

ISSN 1684-8489

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

№
1(66)

No.
1(66)

**АКТУАЛЬНІ
ПРОБЛЕМИ
ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ**

**PRESSING
PROBLEMS
OF PUBLIC
ADMINISTRATION**

*Збірник наукових
праць*

*Collection of Scientific
Works*

Заснований у 1997 р.

Founded in 1997

Статті наукового збірника, що згруповані в сім розділів, висвітлюють проблемні питання теорії та історії державного управління, функціонування механізмів державного управління, регіонального управління та місцевого самоврядування, державної служби, політичних і правових засад державного управління, світового досвіду в даній сфері, соціальної та гуманітарної політики.

Для науковців, державних службовців, слухачів, студентів і викладачів, які цікавляться проблемами державного управління.

Засновником є Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна.

Видається двічі на рік – у червні та грудні

Заснований у 1997 р.

Затверджено до друку рішенням Вченої ради Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, протокол № 14 від 26 травня 2025 р.

З 2005 р. збірник включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук.

Наказом Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 №1643

збірнику присвоєно категорію “Б” (зі змінами від 09.08.2022 № 724).

Галузь знань «Публічне управління та адміністрування» відповідно до чинного переліку галузей знань

Головний редактор

Дунаєв Ігор Володимирович, д-р наук з держ. упр., проф., ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Україна

Редакційна колегія:

Бслова Людмила Олександрівна, д-р соціол. наук, проф., ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Україна;

Дегтярьова Ія Олександрівна, д-р наук з держ. упр., проф., ННІ менеджменту та психології

ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Україна;

Дзюндзюк Вячеслав Борисович, д-р наук з держ. упр., проф., ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Україна;

Єрмолаєва Еліта, д-р з економіки, проф., провідний дослідник, Латвійський університет природничих наук і технологій, Латвія;

Клих Яцек, д-р екон. наук, проф., Краківський економічний університет, Польща;

Ковальова Тетяна Володимирівна, д-р наук з держ. упр., доц., ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Україна;

Колісніченко Наталя Миколаївна, д-р наук з держ. упр., проф., ННІ публічної служби і управління

Національного університету «Одеська політехніка», Україна;

Круглов Віталій Вікторович, д-р наук з держ. упр., доц., Харківський національний університет будівництва і архітектури, Україна;

Копчевська Катажина, д-р філос., доц., Варшавський університет, Польща;

Куц Юрий Олексійович, д-р наук з держ. упр., проф., ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Україна;

Лукс Габор, д-р екон. наук, проф., Угорська академія наук, Угорщина;

Олійник Наталя Іванівна, д-р наук з держ. упр., проф., Харківський національний університет міського господарства імені Бекетова, Україна;

Петрос Ольга Михайлівна, д-р наук з держ. упр., проф., Інститут вищої освіти НАПН України, Україна;

Поступна Олена Вікторівна, д-р наук з держ. упр., проф., ННВЦ Національного університету цивільного захисту України, Україна;

Саханенко Сергій Єгорович, д-р наук з держ. упр., проф., ННІ публічної служби і управління Національного університету «Одеська політехніка», Україна;

Сорокіна Наталя Григорівна, д-р наук з держ. упр., доц., ННІ державного управління Національного технічного інституту «Дніпровська політехніка», Україна;

Томаш Коссовски, д-р філос., доц., Університет Адама Міцкевича у Познані, Польща;

Фаггіан Алессандра, д-р філос., проф., Науковий інститут Gran Sasso, Італія

Відповідальний за випуск д-р наук з держ. упр., проф. **І. В. Дунаєв**

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за достовірність наведених фактів, власних імен тощо. Статті пройшли подвійне «сліпе» рецензування

Ідентифікатор медіа у Реєстрі суб'єктів у сфері медіа: R30-04478

(Рішення № 1538 від 09.05.2024 р. Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення. Протокол № 15)

Адреса редакційної колегії:

61022, м. Харків, майдан Свободи, 4, кімната 6-50;

контактний телефон головного редактора: +38050-400-48-50,

електронна адреса: apdu_journal_idu@karazin.ua

The collection of scientific works comprises seven sections and elucidates problems theory and history of public administration, philosophy of public administration, functioning of mechanisms of public administration, local government and public service.

This publication is designed for scientists, public servants, undergraduate and graduate students, professorial staff interested in addressing problems of public administration.

Founder: V.N. Karazin Kharkiv National University

Published semiannually – in June and December

Founded in 1997

Approved for publication by the Academic Council of the V.N. Karazin Kharkiv National University, protocol number 14 from 26.05.2025.

Since 2005 it has been included in the list of scientific professional publications of Ukraine, in which the results of dissertations for the degree of Doctor and Candidate of Sciences can be published.

By order of the Ministry of Education and Science of Ukraine from 28.12.2019 No. 1643

the collection was assigned category “B” (as amended from 09.08.2022 No. 724).

