження, релігійних поглядів та інших характеристик; 3) професіоналізму та компетентності, що означає здійснення добору, призначення та кар'єрного зростання персоналу на основі рівня освіти, професійної підготовки, компетентностей, практичного досвіду та заслуг перед державою [6, с. 192].

Вище згадані нормативно-правові засади набувають конкретизованого відображення в системі спеціального законодавства та підзаконних нормативно-правових актів, які регулюють сферу публічного управління людськими ресурсами. До таких актів, зокрема, належать: Конституція України [22]; Закон України «Про державну службу» [41]; Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [48]; Закон України «Запобігання корупції» [42]; постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України; інструкції, положення, регламенти й методичні рекомендації НАДС з питань державної служби з метою практичного втілення законодавства у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Зокрема, Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [48] охоплює низку базових елементів: «1) визначення правового статусу посадової особи органу місцевого самоврядування, тобто

закріплення її правового становища, кола повноважень і функціональної компетенції; 2) регламентацію умов прийому на службу, визначення процедур конкурсного добору, кваліфікаційних вимог до кандидатів, порядку допуску до служби, особливостей укладення трудових відносин; 3) організацію системи оцінювання та атестації посадових осіб, що є одним із ключових компонентів управління людськими ресурсами; 4) формування системи стимулювання та мотивації, визначення загальних принципів матеріального та нематеріального заохочення, включаючи виплати, надбавки, премії та інші форми підтримки; 5) установлення засад дисциплінарної відповідальності, нормативну регламентацію видів дисциплінарних проступків, відповідних санкцій та процедур їх застосування; 6) забезпечення підвищення кваліфікації та навчання, закріплення обов'язковості постійного професійного розвитку, системи навчання та перепідготовки посадових осіб; 7) унормування порядку припинення служби, визначення підстав, процедур і гарантій при завершенні трудових відносин; 8) гарантування соціального захисту й відповідних соціально-правових гарантій, окреслення інструментів правового захисту посадових осіб і забезпечення належних умов їх професійної діяльності» [48].

Відповідно, посадовими особами органів місцевого самоврядування вважаються особи, які на професійній основі здійснюють адміністративно-управлінську, організаційно-розпорядчу та іншу діяльність у відповідних органах, виконують покладені на них функції та завдання і несуть персональну відповідальність за результати своєї службової діяльності [9]. До цієї категорії можуть належати: «1) особи, які працюють безпосередньо в апараті органів місцевого самоврядування, забезпечуючи координацію роботи, організаційну підтримку та загальну ефективність функціонування; 2) посадові особи, які очолюють структурні підрозділи, відділи, служби та інші організаційні одиниці органів місцевого самоврядування; 3) фахівці відповідного профілю (юристи, економісти, фінансисти, спеціалісти із земельних питань тощо), що виконують спеціалізовані професійні завдання в межах визначених посадових обов'язків; 4) працівники, які забезпечують допоміжну й підтримувальну

адміністративну діяльність, необхідну для належної реалізації повноважень органів місцевого самоврядування» [48].

До переліку основних завдань посадових осіб місцевого самоврядування, згідно Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [48] належать: «а) неухильне дотримання КУ, законів України, інших нормативно-правових актів, рішень органів місцевого самоврядування та забезпечення ефективного функціонування місцевого управління в межах наданих повноважень; б) гарантування захисту прав і свобод людини та громадянина, їх дотримання та поваги; в) забезпечення збереження державної таємниці, захисту персональних даних громадян, а також іншої конфіденційної інформації, що стала відомою у зв'язку з виконанням службових обов'язків; г) постійне вдосконалення результатів службової діяльності, підвищення власної кваліфікації та професійних навичок; д) сумлінне, ініціативне й творчо орієнтоване виконання службових обов'язків; е) відповідальне та доброзичливе ставлення до звернень громадян, дотримання високих стандартів службової етики, культури обслуговування й підтримання авторитету органів місцевого самоврядування; є) утримання від будь-яких дій чи бездіяльності, здатних завдати шкоди інтересам територіальної громади, органів місцевого самоврядування або держави» [48]

Новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», ухвалений 2 травня 2023 р. та набрав чинності 2 листопаді 2023 р.. Він містить розгорнуту систему правового регулювання діяльності службовців ОМС, починаючи з преамбули, у якій визначено основну мету – «встановлення засад, принципів і організаційних рамок забезпечення публічної, професійної, аполітичної та високоефективної служби в органах місцевого самоврядування, діяльність яких здійснюється в інтересах територіальних громад» [48]. Одночасно Закон деталізує умови та процедури, що гарантують реалізацію права громадян на рівний доступ до служби в ОМС [9].

На відміну від попереднього нормативного регулювання, новий Закон

особливо акцентує на інституційній автономії служби в ОМС, зокрема шляхом установлення: «...заборони будь-якого неправомірного втручання органів державної влади або їх посадових осіб у діяльність службовців органів місцевого самоврядування. Державна політика в цій сфері реалізується переважно через удосконалення правового регулювання служби, організацію системного професійного навчання й підвищення кваліфікації, а також через забезпечення належного правового та соціального захисту службовців» [48].

Щодо класифікації посад, попереднє законодавство розрізняло виборні посади, що заміщуються шляхом виборів або рішень ради, і посади, на які особи призначаються керівниками органів на конкурсній або іншій, передбаченій законом, основі. Новий Закон розширює й уточнює класифікацію: «...виокремлюються посади службовців, що займатимуться на конкурсній чи іншій процедурній основі; виборні посади, які здобуваються в результаті місцевих виборів або призначення радою; посади в патронатній службі, призначені для забезпечення діяльності голів; інші допоміжні посади, що визначаються радою відповідно до встановлених урядом критеріїв. Призначення та звільнення з таких посад здійснюються з дотриманням норм трудового законодавства» [48].

Важливим елементом новацій є перегляд системи категоризації та ранжування посад. Новий Закон установлює три категорії посад з поділом на підкатегорії та вводить дев'ять рангів для службовців органів місцевого самоврядування. Ранги, як правило, присвоюються кожні три роки служби. Така модель істотно відрізняється від системи 2001 р., яка передбачала сім категорій і п'ятнадцять рангів, а період між присвоєннями рангу становив два роки [9]. Закон також зобов'язує створювати в органах місцевого самоврядування посаду або структурний підрозділ, відповідальний за роботу з персоналом, та регламентує процедури захисту прав службовців, зокрема передбачає можливість подання скарг на порушення прав чи перешкоджання їх реалізації. Відповідь на такі скарги має надаватися протягом 20 днів на підставі висновків відповідної комісії. Додатково уточнюється, «що службовці

зобов'язані виконувати розпорядження й доручення керівництва, але не патронатної служби, а також установлюється механізм дій у разі виникнення сумнівів щодо законності отриманих розпоряджень» [48].

Новий Закон докладно врегульовує процедуру вступу на службу в ОМС. Строк подання документів кандидатами визначається в межах від 10 до 30 днів від дати оприлюднення оголошення про конкурс. Конкурсна комісія, що формується керівником служби, складається з 5 або 3 членів залежно від чисельності виконавчого органу. Процедура конкурсу передбачає проходження тестування та співбесіди. За результатами конкурсу визначаються переможець та кандидат, який посів друге місце; саме ці особи вважаються рекомендованими для заміщення відповідних посад. Зазначено, що «У разі проведення конкурсу на декілька посад одночасно формується список переможців відповідно до кількості вакансій. Кандидат, який посів друге місце, може бути призначений на посаду без повторного конкурсу протягом одного року в разі появи вакантної посади або відмови переможця. Якщо наявні декілька вакансій, першочергове право має кандидат із вищим рейтингом» [48].

Законом також закріплюється обов'язковість установленого випробувального строку тривалістю до шести місяців для новопризначених службовців: «особи, не призначені на посаду за результатами конкурсу, включаються до кадрового резерву з можливістю подальшого призначення на рівнозначну або нижчу посаду протягом року. Щорічне оцінювання результатів службової діяльності здійснюється з метою визначення ефективності роботи, а за його результатами може прийматися рішення про кар'єрне просування» [48]. Атестація службовців проводиться один раз на чотири роки й спрямована на підтвердження їх відповідності займаним посадам. Закон також акцентує на необхідності безперервного професійного розвитку службовців, що реалізується через систему навчання, підвищення кваліфікації та стажування

Система заохочень для службовців ОМС включає оголошення подяки, дострокове присвоєння чергового рангу, застосування місцевих відзнак:

«Службовці мають право на щорічну основну відпустку тривалістю 30 календарних днів з можливістю отримання додаткових днів за кожен рік служби понад п'ять (але не більше 15 днів). За порушення службової дисципліни можуть застосовуватися зауваження, догана, сувора догана або звільнення» [48]. Для виборних посадових осіб Закон установлює спеціальний режим правового регулювання: «на них не поширюються норми щодо категоризації посад, вікових обмежень, конкурсного вступу та випробувального строку (окрім випадків участі в конкурсі), процедур просування по службі, щорічного оцінювання, переведення, дисциплінарної відповідальності в загальному порядку, а також вимог щодо політичної неупередженості» [48].

Згідно Закону: «заробітна плата службовців органів місцевого самоврядування складається з посадового окладу, надбавок (за вислугу років, за ранг), премій, доплат за додаткові обов'язки, а також інших виплат, зокрема допомоги на оздоровлення і для вирішення соціально-побутових питань. Посадові оклади визначаються, виходячи з мінімального окладу для посад III категорії, який не може бути нижчим за встановлену законом мінімальну заробітну плату. Максимальний посадовий оклад для посад I категорії не може перевищувати мінімальний оклад III категорії більш ніж у п'ять разів. Для посад II та I категорій оклади встановлюються на рівні відповідно на 30 % і вдвічі вищому за мінімальний оклад III категорії. Надбавка за стаж служби в ОМС становить 3 % окладу за кожен рік роботи, але не більше 50 % посадового окладу» [48]. Схеми посадових окладів затверджуються місцевими радами за поданням відповідних голів з урахуванням установлених співвідношень. Розміри надбавок за ранг і премій також визначаються місцевими радами, причому преміювання здійснюється за результатами оцінювання службової діяльності та з урахуванням особистого внеску. Доплати за додаткове навантаження можуть становити до 50 % посадового окладу за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника або суміщення з вакантною посадою. Службовцям органів місцевого самоврядування може надаватися

службове житло, а також матеріальна допомога в розмірі до середньомісячної заробітної плати. Заробітна плата виборних посадових осіб включає посадовий оклад, надбавки за вислугу років, премії та інші виплати, у тому числі допомогу на розв'язання соціально-побутових питань [10].

До набрання чинності новим Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 889-VIII [48], нормативно-правове регулювання діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, характеризувалося низкою недоліків. Серед основних проблем слід відзначити: відсутність достатніх гарантій прозорого, відкритого та заснованого на принципі заслуг добору кадрів; недостатню врегульованість процедур конкурсного відбору й атестації службовців [6, с. 194].

Зокрема це: 1) вимогу щодо оприлюднення оголошень про вакансії в засобах масової інформації або в мережі Інтернет без надання детального опису функціональних обов'язків, що суттєво звужувало коло потенційних кваліфікованих кандидатів; 2) відсутність чітко визначених стандартів проведення колегіальної співбесіди та вимог до складу конкурсних комісій; 3) надання переваг особам, зарахованим до кадрового резерву, без належного обґрунтування; 4) відсутність єдиної імперативної вимоги щодо обов'язкового проведення атестації раз на чотири роки (там, де атестація проводилася, вона нерідко виконувала радше формальну або карально-заохочувальну функцію); 5) поширення положень Закону 2001 р. одночасно на виборні посади та посади, які за своїм змістом є еквівалентними державній службі; 6) відсутність законодавчо закріпленої вимоги політичної нейтральності службовців і заборони суміщення статусу виборної посадової особи (члена ради) з виконанням функцій державної служби в межах одного територіального підрозділу; 7) складну та непрозору систему винагород, за якої базові параметри оплати праці визначалися центральними органами виконавчої влади, а рішення про додаткові премії ухвалювалися місцевими радами, при цьому розмір премій міг істотно перевищувати базовий посадовий оклад [8].

Сукупна дія зазначених недоліків негативно позначалася на

привабливості служби в органах місцевого самоврядування, ускладнювала залучення компетентних кандидатів, сприяла зростанню плинності кадрів. Саме тому положення Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 889-VIII [48] спрямовані на поетапне усунення виявлених прогалин і суперечностей. Серед ключових новацій можна виокремити: більш чітке визначення прав і обов'язків службовців; установлення прозорих механізмів кадрового добору через обов'язкові конкурсні процедури; уніфікацію загальних правил оплати праці; впорядкування процедур звільнення та дисциплінарних проваджень; нормативне закріплення принципової відмінності між виборними посадовими особами та тими, що призначаються за результатами конкурсу (стаття 20). Конкурс визначається як єдиний спосіб зайняття посад в ОМС. Перелік кадрового резерву (стаття 35) обмежується особами, які отримали відкладене право на зайняття посад. Обов'язкове розміщення оголошень про конкурси на єдиному порталі та офіційному вебсайті територіальної громади сприяє підвищенню відкритості й прозорості процедури відбору [9].

Особливо вагомою інституційною інновацією є «запровадження посади «керівника служби» [48], повноваження якого, визначені статтею 16, є функціональним аналогом повноважень керівника державної служби. Уперше на нормативному рівні передбачається створення служб управління персоналом – структурних підрозділів або окремих посад фахівців з кадрових питань. Як зазначено у статті 16 « має сприяти підвищенню професійного рівня управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування та наближенню цієї сфери до сучасних європейських стандартів публічного адміністрування» [48].

Отже, правові засади управління людськими ресурсами в системі публічного управління України формують комплексну нормативну конструкцію, яка забезпечує організаційно-правові передумови для реалізації цілісної кадрової політики як на державному, так і на місцевому рівнях. Її фундаментом виступають конституційні принципи демократії, верховенства

права, рівності, недискримінації, професіоналізму та компетентності, що отримують свій розвиток у спеціальному законодавстві про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, а також у підзаконних актах, методичних документах і рекомендаціях уповноважених органів.

Розгляд нової редакції Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [48] ухваленої 2 травня 2023 р., дає змогу констатувати поступовий перехід від частково фрагментарної моделі правового регулювання до більш системної, орієнтованої на стандарти публічної служби європейського зразка. Нове законодавче регулювання спрямоване на підвищення прозорості та відкритості кадрових процедур, утвердження конкурсу як єдиного механізму доступу до служби, посилення гарантій політичної неупередженості, удосконалення системи категоризації та рангів, а також на розвиток інститутів кадрового резерву, системи оцінювання результатів службової діяльності та неперервного професійного розвитку службовців. Водночас суттєвим здобутком є інституціоналізація управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування шляхом упровадження посади керівника служби та створення спеціалізованих служб управління персоналом. Це наближує систему ОМС до сучасних моделей HR-у у публічному секторі, у межах яких людські ресурси розглядаються не лише як об'єкт адміністративно-правового регулювання, а як стратегічний ресурс, що потребує цілеспрямованого розвитку, підтримки, мотивації та захисту.

Разом із тим, виявлені в попередньому правовому регулюванні проблеми – недостатня прозорість конкурсних процедур, нечіткість стандартів добору й атестації, слабкі гарантії політичної нейтральності, складність та непрозорість системи оплати праці – вказують на наявність істотних викликів у сфері практичної імплементації оновлених норм. Реальна ефективність нових правових механізмів значною мірою залежатиме від інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, рівня професійності керівників служб, якості кадрового менеджменту та дотримання принципів доброчесності, підзвітності й меритократії.

1.3. Аналіз джерельної бази дослідження.

Аналіз джерельної бази магістерського дослідження демонструє її комплексний, міждисциплінарний і водночас чітко сфокусований характер, що дає змогу всебічно розглянути проблему використання цифрових технологій управління людськими ресурсами в системі публічного управління України. Всього при написанні кваліфікаційної роботи було використано 105 джерел від фундаментальних праць із менеджменту та управління людськими ресурсами до капіталу до новітніх аналітичних матеріалів, українських і зарубіжних статей, офіційно-нормативних актів, звітів органів влади й міжнародних організацій, офіційних сайтів органів державної і прикладних описів цифрових HR-платформ. Під час аналізу джерельної бази нашого дослідження було визначено, що використані джерела мають дуже різнобічний характер, який дає змогу всебічно розглянути обрану нами тему.

До першої групи джерел, які ми використали при написанні можна віднести офіційні документи – нормативно-правові акти та стратегії, що становлять основу цифрової трансформації публічної служби, загалом, та управління людськими ресурсами, зокрема. Завдяки даній групі джерел були окреслені рамки функціонування системи публічної служби й визначають можливості цифрової трансформації HR-процесів. До них належать Конституція України [22]; Закон України «Про державну службу» [41]; Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [48]; Закон України «Про запобігання корупції» [42]; Закон України «Про очищення влади» [45]; Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [46], Законопроект України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби» [40] а також стратегічні документи – Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки [56], Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки [43], Національна економічна стратегія до 2030 року [44] та інші.

В окрему підгрупу ми об'єднали постанови та інші акти Кабінету

Міністрів України, безпосередньо пов'язані з цифровізацією HR-сфери у публічному управлінні України: розпорядження про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах [49] (HRMIS) та плану заходів щодо її реалізації; постанова про внесення змін до деяких актів КМУ, що деталізує інституційні механізми реформ; постанова щодо реалізації експериментального проєкту із використання засобів Єдиного державного вебпорталу електронних послуг для працевлаштування [47]; законодавча ініціатива щодо відновлення конкурсів на держслужбу та удосконалення процедур вступу, проходження і припинення державної служби [40], тощо.

Вищезгадані документи формують нормативну-правову конструкцію дослідження: вони не лише задають статусно-правові рамки HR-системи у системі публічного управління, а й фіксують перехід до цифрових інструментів управління людськими ресурсами, вимоги до прозорості конкурсів, доброчесності й підзвітності, а також враховують специфіку функціонування системи в умовах воєнного стану. Завдяки цьому джерела даної групи забезпечують легітимацію дослідницьких висновків щодо відповідності цифрових HR-технологій принципам верховенства права, належного врядування та прав людини.