Field of knowledge “Public management and administration” in accordance with the current list of fields of knowledge

Chief Editor

Dunayev Igor Volodymyrovych, Dr of Public Administration, Full Professor, ERI of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

Editorial board:

Byelova Liudmyla Oleksandrivna, Dr of Sociology, Full Professor, ERI of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine;

Dehtyarova Iya Oleksandrivna, Dr of Public Administration, Full Professor, NNI of Management and Psychology DZVO “University of Education Management” National Academy of Sciences of Ukraine, Ukraine;

Dziundziuk Viacheslav Borysovych, Dr of Public Administration, Full Professor, ERI of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine;

Faggian Alessandra, Dr of Economics, Full Professor, Gran Sasso Science Institute, Italy;

Jermolayeva Elita, Dr of Economics, Full Professor, Leading Researcher, Latvia University of Life Sciences and Technologies, Latvia;

Klich Jacek, Dr of Economics, Full Professor, University Economics of Krakow, Poland;

Kovalova Tetyana Volodymyrivna, Dr of Public Administration, Associate Professor, ERI of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine;

Kolisnichenko Natalya Mykolaivna, Dr of Public Administration, Full Professor, IPSA Odessa Polytechnic National University, Ukraine;

Kruhlov Vitalii Viktorovych, Dr of Public Administration, Associate Professor, Kharkiv National University Construction and Architecture, Ukraine;

Kopczewska Katarzyna, Dr of Economics, Associate Professor, University of Warsaw, Poland;

Kuts Yurii Oleksiiovych, Dr of Public Administration, Full Professor, ERI of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine;

Lux Gabor, Dr of Economics, Full Professor, Hungarian Academy of Sciences, Hungary;

Oliinyk Natalya Ivanivna, Dr of Public Administration, Full Professor, Beketov Kharkiv National University of Urban Economy, Ukraine;

Petrove Olga Mykhaylivna, Dr of Public Administration, Full Professor, Institute of Higher Education of the NAES of Ukraine, Ukraine;

Postupna Olena Viktorivna, Dr of Public Administration, Full Professor, ESPC of the National University of Civil Defense of Ukraine, Ukraine;

Sakhanienko Serhiy Yehorovych, Dr of Public Administration, Full Professor, IPSA Odessa Polytechnic National University, Ukraine;

Sorokina Nataliya Hryhorivna, Dr of Public Administration, Associate Professor, ESI of State Administration National Dnipro University of Technology, Ukraine;

Tomasz Kossowski, PhD in Geography, Associate Professor, University of Adam Mitsevycha in Poznan, Poland

Responsible for publication Dr. of Public Administration, Full Professor **I. V. Dunayev**

The authors of the published materials bear full responsibility for the authenticity given facts, proper names, etc. The articles underwent a double «blind» review

Media identifier in the Register of the field of Media Entities: R30-04478

(Decision № 1538 dated May 9, 2024 of the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine. Protocol № 15)

Editorial Board Address:
61022, Kharkiv, 4 Svobody Sq., room 6-50;
Phone number (Chief Editor): +38050-400-48-50
e-mail: apdu_journal_idu@karazin.ua

ЗМІСТ

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

**Дунаєв Ігор Володимирович, Касянчук Андрій Анатолійович,
Заруцький Олексій Вікторович**

Трансформація освітніх парадигм в умовах глобальних змін: чи стане оцифрована репутація стратегічним ресурсом нового світопорядку? 9

Гібадуллін Олексій Володимирович, Сікало Максим Вікторович

Ідеологічна адаптація концепції сталості, чи можливе розкриття потенціалу через системні закономірності? 37

Сікало Максим Вікторович

Концептуальна рамка для публічного управління соціально-економічними системами: від інструментального до субстанціонального розуміння цифрової трансформації 67

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Бабасє Валерій Юрійович, Кравченко Олександр Володимирович

Блокчейн-технології в трансформації аграрного сектору: ESG-орієнтована модель публічного управління для післявоєнного відновлення 88

Луговенко Наталія Вікторівна, Остапко Ірина Іванівна

Конвергенція блокчейн-технологій та публічного управління: модель токенизації природних ресурсів для післявоєнного відновлення екосистем 111

Тимоха Денис Анатолійович, Хорошайло Ростислав Русланович

Переосмислення цифрової політики та можливостей блокчейн-рішень для безшовної логістики між Україною і Євросоюзом 136

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Кирюхін Олексій Михайлович, Вілле Крістіан, Ямпольський Данііл

Аналіз динаміки оцінки територіального впливу в транскордонних регіонах: виклики та перспективи на майбутнє 155

Білоконь Михайло В'ячеславович

Ентропія як виклик інституційній стійкості публічного управління в умовах гібридних загроз ... 179

Сорока Богдан Ростиславович, Сорока Артем Ростиславович

Цифрова модернізація механізмів регулювання галузевих ринків у контексті післявоєнної відбудови: нові цифрові рішення для пивної галузі України 196

ПОЛІТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Бєлова Людмила Олександрівна

Університети як агенти адаптивної регіональної стійкості: від збереження освітньо-наукових шкіл до каталізаторів територіального відновлення 214

Наконечний Андрій Анатолійович, Колісніченко Наталя Миколаївна,

Співвіднесення публічного та приватного інтересу у галузевих політиках (на прикладі м'ясного сектору продовольчого комплексу України) 232

Величко Лариса Юріївна, Ігнатенко Ліна Юріївна

Порівняльний аналіз теоретичних моделей цифрового залучення громадян: європейський досвід та українські реалії 255

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА: АСПЕКТИ ТА ПРАКТИКИ

**Орлов Олександр Валентинович, Живило Євген Олександрович,
Нестеренко Віктор Олександрович**

Електронна взаємодія органів державної влади за умов цифрової трансформації
у повоєнній Україні: де шукати резерви для покращення? 273

Кудь Олександр Олександрович, Басюк Олександр Петрович

Новий підхід до реалізації державних цільових програм на основі технологій блокчейн
та штучного інтелекту:
від централізованої волі — до розподіленої логіки 297

СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Александров Олексій Васильович,

Симбіоз технологій і регуляцій: як Індустрія 5.0 заново визначає взаємодію
банків і держави на десятиліття? 327