Другий важливий пласт джерел складають офіційні звіти й аналітичні матеріали НАДС, Уряду України, міжнародних організацій та зарубіжних урядових структур. Зокрема, Публічний звіт Голови НАДС за 2019 рік [50], звіт НАДС про виконання Стратегії реформування державного управління за 2023 р. [31], офіційні матеріали порталу «Державна служба в Україні» [11], а також англomовний ресурс «Personnel management in the civil service» за 2024 р. НАДС [94] формують цілісне бачення того, як у практиці державної служби вибудовується система управління людськими ресурсами та яким чином у неї інтегруються цифрові технології.

Доповненням до них виступають документи Організації економічного співробітництва та розвитку (Public Service Leadership and Capability) [93],

ініціативи SIGMA (Principles of Public Administration) [96], White Paper on European Governance [105], «Ukraine 2025 Report» [101] Європейської Комісії, аналітичні матеріали Transparency International Ukraine [98], а також політики урядів Канади, Великої Британії (Centre for Diversity and Inclusion [80], UK Civil Service Leadership Statement [100]) та ін. Ці джерела дозволяють співвіднести запровадження технологій HR-управління у системі публічного управління в Україні із європейськими та світовими стандартами, окреслюють еталонні вимоги до лідерства, доброчесності, інклюзивності та спроможності публічної служби.

До цієї ж групи належать документи програми Ради Європи щодо сучасних інструментів управління людськими ресурсами в публічному управлінні, які відображають впровадження HR-підходів на рівні публічної служби [57], а також матеріали Мінцифри про досягнення у цифровізації адмінпослуг [30] та медіапублікація про нові сервіси «Дії» [29], що демонструють ширший контекст цифровізації держави як середовища, в якому розгортається цифрова трансформація HR-процесів.

Вагому частину джерельної бази становлять праці українських науковців, що формують теоретико-методологічне підґрунтя для аналізу цифрових технологій управління людським ресурсом (HR-управління) в публічній службі. Це роботи, присвячені сучасним тенденціям HR-менеджменту в публічній службі (О. Бойко [3]; Н. Гончарук, Ю. Пирогова [12]; Н. Гончарук, О. Прудіус [13]), кадровій безпеці органів влади (З. Бурик [6]), розвитку кадрового потенціалу (Н. Обушна, С. Селіванов [32]; Т. Пуліна [51]; П. Польовий [37]), формуванню кадрового потенціалу в умовах воєнних дій (О. Пархоменко-Куцевіл [34]), а також розвитку людських ресурсів і організаційної культури на основі дизайн-мислення (М. Орлів [33]).

Окремої уваги заслуговує дисертаційне дослідження С. Теплової [58], присвячене розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні, яке інтегрує сучасні HR-концепти з українською інституційною специфікою, а також праці М. Години [10] та З. Гребоньжко

[14], [15] щодо професійного розвитку державних службовців і формування людського потенціалу у системі публічного управління. Важливим доповненням до всебічного розкриття теми магістерської роботи є праці, присвячені лідерству в публічній службі (Т. Вахович [7]; І. Грицяк [16]), інклюзивності в публічному управлінні (Л. Мельник [28]; О. Бондарчук [5]; Т. Ярошенко [66]), що дозволяє розглядати цифрові технології управління людським ресурсом не лише як технічний інструмент, а як засіб підтримки інклюзивних, ціннісно-орієнтованих практик управління персоналом, розвитку лідерського потенціалу публічних службовців.

Широкий блок джерел присвячений теорії та практиці цифровізації публічного управління та е-урядування. Це, зокрема, праці Н. Бондарчук і Н. Дубрової [4] щодо цифровізації публічного управління; О. Сиротіна, О. Скорика і Н. Рябоконт [53] про цифрову трансформацію моделі публічного управління; С. Петькуна й І. Мельник [35] про сучасні тренди цифрової трансформації; роботи В. Куйбіди, О. Карпенка, В. Наместнік [23] щодо концептуалізації цифрового врядування, а також аналітична записка В. Куйбіди, О. Петроє, Л. Федулової, Г. Андрощук [24], присвячена цифровим компетенціям як умові формування якості людського капіталу.

До цього ж блоку використаних при написанні магістерського дослідження джерел належать зарубіжні праці з е-урядування (модель етапів розвитку e-government К. Layne та J. Lee [87]; досвід Сінгапуру у впровадженні e-government у роботі S. Lim та Y. Low [88]; стаття N. Tsybulnyk та співавт. [99] про e-government у публічному управлінні), дослідження повністю автоматизованих адміністративних процедур (N. Braun Binder [71]), застосування штучного інтелекту в публічному управлінні (J. Etscheid [76]), а також концептуальні роботи про цифрове суспільство та Четверту промислову революцію (N. Negroponte, K. Schwab [92]). Ці джерела дозволяють осмислити цифровізацію управління людськими ресурсами як складову ширшої трансформації публічного сектору – переходу до цифрового врядування, автоматизації адміністративних процедур, використання великих даних і

штучного інтелекту в управлінських процесах. Водночас вони задають рамки для формулювання критеріїв ефективності й ризиків цифрових HR-рішень (наприклад, питання прозорості алгоритмів, захисту персональних даних тощо).

Безпосередньо темі цифрових технологій управління людськими ресурсами відповідають сучасні українські та зарубіжні джерела, які аналізують цифровізацію HR-процесів, моделі цифрового HR-менеджменту та перспективи ринку праці. Це стаття Д. Барановського й М. Бріль [1] про діджиталізацію управління персоналом публічної сфери в умовах воєнного стану, роботи Х. Матківської та О. Зачко [27] про моделі цифровізації систем управління людськими ресурсами HR-менеджменту безпекоорієнтованих організацій, І. Сопілко та В. Крутась [55] щодо автоматизації й цифровізації процесів управління персоналом на державній службі, аналітика Лабораторії законодавчих ініціатив [63] про цифрову трансформацію системи управління людськими ресурсами на державній службі.

Важливе місце посідають міжнародні аналітичні матеріали: звіт «Future of HR: 10 Trends for 2023» [78], публікація «Digital Transformation and the Evolution of HR Trends» [74], а також прогностичні звіти «Людський капітал 2030. Глобальні навички майбутнього» [25] і «Майбутнє ринку праці» [26], що описують сценарії трансформації ринку праці до 2030 року. Практичний вимір цифрових HR-технологій представлений матеріалами про HRMIS Національного агентства з питань державної служби [83], можливості платформи HURMA [84] як прикладу приватної HRM-системи, а також публікаціями про цифровізацію державних послуг у Польщі [14] й про нові сервіси «Дії» [52]. Ці джерела дозволяють не лише теоретично описати цифрову екосистему управління людським ресурсом, а й продемонструвати конкретні інструменти – від електронного документообігу й кабінетів державного службовця до систем аналітики персоналу й автоматизованих рекрутингових модулів.

У цілому можна підсумувати, що джерельна база магістерського

дослідження є доволі різноплановою та актуальною, вона поєднує: нормативно-правове ядро, що дозволяє аналізувати цифрові технології управління людським ресурсом в межах чинної інституційної архітектури публічної служби; аналітику органів влади, міжнародних організацій та програм, яка відображає реальний стан реформ, оцінку спроможності державної служби та пріоритети цифрової трансформації; українські наукові дослідження, що адаптують HR-підходи до специфіки публічного управління в Україні й враховують воєнний контекст; зарубіжні роботи з е-урядування, цифровізації та HR-трендів, які забезпечують порівняльно-міжнародну перспективу. Завдяки такій структурі джерельна база дозволяє не лише описати поточний стан цифрових технологій управління людськими ресурсами в системі публічного управління України, а й побачити їх у широкому контексті – історичного розвитку публічної служби, світових трендів цифровізації, трансформації ринку праці та еволюції HR-функції від суто адміністративної до стратегічної.

РОЗДІЛ 2.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

2.1. Ключові технології управління людськими ресурсами в системі публічного управління.

В умовах сучасних глобальних трансформацій, зумовлених як інтенсифікацією процесів глобалізації економічних відносин і посиленням взаємозалежності систем національної безпеки різних держав, так і триваючою військовою агресією РФ проти України, державно-управлінська система України вимушено проходить прискорену адаптацію до адміністративно-правових стандартів міжнародної системи безпеки. Відповідно ми можемо фіксувати чинники, які впливають на зміни в системі публічного управління України: 1) цифровізація адміністративних процедур; 2) формування інструментів цифрового лідерства та становлення лідерства у формі бренду, який передбачає такі компоненти, як соціальну відповідальність, безпечність й прозорість діяльності; 3) прийняття відповідальних управлінських рішень на основі аналізу великого масиву даних; 4) упровадження технологій в управління людськими ресурсами в публічному секторі. За таких умов спеціалісти у сфері управління людськими ресурсами в системі публічного управління поступово набувають комплексних функцій, які охоплюють не лише традиційну кадрову сферу, а й фінансово-аналітичні завдання та компетентності у сфері інформаційних технологій.

У сучасних умовах стрімкого науково-технічного прогресу цифрові технології посідають ключове місце в усіх сферах суспільного життя, зокрема й у системі публічного управління. Інтеграція сучасних технологій управління персоналом у практику діяльності органів публічної влади здатна істотно підвищити результативність функціонування державних інституцій та поліпшити якість надання публічних послуг населенню.

Насамперед запровадження цифрових інструментів дає змогу суттєво прискорити обробку інформаційних потоків і раціоналізувати організацію

робочих процесів. Електронні системи управління персоналом забезпечують автоматизацію значної частини рутинних операцій, пов'язаних з опрацюванням службової документації, обліком робочого часу, виконанням різноманітних адміністративних процедур. Унаслідок цього фахівці служб управління персоналом отримують можливість зосередити зусилля на стратегічних напрямках кадрової роботи – формуванні й реалізації кадрової політики, удосконаленні мотиваційних механізмів, розвитку професійних компетентностей працівників тощо.

За таких умов управлінці та кадрові спеціалісти приділяють більше уваги довгостроковим, концептуальним аспектам управління людськими ресурсами – виявленню та розвитку талантів, плануванню кар'єрних траєкторій, створенню сприятливого психосоціального та організаційного середовища. Електронні системи управління персоналом дають змогу накопичувати й опрацьовувати значні обсяги даних щодо працівників, що, своєю чергою, відкриває можливості для виявлення закономірностей, тенденцій та проблемних зон у кадровій сфері й подальшого вдосконалення управлінських стратегій. Зокрема, інструменти аналітики даних дозволяють окреслити ключові напрями для поліпшення кадрової роботи, прогнозувати потреби в персоналі, формувати індивідуалізовані підходи до кожного працівника [59].

Використання цифрових технологій управління персоналом комплексно впливає на підвищення продуктивності праці й ефективності управлінських процесів, що є визначальним чинником успішного функціонування системи публічного управління. Подальший розвиток і використання аналітики даних у поєднанні з HR-технологіями створює підґрунтя для конструювання більш гнучких та дієвих стратегій управління персоналом у державному секторі [60].

Наприклад, аналіз відповідних масивів даних дозволяє виявляти повторювані стилі поведінки в організаційному середовищі – частоту та основи надання відпустки, рівень задоволеності умовами праці, різницю продуктивності між структурними підрозділами тощо. Це, у свою чергу, дає

змогу органам публічної влади швидше й адресніше реагувати на виявлені проблеми, формувати адаптивні моделі кадрової політики й оперативно коригувати управлінські рішення. Так, у разі виявлення підвищеного рівня плинності кадрів у певному підрозділі можна своєчасно запровадити програми підтримки, розвитку та утримання персоналу, удосконалити мотиваційні механізми чи оновити підходи до організації праці.

Крім того, використання цифрових інструментів сприяє підтриманню безперервної комунікації з персоналом за допомогою електронних каналів зв'язку, інтерактивних платформ заради навчання й професійного зростання. Що повинно забезпечити збільшення ефективності обміну інформацією, підвищення залученості працівників до управлінських процесів і сприяти поступовому нарощуванню їхнього професійного потенціалу. Цифрові інструменти управління персоналом не лише підвищують продуктивність і результативність діяльності, а й формують більш гнучке, адаптивне, прозоре робоче середовище, що має вирішальне значення для успішного функціонування системи публічного управління в умовах цифрової трансформації [62].

Цифрові технології також істотно покращують комунікацію між органами публічної влади та працівниками. Електронні системи комунікації та спільної роботи забезпечують оперативний доступ до необхідної інформації, спрощують обмін даними, сприяють формуванню більшого рівня взаєморозуміння між усіма учасниками управлінських процесів. Інтеграція систем електронного спілкування й колективної роботи в діяльність органів публічного управління становить важливий структурний компонент сучасної моделі державного менеджменту. Зазначені технології забезпечують ефективний двосторонній обмін інформацією, полегшують взаємодію різних рівнів управління, що позитивно позначається на якості ухвалюваних рішень і загальній результативності функціонування інституцій [60].

Передусім електронні системи комунікації гарантують швидкий та стабільний доступ до інформації не зважаючи на територіальне знаходження

здіяяних у процесі управління учасників. Що дає змогу мінімізувати часові втрати під час передачі даних, оперативно реагувати на зміни ситуації та надзвичайні події. Окрім того, цифрові канали спілкування сприяють покращенню взаєморозуміння в колективах, оскільки забезпечують можливість обговорювати робочі питання, погоджувати позиції й обмінюватися думками у режимі реального часу.

Важливу роль відіграють і спільні платформи для командної роботи, які дозволяють якісніше організувати виконання колективних завдань і проєктів. За допомогою таких систем можна чітко розподіляти функції, встановлювати строки виконання, відстежувати проміжні результати, що істотно покращує координацію та злагодженість дій [59]. Для сфери публічного управління, де вагомими є принципи відкритості та прозорості, використання електронних систем взаємодії має особливе значення. Вони забезпечують більшу прозорість управлінських процедур і ширший доступ громадськості до інформації, що сприяє зростанню довіри до державних інституцій і посиленню громадського контролю. Отже, застосування сучасних технологій комунікації та спільної роботи істотно підвищує якість публічного управління, забезпечуючи оперативний обмін інформацією, зміцнення взаєморозуміння та підвищення ефективності діяльності органів влади.

Разом з тим, широке використання сучасних технологій супроводжується виникненням нових викликів і загроз для урядових органів. Зокрема, зростання обсягів цифрових даних зумовлює потребу у посиленому захисті інформації, гарантуванні її конфіденційності, а також необхідності формування у працівників нових компетентностей, пов'язаних із роботою з цифровими інструментами та протидією кіберзагрозам [62]. Належне й усвідомлене використання технологій може суттєво підвищити ефективність функціонування органів публічної влади, пришвидшити внутрішні процеси й покращити якість послуг, однак для цього необхідно мінімізувати потенційні ризики та системно розвивати цифрові навички персоналу.

Цифровізація управлінських процесів потребує й відповідного

оновлення правового регулювання, яке має гарантувати належний рівень захисту персональних даних, прозорість процедур та відповідальність посадових осіб за використання інформаційних ресурсів. Підвищення рівня цифрової компетентності, організація умов для безперервного навчання й перекваліфікації працівників стають обов'язковим елементами процесу синергії державного сектору та викликів цифрової епохи.

Сучасні технології управління персоналом здійснюють значний вплив на ефективність публічного управління та є комплексними й багатовимірними. Такі технології сприяють автоматизації щоденних рутинних процесів, скороченню адміністративного навантаження на працівників, суттєвому покращенню точності виконання завдань, підвищенню рівня мотивації та залученості працівників завдяки використанню індивідуалізації підходів до їх розвитку. Проте, виникають з іншого боку, постають ризики, які безпосередньо пов'язані, з недостатнім технічним забезпеченням, із нерозуміння та несприйняттям змін з самими працівниками, небезпекою кіберінцидентів і витоку інформації [60]. Успішне використання технологій передбачає створення відповідних умов: розвиток компетенцій персоналу, формування адекватної нормативно-правової бази для регулювання використання інноваційних рішень, забезпечення фінансування їхнього запровадження на практиці. Тільки комплексний підхід до включення сучасних HR-технологій у систему публічного управління дає можливість максимально реалізувати їхній потенціал і мінімізувати можливі негативні наслідки.

Водночас необхідно чітко розуміти в чому саме полягають потенційні ризики використання вищезазначених технологій у сфері управління персоналом. Зростання обсягу цифрових даних, які зберігаються й обробляються в межах державних інституцій, зумовлює потребу в особливо ретельному забезпеченні їхньої безпеки та конфіденційності. Окрім того, впровадження нових інструментів потребує часу, ресурсів і системної підготовки персоналу, оскільки йдеться не лише про опанування технічних

навичок, а й про трансформацію організаційної культури [61].

Окремою проблемою є ризик неефективного або формального використання нових інструментів через недостатню підготовленість керівників і працівників. Це може спричинити збої в роботі систем, помилки при опрацюванні даних або навіть втрату важливої інформації. Відповідно, актуальним завданням стає розроблення цілісних програм навчання, які б сприяли не лише засвоєнню технічних аспектів роботи з цифровими системами, а й формуванню розуміння принципів їх раціонального, безпечного та ефективного використання [60].

Сучасні технології одночасно трансформують і організаційну архітектуру управління, підсилюючи залежність інституцій від автоматизованих рішень. У технічних несправностей, кібератак або втрати доступу до даних можливі істотні порушення безперервності роботи органів державної влади. Для запобігання подібним ситуаціям необхідно забезпечити високу надійність технічного оснащення, створення резервних каналів і систем зберігання даних, регулярний моніторинг стану кіберзахисту.

Додатковий вимір становлять етичні аспекти застосування цифрових інструментів в управлінні людськими ресурсами в системі публічного управління. Перш за все, мова йде про збирання, зберігання та обробка персональних даних працівників мають відбуватися в суворій відповідності до законодавчих вимог, а самі працівники повинні мати чітке уявлення про мету й механізми таких процесів. Порушення етичних норм здатне підірвати довіру до керівництва, негативно позначитися на морально-психологічному кліматі в колективі та породити внутрішні конфлікти [61].