Дєгтяр Андрій Олегович, Мирна Надія Володимирівна

Публічне управління сферою обігу лікарських засобів крізь призму методології
імплементативних стандартів PIC/S 345

Соловйов Євген Володимирович

Від паралельних траєкторій до спільної стратегії: моделі ефективної інтеграції
військової та цивільної безпекової експертизи 363

СОЦІАЛЬНА І ГУМАНІТАРНА ПОЛІТИКА

Єлагін Віктор Павлович

Цифрова адаптивність системи соціального захисту в умовах воєнної агресії:
чи пройдено шлях від дисбалансу до інституційної стійкості? 383

Рябець Катерина Анатоліївна

Законодавче забезпечення цифровізації управління персоналом як інструмент
підвищення ефективності державного управління 401

Олешко Олексій Миколайович

Медіаосвіта у системі підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб
місцевого самоврядування 416

Рябець Катерина Анатоліївна,
доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри управління
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка,
вулиця Бульварно-Кудрявська, 18/2, м. Київ, 04053, Україна

e-mail: k.riabets@kubg.edu.ua <https://orcid.org/0000-0003-2354-4118>

ЗАКОНОДАВЧЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. Проведено дослідження законодавчого забезпечення цифровізації управління персоналом як інструменту модернізації державної служби. Основну увагу приділено важливості інформаційно-комунікаційних технологій у процесах підбору, найму, навчання та оцінки ефективності працівників, що сприяє оптимізації управлінських рішень і підвищенню прозорості діяльності державних органів. В результаті аналізу нормативно-правових актів та наукових статей було встановлено потребу щодо напрацювання нормативно-правового супроводу реалізації цифровізації управління персоналом в органах державного управління. Підкреслено значення цифрових технологій не лише для автоматизації процесів, а й для створення нових можливостей у сфері управління персоналом. У статті зазначено, що на даному етапі в Україні вже реалізуються проекти, які сприяють впровадженню інформаційних систем, таких як HRMIS, що є важливим елементом у розвитку цифрової держави. Водночас розглянуто проблеми, пов'язані з розпорошеністю нормативно-правових актів, що ускладнює впровадження нових технологій. Надано рекомендації щодо створення єдиного законодавчого акта, який би регулював функціонування цифровізації управління персоналом в органах державного управління, що, у свою чергу, дозволить уникнути правових колізій та покращить ефективність управління. Також обґрунтовано необхідність систематичного підвищення кваліфікації працівників у сфері цифрових технологій для забезпечення успішної реалізації процесів модернізації. У підсумку, акцентовано увагу на тому, що законодавчий аспект цифровізації управління персоналом є важливим для підвищення ефективності державного управління, формування прозорості та підзвітності у діяльності державних органів, а також розвитку висококваліфікованих кадрів на державній службі.

Ключові слова: цифровізація, управління персоналом, нормативно-правові акти, державне управління, органи державної влади, HRMIS.

Постановка проблеми. Сучасні умови в Україні, зокрема політичні, економічні та соціальні виклики, спонукають державне управління адаптуватися

Як цитувати: Рябець К. А. Законодавче забезпечення цифровізації управління персоналом як інструмент підвищення ефективності державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. № 1 (66). С. 401–415. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-19>

In cites: Riabets, K.A. (2025). Legislative support for digitalization of personnel management as a tool to enhance the effectiveness of public administration. *Pressing Problems of Public Administration*, 1 (66), 401–415. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-19> [in Ukrainian].

до нових реалій для підвищення ефективності процесів державотворення. Це необхідно для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному рівні та оперативності в умовах постійних змін. Одним із ключових інструментів для досягнення зазначених цілей є цифровізація управління персоналом в органах державного управління.

Цифровізація дозволяє оптимізувати та автоматизувати багато процесів в управлінні персоналом, що, в свою чергу, веде до економії часу та ресурсів. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій також сприяє більш об'єктивній оцінці професійних здібностей співробітників, їхньому внеску в ефективність функціонування органів державної влади, а також дозволяє коригувати структури управлінських кадрів і здійснювати ефективний контроль за діяльністю кожного держслужбовця. Однак, незважаючи на очевидні переваги, в Україні спостерігається недостатня розробленість правового регулювання цифровізації управління персоналом в державних органах, що гальмує процеси модернізації державної служби.

З огляду на викладене твердження обрана для дослідження тематика має надзвичайну актуальність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспекти законодавчого забезпечення цифровізації управління персоналом як інструменту підвищення ефективності державного управління досліджені низкою вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, Пархоменко-Куцеві О. І. дослідила міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби; зазначила, що цифровізація публічного управління вимагає від публічних службовців інноваційних знань, умінь, навичок, постійного самовдосконалювання та підвищення кваліфікації, формування цифрової культури та інформаційної безпеки тощо [1]; Матвєєнко І. В., Панченко Г. О. проаналізували управління персоналом в системі державної служби України в умовах цифровізації та прийшли до висновку, що упровадження цифрових технологій у процес управління персоналом в системі державної служби можливе за умови адекватного, виваженого нормативно-правового супроводу [2]; Кіпішинова О., Сметаніна А. визначили пріоритетні напрямки розвитку цифровізації управління персоналом в органах публічної влади; розробили практичні рекомендації місцевим органам публічної влади щодо удосконалення процесу цифровізації управління персоналом [3]; Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. встановили виклики та можливості цифрової трансформації в управлінні персоналом; привернули увагу до проблем цифровізації управління персоналом [4]; Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. здійснили узагальнення концептуальних аспектів та тенденцій цифровізації HR бізнес-процесів [5]; Oulladj Malika присвятила своє дослідження цифровізації в управлінні людськими ресурсами [6]; Orazgaliyeva S., Satpayeva Z., Tazhiyeva S., Nurseiytova G. дослідили електронне урядування як інструмент підвищення ефективності державного управління [7] та ін.