Також важливим чинником є потреба у забезпеченні рівного доступу до сучасних технологічних ресурсів. Фактично, всі регіони та муніципальні установи мають суттєві відмінності в рівні матеріально-технічного забезпечення, що спричиняє нерівномірність у впровадженні цифрових інструментів управління, а відтак – у рівні ефективності роботи органів влади. Тому важливо формувати умови для більш збалансованого розвитку

технологічної інфраструктури в усіх ланках публічного сектору.

Таким чином, упровадження сучасних технологій управління персоналом, з одного боку, відкриває широкі можливості для оптимізації роботи, а з іншого – потребує виваженого, комплексного підходу. Необхідно одночасно враховувати технічні, організаційні та людські виміри змін, розвивати цифрові компетентності працівників, сформувати дієві механізми як захисту даних, так й забезпечення етичності процедур та рівності доступу до технологій. Тільки за умови своєчасного виявлення ризиків та відповідно їхньої мінімізації у сфері публічного управління можливим буде повною мірою використати переваги сучасних інструментів управління персоналом.

Отже, для отримання максимального ефекту від упровадження технологій управління персоналом у системі публічного управління необхідно не тільки вдало інтегрувати відповідні інструменти у практику органів влади, а й системно працювати над запобіганням потенційним загрозам, розвивати нові професійні навички працівників і створювати умови для їх безперервного навчання. Це стане запорукою ефективної, результативної та орієнтованої на громадянина діяльності органів публічної влади [62].

Проведене дослідження підтверджує, що сучасні технології управління персоналом суттєво трансформують систему публічного управління, здійснюючи оптимізацію організаційних процесів, підвищуючи продуктивність працівників і поліпшуючи якість управлінських рішень. Використання цифрових інструментів, автоматизованих систем добору кадрів, а також інструментів для навчання та перекваліфікації персоналу забезпечує вищий рівень прозорості, відтворюваності та обґрунтованості управлінських процедур. Встановлено, що інтеграція HR-технологій із системами електронного урядування відкриває можливості для формування більш ефективних моделей управління людськими ресурсами, зорієнтованих на досягнення стратегічних цілей державних органів. Відповідно, такі заходи сприяють зміцненню довіри громадян до публічної влади та забезпеченню стабільності функціонування органів державної влади та місцевого

самоврядування [61].

За для ефективного використання потенціалу сучасних HR-технологій доцільно: 1) максимально широко запроваджувати автоматизовані системи управління діяльністю та результативністю персоналу, які забезпечують об'єктивну оцінку досягнень і підтримують прозорі механізми прийняття рішень; 2) розробити та імплементувати національну програму цифрової трансформації інструментів кадрового менеджменту на всіх рівнях системи публічного управління; 3) розробити та впровадити ефективну систему навчання керівників і працівників органів державної влади з використання інноваційних HR-інструментів; 4) здійснювати моніторинг того, як цифрові технології впливають на продуктивність праці та ефективність управлінських процесів із метою своєчасного коригування політик і стратегій [60].

Перспективні напрями подальших наукових розвідок пов'язані з розробленням моделей інтеграції HR-технологій в інфраструктуру електронного урядування, оцінкою економічної доцільності впровадження цифрових інструментів у публічному секторі, а також адаптацією інноваційних методів до особливостей різних рівнів публічного управління. Особливу увагу доцільно приділити аналізу впливу автоматизації процедур на якість надання адміністративних послуг, розвитку цифрових компетентностей публічних службовців та вдосконаленню інноваційних, прозорих механізмів управління людськими ресурсами.

2.2. Сутність та специфікаі цифровізації у сфері управління людськими ресурсами.

Розглядаючи множинність основних підходів до тлумачення поняття цифровізації, доцільно наголосити на важливості його коректного змістового розуміння в контексті розвитку цифрової економіки та зростання ролі цифрових технологій. Показовим у цьому сенсі є створення у 2019 р. Міністерства цифрової трансформації України, ключовим призначенням якого стало формування та реалізація державної політики. Згідно Постанова

Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 940 [39]: «у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації; у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян; у сферах відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, розвитку інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу; у сфері надання електронних та адміністративних послуг; у сферах електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації; у сфері розвитку ІТ-індустрії» [39]. Загальновизнаним є положення щодо витоків формування концепту цифровізації. Зазвичай першочергове використання терміна «цифровізація» пов'язують із роботами Н. Негропonte, американського дослідника з Массачусетського технологічного інституту, який ще з 1995 р. у праці «Being Digital» здійснив принципове порівняння атомів і бітів як найменших складових відповідно матеріального та цифрового світів. На його переконання, усе, що створено з атомів, рано чи пізно може бути репліковано у формі бітів [92].

Усвідомлення цифровізації як нової парадигми суспільного розвитку стало наслідком трансформації глобальних управлінських цілей у межах становлення четвертої промислової революції (індустрії 4.0) [95]. Водночас і досі відсутнє єдине, усталене й уніфіковане визначення цього поняття, хоча самих дефініцій у науковому та нормативно-аналітичному дискурсі сформовано вже досить багато. У більшості випадків простежується тенденція до ототожнення цифровізації з такими поняттями, як «цифрові технології», «інформаційні технології», «інформаційно-комунікаційні технології». Однак таке спрощене трактування є некоректним, оскільки фактично зводить увагу лише до певної групи інструментів цифровізації, ігноруючи її ширший зміст як комплексного соціально-економічного й інституційного феномену.

Загалом, можна виокремити два базові підходи до з'ясування сутності цифровізації та визначення її ключових характеристик. Перший підхід

фокусується на технологічно-технічному вимірі, акцентуючи увагу на інтенсивному розширенні сфери застосування цифрових технологій у всіх вимірах суспільного розвитку та в різноманітних процесах функціонування суспільства. У цьому разі йдеться насамперед про вдосконалення взаємодії учасників, активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність організацій та у різні канали комунікації.

Другий підхід виходить за межі виключно технічної компоненти й пов'язаний із глибинною зміною моделей функціонування суспільства, формуванням інститутів, побудованих на основі цифрових технологій, що зумовлює трансформацію самої парадигми суспільного розвитку. У цьому випадку цифрові технології постають не лише способом взаємодії, а й внутрішньою сутністю процесів розвитку, специфічним ресурсом такого розвитку, який супроводжує й обумовлює зміну процедур, механізмів та методів діяльності. Інформація набуває переважно цифрової форми й пронизує всю систему публічного управління. Відповідно, цифрові технології докорінно змінюють конфігурацію сучасних суспільних відносин і стають ключовою складовою повсякденного життя людини. Відповідно, суспільство поступово набуває рис цифрового, а відтак розгортається процес цифрової трансформації. Цифрова трансформація, зі свого боку, вимагає від людини перегляду уявлень щодо багатьох соціальних, економічних і управлінських процесів, опанування нових компетентностей, адаптації моделей поведінки, трансформації структури робочих місць, а також зміни каналів та форматів комунікації.

Показовим прикладом розгортання нової цифрової парадигми у систему публічного управління можна вважати проєкт Міністерства цифрової трансформації України з побудови «Цифрової держава». У межах реалізації цього проєкту вже було створено, як портал онлайн-послуг, мобільний застосунок «Дія», а в перспективі передбачається інтеграція всіх відомств в єдину онлайн-ову систему. Платформа «Дія» динамічно розвивається, постійно розширюється перелік послуг як для громадян, так і для суб'єктів

господарювання, на порталі Дія доступно понад 125 послуг для громадян та бізнесу, а в застосунку Дія – більш як 30 [30]. Станом на 2025 рік до переліку послуг можна віднести: 1) електронні документи (паспорт громадянина України, закордонний паспорт, водійське посвідчення, студентський квиток, військовий квиток); 2) послуги для громадян (сплата штрафів за порушення ПДР, сплата боргів за виконавчими провадженнями, можливість ділитися копіями цифрових документів, перевірка дійсності цифрових документів інших осіб); 3) послуги для бізнесу (Дія.Бізнес: платформа для підприємців з інформацією та сервісами, декларування доходів ФОП (єдиний податок, військовий збір); 4) послуги для освіти (Дія.Освіта: портал з онлайн-курсами, зокрема з цифрової грамотності та низка інших [29]. Зовсім недавно Міністерство цифрової трансформації оголосило, що працює над низкою перспективних проєктів у розвитку цифрової України. Зокрема, найближчим часом у Дії з'являться: 1) AI-асистент на порталі Дія, який надаватиме державні послуги; 2) е-Нотаріат, який надаватиме послуги нотаріату онлайн; 3) еАкциз, за допомогою якого можна буде перевірити легальність продукції в Дії, просто відсканувавши електронну марку; 4) Шлях пораненого, який стосуватиметься послуги для ветеранів та військовослужбовців; 5) Базова соціальна допомога – це комплексна послуга, яка об'єднає всі соцвиплати в одну [52].

Починаючи з 2021 р. Мінцифри спільно із Секретаріатом Кабінету Міністрів України та Фондом Східна Європа проводять та поступово втілюють в життя апробацію окремих елементів національної платформи е-демократії «ВзаємоДія», на якій представлені такі інструменти, як: е-звернення та е-запити, е-консультації, е-петиції, е-конкурси, е-голосування, е-експертиза, е-опитування, а також механізми доступу до урядової інформації [30].

Процеси цифровізації безпосередньо впливають і на розвиток місцевого рівня публічної влади. Так, у Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» [43] визначено окремий напрям «Цифрова трансформація регіонів», у рамках

якого сформульовано конкретні завдання, зокрема:

«- проведення реінжинірингу публічних послуг; удосконалення нормативно-правової бази, що регламентує механізми надання публічних послуг, та забезпечення їх реалізації через Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Портал Дія»;

- забезпечення електронної взаємодії між національними реєстрами та реєстрами органів місцевого самоврядування;

- запровадження можливості отримання електронних послуг за допомогою смартфона та через мобільний додаток Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Портал Дія», створення зон вільного доступу до Wi-Fi у громадських місцях;

- сприяння розвитку офіційних вебпорталів і цифрових платформ органів місцевого самоврядування; - впровадження та поширення в регіонах інтегрованої системи електронної ідентифікації;

- переведення пріоритетних публічних послуг, у тому числі відкритих даних та інструментів електронної демократії, в електронну форму;

- забезпечення безперешкодного доступу до високошвидкісного Інтернету для всіх населених пунктів, насамперед сільських територій і малих міст;

- впровадження систем відеоспостереження, контролю якості повітря та рівня забруднення на об'єктах державних органів, соціальних і комунальних установ з метою формування загальнодержавної мережі фіксації подій і природних явищ» [43].

Разом із тим, цифровізація генерує низку серйозних викликів для розвитку публічного управління, що потребують системного реагування й розроблення ефективних стратегій їх подолання. У цьому контексті особливої актуальності набуває забезпечення безперервного моніторингу та підтримки функціонування цифрових мереж, гарантування їх захищеності, що вимагає формування цілісного державницького бачення на рівні стратегічних пріоритетів розвитку. Це пов'язано з тим, що темпи технологічного прогресу

нерідко істотно випереджають оновлення законодавства й регуляторних механізмів. Відтак виникає потреба у створенні гнучких, адаптивних і адекватних сучасним умовам правил, які б регулювали використання цифрових технологій, забезпечували захист прав і свобод громадян та, водночас, стимулювали інноваційну діяльність.

Нерівномірність доступу до цифрових технологій та Інтернету спричиняє формування так званого цифрового розриву між регіонами, секторами економіки та соціальними групами населення. Такий розрив посилює соціально-економічні диспропорції та може істотно обмежувати потенціал розвитку менш розвинених територій

Паралельно зі зростанням масштабів використання цифрових технологій посилюються загрози кібератак і несанкціонованих втручань в інформаційні системи, що здатні негативно впливати на фінансову стабільність, промисловість, інфраструктуру та інші ключові сфери економіки. Зростає активність зловмисників, спрямована на отримання доступу до персональних даних та інформаційних баз. В умовах недостатньо розвиненої системи кібербезпеки такі загрози можуть призводити до значних економічних збитків. Паралельно зі збільшенням обсягів цифрових даних загострюється проблематика захисту особистої та комерційної інформації: неналежний рівень захищеності даних здатен зумовити втрату довіри споживачів і негативно позначитися на результатах підприємницької діяльності [53].

Впровадження автоматизації та технологій штучного інтелекту, своєю чергою, може сприяти як зростанню конкуренції у певних сферах, так і посиленню тенденцій монополізації в інших. Автоматизація окремих видів робіт об'єктивно зменшує потребу в традиційних формах фізичної й інтелектуальної праці, що породжує соціальні виклики, пов'язані з безробіттям та необхідністю масштабної перекваліфікації робочої сили. Цифрові технології вимагають від працівників оволодіння новими навичками й компетентностями; водночас недостатня готовність до змін та низький рівень розвитку системи перепідготовки можуть стати бар'єром для успішної імплементації цифровізації. У зв'язку з цим у розвинених країнах

активізуються дискусії та дослідження щодо запровадження безумовного базового доходу для громадян. Водночас подібні трансформації мають неоднозначний вплив на інноваційний розвиток та створення сприятливого середовища для появи нових бізнес-моделей.

Таким чином, цифровізація висуває перед суспільством широкий спектр викликів, а держави змушені адаптувати свої політики, розробляти стратегії цифрового розвитку, підтримувати інновації, інвестувати у розвиток цифрової інфраструктури, стимулювати навчання та перекваліфікацію працівників, а також формувати ефективні правові інструменти для захисту суспільних інтересів у цифрову епоху.

Цифровізація створює комплексні виклики для системи державного регулювання, оскільки нові технології та цифрові процеси проникають у всі ключові сфери суспільного життя. У результаті регулювання цифрової сфери потребує високого рівня гнучкості та адаптивності, адже стрімкий технологічний прогрес постійно трансформує соціальні й економічні реалії. Ефективні регуляторні стратегії мають поєднувати підтримку інновацій і розвитку з гарантуванням безпеки та захисту прав громадян, споживачів і суб'єктів господарювання [23].

Практична реалізація цифровізації в країнах відбувається шляхом широкомасштабного впровадження цифрових технологій та інфраструктурних рішень у різні сфери суспільного життя. Цей процес охоплює впровадження цифрових платформ, програмних продуктів, інформаційних систем та інших інноваційних технологічних рішень, які замінюють традиційні аналогові процеси, підвищуючи ефективність, зручність і прозорість.

Цифровізація істотно впливає на різні сфери життєдіяльності, сприяючи появі нових форм функціонування та розвитку суспільства. Зокрема, внаслідок цифрової трансформації сформувалися й інтенсивно розвиваються такі напрями, як: 1) електронне урядування (E-Government), у межах якого діджиталізація державних послуг зумовила створення електронних платформ для звернень громадян, використання електронних документів, запровадження

онлайн-заповнення форм, електронного голосування та інших державних процедур; 2) електронна комерція (E-Commerce), що завдяки цифровим технологіям отримала імпульс до розвитку через функціонування інтернет-магазинів, онлайн-платіжних систем, електронних торговельних платформ; 3) цифрові банківські послуги, представлені системами інтернет-банкінгу, мобільними додатками для здійснення банківських операцій, віртуальними гаманцями та іншими цифровими фінансовими сервісами; 4) електронна освіта (E-Learning), у межах якої цифрові технології забезпечують доступ до онлайн-курсів, вебінарів, віртуальних класів та інших освітніх ресурсів, у тому числі через відповідні сервіси порталу «Дія»; 5) телемедицина, що завдяки цифровим рішенням дає змогу здійснювати дистанційні консультації, проводити моніторинг стану пацієнтів, організовувати обмін медичною інформацією тощо; 6) Інтернет речей (Internet of Things, IoT), розвиток якого сприяє створенню «розумних» пристроїв, здатних до обміну даними й взаємодії між собою з метою підвищення ефективності й комфорту; 7) штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI), застосування якого дає можливість автоматизувати низку процесів, аналізувати великі масиви даних, виявляти закономірності, здійснювати прогнозування та підтримувати прийняття рішень [23].

Водночас, попри значні досягнення, для більшості країн, у тому числі й економічно розвинених, зберігаються певні обмеження. Їхня поява зумовлена не стільки загальним рівнем розвитку держави, скільки гнучкістю системи публічного управління та готовністю до змін на всіх етапах ухвалення державних рішень. Незважаючи на існуючі обмеження, більшість держав активно працюють над поглибленням цифровізації публічного управління, удосконаленням технологічних рішень, оптимізацією процедур і розвитком відповідної інфраструктури. Основна мета цих процесів – підвищення ефективності функціонування публічної влади, забезпечення доступності послуг для громадян, посилення прозорості та підзвітності державних інституцій. Це зумовлено тим, що цифровізація поступово перетворюється на

об'єктивну умову суспільного розвитку та еволюціонує від етапу інтенсивного використання й поширення інформаційних технологій до рівня нової парадигми соціально-економічного й політико-управлінського розвитку.

В останні роки в Україні на різних рівнях публічної влади приділяється значна увага використанню цифрових технологій для організації й удосконалення діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування. Проблематика електронного урядування, форм і напрямів застосування інформаційно-комунікаційних технологій у сфері публічного управління дедалі активніше розробляється на законодавчому рівні, отримує відображення в наукових дослідженнях і нормативно-програмних документах. Водночас виявлено відсутність єдиного підходу до визначення сутності поняття «цифровізація». Установлено, що трансформаційні процеси в суспільстві зумовили формування двох основних підходів до розкриття змісту цифровізації: техніко-інструментального, орієнтованого на поширення цифрових технологій, та підходу, який трактує цифровізацію як нову парадигму розвитку.

З огляду на те, що цифрові технології поступово перетворюються не лише на спосіб взаємодії, а й на внутрішній зміст і ресурс процесів розвитку, інформація набуває цифрової форми й охоплює виробничу сферу, бізнес, наукові дослідження, соціальну сферу та публічне управління. Цифрові технології істотно змінюють конфігурацію сучасних суспільних відносин і стають невід'ємною частиною повсякденного життя людини. Отже, суспільство набуває рис цифрового, а сам процес набуває форми цифрової трансформації.