Вищевикладене свідчить про значний інтерес науковців до дослідження аспектів цифровізації управління персоналом в органах державної влади. Поряд з цим, на сьогодні у вітчизняній науці державного управління відсутнє окреме самостійне дослідження, об'єктом якого є законодавче забезпечення цифровізації управління персоналом як інструменту підвищення ефективності державного управління.

Метою статті є визначення та узагальнення теоретичних засад законодавчого забезпечення цифровізації управління персоналом як інструменту підвищення ефективності державного управління та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Застосована методологія дослідження. При здійсненні дослідження використано такі методи:

аналізу наукової літератури та сучасного стану цифровізації управління персоналом, що дозволило виявити основні тенденції, проблеми та переваги цифровізації;

синтезу, що допоміг сформуванню узагальнених висновків та рекомендацій;

компаративний метод при викладенні різних точок зору вчених, що дозволило порівняти їхні погляди на цифровізацію управління персоналом, обґрунтувати її важливість та виявити ключові аспекти;

метод системного підходу при розгляді цифровізації управління персоналом в контексті всієї системи державного управління, що дозволив краще зрозуміти, як різні елементи (законодавчі, адміністративні, технологічні) взаємодіють і впливають на ефективність управлінських рішень;

юридичного аналізу при обґрунтуванні пропозицій щодо законодавчих змін, що базується на аналізі існуючих норм і актів, які регулюють діяльність сфери державної служби.

кейс-метод при розгляді конкретних прикладів, таких як впровадження HRMIS, що допомогло продемонструвати практичне застосування теоретичних концепцій та принципів цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Пархоменко-Куцеві О. І. наголошує, що інформаційно-комунікаційні технології сприяють об'єктивній оцінці професійності кадрів, їх внеску в ефективність діяльності органів державної влади, а також оптимізації їх структури та ефективному контролю за діяльністю кожного державного службовця [1, с. 95]. Oulladj Malika дещо по іншому обґрунтовує вагомість цифровізації управління людськими ресурсами, зазначаючи, що вона має велике значення для полегшення доступу до інформації; керування оперативною та технічною роботою; поліпшення якості послуг; розвитку цифрових навичок працівників; мобільності та гнучкості трудової діяльності без прив'язки до робочого місця [6, с. 56].

Варто відзначити, що законодавче забезпечення цифровізації управління персоналом в Україні в контексті державного управління є ключовим елементом модернізації державної служби. Безперечно, впровадження цифрових технологій у процес управління персоналом в системі державної служби можливе лише за умови адекватного та вираженого нормативно-правового супроводу [2, с. 157]. Цей супровід гарантує захист прав осіб, які працюють на державній службі, та підвищує загальний рівень довіри до державних інституцій.

Кіпішинова О. та Сметаніна Л. наголошують, що цифровізація в управлінні персоналом – це не просто накопичення великої кількості даних, а головне – це поява нових способів їх обробки [3, с. 203]. Викладене твердження, на наш погляд, є досить актуальним і чітко відображає зміст цифровізації в управлінні персоналом. Обґрунтуванням зазначеного є те, що цифрова трансформація стала поштовхом для появи нових можливостей для збору, аналізу та зберігання даних про співробітників, що забезпечує більш гнучке і точне планування кадрів, а також вдосконалює процеси підбору, навчання та

оцінки ефективності працівників. Вказані дії підвищують якість прийняття управлінських рішень на всіх рівнях, оскільки дані, що базуються на фактах, стають основою для формування стратегій і оперативних дій.

Зазначимо, що окремі питання цифровізації управління персоналом фрагментарно регламентовані у низці нормативно-правових актів. При цьому понятійно-категорійний апарат досліджуваного процесу наразі залишається поза законодавчим регулюванням. Брак системного підходу до нормативного забезпечення цифровізації управління персоналом в системі державної служби створює ризик виникнення нерегульованих процесів та, як наслідок, зниження ефективності управлінських рішень. Саме тому важливо розробити відповідний понятійно-категорійний апарат та у подальшому закріпити його на законодавчому рівні, що забезпечить правову основу для впровадження нових технологій в управлінні персоналом.

Аналіз наукової літератури засвідчив, що вітчизняні вчені виявляють істотний інтерес до змісту поняття «цифровізація управління персоналом». Як приклад, наведемо такі його визначення: «перехід державних органів на цифрові платформи управління людськими ресурсами» [3, с. 203]; «процес впровадження та використання цифрових технологій у всіх сферах враховуючи підбір, найм, адаптацію, електронне навчання та розвиток, мотивацію і комунікацію з працівниками з метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, досягнення кращих результатів діяльності компанії» [4, с. 219-220]; «стратегічний підхід до впровадження цифрових технологій та інструментів з метою покращення ефективності, автоматизації та оптимізації управління людськими ресурсами в організації» [5] та ін.

На наш погляд, одним із шляхів законодавчого врегулювання теоретичних засад досліджуваної тематики є доповнення ст. 2 Закону України «Про державну службу» [8] терміном «цифровізація управління персоналом у державних органах» у такому формулюванні: процес впровадження цифрових технологій та інформаційних систем, що сприяє автоматизації, оптимізації та модернізації усіх аспектів управлінських функцій, пов'язаних з людськими ресурсами.

Велику роль у державній службі відіграють вихідні положення, ідеї та засади, які визначають основи функціонування та розвитку цієї системи. У контексті дослідження обраної тематики привертають увагу положення ст. 4 Закону України «Про державну службу», які регламентують одним із принципів державної служби прозорість. Зазначене законодавче положення є основою для впровадження систем управління даними персоналу за допомогою інформаційних технологій, що дозволяє не лише відстежувати досягнення показників, а й забезпечувати контроль за виконанням обов'язків державними службовцями. Таке становище підвищує рівень довіри населення до державних установ, адже прозорість і підзвітність роботи державних службовців є ключовими чинниками у створенні авторитету державного апарату в очах громадян. Доступність інформації щодо виконання службових обов'язків, результатів реалізованих управлінських рішень та оцінки якості роботи державних службовців створює засади для здійснення громадянами контролю та оцінки діяльності органів влади.

Крім того, прозорість позитивно впливає на формування здорового професійного середовища в державній службі, підвищуючи мотивацію працюючих. Розуміння державними службовцями об'єктивного оцінювання їх діяль-

ністю стимулює відповідальне ставлення до професійних обов'язків. Результатом зазначеного є покращення якості державних послуг та підвищення рівня благополуччя громадян.

Впровадження цифровізації управління персоналом в органах державного управління базується на комплексі методів, які дозволяють ефективно інтегрувати нові технології в існуючі процеси. У нашому розумінні методами цифровізації управління персоналом в органах державного управління є відповідні способи та засоби, які шляхом взаємодоповнення формують цілісну систему ефективного управління. Orazgaliyeva S., Satpayeva Z., Tazhiyeva S. та Nurseyitova G. наголошують, що важливим кроком в цьому напрямку є потреба об'єднати на єдиній платформі усі інформаційні системи державного управління [7, с. 586].

Аналізуючи способи цифровізації управління персоналом в органах державного управління, варто відзначити, що вони охоплюють систематизовані підходи до впровадження нових технологій. Серед основних способів цифровізації досліджуваної сфери управління можна виділити автоматизацію HR-процесів. Це загальний підхід до впровадження нових технологій в управлінні персоналом, який передбачає реалізацію програмного забезпечення для обліку робочого часу, розрахунку заробітної плати та управління кадровими даними.

Відповідно до положень Публічного звіту про діяльність НАДС за 2024 рік наразі продовжується робота над розвитком цифрових HR-інструментів. Зокрема, триває процес впровадження Інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), до якої вже підключено 768 державних органів та 39 665 працівників [9, с. 586]. Безумовно, HRMIS – це дієвий інструмент розвитку інформаційного суспільства, механізм цифровізації державної служби, що покликаний сприяти створенню умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного публічного управління за допомогою використання інформаційно-комунікаційних технологій [10, с. 30-31]. На наш погляд, процес впровадження HRMIS можна розглядати як спосіб цифровізації управління персоналом в органах державного управління, оскільки ця система описує алгоритм для оптимізації HR-управління. Порядок функціонування HRMIS в державних органах визначений у Положенні про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах, яке затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1343 [11]. Своєю чергою, впровадження HRMIS регламентовано Наказом НАДС «Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах» від 16 січня 2021 р. № 6-21 [12].

Система законодавства функціонування HRMIS в державних органах є складною і багатогранною. Вона охоплює широкий спектр норм і актів, які встановлюють правові, організаційні та технологічні рамки для ефективного впровадження, використання та розвитку HRMIS. Джерелами законодавства функціонування HRMIS в державних органах є такі закони, як «Про державну службу», «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про Національну програму інформатизації», «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах», «Про електронні комунікації», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про захист персональних даних» і «Про електронні довірчі послуги» [11].

Проаналізувавши нормативно-правову базу HRMIS, вважаємо за потрібне відзначити, що розпорошеність її норм у низці правових джерел є значною

перешкодою для ефективного впровадження та функціонування системи. Законодавство у досліджуваній сфері повинно обов'язково бути синергійним, аби уникнути колізій і забезпечити чітке регулювання дій усіх учасників процесу. Багаточисельна нормативно-правова база створює ризик виникнення правових колізій, що, в свою чергу, ускладнює впровадження HRMIS, покликаної підвищити ефективність управління персоналом. Крім того, за вказаних обставин досить важко запобігти правовим прогалинам через потребу використання значної кількості часу на аналіз і адаптацію управлінських процесів і процедур до різних нормативних актів, які, своєю чергою, мають різну підвідомчість у процесі реалізації.

З огляду на викладене актуальним видається систематизація правових норм, що регулюють функціонування HRMIS, в одному законодавчому акті. Це дозволить забезпечити єдність і послідовність у застосуванні норм, а також сприятиме зменшенню адміністративного навантаження на організації, які впроваджують HRMIS.

Відповідно до положень Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, що схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 844-р сукупність організаційних і технічних засобів, які забезпечують формування інформаційного ресурсу щодо управління персоналом в державних органах, становить основу для створення ефективної інформаційної системи [14]. Відзначимо значну роль засобів цифровізації в автоматизації управління персоналом в органах державного управління, що стикається з низкою викликів і труднощів, що пов'язані, зокрема з недостатньою кваліфікацією персоналу. У зв'язку з цим автоматизація управління персоналом вимагає системного підходу не лише до технічних інновацій, але й до підвищення кваліфікації державних службовців. У подоланні зазначеної проблеми стають важливим інструментом платформи цифрового навчання, які можуть забезпечити працівникам доступ до онлайн-курсів і вебінарів. Як приклад наведемо платформу «Дія.Освіта» для державних службовців [15], яка пропонує широкий спектр онлайн-курсів та навчальних програм, спрямованих на підвищення кваліфікації та розвиток професійних навичок. Ця платформа відповідає потребам сучасних державних службовців, адже надає можливість навчатися в зручний час та в комфортних умовах. Серед основних переваг використання цифрових навчальних платформ відзначимо гнучкість навчання; актуальність матеріалів; доступність; інтерактивність та можливість зворотного зв'язку; економію ресурсів; можливість для кар'єрного зростання.