2.3. Зарубіжний досвід використання цифрових технологій управління людськими ресурсами у системі публічного управління.

Цифрові технології, передусім штучний інтелект та системи автоматизації, сьогодні розглядаються як один із ключових інструментів якісної трансформації управління людськими ресурсами в публічному секторі. Досвід розвинених країн демонструє, що їхнє широкомасштабне застосування

суттєво підвищує рівень відкритості, прозорості та підзвітності публічних інституцій. В українських умовах основні виклики пов'язані з розбудовою належної цифрової інфраструктури, формуванням кадрового потенціалу, здатного працювати з інноваційними технологіями, а також із вибудовою ефективних механізмів контролю за функціонуванням автоматизованих систем. Запозичення зарубіжного досвіду потребує не механічного перенесення, а глибокого аналізу місцевих реалій, правових обмежень та ризиків. Попри це, результати дослідження дають підстави стверджувати, що впровадження цифрових інструментів в управління людськими ресурсами може відіграти визначальну роль у модернізації національної системи публічного управління, посиленні її ефективності та підвищенні якості надання послуг населенню.

У ширшому контексті цифрові технології виступають каталізатором зміни парадигми управління людськими ресурсами в органах державної влади та місцевого самоврядування. Провідні держави світу впроваджують комплексні моделі, у яких поєднуються цифрові платформи, алгоритми штучного інтелекту та автоматизовані системи, орієнтовані на оптимізацію кадрових процесів. Управління персоналом у публічному секторі є складним багатовимірним процесом, а результативність діяльності органів влади значною мірою визначається рівнем використання сучасних технологій HRM. У цьому аспекті значущим фактором є професійна спроможність фахівців з управління персоналом у системі публічної влади, їхні компетентності, управлінська культура й здатність працювати в цифровому середовищі [94].

Необхідність ефективного врядування, яке забезпечує якісне надання публічних послуг, робить питання модернізації публічної служби надзвичайно актуальним для будь-якої країни. Виконавча влада, передусім корпус державних службовців, залишається центральним механізмом реалізації державної політики та урядових програм. Державна служба виступає базовою адміністративною опорою нації, відповідальною за організацію, впровадження та практичну імплементацію політичних рішень [67, с. 106].

Дослідження І. Балашова, О. Євсюкової, Н. Обушної, С. Селіванова і С. Теплова присвячені вивченню трансформацій ринку праці в умовах пандемії COVID-19, у тому числі щодо публічних службовців. Вони зазначають, що динамічність змін, притаманна сучасному глобалізованому середовищу, ускладнює функціонування ринку праці в сфері публічної служби, а інтеграція нових технологій вимагає від працівників постійного оновлення знань і навичок. Науковці підкреслюють, що особливої ваги набуває підготовка управлінців високого професійного рівня, які здатні запроваджувати європейські стандарти публічного управління й формувати ефективну державну політику. Метою їхніх досліджень є теоретико-методологічне обґрунтування управління персоналом у системі публічної влади з урахуванням провідних світових практик та особливостей адміністративно-правового регулювання. Значну увагу приділено аналізу систем управління талантами, у тому числі з використанням інструментів електронного навчання, а також розглянуто позитивний досвід США, Німеччини, Франції, Великої Британії, Сінгапуру та Японії. На цій основі окреслено ключові тенденції розвитку української системи управління талантами та специфіку її правового забезпечення [68].

Ще відносно недавно дистанційне навчання у публічному секторі сприймали як інноваційне явище, що потребує переосмислення цілей і методів управлінської діяльності та форм колективної роботи. На сьогодні дистанційні формати стали невід'ємною складовою професійного розвитку публічних службовців, забезпечуючи постійний доступ до навчальних матеріалів, інтерактивну комунікацію, можливість гнучкої організації навчального процесу й індивідуалізації освітніх траєкторій [68].

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації публічного управління виступає формування єдиного інформаційного простору, який об'єднує органи державної влади, населення, бізнес та інститути громадянського суспільства як рівноправних акторів управлінських процесів. Такий інтегрований підхід дає змогу істотно підвищити результативність

державного управління на всіх рівнях. Подолання наявних проблем і бар'єрів, що заважають становленню України як повноцінної цифрової держави, передбачає насамперед реформування саме сфери публічного управління. У зв'язку з цим пріоритетного значення набувають порівняльні дослідження впровадження інформаційних технологій у практику публічного управління в країнах Європи та світу, оскільки вони дозволяють співставити спектр цифрових рішень, що використовуються в Україні та інших державах, і визначити шляхи наближення вітчизняної моделі до провідних світових зразків.

Аналіз різних моделей публічного управління засвідчує, що інституційна архітектура й механізми державного управління в США, країнах Європи, Японії та інших державах сформувалися під впливом різних історичних, політичних, економічних та культурних чинників. Незважаючи на відмінності, в кожній із цих моделей органи публічної влади покликані забезпечувати належний рівень регулювання соціально-економічних процесів і стабільний розвиток суспільства. До основних факторів, які визначають специфіку цифровізації публічного управління в зарубіжних країнах, зазвичай зараховують: 1) інтенсивне впровадження нових знань і глобальних інформаційних технологій у всі сфери суспільного життя; 2) розвиток громадянського суспільства та механізмів соціального партнерства в цифровому середовищі; 3) особливості побудованої в країні моделі ринкової економіки, що проявляються у свободі підприємництва, мобільності робочої сили та високому рівні конкуренції; 4) ступінь децентралізації публічної влади й результативність структурної та регіональної політики, спрямованої на поліпшення умов життя громадян; 5) рівень економічного розвитку, який визначає можливості населення щодо доступу до сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; 6) реалізацію масштабних соціально орієнтованих проєктів, що підтримують принципи соціальної рівності та справедливості в умовах цифрової економіки [54].

У сфері публічного управління держави – члени ЄС, зокрема Франція,

Німеччина, Данія, Іспанія, послідовно розвивають кадрові системи, орієнтовані на кар'єрну модель служби. Особливо показовим є німецький досвід, де цифрові технології органічно інтегровані в систему HRM. Німеччина широко використовує інноваційні підходи до безперервної професійної освіти, зокрема комплексні цифрові платформи, які підтримують кар'єрне зростання та професійний розвиток службовців. Вони охоплюють початкову підготовку, спеціалізовані освітні програми, перепідготовку й системне підвищення кваліфікації.

Ці платформи поєднують інструменти управління освітніми процесами, забезпечують постійний онлайн-доступ до матеріалів, створюють умови для інтерактивного обміну досвідом серед публічних службовців. Важливими складовими німецької моделі є високий соціальний статус публічних службовців, чітко визначені етичні стандарти, а також інститут почесного чиновника. Особливий акцент робиться на гармонійному поєднанні теоретичної підготовки та практичних навичок, а також на розвиненій системі правового й соціального захисту, включно з принципом «довічного найму» [68].

В Австрії функціонування органів влади, у тому числі з погляду надання послуг громадянам, регулюється Загальним законом про адміністративні процедури; в Естонії діє низка нормативних актів, що визначають особливості адміністративних процедур; у Польщі – Кодекс адміністративного судочинства. Ці документи спрямовані на забезпечення доступу громадян до спектра послуг як безпосередньо органами влади, так і через договори з приватними провайдерами. В Австрії для координації діяльності центральних, регіональних і місцевих органів влади створено платформу Digital Austria. Її роботу структуровано за чотирма ключовими напрямками [35, с. 104]: 1) інформаційний – надання загального доступу до інформаційних ресурсів відомств; 2) комунікаційний – організація двосторонньої взаємодії з державою; 3) транзакційний – надання державних послуг та забезпечення електронного документообігу; 4) персоналізаційний – адаптація контенту та сервісів до

індивідуальних запитів користувачів.

Польща розпочала впровадження IT-рішень у сфері соціального забезпечення ще в 1990-х роках, зокрема через проєкт PES. У 2015 році було прийнято програму «Цифрова Польща», спрямовану на зміцнення цифрових фундаментів національного розвитку. Серед головних її завдань – забезпечення широкого доступу до високошвидкісного Інтернету, розвиток ефективних і зручних публічних електронних послуг, а також системне підвищення цифрової грамотності населення й державних службовців [20].

М. Лаузікас та А. Міліуте наголошують, що успішна комерціалізація інновацій є багатовимірним процесом, який вимагає інтеграції кількох критично важливих складових. По-перше, необхідно спиратися на накопичений досвід і формалізувати правила, зрозумілі всім організаційним рівням – від окремих підрозділів до окремих працівників і зовнішніх стейкхолдерів. До цього блоку належать, зокрема, розроблення механізмів захисту інтелектуальної власності та визначення відповідальних креативних лідерів. По-друге, важливо вибудувати дієву систему підтримки креативності й інновацій, яка сприяє формуванню професійних спільнот, об'єднанню ресурсів, обміну знаннями та досвідом. Важливу роль у цьому відіграють сучасні технології – інструменти аналізу великих масивів даних, бізнес-аналітика, цифрові платформи безперервної співпраці. Застосування таких інструментів дає змогу реалізовувати комплексні завдання, орієнтовані на ефективний розвиток та успішну комерціалізацію інноваційних рішень.

Британський досвід, узагальнений у звіті *Culture is Digital* (червень 2019 року), демонструє, як інноваційні технології впливають на різні сфери суспільного життя. У цьому документі зазначено, що штучний інтелект може суттєво трансформувати економіку Великої Британії до 2035 року. Прогнозується, що завдяки інтеграції ШІ в традиційні сектори, зокрема в культурні й креативні індустрії, економічний обсяг може зрости приблизно на 814 млрд доларів США, а річна валова додана вартість – збільшитися з 2,5 % до 3,9 % [73].

Цифрова трансформація публічного управління охоплює кілька базових напрямів: розвиток електронного урядування, впровадження штучного інтелекту, автоматизацію управлінських процедур, використання відкритих даних і хмарних технологій. У дослідженні Н. Цибульник, І. Задой, І. Курбатової та Ю. Мех підкреслюється зростаючий інтерес українського суспільства до електронного урядування як до ключового інструменту модернізації публічної влади [99]. Суспільний запит на дистанційні адміністративні послуги, прозорі та доступні сервіси обумовлює необхідність інтеграції новітніх технологій у роботу органів державної влади та місцевого самоврядування.

Міністерство технологічних інновацій Італії підтримало проєкт CiTel, спрямований на розбудову електронного уряду в державному секторі. У концепції, яку запропонували К. Лайн і Дж. Лі, виділяються чотири стадії розвитку е-уряду: етап каталогізації, транзакційний етап, вертикальна та горизонтальна інтеграція. Ця модель відображає поступове ускладнення системи електронного уряду відповідно до рівня розвитку технічних, організаційних та управлінських ресурсів [87, с. 106].

Скандинавська модель сервісної держави, яка протиставляється радикальним індивідуалістичним підходам, передбачає розширення ролі держави в регулюванні економічних і соціальних процесів. Держава активно долучається до стимулювання економічного зростання, розбудови системи соціального захисту, реалізації інвестиційних соціальних проєктів. Значну частину таких програм фінансують через спеціалізовані фонди, закріплені в бюджетних документах. Їх втілення відбувається у тісній взаємодії з великими громадськими організаціями. З метою уникнення гострих соціальних конфліктів та вироблення узгоджених рішень у сфері соціальної політики створюються спеціальні ради на загальнодержавному, регіональному та галузевому рівнях за участю працівників підприємств.

Шведська сервісна держава будується на концепції «трьох D»: Dialog, Discussion, Decision (діалог, обговорення, рішення). Електронний уряд Швеції

формувався на основі кількох принципових засад: забезпечення можливості отримання публічних послуг у будь-який час; запровадження єдиних технічних стандартів взаємосумісності (що передбачає врахування архітектури систем ідентифікації, безпеки, дизайну); гарантування конфіденційності та дотримання вимог інформаційної безпеки; пріоритетності думки громадян у процесі реалізації цифрових новацій [35, с. 107].

Як уже зазначалося, електронне урядування відкриває широкі можливості для забезпечення доступу до послуг, однак проходить кілька послідовних стадій розвитку, кожна з яких супроводжується специфічними викликами. Найважливішою характеристикою успіху е-урядування є не стільки масштаб, скільки якість його реалізації. Сінгапур часто наводять як один із найбільш вдалих прикладів. У рейтингу Accenture з електронного уряду він стабільно посідає провідні позиції, впроваджуючи концепцію «Багато агентств – один уряд», за якої громадяни отримують інтегровані послуги незалежно від кількості залучених відомств. Прийняття у 2000 році Плану дій з електронного уряду стало переломним моментом для модернізації публічних послуг, спрямованої на підвищення якості обслуговування в умовах цифрової економіки [88].

У першій хвилі Програми цифрової трансформації (ПЦП) акцент робився на використанні інформаційних технологій для оптимізації внутрішніх процесів публічної адміністрації, автоматизації операційної діяльності та скорочення паперового документообігу. Згодом пріоритети змістилися в бік удосконалення міжвідомчої взаємодії, розвитку координаційних механізмів та створення інтегрованих послуг для громадян. Для зменшення дублювання в роботі різних відомств було створено низку центрів обробки даних. На початку 1990-х років розгорнуто адаптивну інформаційну мережу для публічних служб і проведено консолідацію обчислювальних ресурсів у єдиному центрі. Стратегія модернізації публічної служби через електронний уряд у Сінгапурі передбачає п'ять основних напрямів: оновлення публічної політики й процедур; інтеграцію е-послуг;

проактивне врахування потреб громадян; застосування ІТ для поліпшення якості послуг; всебічне впровадження інновацій. На практиці це втілюється через шість програм, орієнтованих на розбудову е-сервісів, розвиток сприятливого організаційного середовища, технологічні експерименти, підвищення ефективності, створення гнучкої ІТ-інфраструктури та формування цифрових компетентностей державних службовців [88].

Інституціалізація електронного уряду в Сінгапурі значно посилила результативність надання публічних послуг. Портал «Електронний громадянин», що розпочав роботу в травні 1999 року, досі виконує функції єдиного входу до державних електронних сервісів і структурує їх відповідно до життєвих ситуацій користувачів, а не до відомчих меж. Завдяки інтеграції інформаційних потоків, процесів і систем між органами влади забезпечується безперервний онлайн-сервіс. Нині портал eCitizen пропонує близько 600 електронних послуг у 15 категоріях, а щомісячна кількість відвідувань сягає приблизно 4,2 млн. Створена згодом центральна система моніторингу дає змогу відстежувати прогрес у впровадженні е-послуг у державному секторі.

Дж. Етшейд підкреслює, що в системі публічного управління штучний інтелект дедалі ширше застосовується для автоматизації адміністративних процедур, що дозволяє скоротити часові витрати на виконання рутинних операцій та зменшити навантаження на персонал. До основних можливостей ШІ належать автоматизований збір даних, їх опрацювання, формалізоване ухвалення рішень на основі заданих алгоритмів, а також підготовка проєктів офіційних документів. Яскравим прикладом є використання в Німеччині системи EasyPASS для автоматизованого контролю на кордоні: вона поєднує технології штучного інтелекту з біометричною ідентифікацією осіб [71].

До інших сфер застосування належать системи автоматизованої перевірки коректності та повноти даних у зверненнях громадян, що прискорюють процес розгляду запитів і зменшують імовірність помилок. Потенціал ШІ також використовується для виявлення відхилень від нормативних параметрів, наприклад, при аналізі показників стану довкілля.

Водночас ключовим завданням є забезпечення прозорості логіки прийняття автоматизованих рішень та їх підзвітності, адже саме від цього залежить рівень довіри громадян до публічних інститутів [76].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження інноваційних підходів – штучного інтелекту, автоматизації адміністративних процесів, розвиненої аналітики даних – має значний потенціал для зміцнення інституційної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування. Вони сприяють підвищенню якості публічних послуг, покращенню прозорості управління та залученню громадян до процесів ухвалення рішень. Технології не лише оптимізують наявні процедури, а й стимулюють формування нових стандартів публічного врядування, заснованих на відкритості даних та діалозі з суспільством.

Для України принципово важливо не лише переймати успішні зарубіжні моделі, а й адаптувати їх до власного правового, економічного й культурного контексту. Це вимагає цілеспрямованого розвитку цифрової інфраструктури, підготовки висококваліфікованих фахівців, а також створення надійних механізмів безпеки й підзвітності автоматизованих систем. Необхідно вибудувати комплексну правову й технічну основу для впровадження інновацій у публічне управління, яка охоплюватиме питання інформаційної безпеки, захисту персональних даних, етичних стандартів та зміцнення довіри суспільства до цифрових рішень. Особливу увагу слід приділити розробленню процедур, що забезпечують прозорість і контрольованість автоматизованих рішень, з метою мінімізації ризиків зловживань і корупції.

Інтеграція цифрових технологій у систему публічного управління передбачає не лише технічну модернізацію, а й правову, етичну та соціальну перебудову управлінських практик. За умови комплексного підходу технології можуть стати дієвим інструментом підвищення ефективності публічних інституцій та розбудови інноваційної державної служби. Важливо при цьому плекати культуру безперервного навчання серед публічних службовців, стимулювати їхню готовність до сприйняття нових рішень, формувати

компетентності, необхідні для роботи в цифровому середовищі.

Таким чином, успішна імплементація цифрових технологій у систему публічного управління України пов'язана не лише з оновленням технічної бази, а й із глибинним реформуванням управлінських процесів. Інновації мають бути інтегровані на всіх етапах роботи з людськими ресурсами – від добору та залучення персоналу до систематичного оцінювання результативності та стратегічного розвитку кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 3.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ: ТЕХНОЛОГІЇ ТА СТРАТЕГІЇ

3.1. Стратегічні підходи до використання цифрових технологій управління людськими ресурсами в Україні.

Одним із ключових та довгострокових завдань модернізації української системи публічного управління є формування сучасної, цифрово-орієнтованої екосистеми управління людськими ресурсами, здатної оперативно реагувати на глобальні трансформації та тренди світового ринку праці. Вектор на цифровий розвиток у сфері HRM стає визначальним у контексті забезпечення результативності, прозорості та підзвітності органів державної влади й місцевого самоврядування.

Результати міжнародного дослідження «Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які формуватимуть робоче середовище в 2030 році» [26] засвідчують, що у найближчі десятиліття відбудеться суттєве перегрупування ринку праці. Очікується подальше зростання рівня автоматизації, що призведе до скорочення традиційних робочих місць та розширення сегменту професій, пов'язаних із цифровими навичками. Водночас компанії змінюють підходи до визначення вимог до персоналу, а отже HR-служби опиняються перед новими викликами: жорстка конкуренція за таланти, потреба в ухваленні нестандартних рішень, робота в умовах високої турбулентності, непередбачуваності та зростання соціальних ризиків.

Забезпечення ефективного розвитку людського потенціалу, створення конкурентних умов у сфері залучення талантів, підвищення довіри до державних інституцій, формування інноваційного середовища та модернізація секторів економіки – все це визначено серед пріоритетних завдань Національної економічної стратегії до 2030 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179 [44]. Така стратегічна орієнтація зумовлює необхідність прискореної цифрової трансформації HR-

системи в публічному секторі, її переорієнтації на принципи інноваційності, функціональної узгодженості та прозорості, а також на формування в державних службовців компетенцій майбутнього, які відповідають динаміці глобального ринку праці.

Оскільки цифровізація державного сектору є одним із базових напрямів розвитку української держави, логічно, що цифрові технології управління персоналом повинні стати невід'ємним елементом модернізації публічного управління. Н. Гуцуляк пропонує відносити до ключових технологій цифрового HR такі складові: стратегічне планування персоналу, інноваційні моделі рекрутингу, цифрове навчання та розвиток, сучасні підходи до оцінювання ефективності, автоматизовані системи мотивації та винагород, а також цифрові інструменти кар'єрного розвитку та корпоративного лідерства [38].

У цьому контексті цифрові технології управління людськими ресурсами в Україні мають ґрунтуватися на використанні інноваційних підходів, що забезпечуватимуть повну цифровізацію HR-процесів. Це включає: сучасні методи прогнозування кадрових потреб, автоматизацію рекрутингу та адаптації персоналу, використання цифрових інструментів для професійного та особистісного розвитку службовців, формування системи аналітичного оцінювання результативності, впровадження нових моделей мотивації та кар'єрного просування, розвиток корпоративної культури й корпоративної соціальної відповідальності, а також автоматизацію всіх ключових етапів життєвого циклу державного службовця.

Глобалізація й діджиталізація породили нові виклики у сфері HRM. Ще у 2015 році серед глобальних проблем у сфері управління людськими ресурсами виділялися: нестача висококваліфікованих фахівців, значний рівень плинності кадрів, емоційне виснаження працівників та загальне погіршення їхнього добробуту. Подальші події – насамперед повномасштабна війна проти України – значно загострили ці проблеми. До них додалися: стрімке зростання безробіття, масова міграція робочої сили за кордон, регіональні кадрові

дисбаланси та глибокі соціально-економічні потрясіння, що вплинули на структуру та динаміку ринку праці.

У реаліях сучасної глобалізованої економіки цифрові технології в сфері управління людськими ресурсами в системі публічного управління вже не сприймаються як додатковий інструмент, а становлять невід’ємну складову функціонування інституцій державної влади. Ще у 2015 році на міжнародному рівні серед основних викликів, що визначали динаміку розвитку ринку праці та систему управління персоналом, називали дефіцит компетентних фахівців, високу мобільність і плинність кадрів, емоційне виснаження службовців та загальне погіршення добробуту працівників. Повномасштабна війна проти України суттєво загострила ці проблеми та спричинила появу нових загроз, зокрема різке зростання рівня безробіття, посилення трудової міграції, зниження життєвих стандартів та поглиблення регіональних дисбалансів на тлі масового внутрішнього переміщення населення.

Для формування адекватної відповіді на зазначені виклики у сфері людського капіталу у 2023 році було визначено десять ключових тенденцій. Перший тренд пов’язаний з управлінням у середовищі рецесійних процесів та гострого дефіциту кваліфікованих фахівців, що вимагає від керівників формування нових моделей лідерської поведінки та компетентностей, здатних забезпечити ефективне управління персоналом в умовах невизначеності, швидких змін та гібридних форматів зайнятості. Другий тренд полягає у необхідності інтеграції онлайн- і офлайн-комунікацій в єдину систему організації роботи, що зумовлено суттєвим поширенням дистанційних форм праці. Третій тренд акцентує на переорієнтації організаційних моделей на компетентності, а не виключно на формальних освітніх характеристиках, що вимагає розроблення комплексних профілів навичок, релевантних до сучасних викликів. Четвертий тренд підкреслює стрімке зростання ролі HR-аналітики: цифрові інструменти дають змогу відстежувати закономірності плинності кадрів, вимірювати продуктивність, виявляти чинники ризику, прогнозувати звільнення та оцінювати економічну ефективність людиноорієнтованих

рішень [24] .

П'ятий тренд зумовлює необхідність системного зворотного зв'язку від персоналу як механізму отримання об'єктивних оцінок, альтернативних бачень та пропозицій, що розширюють можливості управлінських рішень. Шостий тренд відображає тенденцію гуманізації трудового досвіду, тобто визнання унікальності кожного працівника та орієнтацію на підтримку його професійного й психологічного благополуччя. Сьомий тренд – це утвердження політик різноманіття й інклюзивності, спрямованих на усунення будь-яких форм дискримінації та забезпечення реальної гендерної рівності, зокрема у питаннях оплати праці.

Восьмий тренд стосується пріоритетності формування безпечного психологічного середовища, що передбачає превенцію професійного вигорання та створення умов для підтримання продуктивності в кризових ситуаціях. Дев'ятий тренд охоплює формування чіткої системи організаційних цілей і цінностей, інтеграцію корпоративної соціальної відповідальності та участь інституцій у розбудові суспільного добробуту. Десятий тренд спрямований на розвиток компетентностей фахівців з управління персоналом, які повинні демонструвати здатність до прискореного досягнення стратегічних цілей, ефективного використання даних, гнучкої співпраці та реагування на складні управлінські виклики [78].

З огляду на наведені тенденції науковці та експерти рекомендують керівникам у процесі управління людськими ресурсами: 1) поступово зміщувати акцент із формальних посадових характеристик на реальні компетентності та навички; 2) формувати робочі простори нового типу, засновані на цифрових рішеннях та інтелектуальних технологіях; 3) забезпечувати чітке регулювання використання персональних даних працівників; 4) здійснювати управління з урахуванням зростаючого впливу співробітників на репутаційні та стратегічні результати діяльності організації; 5) вибудовувати цілісні екосистеми розвитку робочої сили, орієнтовані на довгострокову взаємодію; 6) гарантувати рівність, інклюзивність та

різноманіття, посилюючи людський вимір сталого розвитку; 7) вкладати значні ресурси у виявлення та попередження ризиків, пов'язаних із персоналом; 8) використовувати технології підвищення індивідуальної та командної ефективності; 9) створювати умови для розвитку персоналу за допомогою цифрових помічників та інтелектуальних систем підтримки рішень; 10) застосовувати дані як основу для моделювання, прогнозування й оцінювання результативності управлінських процесів [38].

Вказані тенденції формують підґрунтя для того, щоб бізнес-середовище суттєво переосмислювало власні HR-стратегії у довгостроковій перспективі до 2030 року. Йдеться про необхідність переходу до використання ширшого спектра методів пошуку та відбору персоналу з акцентом на залучення висококваліфікованих і цінних кадрів; впровадження систем мотивації, які ґрунтуються на об'єктивних результатах оцінювання ефективності діяльності; підтримку кар'єрного розвитку передусім для ключових працівників; застосування прогностичних аналітичних інструментів HR для визначення майбутньої потреби в талантах, аналізу організаційних процесів та вимірювання продуктивності; а також використання сенсорних технологій та інструментів аналізу даних для постійного контролю й удосконалення трудової діяльності [26].

Особливо показовим у цьому контексті є досвід цифрової трансформації HR-процесів, продемонстрований міжнародною компанією HURMA, яка створила систему для комплексної автоматизації управління персоналом, рекрутингу та управління цілями організації. За оцінками її розробників, застосування цього програмного комплексу дає змогу скоротити майже половину часу, що витрачається на виконання рутинних HR-операцій, та зменшити витрати на рекрутинг приблизно на 18 %. Компанія працює на ринках Східної Європи, а її головний офіс розташований у Харкові (Україна). Користувачам HURMA System пропонується повноцінний HRM-ATS-продукт, який містить компоненти штучного інтелекту та побудований на архітектурі Single Tenant, що забезпечує високий рівень захисту даних, сприяє зміцненню

бренду роботодавця, залученню нових і розвитку наявних фахівців, а також формуванню позитивного іміджу організації як привабливого робочого середовища [84].

Створена HURMA система цифрової автоматизації HR-процесів, рекрутингу та управління цілями включає широкий набір інструментів: HR-дашборд; модулі онбордингу, адаптації та супроводу; інтегровану базу співробітників; систему подій і нагадувань; інструменти для проведення опитувань і Performance Review; корпоративний календар; механізми відстеження настроїв працівників; чат-бот; модулі HR-аналітики; систему сценаріїв для автоматизації онбордингу, офбордингу та внутрішніх запитів персоналу (зокрема щодо відпусток, відряджень та інших робочих подій); облік робочого часу та нарахувань за допомогою Payroll; модуль Absence Management. Комплексне застосування цих рішень не лише оптимізує роботу компанії та зменшує навантаження на HR-підрозділ, а й переводить взаємодію з працівниками на принципово інший рівень, підвищуючи прозорість, якість сервісу і швидкість комунікацій [84].

Зокрема, система забезпечує такі можливості: 1) автоматизацію процесів Absence Management, що включає налаштування автоматичного нарахування відпусток, лікарняних та інших видів відсутностей для кожного працівника, а також швидке подання відповідних запитів і отримання відповідей; 2) модуль Payroll, який відповідає за фіксацію відпрацьованого часу та розрахунок заробітної плати, дозволяє формувати зведені таблиці за відпрацьованими годинами та здійснювати нарахування заробітку. Система підтримує оплату у кількох валютах, розрахунок заробітної плати за будь-який період, формування звітів у різних форматах, а також нарахування премій і бонусів; 3) сценарії – інструмент, що дає можливість автоматизувати послідовність HR-дій, створюючи логічні ланцюжки завдань, які виконуються в напіваавтоматичному режимі під час онбордингу та офбордингу, з можливістю застосування як стандартних шаблонів, так і індивідуальних схем; 4) модуль організаційної структури, який відтворює повну систему підпорядкування, відображає склад

команд, їхніх керівників, контактні дані та графік роботи, включно з інформацією про працівників, що працюють дистанційно; 5) HR-календар, у якому фіксуються ключові внутрішні події: зустрічі, наради, дні народження, ювілейні дати, графік робочих і вихідних днів, про які система завчасно сповіщає співробітників; 6) конструктор опитувань, що забезпечує можливість оперативного створення опитувань, адресованих окремим працівникам, командам або всьому колективу; формування анкет для Performance Review, eNPS, Q12 за стандартними шаблонами чи на основі власних розробок. Повідомлення про опитування надходять електронною поштою, через чат-бот або у системному інтерфейсі, а всі результати зберігаються для подальшого аналізу; 7) мобільний чат-бот у Telegram та Slack, що забезпечує зручний канал для подання запитів працівниками й отримання оперативних відповідей; 8) персональні профілі працівників, які включають інформацію про кар'єрний шлях, результати Performance Review, контактні дані та нотатки за підсумками зустрічей з фахівцями; 9) модуль OKR (Objectives and Key Results), який спрямований на побудову зрозумілої системи цілей і ключових результатів для компанії, її команд та індивідуальних співробітників, що сприяє підвищенню мотивації та залученості; 10) CRM-система для HR, яка збирає й аналізує статистичні дані щодо HR-процесів, рекрутингу та динаміки настроїв персоналу. Завдяки різновекторному аналізу – за тиждень, місяць, квартал, півроку або рік – система дозволяє відстежувати чисельність персоналу, плинність кадрів і своєчасно визначати чинники ризику можливого звільнення ключових працівників [84].

Варто відзначити, що для подальшого просування цифрової трансформації управління людськими ресурсами в системі публічного управління України та створення умов для відкритого, прозорого й ефективного використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій Уряд затвердив Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах [49] і ухвалив план практичних заходів для її реалізації. У зазначеному документі інформаційна

система визначається як «комплекс організаційних та технічних рішень, що забезпечують формування цілісного інформаційного ресурсу для управління персоналом державних органів, включаючи дані щодо структури та штатного розпису, посад державної служби, особових справ державних службовців (відповідно до частини першої статті 37 Закону України «Про державну службу»), а також інформацію про оплату праці, заохочення, відпустки, особливості кар'єрного зростання, дисципліну, професійну компетентність і професійне навчання» [49].

У результаті впровадження цієї Концепції в системі публічного управління була створена автоматизована інфраструктура для збирання, оброблення, зберігання та захисту персональних даних державних службовців та інших категорій працівників державних органів. Така система забезпечує функціонування централізованої бази даних, яка слугує не лише засобом обліку персоналу, але й інструментом підтримки процесів цифровізації та автоматизації функцій управління персоналом, сприяючи підвищенню точності, актуальності й захищеності інформації [83].

Подальший стратегічний крок у розвитку цифрових технологій управління людськими ресурсами в системі публічного управління України пов'язаний із підвищенням цифрової компетентності публічних службовців і формуванням у них глобальних навичок, необхідних для майбутнього ринку праці. У аналітичному звіті «Людський капітал 2030. Глобальні навички майбутнього» зазначено, що цифрова грамотність набуває статусу обов'язкової компетентності для фахівців усіх сфер, а активне впровадження роботизації та автоматизації здатне призвести до втрати актуальності низкою професій, які донедавна залишалися затребуваними [25].

До переліку найважливіших навичок для працівників наступних десятиліть включено: 1) системне мислення (здатність розуміти й аналізувати складні системні взаємозв'язки); 2) критичне мислення; 3) підприємницьке мислення; 4) аналітичні здібності; 5) міжгалузеву комунікацію (усвідомлення технологічних і ринкових процесів у суміжних секторах); 6) бережливе

ставлення до ресурсів і виробництва; 7) комерційну обізнаність; 8) навички керування складними автоматизованими системами; 9) фінансову грамотність; 10) орієнтацію на потреби клієнтів; 11) здатність працювати в мультикультурному та багатомовному середовищі; 12) лідерські здібності та командну взаємодію; 13) естетичний смак; 14) творчість; 15) креативність; 16) допитливість; 17) ініціативність; 18) стійкість до стресу; 19) гнучкість; 20) здатність адаптуватися до нових умов; 21) опанування хмарних технологій; 22) базові навички програмування; 23) компетентність у продажах і маркетингу; 24) володіння цифровими інструментами дистанційної роботи; 25) управління проєктами й процесами; 26) здатність застосовувати інструменти штучного інтелекту; 27) інтегральну цифрову грамотність; 28) роботу з віртуальною та доповненою реальністю; 29) знання технології блокчейн; 30) уміння діяти в умовах високої невизначеності та швидкої зміни обставин [88]. У сучасних умовах, визначених стрімким розвитком інновацій та цифрових технологій, «Soft skills» (гнучкі навички) фактично перетворюються на фундаментальну основу професійної діяльності. Традиційно виділяють три групи компетентностей: Hard skills – професійні, спеціалізовані вміння; Soft skills – навички XXI століття, такі як креативність, колаборативність, критичне мислення і когнітивна гнучкість; Digital skills – цифрові вміння, що охоплюють основи комп'ютерної грамотності та елементи програмування [24].

Для цілеспрямованого розвитку цифрових компетентностей публічних службовців Національною економічною стратегією на період до 2030 року [44] визначено такі завдання: – включення програм розвитку цифрових навичок до системи підвищення кваліфікації та професійної підготовки державних службовців; – створення спеціалізованих онлайн-курсів відповідно до функціональних напрямів діяльності державних органів; – інтеграція вимог законодавства щодо електронних адміністративних послуг у систему кваліфікаційних вимог до державних службовців; – оновлення компетентностей до переліку ключових навичок; – формування системи матеріальних стимулів, що заохочують до опанування цифрових навичок у

сфері надання електронних адміністративних послуг [44].

Таким чином, для забезпечення ефективного впровадження цифрових технологій управління людськими ресурсами в системі публічного управління України необхідно: 1) розробити та затвердити Стратегію управління людськими ресурсами органів державної влади та місцевого самоврядування, що інтегруватиме цифрові підходи до управління персоналом, враховуючи глобальні тенденції та зміни на міжнародному ринку праці; 2) забезпечити цифровізацію процесів управління талантами – від пошуку та відбору до адаптації, утримання та залучення працівників до розбудови організаційних процесів; 3) створити сприятливі умови для безперервного професійного та особистісного розвитку публічних службовців; 4) упровадити сучасні підходи до управління ефективністю, розробити прозору систему мотивації й кар'єрного просування, зміцнити корпоративну культуру та корпоративну соціальну відповідальність, забезпечуючи паралельну автоматизацію HR-процесів; 5) формувати у керівників компетентності ефективного лідерства та здатність управляти ризиками, пов'язаними з персоналом, а також запроваджувати інструменти, що підвищують індивідуальну та командну результативність [38].

Крім того, значної уваги потребує впровадження технологій доповненої та віртуальної реальності у навчальні програми для працівників органів державної влади та місцевого самоврядування; використання систем штучного інтелекту й цифрових сервісів для автоматизації HR-процесів (у тому числі чат-ботів і віртуальних асистентів); формування цифрових робочих місць; а також системна підтримка ментального здоров'я публічних службовців через розвиток їхнього емоційного інтелекту, комунікативних умінь та психологічної грамотності.

3.2. Особливості розвитку цифрових технологій управління людськими ресурсами в сучасній системі публічного управління України в умовах дії правового режиму воєнного стану.