Публічний звіт про діяльність НАДС за 2024 рік свідчить про запровадження методології Results-Based Management (RBM) у вигляді Інформаційної системи стратегічного планування, моніторингу та оцінки на основі принципів управління орієнтованих на результат (ProjectUA) [13, с. 33]. Зазначена система є засобом стратегічного планування та моніторингу, що дозволяє автоматизувати планування роботи та відстежувати виконання завдань у режимі реального часу. Окремими вебсторінками на порталі НАДС створено Dashboard, що у першому випадку є засобом для відстеження динаміки та аналізу статистики кількісного складу державних службовців, а у другому – засобом визначення поточного прогресу у виконанні Плану роботи НАДС [9].

Для цифрового управління персоналом в органах державної влади характерна низка різноманітних інструментів, зокрема:

– система управління персоналом (HRM): програмні рішення для ефективного управління кадровими даними, наймом, навчанням і оцінкою продуктивності;

– портали самообслуговування: платформи, на яких співробітники можуть отримувати доступ до власних даних, подавати запити на відпустки або ознайомлюватися з навчальними програмами;

– електронний документообіг: автоматизація обробки таких документів, як трудові договори та заяви на відпустки, що спрощує їх обробку і зберігання;

– аналітика персоналу: використання даних для прийняття рішень у сфері управління персоналом і оцінки ефективності HR-процесів [16, с. 166].

Ключову роль в організації управління персоналом в органах державної влади відіграє центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби. Відповідно до ч. 3 ст. 13 Закону України «Про державну службу» зазначений орган забезпечує та здійснює розвиток, впровадження і технічне супроводження інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем і технологій у сфері, що належить до його компетенції. Вказані правові засади конкретизовані у п. 3 Положення про Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) у такому формулюванні: «НАДС відповідно до покладених на нього завдань...12²) забезпечує та здійснює розвиток, впровадження і технічне супроводження інформаційних, електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних систем і технологій у сфері, що належить до компетенції НАДС, автоматизацію процедур проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, зокрема проведення тестування кандидатів на зайняття посад державної служби» [17].

Важливо зазначити, що викладений правовий статус не лише надає НАДС повноваження, але й покладає на нього обов'язок, що вимагає системного підходу до технологічних змін. В умовах цифрових трансформацій цей орган стикається з необхідністю адаптації до новітніх технологій та методик, що можуть змінити традиційні процеси роботи. Сьогодні важливим державним завданням є забезпечення інтеграції нових інформаційних систем у вже існуючі кадрові процедури. Це означає, що НАДС повинно не лише впроваджувати нові технології, але й забезпечувати відповідність їх функціонування вимогам законодавства та етичним стандартам. Ефективна реалізація проєктів цифровізації безпосередньо залежить від того, наскільки забезпечені механізми контролю та оцінки результативності впроваджуваних систем. Зокрема, розробка чітких критеріїв успішності дозволить НАДС належним чином моніторити виконання завдань та вносити корективи у стратегії управління.

Ще одним важливим аспектом є необхідність навчання та підвищення кваліфікації працівників, що працюють із новими технологіями. Завдяки цифровізації управління персоналом зменшується обсяг адміністративних обов'язків та паперової роботи, що дає можливість керівному складу працівників органів державного управління зосередитися на розвитку інших, більш стратегічних функцій у своїй діяльності, а також вчасно оволодівати новими цифровими знаннями [18, с. 282]. Поряд з цим, НАДС має створювати засади для навчання та підвищення кваліфікації працівників, що працюють із новими технологіями, оскільки орган зобов'язаний не лише координувати впровадження нових технологій, але й стимулювати розвиток відповідних практик навчання. Викладене доводить, що правовий статус НАДС безпосередньо

впливає на ефективність реалізації цифровізації в управлінні персоналом, і саме завдяки його активній діяльності можна досягти значних результатів у модернізації державної служби.

Одним з важливих аспектів, що підкреслює гнучкість у виконанні трудових функцій, є ст. 31¹ Закону України «Про державну службу», у якій визначено, що умови контракту про проходження державної служби можуть передбачати виконання державним службовцем роботи дистанційно (поза приміщенням державного органу), у тому числі з можливістю віддаленого доступу за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій». Викладене положення відкриває нові можливості для державного управління, особливо в умовах військового стану, а також швидких технологічних змін, що викликають потребу в адаптації до нових форм організації праці. Дистанційна робота, починаючи з пандемії COVID-19, стала важливим елементом для забезпечення безперервності діяльності державних органів та сприяє залученню кваліфікованих спеціалістів, які можуть надавати послуги навіть з віддалених локацій. Цей підхід також підвищує ефективність використання ресурсів і забезпечує більшу гнучкість у кадрових процесах.