Цифровізація системи управління людськими ресурсами публічній

службі України передбачає не лише оновлення технічних інструментів, а й повне переосмислення кадрової роботи. Ідеться про перехід від традиційних підходів до формування функції HR у публічному секторі, де ключову роль відіграватимуть цифрові технології. Такий процес трансформації має враховувати глобальні тенденції, що розгортаються у трьох базових площинах: по-перше, цифрова робоча сила, що означає залучення фахівців із необхідними цифровими навичками; по-друге, цифрове робоче середовище, яке створює умови для продуктивності через сучасні мобільні засоби комунікації; по-третє, цифровий HR, який передбачає зміну кадрових процедур на основі цифрових технологій та інструментів [74].

Упровадження цифрових технологій управління людськими ресурсами у системі публічного управління спрямоване на модернізацію всієї системи роботи з персоналом, що може охоплювати автоматизацію основних HR-процесів, використання інтегрованих мобільних застосунків, аналітики HR-даних і масивів Big Data, впровадження VR-технологій, алгоритмів штучного інтелекту та інших сучасних рішень. Важливо наголосити, що цифрова трансформація в кадровій сфері вже стартувала. Ще в 2019 році Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) задекларувало мету сформувати в державній службі повноцінну HR-функцію, а стратегія НАДС визначала серед пріоритетів залучення нових менеджерів, впровадження HR-підходів і культурних змін усередині організацій, а також максимальну цифровізацію застарілих процедур [50].

Результативними досягненнями НАДС у сфері запровадження цифрових технологій управління людськими ресурсами стали: повний перехід значної частини кадрових процедур в електронний формат, запуск HELP DESK для кандидатів, створення порталу Career.gov.ua та Career-бота, інтеграція державного порталу вакансій Career.gov.ua з Work.ua та Robota.ua, а також запуск Порталу управління знаннями для забезпечення професійного навчання службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Зокрема, портал Career.gov.ua забезпечує інформаційну підтримку користувачів, дозволяє

здійснювати фільтрацію вакансій за категоріями (А, Б, В), регіонами, містами та дає можливість змінювати візуальні параметри пошуку. Інтеграція Career.gov.ua із приватними платформами Work.ua та Robota.ua здійснюється через API, що дає змогу автоматично передавати дані про актуальні вакансії між сервісами. CareerBot полегшує пошук вакансій у залежності від категорії посади або за ключовими словами чи шестизначним кодом. Портал управління знаннями відкриває нові можливості: провайдери освітніх послуг можуть розширювати аудиторію та брати участь у моніторингу якості освітніх програм, викладачі – планувати роботу та формувати рейтинг, а користувачі – легко знаходити необхідні навчальні програми, адаптуючи навчання до власних потреб і можливостей [13].

Цифрова трансформація вимагала від HR-керівників та фахівців вирішення низки стратегічних завдань. Серед них – оперативне реагування на глобальні тенденції ринку праці, зокрема зміни форм зайнятості, розвиток нових бізнес-моделей, поширення робототехніки, штучного інтелекту, посилення мобільності населення. Також необхідні персоналізовані підходи до мотивації персоналу, розвиток міжкультурної компетентності, створення ефективного кроскультурного менеджменту. Важливим є перехід HR-технологій до цифрових форматів, автоматизація більшості HR-функцій, використання хмарних платформ (HRIS), оновлення підходів до формування соціального капіталу як довгострокового ресурсу. Додатково перед HR стоїть завдання створити умови для глобального пошуку й залучення талантів, використовуючи маркетингові технології, розробити сучасні методи управління компетентностями, поведінкою та знаннями. Не менш важливими стають робота з великими даними, використання соціальних медіа для ухвалення управлінських рішень, упровадження систем кіберзахисту, формування HR-бренду організації на основі інновацій, а також залучення аутсорсингових послуг у кадрових процесах [13].

Окремої уваги потребує тенденція до формування нових професій майбутнього, які можуть бути затребувані й у сфері публічного управління.

Серед таких професій – Director of Wellbeing, який відповідатиме за добробут колективу у психологічному, емоційному, духовному та фізичному аспектах; Gig Economy Manager, який організовуватиме роботу з фрілансерами, тимчасовими співробітниками та незалежними консультантами; WFH Facilitator, відповідальний за підтримання у віддалених працівників відчуття належності до організації; The Future of Work Leader, який аналізуватиме потреби в компетентностях майбутнього та формуватиме траєкторії розвитку персоналу; Internal Career Consultant, що сприятиме ефективному використанню талантів; HR Data Detective, який збиратиме HR-дані з різних платформ для підвищення продуктивності; SecondAct Coach, який здійснюватиме перекваліфікацію персоналу у разі змін у структурі або характері роботи [85].

Важливим завданням стає також розвиток цифрової компетентності публічних службовців і HR-фахівців. У Європейському Союзі цифрова грамотність віднесена до ключових компетентностей сучасної людини і включає п'ять компонентів: навички роботи з інформацією та даними, комунікація у цифровому середовищі, створення цифрового контенту, цифрова безпека та здатність вирішувати проблеми за допомогою цифрових інструментів. Цифрові компетенції охоплюють комплекс знань, навичок, особистісних якостей та поведінкових характеристик, необхідних для продуктивного використання інформаційних технологій у професійній та особистій діяльності [24].

Цифрова модернізація системи управління людськими ресурсами, яка є ключовим напрямом оновлення системи публічного управління, протягом крайніх років здійснювалася відповідно до положень Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки [56], зокрема її компоненту «Професійна публічна служба та управління персоналом». Саме в межах цього напрямку визначено комплекс завдань, спрямованих на підвищення якості управління людськими ресурсами в органах державної влади.

Одним із центральних елементів реформування було передбачено

запровадження сучасної інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS). Ця система має забезпечити збір, консолідацію та подальший аналіз структурованих даних про персонал державних органів, зокрема щодо представленості жінок і чоловіків у різних сегментах публічної служби, динаміки кадрових переміщень та характеристик займаних посад. Іншим важливим завданням визначено проведення системного аналізу кадрових потреб державних органів, що дозволить здійснювати стратегічне планування чисельності та структури персоналу відповідно до середньо- та довгострокових цілей [56].

Виконання цих завдань передбачено оцінювати за показником кількості державних органів, інтегрованих у HRMIS. На рівні орієнтовних цілей Стратегія визначає такі індикатори: охоплення системою 25% органів у 2022 році, 50% – у 2023 році, 65% – у 2024 році та 80% – у 2025 році. Нарощування цифрової інфраструктури супроводжується також впорядкуванням внутрішніх комунікаційних механізмів у сфері державної служби, що має забезпечувати методичний супровід, ефективний обмін інформацією та надання роз'яснень службам управління персоналом [99]. Цю роботу організовує НАДС, яке, зокрема, проводить консультації, опитування та навчальні заходи.

Потреба в багаторівневому запровадженні цифрових технологій управління людськими ресурсами у системі публічного управління України зумовлена також тим, що державні органи протягом тривалого часу не володіли повним обсягом достовірних даних щодо персоналу. Фрагментарність інформації ускладнювала можливості для стратегічного планування чисельності державних службовців, аналізу кадрових процесів та формування обґрунтованої політики оплати праці. Хоча окремі державні органи використовували локальні цифрові системи управління людськими ресурсами, ці системи не були взаємопов'язаними, часто містили неповні дані та не забезпечували належної прозорості в оцінюванні кадрового потенціалу держави.

Цифровізація HR-процесів є також складовою євроінтеграційних

зобов'язань України у сфері реформування державного управління. Відповідні зміни впроваджуються з урахуванням європейських стандартів державного управління, визначених OECD/SIGMA, і входять до вимог програми Ukraine Facility. В перспективі реформа має забезпечити оновлення застарілих HR-систем у всіх органах державної влади, включно з їхніми територіальними підрозділами [101].

Запроваджена реформа передбачає впровадження низки ключових цифрових рішень. По-перше, йдеться про повноцінну інтеграцію HRMIS як центральної державної інформаційної платформи для роботи з кадровими даними. По-друге, важливим елементом є Єдиний портал вакансій державної служби (career.gov.ua), який забезпечує доступ до інформації про відкриті вакансії, конкурси, вимоги до посад та електронне подання документів кандидатами. По-третє, передбачено залучення можливостей порталу «Дія» як інструменту підтримки процесів працевлаштування на державну службу.

Варто зазначити, що HRMIS була введена в експлуатацію 31 березня 2021 року за підтримки ЄС у межах програми EU4PFM. Реальні результати впровадження суттєво перевищили початкові орієнтири Стратегії: у 2022 році підключення до HRMIS становило 67% державних органів (план – 25%), у 2023 році – 80% (при плані 50%), у 2024 році – 82% (план – 65%). Станом на середину 2025 року система охоплює 87% органів державної влади, а до кінця червня очікується рівень понад 90% [24].

Разом із тим у процесі впровадження HRMIS в Україні було виявлено низку системних проблем. Зокрема, в окремих державних органах спостерігається дефіцит кваліфікованих спеціалістів, відповідальних за адміністрування цифрових систем, зокрема з питань кібербезпеки, технічної підтримки та бізнес-аналітики. Це стримує темпи масштабування системи. Додатково працівники служб управління персоналом стикаються з подвійним навантаженням, оскільки одночасно ведуть дані у HRMIS та у внутрішніх базах, включно з паперовими носіями. Через це рівень фактичного наповнення системи залишається нерівномірним – наприклад, на Публічному порталі

HRMIS відсутні відомості про стаж, категорії посад, гендерний склад персоналу та інші важливі характеристики.

Ще однією проблемою, яка завадила ефективному запровадженню цифрових технологій управління людськими ресурсами є неузгодженість між різними державними інформаційними платформами. Дані, що містяться в HRMIS, статистичних звітах НАДС, а також у дашбордах Мінфіну та НАДС щодо чисельності державних службовців, суттєво різняться. Наприклад, за підсумками I кварталу 2025 року дашборд НАДС фіксує 191,89 тис. штатних посад державної служби (із фактичним заповненням на рівні 156,79 тис.), тоді як у HRMIS відображено інформацію лише про 70,7 тис. посад, з яких зайняті – 48,7 тис [18].

Повільне наповнення HRMIS негативно позначається на якості прийняття управлінських рішень, зокрема щодо стратегічного планування персоналу. Ця проблема загострюється на тлі загальної тенденції відтоку кадрів з державної служби: у 2023 році було призначено 36,2 тис. осіб та звільнено 40,2 тис.; у 2024 році — відповідно 35,1 тис. і 37,7 тис. Водночас HRMIS досі не інтегрована з системами розрахунку заробітної плати, що ускладнює збір повної інформації про оплату праці та її аналіз у контексті реформування [24].

Додаткові труднощі створює призупинення роботи Єдиного порталу вакансій державної служби, який не функціонує від початку повномасштабного вторгнення. За інформацією НАДС, це було зумовлено необхідністю захисту персональних даних та мінімізації ризиків кіберзагроз. Проте тривала відсутність порталу більше ніж три роки суттєво ускладнює доступ кандидатів до актуальних вакансій та унеможлиблює повноцінне використання конкурсного механізму відбору. Додатково спостерігається призупинення конкурсного добору загалом, що створює передумови для непрозорості кадрових рішень.

Міжнародні партнери неодноразово наголошували на необхідності якнайшвидшого відновлення конкурсних процедур та модернізації порталу

вакансій. Однак відповідний законопроект, який має врегулювати оновлений порядок вступу, проходження та припинення державної служби, ще перебуває на стадії підготовки. Відповідно до зобов'язань у межах Ukraine Facility, законодавчі зміни мають набути чинності у III кварталі 2025 року, а портал має бути відновлений у I кварталі 2026 року. Крім того, український уряд уже затвердив експериментальний проєкт із використання можливостей порталу «Дія» для працевлаштування на державну службу. Проєкт передбачає розміщення вакансій та добір кадрів у пілотних органах без проведення конкурсів, що має тимчасово компенсувати відсутність основного порталу. Попри це, «Дія» не є спеціалізованим кадровим сервісом, тому її можливості з пошуку кадрів є обмеженими. Без інтеграції з HRMIS та іншими пошуковими ресурсами також неможливо забезпечити зіставлення рівня заробітних плат у державному та приватному секторах, що є необхідною передумовою реформування системи оплати праці [24].

Таким чином, запровадження цифрових технологій управління людськими ресурсами у системі публічного управління є ключовою передумовою формування в Україні цифрової економіки, розвитку електронного врядування та підвищення результативності державного управління та місцевого самоврядування. Воно передбачає використання інтегрованих мобільних застосунків, автоматизацію HR-процесів, підключення до хмарних технологій, застосування аналітики даних і Big Data, використання VR-технологій та AI, оперативне реагування на тенденції світового ринку праці, запровадження індивідуалізованих підходів до розвитку персоналу, посилення кібербезпеки та кіберзахисту персональних даних, формування професійного HR-бренду. Сьогодні процес цифровізації HR уже має комплексний характер: електронізація HR-процедур, діяльність HELP DESK, робота Career.gov.ua та Career-бота, інтеграція з Work.ua і Robota.ua, створення Порталу управління знаннями.

Подальший розвиток цифрових HR-процесів може охоплювати застосування систем ATS для аналізу резюме претендентів на посади

державної служби, прогнозування кар'єрної динаміки та винагороди на основі Big Data, визначення дефіциту компетентностей і планування професійного розвитку. У перспективі слід враховувати професії майбутнього, впроваджувати розвиток цифрової грамотності публічних службовців і HR-менеджерів, переорієнтовувати кадрові стратегії на глобальні тенденції: цифрову робочу силу, цифрове робоче середовище, цифровий HR, HR-автоматизацію, HR-аналітику, HR-маркетинг, SMART-рекрутинг і електронне навчання.

3.3. Ключові напрямки формування ефективної системи управління людськими ресурсами органів державної влади та місцевого самоврядування України в умовах цифровізації.

В умовах глобальних трансформацій та війни зростає запит суспільства на відкритість, підзвітність та результативність публічного управління. Цифрова трансформація постає не просто напрямом реформ, а їхнім системоутворювальним ядром. У центрі цих змін перебуває людський ресурс органів публічної влади, який потребує суттєвого оновлення, переосмислення ролі та механізмів управління. Відтак формування сучасного правового, організаційного та технологічного підґрунтя для цифровізації управління людськими ресурсами у системі публічного управління України є одним із першочергових завдань, що відкриває нові можливості для підвищення продуктивності, керованості та інституційної спроможності держави.

Водночас, варто звернути увагу на загострення проблеми нормативного забезпечення цифровізації публічного сектору, яка зумовлена розривом між темпами цифрової трансформації та актуальним законодавчим регулюванням в Україні. Відзначаються й певна фрагментарність і неузгодженість правових норм, відсутність єдиного стандарту вибору цифрових рішень та платформ. У цьому контексті слушною є теза про те, що «чинне законодавство відстає від швидкості розвитку цифрової економіки... слід запропонувати привести нормативні документи у відповідність до швидкості змін у сфері цифровізації»

публічного управління» [3].

Окремого акценту потребують правові та регуляторні бар'єри, які ускладнюють запровадження цифрових технологій у сфері публічного управління України. Процес нормативного оформлення використання цифрових технологій, що охоплює затвердження нових процедур, стандартів та регламентів для учасників відповідних правовідносин, є тривалим і передбачає погодження рішень на різних рівнях владної вертикалі. Відсутність єдиних підходів до визначення вимог до цифрових систем управління людськими ресурсами призводить до розбіжностей між різними органами, утруднює обмін даними, взаємну інтеграцію систем і унеможливорює формування цілісного інформаційного простору. Неузгодженість національних і міжнародних стандартів, своєю чергою, створює додаткові перепони для імплементації глобальних інформаційно-технологічних рішень у межах національної юрисдикції.

Значна частина труднощів запровадження цифрових технологій в Україні має організаційний характер. Запровадження цифрових інструментів, як правило, вимагає перегляду усталених управлінських процедур, переформатування організаційних структур, зміни підходів до координації діяльності, що наштовхується на інституційну інерцію та опір змінам. Додатковою проблемою є необхідність поєднання нових цифрових практик із чинними регламентами та нормативно встановленими процедурами, що ускладнює перехід до нової моделі управління. Брак налагодженої міжвідомчої взаємодії та слабка координація між структурними підрозділами різних органів влади та місцевого самоврядування гальмують інтеграцію інформаційних систем, спричиняють фрагментацію даних і, як наслідок, – ухвалення несинхронізованих рішень щодо персоналу. В умовах воєнного стану органи публічної влади змушені прискорено впроваджувати цифрові технології для оперативного реагування на потреби працівників, забезпечення їхньої безпеки та дотримання прав, що зокрема передбачає перехід на дистанційні формати роботи, використання електронних платформ для

комунікації та документообігу [64].

Результативність діяльності органу публічної влади значною мірою залежить від якості взаємодії між фахівцями з управління персоналом та працівниками. Ефективна комунікація виступає не лише чинником мотивації, але й динамічним індикатором спроможності організації реагувати на зміни. Вибудова багатоканальної, автоматизованої системи управління інформацією про людські ресурси, що охоплює роботу із запитами, реєстрами, згодами на обробку персональних даних, створення цілісних сервісів для співробітників, здатна забезпечити відчутні переваги для публічного сектору й підлягає кількісному вимірюванню. Для масштабування та уніфікації комунікації з персоналом доцільним є використання цифрових платформ, які дають змогу автоматизувати процеси обміну інформацією та надання внутрішніх послуг, спираючись на зручні програмні рішення [27, с. 208].

Серед ключових перспективних напрямків управління людськими ресурсами у системі публічного управління в умовах цифрової трансформації варто виділити комплекс організаційних змін, спрямованих на підвищення гнучкості та інноваційності управлінських структур. Йдеться, зокрема, про: 1) запровадження адаптивних механізмів управління (формування тимчасових робочих груп для розв'язання специфічних завдань, здатних оперативно реагувати на виклики); 2) децентралізацію управлінських повноважень, делегування відповідальності на рівень структурних підрозділів та безпосередніх виконавців; 3) розвиток цифрових платформ управління людськими ресурсами, які забезпечують автоматизацію ключових HR-процесів (добір і оформлення на посаду, адаптація, навчання, оцінювання результативності тощо) [64].