У ст. 18 Закону України «Про державну службу» [18] регламентовано утворення у державному органі служби управління персоналом з прямим підпорядкуванням керівнику державної служби. Своєю чергою, у Типовому положенні про службу управління персоналом серед завдань служби управління персоналом прописано забезпечення внесення даних про персонал, у тому числі відомостей щодо вступу на державну службу, її проходження та припинення, в інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах (у разі її функціонування у державному органі) [19]. Ми вважаємо, що створення служби управління персоналом з прямим підпорядкуванням керівнику державної служби є важливим кроком для покращення ефективності управління кадрами. Поряд з цим, варто розуміти реальну функціональність інформаційних систем у державних органах. Вони мають бути належно впроваджені та підтримувані, щоб забезпечити необхідний рівень автоматизації та обробки інформації. Безумовно, ефективність цієї служби та її вплив на загальну продуктивність державного управління багато в чому залежить від рівня технологічного забезпечення, кваліфікації працівників та доступу до актуальної інформації.

Варто відзначити важливі аспекти нормативно-правового забезпечення цифровізації управління персоналом у державних органах через реалізацію сімей посад. Останні визначені у документі «Каталог типових посад державної служби і критерії», що затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 р. № 1109 (в редакції Постанови Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2025 р. № 369) [20].

Сім'я посад «діловодство, канцелярія та архів (8)» підкреслює необхідність цифрової обробки документів і автоматизації процесів, що є одними з основних кроків у напрямі модернізації державного управління. Цей підхід забезпечує швидкість і ефективність документообігу, що, безумовно, підвищує загальну продуктивність державних службовців.

Поряд з цим, сім'я посад «управління проектами інформатизації (25)» демонструє, як законодавчі ініціативи можуть стати каталізаторами для розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в державному секторі. Закріплення за державними органами обов'язків із впровадження новітніх технологій свідчить про усвідомлення важливості інформаційних систем як інстру-

менту для оптимізації управлінських процесів. Це, в свою чергу, може суттєво поліпшити якість державних послуг, адже автоматизація, планування і впровадження технологій дозволяють більш ефективно координувати ресурси та знижують ризик людських помилок.

В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває адаптація цифрових інструментів управління персоналом до жорстких реалій, з якими стикаються військово-цивільні адміністрації та територіальні громади прифронтових областей. Методологічно важливим є усвідомлення, що цифровізація в таких умовах має виходити не з ідеальних моделей, а з необхідності забезпечення критичних функцій в умовах обмежених ресурсів, нестабільного зв'язку та постійних загроз. Наявний досвід демонструє, що ефективність управління персоналом безпосередньо впливає на стійкість громад у кризових ситуаціях, адже збереження кадрового потенціалу та документування трудових відносин стає основою для подальшого відновлення та розвитку після деокупації або завершення активних бойових дій.

Для ВЦА та громад прифронтових територій ключовою проблемою є забезпечення безперервності кадрового обліку в умовах регулярних відключень електроенергії, пошкодження комунікаційних мереж та загрози фізичного знищення інфраструктури. Методологія вирішення цієї проблеми ґрунтується на принципі поетапної цифровізації, коли громади починають з впровадження найбільш критичних функцій, поступово розширюючи функціонал у міру відновлення інфраструктури та підвищення рівня безпеки. Практичним втіленням цього підходу стає гібридна система кадрового обліку з режимом офлайн-синхронізації, яка дозволяє продовжувати роботу навіть при відсутності зв'язку. Базовий набір даних зберігається локально на захищених робочих станціях HR-фахівців, включаючи актуальний штатний розпис, основні персональні дані працівників, шаблони типових кадрових наказів та інформацію про відпустки. При відновленні зв'язку система автоматично синхронізує зміни, визначаючи пріоритетність оновлень та проводячи перевірку на конфлікти даних. Щоденне резервне копіювання на фізичні носії, організоване за принципом 3-2-1 (3 копії на 2 типах носіїв, 1 – віддалено), забезпечує збереження критично важливої інформації навіть при фізичному знищенні основної інфраструктури.

Не менш гострою проблемою для прифронтових громад є забезпечення легітимності кадрових рішень при порушенні стандартних процедур. В умовах воєнного стану часто неможливо дотримуватися всіх передбачених мирним часом процедур, що створює ризики правової невизначеності та проблеми з документальним підтвердженням трудових відносин після деокупації. Методологічною відповіддю на цей виклик стає впровадження спеціального модуля HRMIS для фіксації та легітимізації рішень, прийнятих в особливих умовах. Створення спеціального цифрового реєстру кадрових рішень воєнного стану дозволяє документувати все з позначкою «Прийнято в умовах воєнного стану» та фіксувати всі доступні підтверджуючі дані. Важливим елементом є система валідації рішень постфактум, яка забезпечує процедуру ретроспективного підтвердження після відновлення стандартних процесів та механізм документального оформлення «підтверджуючих» наказів. Цифровий протокол для кадрових процедур в екстремальних умовах включає спрощені форми для фіксації ключових рішень та процедуру документування усних розпоряджень, що особливо актуально при термінових кадрових змінах в умовах безпосередньої загрози.

Матриця пріоритизації функцій HRMIS (таблиця 1) для громад різних категорій ризику демонструє практичний підхід до впровадження цифрових рішень залежно від конкретної ситуації на території. Для громад найвищого рівня ризику (безпосередня близькість до лінії фронту або ризик окупації) пріоритетними є функції автономного кадрового обліку та резервного копіювання даних, тоді як інтеграційні можливості та аналітичні функції відходять на другий план. Натомість для громад з помірним рівнем ризику доцільним є повноцінне впровадження системи з акцентом на механізмах підвищеної захищеності даних та можливості швидкого переходу в режим обмеженої функціональності при погіршенні ситуації.