Для того, щоб цифрові технології управління людськими ресурсами у системі публічного управління в Україні стали ефективними та дієвими доцільним є: 1) запровадження єдиних HR-політик як базових «правил гри» на публічній службі; 2) трансформація традиційних кадрових підрозділів в сучасні HR-служби, орієнтовані на роль агентів змін; 3) створення умов для

професійного розвитку та підвищення цифрової компетентності публічних службовців, а також потенційних кандидатів на посади в органах державної влади та місцевого самоврядування; 4) посилення спроможності провайдерів освітніх послуг, зокрема через розширення спектра програм у сфері цифрового HR; 5) вдосконалення систем електронного документообігу та спеціалізованого програмного забезпечення, яке забезпечує повний цикл HR-процесів (відбір, адаптація, навчання, оцінювання); 6) підвищення рівня підзвітності в управлінні людськими ресурсами завдяки використанню зручних цифрових інструментів (розвиток та масштабування існуючих продуктів автоматизації HR-функцій, цифровізація кадрового обліку, удосконалення онлайн-інструментів добору персоналу, таких як «тестовик» чи career.gov.ua, формування єдиної цифрової HR-стратегії); 7) розширення можливостей Порталу управління знаннями; 8) підвищення кіберстійкості органів державної влади та місцевого самоврядування, що набуває особливого значення в умовах воєнного стану; 9) організація заходів, спрямованих на накопичення знань про цифрові технології, пов'язані з ними ризики та зміну структури загроз; 10) відновлення зруйнованої внаслідок збройної агресії цифрової інфраструктури; 11) проєктування і подальше впровадження комплексного цифрового продукту на кшталт «Цифрова публічна служба» [27, с. 151–152].

Цифровізація управління людськими ресурсами розглядається як одне з ключових євроінтеграційних зобов'язань України в контексті реформування системи публічного управління, що здійснюється з урахуванням Принципів державного управління, розроблених OECD/SIGMA. Реформа публічної служби, таким чином, виступає важливим напрямом трансформації системи управління в межах виконання міжнародних домовленостей України. Відновлення конкурсних процедур добору на посади в органах державної влади та місцевого самоврядування включено до індикаторів Плану України в межах програми Ukraine Facility, яка є масштабним фінансовим інструментом підтримки з боку ЄС, а також входить до переліку рекомендацій Європейської

Комісії у Звіті щодо розширення ЄС. Слід зазначити, що 26 лютого 2025 року завершено публічні консультації щодо законопроекту «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби» [40]. Проект, зокрема, передбачає поетапне відновлення конкурсних процедур для посад, на які у період дії воєнного стану призначення здійснювалося без конкурсу відповідно до ч. 5 ст. 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [46].

Зазначений законопроект спрямований на модернізацію системи конкурсів публічної служби з урахуванням міжнародних стандартів та має на меті підвищення її прозорості, професіоналізації та ефективності. Його ухвалення стане важливим етапом для подальшої євроінтеграції України та поглиблення інституційної спроможності системи державного управління. Серед ключових положень проекту:

- відновлення конкурсного відбору за всіма категоріями посад державної служби із поступовим запровадженням нових правил, у тому числі підвищених критеріїв добору керівників вищого корпусу державної служби;
- розширення інструментів оцінювання кандидатів, включно з обов'язковою перевіркою доброчесності та підготовкою членів конкурсних комісій для забезпечення об'єктивності оцінювання;
- модернізація Єдиного порталу вакансій державної служби з метою розширення функціоналу для автоматизованого добору талантів, підвищення відкритості конкурсних процедур та інтеграції з іншими державними інформаційними системами;
- запровадження інституту кадрового резерву та внутрішнього кар'єрного розвитку як механізму для формування траєкторій професійного зростання державних службовців та залучення найбільш компетентних фахівців до роботи в органах публічної влади.

Залучення Єдиного порталу вакансій державної служби як ключового інструменту реалізації нової моделі відбору є важливим кроком уперед.

Водночас потребують конкретизації його правовий статус, механізми інтеграції з іншими системами та технічні аспекти впровадження. Як справедливо наголошується у експертних дослідженнях проведених у 2025 році [21], одного лише ухвалення законодавчих норм недостатньо для створення дієвої системи відбору на основі заслуг та залучення висококваліфікованих кандидатів. Результативність нової моделі значною мірою залежатиме від якості підзаконних актів і належного практичного виконання ухвалених норм.

Експерти та міжнародні партнери неодноразово акцентували на необхідності якнайшвидшого відновлення конкурсного відбору на посади публічних служби й паралельного впровадження цифрових технологій автоматизації цього процесу в Україні для забезпечення безпечових умов. Водночас відповідні законодавчі зміни ще знаходяться в стадії опрацювання, попри те, що Планом Ukraine Facility передбачено їхнє набуття чинності вже у останньому кварталі 2025 року, а відновлення роботи Єдиного порталу вакансій державної служби – у першому кварталі 2026 року.

Для посилення результативності управління людськими ресурсами постає необхідність модернізації Єдиного порталу вакансій публічної служби, що дасть змогу не лише оптимізувати процедури вступу, проходження та припинення державної служби, але й розширити його функціонал для розміщення вакансій органів місцевого самоврядування. Це сприятиме: а) відбору кадрів на основі професійних компетентностей; б) підвищенню прозорості системи управління персоналом; в) формуванню достовірної статистичної бази щодо конкурсних процедур і вакантних посад [64].

До моменту відновлення повноцінної роботи Єдиного порталу вакансій уряд підтримав ініціативу Міністерства цифрової трансформації України щодо запуску дворічного експериментального проєкту із використанням засобів Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія» для працевлаштування на посади державної служби [47]. У межах цього проєкту передбачається розміщення інформації про актуальні вакансії в окремих пілотних органах (НАДС, Мінцифра, Мінекономіки, ДП «Дія» – за згодою) та

здійснення добору кадрів без проведення традиційного конкурсного відбору. Очікується, що реалізація ініціативи сприятиме розв'язанню найбільш нагальних проблем управління людськими ресурсами в пілотних інституціях, а в майбутньому – стане основою для масштабування успішних практик.

Водночас порталу «Дія» притаманна інша первинна функція – забезпечення доступу до електронних публічних послуг, а не виконання ролі спеціалізованої платформи для пошуку роботи. За відсутності повноцінної інтеграції з іншими платформами працевлаштування та HR-системами подібний підхід ускладнює формування цілісного ринку публічної служби, зокрема в частині зіставлення рівня оплати праці на державній службі та у приватному секторі, що, своєю чергою, впливає на можливість обґрунтованого планування посадових окладів [63].

У перспективі для ефективного залучення висококваліфікованих фахівців до системи публічного управління України необхідно створити єдину державну систему пошуку роботи, яка б не лише консолідувала всі актуальні вакансії, але й забезпечувала автоматизований аналіз і порівняння умов праці в державному та приватному секторах. Такий підхід дозволить перейти від фрагментарних рішень до цілісної реформи системи добору кадрів, що поєднуватиме технологічні інновації й перегляд підходів до оплати праці. Ефективність нової моделі можлива лише за умови дотримання низки принципів: уникнення надмірної бюрократії для органів, які вже здійснюють відбір на основі заслуг; максимальної цифровізації процедур; підтримки інституцій, що мають добрі наміри, але недостатні ресурси для якісного добору; забезпечення прозорості через єдиний портал вакансій як головний інструмент запобігання зловживанням; формування надійної аналітичної бази для оцінки ефективності держави як роботодавця [21].

Запропонований законопроект створює стартову платформу для досягнення консенсусу між усіма стейкхолдерами щодо майбутньої моделі відбору на публічну службу. Однак для підвищення довіри до нової системи й залучення більшої кількості висококваліфікованих кандидатів необхідне

подальше доопрацювання документа в процесі урядових та експертних обговорень.

За даними Звіту Європейської Комісії за 2024 рік [99, с. 29], рівень цифровізації системи управління людськими ресурсами в органах публічної влади все ще оцінюється як недостатній. Впровадження HRMIS просувається повільніше, ніж очікувалося, і наразі система охоплює близько 40 тис. посад. Європейська Комісія рекомендує, зокрема, запровадити єдину систему грейдингу в усіх органах публічної влади, що дозволило б формувати прозорі й порівнювані дані про персонал по всьому державному сектору. В цьому контексті важливу роль відіграє дашборд Міністерства фінансів України [19], який з 2024 року наповнюється на основі даних щодо фактично виплаченої заробітної плати. Серед рекомендацій у сфері реформи публічного управління в Україні, що безпосередньо впливають на цифровізацію управління людськими ресурсами, варто виокремити: 1) посилення ролі Координаційної ради з питань реформування публічного управління для орієнтації імплементації Стратегії на досягнення конкретних результатів; 2) поглиблення співпраці між інституціями, відповідальними за цифровізацію публічної служби; 3) реалізацію комплексу заходів щодо відновлення конкурсних процедур (насамперед відповідно до підготовленого НАДС алгоритму з 14 завдань) [99, с. 31–33].

Окремого аналізу потребує технічний блок цих 14 завдань, пов'язаний із модернізацією Єдиного порталу вакансій державної служби: розроблення та погодження технічного завдання з урахуванням норм законів № 6496 і № 3077, створення нового функціоналу порталу та запуск його оновленої версії [11]. На рівні всієї системи державного управління оновлення застарілих цифрових рішень має забезпечити достовірність даних щодо чисельності персоналу, спростити моніторинг та підвищити ефективність управлінських рішень.

До основних напрямів реформи, спрямованої на цифровізацію функцій управління людськими ресурсами у системі публічного управління, належать: впровадження HRMIS як централізованої бази даних про службовців;

забезпечення повноцінного функціонування Єдиного порталу вакансій як основного інструменту для розміщення оголошень про конкурси та подання документів в електронній формі; використання сервісів порталу «Дія» для підтримки процесів працевлаштування.

В Україні запровадження цифрових технологій вже призводить до суттєвих змін в управлінні людськими ресурсами органів публічної влади та місцевого самоврядування. HRMIS має стати базовим інструментом автоматизації кадрової роботи, але для цього необхідно поєднати технічні рішення з масштабною роз'яснювально-освітньою роботою серед публічних службовців, а також забезпечити високий рівень захисту інформаційних ресурсів, включно з розбудовою систем кібербезпеки [1, с. 65–66].

Проблемним залишається питання правового регулювання захисту персональних даних працівників у цифровому середовищі. Недостатньо деталізовані норми щодо електронної взаємодії та обігу цифрових документів створюють ризики зловживань і порушення права на приватність. Законодавство України має враховувати специфіку електронної форми управлінських процесів, передбачаючи стандарти кібербезпеки, вимоги до автентичності електронних документів, механізми юридичного визнання їхньої сили, а також нові підходи до обліку праці в умовах дистанційної зайнятості [65, с. 73–74].

Використання інструментів штучного інтелекту здатне підвищити прозорість взаємовідносин між роботодавцем і працівником, зокрема в частині фіксації дисциплінарних порушень, об'єктивізації кадрових рішень, оптимізації управлінських процесів. Водночас це посилює вимоги до захисту конфіденційних даних і потребує чітких правових гарантій щодо обсягу та умов їх використання, а також відповідальності за неправомірне розголошення або обробку [65, с. 73–74].

Попри наявність стратегічних документів у сфері цифровізації та автоматизації управління людськими ресурсами у системі публічного управління України, реальні кроки з реалізації Стратегії реформування

державного управління України на 2022–2025 роки за напрямом «Професійна публічна служба та управління персоналом» залишаються фрагментарними. Для переходу до системного рівня необхідно: прискорити впровадження та наповнення HRMIS у всіх органах публічної влади; посилити методичну підтримку HR-підрозділів, особливо у частині роботи з основними функціональними модулями системи; відновити конкурси для всіх категорій посад з використанням цифрових рішень; модернізувати Єдиний портал вакансій та забезпечити його інтеграцію з HRMIS, іншими платформами працевлаштування і державними системами кібербезпеки [63].

Успішна адаптація управління людськими ресурсами до цифрової епохи та розвитку штучного інтелекту потребує комплексного підходу, що охоплює технологічні, організаційні та культурні аспекти. Цифрові технології змінюють парадигму HR-управління: від адміністративного обліку до стратегічної функції, яка спирається на аналіз даних, хмарні рішення, віртуальне навчання та інноваційні форми організації праці. Однак ключовим чинником успіху є готовність органів публічної влади та місцевого самоврядування до трансформації, розвиток цифрових компетентностей персоналу, формування культури змін і збереження балансу між автоматизацією та людським виміром.

У підсумку, цифровізація управління людськими ресурсами у публічному управлінні України відкриває широкі можливості для вдосконалення кадрових процесів, підвищення результативності органів публічної влади та місцевого самоврядування й зміцнення довіри громадян до держави. Водночас вона потребує цілісної стратегії, оновлення нормативно-правової бази, стратегічної координації між інституціями, а також формування нового типу організаційної культури, в якій цифрові технології інтегруються в повсякденну практику управління людськими ресурсами і сприймаються як природна складова розвитку публічної служби.

ВИСНОВКИ

1. Аналіз концептуальних підходів і категоріального апарату управління людськими ресурсами в публічному сфері засвідчив складну еволюцію наукових уявлень про роль людини в системі публічного управління – від інструментально-адміністративного бачення працівника як елементу організаційного механізму до інтегрованого гуманістичного й стратегічного підходу, що визначає людину основним носієм інтелектуального, інноваційного та ціннісного потенціалу держави. Історична генеза управлінських теорій показує, що сучасне розуміння людських ресурсів у публічному управлінні значною мірою спирається на досягнення класичних концепцій менеджменту, ідей мотивації, теорії людського капіталу та стратегічного HR-менеджменту, доповнених новітніми підходами цифрової епохи.

Узагальнення різних трактувань категорій «людські ресурси», «трудові ресурси», «кадри», «кадровий потенціал», «людський потенціал», «кадровий капітал» і «людський капітал» дає змогу стверджувати, що найбільш повною, змістовно насиченою та релевантною для потреб сучасного публічного управління є саме категорія «людські ресурси». Вона охоплює не лише кількісні та професійні характеристики персоналу, але й його творчі, інтелектуальні, соціальні й ціннісні якості, мотиваційні установки, здатність до розвитку, навчання, інноваційної діяльності та адаптації до змін. Саме такими характеристиками визначається потенціал державних інституцій у реалізації реформ, підвищенні якості публічних послуг, забезпеченні ефективності управлінських процесів та зміцненні довіри громадян.

Аналіз нормативно-правових засад управління людськими ресурсами в системі публічного управління України продемонстрував, що праврвим фундаментом даної сфери є конституційні принципи демократії, верховенства права, рівності та недискримінації, професіоналізму й компетентності, які знаходять свій розвиток у спеціальному законодавстві про державну службу та

службу в органах місцевого самоврядування, а також у підзаконних актах та рішеннях уповноважених органів. Саме ця нормативна база задає стандарти прозорого добору, оцінювання, просування, мотивації та відповідальності публічних службовців, перетворюючи управління людськими ресурсами на інструмент забезпечення ефективності й легітимності публічної влади.

Також чітко простежується перехід від фрагментарного й недостатньо системного регулювання до більш узгодженої моделі, орієнтованої на європейські стандарти публічної служби. Значне наближає практики управління людськими ресурсами до сучасних HR-моделей у публічному секторі, де людські ресурси розглядаються як стратегічний, а не суто адміністративний ресурс.

2. Дослідження ключових технологій управління людськими ресурсами в системі публічного управління засвідчило, що цифровізація стає не лише інструментом оптимізації окремих адміністративних процедур, а й чинником глибинної трансформації всієї архітектури публічного менеджменту. Сучасні HR-технології, засновані на автоматизації рутинних операцій, використанні електронних систем управління персоналом, аналітики даних, інтерактивних платформ комунікації та навчання, сприяють підвищенню продуктивності працівників, удосконаленню кадрової політики, формуванню індивідуалізованих траєкторій професійного розвитку та зміцненню довіри громадян до органів влади завдяки відкритості процедур та покращенню якості публічних послуг.

Водночас, широке впровадження цифрових технологій управління людськими ресурсами породжує низку нових викликів, пов'язаних із кібербезпекою, захистом персональних даних працівників, нерівномірністю технічного забезпечення між різними регіонами й інституціями, ризиком формального чи неефективного використання інноваційних інструментів через недостатню підготовленість керівників і персоналу. Відповідно, максимальна реалізація їхнього потенціалу можлива лише за умови системного розвитку забезпечення рівного доступу до технологічних ресурсів і постійного

моніторингу впливу цифрових технологій на результативність управлінських процесів. Таким чином буде закладене підґрунтя для переходу від традиційної моделі кадрової роботи до стратегічно орієнтованої системи управління людськими ресурсами, спроможної підтримувати стійкість, адаптивність і інноваційний розвиток публічного управління в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів.

3. Аналіз зарубіжного досвіду використання цифрових технологій управління людськими ресурсами в системі публічного управління засвідчив, що штучний інтелект, автоматизація адміністративних процедур, аналітика даних та розвинуті платформи електронного урядування поступово формують нову парадигму HRM. У провідних державах світу (країнах ЄС – Австрії, Швеції; Великій Британії, Сінгапурі тощо) цифрові інструменти інтегруються на всіх етапах роботи з персоналом – від добору, навчання й розвитку талантів до оцінювання результативності, кар'єрного просування та формування кадрового резерву. Такі моделі поєднують технологічні рішення з кар'єрною логікою публічної служби, високими етичними стандартами, розвиненими системами професійного навчання та правовими гарантіями, що дає змогу підвищувати ефективність управлінських процесів, прозорість рішень і якість публічних послуг. Успішний приклад досліджених держав демонструє важливість: 1) інтегрованих цифрових платформ, що об'єднують управлінські, кадрові та освітні функції; 2) пріоритету безпеки даних, конфіденційності й прозорості алгоритмів; 3) системної підтримки інновацій, культури безперервного навчання та формування цифрових компетентностей публічних службовців.

4. У результаті проведеного дослідження особливостей використання цифрових технологій управління людськими ресурсами в системі публічного управління Україні в умовах правового режиму воєнного стану. Стало зрозумілим, що в умовах глибоких трансформацій ринку праці, посилення конкуренції за таланти, наслідків повномасштабної війни та глобальної автоматизації, цифрові технології управління персоналом перестали бути

допоміжним інструментом, а перетворилися на обов'язкову складову функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Стратегічні документи, на кшталт Національної економічної стратегії до 2030 року, тільки задали вектор, в межах якого цифровізація управління людськими ресурсами повинна у перспективі забезпечити підвищення ефективності публічної служби, посилення довіри громадян, розвиток людського капіталу та інноваційної спроможності держави.

Систематизація інформації про використання сучасних цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами дала змогу визначити ключові стратегічні напрями їх використання в системі публічного управління України, такі як: 1) розроблення єдиної Стратегії управління людськими ресурсами з інтегрованим цифровим виміром; 2) цифровізацію процесів безперервного професійного й особистісного розвитку службовців; 3) впровадження сучасних моделей оцінювання ефективності, мотивації й кар'єрного просування; 4) розвиток лідерського потенціалу керівників; 5) розширення використання інструментів ШІ, VR/AR, цифрових асистентів і чат-ботів. Реалізація цих напрямів дозволить перетворити цифрові HR-технології на стратегічний ресурс підвищення результативності, стійкості й громадяноорієнтованості української системи публічного управління.

5. У процесі дослідження визначені ключових напрямки формування ефективної системи управління людськими ресурсами органів державної влади та місцевого самоврядування України в умовах цифровізації. Ми дійшли висновку, що цифрова трансформація повинна стати не лише технічною інновацією, а структурною основою модернізації всієї системи публічної служби. Цифрові HR-рішення (HRMIS, Єдиний портал вакансій, Портал управління знаннями, використання сервісів «Дії») покликані забезпечити прозорість, об'єктивність і відтворюваність кадрових процедур, підтримати перехід від фрагментарного, паперового й адміністративно орієнтованого підходу до моделі стратегічного управління людським капіталом, заснованої на аналітиці даних, автоматизації процесів та єдиних стандартах.

У цьому контексті формування ефективної системи управління людськими ресурсами в умовах цифровізації потребує цілісної стратегії, яка поєднала б: оновлення нормативно-правової бази (зокрема щодо конкурсного добору, захисту персональних даних, використання ІІІ та дистанційних форм зайнятості); завершення розгортання й наповнення HRMIS та інтеграцію її з модернізованим Єдиним порталом вакансій і іншими державними платформами; відновлення конкурсів на засадах меритократії з використанням цифрових інструментів оцінювання; підвищення кіберстійкості та уніфікацію стандартів захисту інформації; системний розвиток цифрових компетентностей публічних службовців і HR-фахівців; посилення інституційної координації реформ відповідно до Принципів державного управління OECD/SIGMA та вимог програми Ukraine Facility. Лише за умови поєднання технологічних інновацій із глибокою організаційно-культурною трансформацією, прозорими процедурами та орієнтацією на людину цифрові технології управління людським ресурсом стануть дієвим інструментом підвищення рівня ефективності системи публічного управління України, зміцнення інституційної спроможності та зростання довіри громадян до держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барановський Д., Бріль М. Діджиталізація процесів управління персоналом організацій публічної сфери в умовах воєнного стану. *VIII International Scientific and Practical Conference «theoretical and empirical scientific research: concept and trends»* (March 7, 2025) Oxford, UK. С. 63–66. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-07.03.2025.012>
2. Бенс, Дж., & Нанус, Б. (2005). Лідерство: Стратегії змін. К.: Видавництво УАДУ. 258 с.
3. Бойко, О. Управління людськими ресурсами в публічній службі: сучасні тенденції. *Науковий вісник НАДУ*. №1. 2021. С. 27-34.
4. Бондарчук Н. В., Дуброва Н. П. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Т. 34 (73). № 1. 2023. С. 213–218. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/38>
5. Бондарчук О. Інклюзія в публічному управлінні: проблеми і перспективи. *Державне управління: теорія та практика*. 2023. С.33-47.
6. Бурик З. М. Правові засади реформування системи кадрової безпеки в органах влади в Україні. *Теорія та практика державного управління*. № 2(69). 2020. С. 191 - 200.
7. Вахович, Т. Лідерство як фактор організаційного розвитку в публічній службі. *Публічне управління: теорія та практика*. № 4. 2022. С. 50-54.
8. Ващенко К. О., Дмитренко С. Нормативно–правове регулювання інституту державної служби в сучасній Україні. 2019. URL: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/28797/Vashchenko_Dytrenko.pdf?sequence=1
9. Висновок стосовно проекту Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» №6504. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/43164.pdf>

10. Година М. А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно–правового забезпечення публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2. № 31 (70). 2020. С. 18 - 23.
11. 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>
12. Гончарук Н., Пирогова Ю. Концептуальні засади управління людськими ресурсами у сфері публічної служби: архетипний підхід. *Публічне урядування*. №3 (18). 2019. С. 159 - 172.
13. Гончарук Н., Прудиус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління*, № 10(5). 2022. С. 16 - 32. URL: <https://doi.org/10.15421/152231>
14. Гребеношко Є. П. Концептуалізація європейського досвіду формування людського потенціалу в системі державного управління: можливості для України (на прикладах Польщі, Німеччини та «вестмінстерської» моделі Великобританії). *Теорія та практика державного управління*. №2. 2018. С. 242 - 249.
15. Гребеношко Є. П. Людський потенціал як необхідна умова подальшого становлення об'єднаних територіальних громад в Україні. *Механізми публічного управління*. № 24. 2021. С. 55 - 58.
16. Грицяк, І. А. Лідерство у сфері публічного управління: концептуальні засади. *Вісник НАДУ*. № 3. 2021. С. 15-22.
17. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно–правовий вимір. Львів: ЛДУВС. 2018. 232 с.
18. Державна служба в Україні. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://public.nads.gov.ua/>

- 19.Державне управління. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/governance-64>
- 20.Діджиталізація державних послуг на прикладі Польщі. На chasi. URL:<https://nachasi.com/tech/2018/01/31/digital-poland>
- 21.Конкурсний відбір на державну службу: експерти про новий законопроект. Реформа державного управління. 5 березня 2025 року. URL: <https://par.in.ua/information/publications/414-konkursnyi-vid-bir-na-derzhavnu-sluzhbu-eksperty-pro-novyi-zakonoproiekt/>
- 22.Конституція України від 28 червня 1996 року № 254к/96–ВР. Верховна Рада України: офіційний веб–портал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
- 23.Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. № 1. 2018. С.5-10. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-11.11.2022.11>
- 24.Куйбіда, В. С., Петроє, О. М., Федулова, Л. І., & Андрощук, Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. (Аналітична записка). Київ: НАДУ. 2019.
- 25.Людський капітал 2030. Глобальні навички майбутнього. (2021). URL: <http://liga.com/docs/ljudskyj-kapital-2030.pdf>
- 26.Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. (2018). URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf>
- 27.Матківська Х., Зачко О. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. No 1(27). 2024. С. 204–214. URL: DOI: 10.30837/ITSSI.2024.27.204
- 28.Мельник, Л. Інклюзивність як чинник ефективності публічного управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2023. С.52–68.

29. Міністерство цифрової трансформації. Офіційний веб-портал. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
30. Мінцифри представила досягнення та плани України щодо цифровізації адміністративних послуг на зустрічі з Європейською Комісією (10 жовтня 2024 р.). Офіційний веб-портал Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-predstavyla-dosiahnennia-ta-plany-ukrainy-shchodo-tsyfrovizatsii-administratyvnykh-posluh-na-zustrichi-z-ievropeiskoiu-komisiiei>
31. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) (2023). Звіт про виконання Стратегії реформування державного управління. URL: <https://nads.gov.ua>
32. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. № 2(45). 2020. С. 204 - 212.
33. Орлів М. С., 2020. Розвиток людських ресурсів та організаційної культури в державних органах: Використання методології дизайн-мислення. *Управління та адміністрування*. №19. 2020. С.76 - 81.
34. Пархоменко-Куцевіл О. І. Формування кадрового потенціалу державної служби в умовах військових операцій та бойових дій. *Публічне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку*. 29. 2022. С. 89 - 93.
35. Петькун С., Мельник І. Сучасні тренди цифрової трансформації публічного управління. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. Вип.2 (5). 2025. С. 98-107.
36. Подольчак Н. Ю., Цигилик Н. В. Moderní aspekty vědy. Svazek XXI mezinárodní kolektivní monografie: колективна монографія. Jesenice: Publishing Group „ Vědecká perspektiva “, 2022, 447 с. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/monography-21.pdf>
37. Польовий П. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне*

- управління: удосконалення та розвиток. №5. 2022. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2682>
38. Придус О. Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації. *Аспекти публічного управління*. 11(1). 2024. URL: <https://doi.org/10.15421/152301>
39. Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України. Постанова Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 940. Офіційний веб-портал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2020-%D0%BF#Text>
40. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби. Проект Закону України від 16.07.2025 № 13478-1. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JI13171A>
41. Про державну службу. Закон України №889–VIII від 10 грудня 2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889–19#Text>
42. Про запобігання корупції. Закон України № 1700-VII від 14.10.2014. Верховна Рада України: офіційний веб-портал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
43. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. Веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11>
44. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. №179. (2021, Березень 3). Постанова Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
45. Про очищення влади. Закон України. Закон України № 1699–VII від 16 вересня 2014. Верховна Рада України: офіційний веб-портал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1699–18>

46. Про правовий режим воєнного стану. Закон України 389-VIII, чинний, поточна редакція. Редакція від 14.05.2025, підстава - 4391-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
47. Про реалізацію експериментального проекту щодо використання засобів Єдиного державного вебпорталу електронних послуг для працевлаштування : постанова Кабінет Міністрів України від 16 травня 2025 р. № 578. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/578-2025-%D0%BF#n17>
48. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України, документ 3077–IX, прийняття 02.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077–20#Text>
49. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text>
50. Публічний звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2019 році. (2020). URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/zvit-2019-ost-versiya.pdf>
51. Пуліна Т. В., Ткачук О. В., Вафіна А. О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Економіка та держава, 12. 2018. С. 44–49.
52. Розлучення онлайн, AI-асистент та eАкциз: над якими сервісами працює команда Дії. Публікація від 26 серпня 2025 р. РБК-Україна. URL: https://www.rbc.ua/rus/news/rozluchennya-onlayn-ai-asistent-ta-eaktsiz-1756125281.html?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAYnJpZBExazlJaU5ONld5VlpNZFd4ZAEe9iK-euGAxF0TUc_yxk7zaTX2i2e7u7wPiBY087y8IHUxr1xDo3EH5N3Swcc_aem_WIwghJbTs3yHyd_Vwg6Y7A

53. Сиротін В. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. № 8. 2023. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05>
54. Скорик О.О., Рябоконь Н.П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. Державне управління: удосконалення та розвиток». 2020. № 7. URL: <https://www.nayka.com.ua>
55. Сопілко І., Крутась В. Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний журнал «Право повітряного і космічного транспорту». № 1(62). 2022. с. 85 - 90.
56. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р./Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p>
57. Сучасні інструменти управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні». URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-nads-ta-programa-radi-yevropi-decentralizaciya-i-reforma-publichnoyi-administraciyi-v-ukrayini-diyevi-partneri>
58. 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.
59. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія /М. М. Новікова, Л. О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/27743/1/2012%2035%D0%9C%D0%9D%20%>

[D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D1%80%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%B7%20-%20%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9C.%D0%9C.%2C%20%D0%9C%D0%B0%D0%B6%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9B.%D0%9E..pdf](#)

60. Тульчинський Р., Черенко В. Сучасні технології управління персоналом. *Economic Synergy*. № 4. 2024. С. 142-153. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-10>
61. Федорова Ю. Інноваційні інформаційні технології в підготовці та управлінні персоналом. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. № 11 (22). 2021. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-11)
62. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся» як на джерело*. №1. 2019. С. 61-64.
63. Цифрова трансформація системи управління людськими ресурсами на державній службі. *Лабораторія законодавчих ініціатив*. 18 липня 2025 року. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/czyfro-va-transformacziya-derzhavnij-sluzhbi/>
64. 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. Випуск 2 (78), 2025. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-31](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-31)
65. Швець Н. М., Балашова Д. Д. Шляхи цифровізації законодавства про працю. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. Вип. 86: частина 3. 2024. С. 69–75. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.3.10>

66. Ярошенко, Т. Інклюзивність у публічному управлінні: сучасні підходи. Вісник НАДУ. № 4. 2020. С.45-51.
67. Adedire, S. Re-inventing Nigerian civil service for effective service delivery in the 21 st century. Fountain Journal of Management and Social Sciences, № 4(1). 2014. P. 104-119. URL: https://www.researchgate.net/publication/390957167_Re-inventing_Nigerian_Civil_Service_for_Effective_Service_Delivery_In_the_21st_Century
68. Balashov, I., Evsyukova, O., Obushna, N., Selivanov, S., & Teplov, S. (2021). Modern Trends in Personnel Management in the Civil Service: An Overview of Innovative Practices and Features of Administrative and Legal Regulation. Studia Iuridica Lublinensia. Retrieved from URL: https://www.researchgate.net/publication/356569674_Modern_Trends_in_Personnel_Management_in_the_Civil_Service_An_Overview_of_Innovative_Practices_and_Features_of_Administrative_and_Legal_Regulation
69. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Sage. 324 p. URL: https://eric.ed.gov/?id=ED387944&utm_source=chatgpt.com
70. Becker, G. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. Chicago: University of Chicago Press. 265 p. URL: https://econpapers.repec.org/bookchap/nbrnberbk/beck-5.htm?utm_source=chatgpt.com
71. Braun Binder, N. (2016). Weg frei für vollautomatisierte Verwaltungsverfahren in Deutschland. Jusletter IT. URL: https://dopus.unispeyer.de/frontdoor/deliver/index/docId/2473/file/Jusletter-IT_22.09.2016.pdf
72. Clark, C. (2015). Inclusive Leadership in Public Administration. Journal of Public Administration Research and Theory. 25(4). P. 1101-1126.

73. Culture is Digital: June 2019 progress report. (2019). Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/culture-is-digital/culture-is-digital-june-2019-progress-report>
74. Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends. (2017). URL: <http://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolution-of-hr-trends>
75. Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*. 31(1). P.126-134.
76. Etscheid, J. (2019). Artificial Intelligence in Public Administration. In 18th IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV 2019, San Benedetto Del Tronto, Italy, Proceedings. P. 248-261.
77. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman Publishing. URL: <https://archive.org/details/generalindustrial00fayo>
78. Future of HR: 10 Trends for 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/research/hr-trends-2023>
79. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books. 376 p.
80. Government of Canada (2022). Centre for Diversity and Inclusion. <https://www.canada.ca/en/government/publicservice>
81. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press. 248 p.
82. Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons. 425 p.
83. HRMIS. (2023). URL: <https://public.nads.gov.ua/about>
84. HURMA. Можливості системи. (2023). URL: https://hurma.work/capabilities/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=search_info&utm_term=hrm&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Brand/Ukraine/UKR/SER/NP&utm_term=hurma&gclid=EAIaIQobChMIz5bIhbas_wIV0AN7Ch06XQ8yEAAYASABEgIuJfD_BwE

85. Jeanne, C. Meister, & Robert, H., Brown (2020). 21 HR jobs of the future.
URL: <https://hbr.org/2020/08/21-hr-jobs-of-the-future>
86. Laužikas, M., & Miliūtė, A. (2020). Human resource management effects on sustainability of hightech companies: what Lithuania and South Korea can learn from each other. *Insights into Regional Development*, 2(2), 562-579.
URL: <https://hal.science/hal-02919630/document>
87. Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18. P.122-136.
88. Lim, S. S. S., & Low, Y. L (2008). Governance by E-Government: Singapore. *E-Government in Action, Singapore Case Study. Journal of Political Marketing*. URL:
https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1300/J199v02n03_02?needAccess=true
89. Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4). P. 370–396. URL:
<https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
90. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan. 187 p.
91. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
92. Negroponte, N. (1995). *Being Digital*. New York : Knopf. URL:
https://web.stanford.edu/class/sts175/NewFiles/Negroponte.%20Being%20Digital.pdf?utm_source=chatgpt.com
93. OECD (2020). *Public Service Leadership and Capability*. OECD Publishing, Paris. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2020/09/leadership-for-a-high-performing-civil-service_8125d0d5.html?utm_source=chatgpt.com
94. *Personnel management in the civil service*. (2024). Національне агентство України з питань державної служби. URL:
<https://nads.gov.ua/en/personnel-management-in-the-civil-service>

95. Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum. URL: https://law.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf?utm_source=chatgpt.com
96. SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) (2019). Principles of Public Administration. URL: <https://www.sigmaweb.org>
97. Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers. URL: <https://archive.org/details/principlesscien00taylrich>
98. Transparency International Ukraine. (2022). Відкритість та доброчесність в державному управлінні. URL: <https://ti-ukraine.org>
99. Tsybulnyk, N. Y., Zadoia, I. I., Kurbatova, I. S., & Mekh, Y. V. (2020). E-government within Public Administration. Jurnal Cita Hukum: Indonesian Law Journal, 8(3), 471-488. <https://doi.org/10.15408/jch.v8i3.18300>
100. UK Civil Service (2019). Leadership Statement. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-leadership-statement>
101. Ukraine 2025 Report. Communication from the commission to the European Parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions. 2025 Communication on EU enlargement policy. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/EU-enlargement-.pdf>
102. Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions. Boston: Harvard Business School Press. URL: https://scispace.com/pdf/human-resource-champions-the-next-agenda-for-adding-value-5eitpl89c5.pdf?utm_source=chatgpt.com
103. Ulrich, D. et al. (2020). Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast- Changing Markets. Harvard Business Review Press.

104. Weber, M. (1968). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press.
<https://archive.org/details/economyandsociet00webe>
105. White Paper on European Governance. EC. Brussels. 2020. URL:
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc_01_10/DOC_01_10_EN.pdf