Таблиця 1. – Пріоритизація функціональних блоків HRMIS для громад прифронтових областей

Table 1. – Prioritization of HRMIS functional blocks for communities in frontline regions

Функціональний блок	Критичність для громад високого ризику	Критичність для громад середнього ризику	Технічні вимоги	Можливість автономної роботи
Functional block	Criticality for high-risk communities	Criticality for medium-risk communities	Technical requirements	Possibility of autonomous operation
Базовий кадровий облік	Критична	Критична	Мінімальні	Висока
Облік робочого часу	Висока	Висока	Низькі	Висока
Електронний кадровий документообіг	Середня	Висока	Середні	Часткова
Розрахунок заробітної плати	Критична	Критична	Середні	Часткова
Управління відпустками та відсутностями	Середня	Висока	Низькі	Висока
Аналітика HR-процесів	Низька	Середня	Високі	Низька
Інтеграція з державними реєстрами	Низька	Середня	Високі	Відсутня
Облік військово-зобов'язаних	Критична	Критична	Низькі	Висока
Управління релокацією персоналу	Критична	Висока	Середні	Часткова

*Джерело: розробка авторки.

*Source: author's elaboration.

Методологічно важливим є також перехід від формалістичного підходу до цифровізації до ціннісно-орієнтованого, коли в центрі уваги знаходиться не формальне дотримання адміністративних процедур, а забезпечення реальних потреб працівників державної служби в умовах підвищених ризиків. Цей підхід реалізується через впровадження спеціалізованих рішень для документування особливих ситуацій та створення методики відновлення кадрової історії, що включає інструменти для реконструкції хронології кадрових подій на основі фрагментарних даних та алгоритми верифікації інформації з різних

джерел. Для громад, які вже зазнали руйнувань або тимчасової окупації, ця методика стає фундаментом для відновлення правової безперервності трудових відносин та захисту прав працівників.

Практичний досвід роботи в кризових умовах дозволяє сформулювати рекомендації щодо забезпечення цифрової стійкості кадрових систем залежно від рівня загроз. Для територій з високим рівнем ризику оптимальним є використання автономних рішень з регулярною синхронізацією, для середнього рівня – розподілені хмарні системи з посиленням захистом, а для відносно безпечних територій – повноцінне впровадження HRMIS з резервними механізмами. У всіх випадках критично важливим є забезпечення юридичної обґрунтованості прийнятих рішень та можливості їх відновлення або підтвердження при поверненні до стандартних процедур (таблиця 2).

Таблиця 2. – Стратегії забезпечення цифрової стійкості кадрових систем в умовах воєнного стану

Table 2. – Strategies for ensuring digital resilience of personnel systems under martial law

Рівень ризику Risk level	Рекомендований підхід до цифровізації Recommended approach to digitalization	Технічне рішення Technical solution	Юридичне забезпечення Legal support	Практичний приклад застосування Practical application example
Високий (близькість до лінії фронту або ризик окупації)	Мінімальна критично важлива функціональність з автономним режимом роботи	Захищені локальні копії, зашифровані USB-накопичувачі, паперові резервні копії	Спеціальний протокол документування рішень воєнного часу	Облік персоналу при евакуації, фіксація даних про переміщення працівників, оформлення тимчасових призначень
Середній (загроза обстрілів, нестабільні комунікації)	Гібридна система з можливістю офлайн-роботи та подальшої синхронізації	Розподілене хмарне рішення з локальними резервними копіями	Протокол відновлення послідовності кадрових рішень	Забезпечення безперервності виплат, документування фактичної роботи в умовах перебоїв зв'язку, оформлення роботи змінами
Помірний (відносно стабільна ситуація)	Повноцінне впровадження з акцентом на безпеку даних	Стандартна HRMIS з посиленнями механізмами резервування	Адаптація стандартних процедур до особливостей воєнного стану	Повноцінний кадровий облік з механізмами швидкого переходу на спрощений режим при погіршенні ситуації

*Джерело: розробка авторки.

*Source: author's elaboration.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Законодавче забезпечення цифровізації управління персоналом в Україні виступає важливим інструментом для підвищення ефективності державного управління. Сучасні вимоги до державних органів передбачають не

тільки впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, але й створення правового середовища, яке сприятиме цим змінам. Розробка та ухвалення відповідних законодавчих актів, що регламентують цифрові процеси в управлінні персоналом, є необхідною умовою для реалізації стратегічних ініціатив у цій сфері.

Необхідно регламентувати в законодавстві чітке визначення терміна «цифровізація управління персоналом». Впровадження цифрових технологій в державній службі можливе лише за умови адекватного нормативно-правового супроводу, який забезпечить захист прав державних службовців та підвищить рівень довіри громадян до державних інституцій. Крім того, вдосконалення нормативно-правової бази

повинно включати чітке визначення прав і обов'язків державних службовців, а також механізмів контролю за їхньою діяльністю в умовах цифровізації. Це сприятиме підвищенню прозорості і підзвітності органів державної влади та зміцненню довіри громадян до державних інститутів. Поряд з цим, законодавче регулювання має забезпечити захист персональних даних, що є особливо важливим у контексті цифрової трансформації.

Законодавче забезпечення має бути гнучким і адаптивним, що дозволяє оперативно реагувати на постійні зміни у технологічному середовищі. Систематизація правових норм, що стосуються цифровізації управлінських процесів, дозволить уникнути правових колізій та сприятиме інтеграції нових технологій в існуючі системи управління. Таким чином, законодавче забезпечення цифровізації управління персоналом є не лише інструментом модернізації, а й каталізатором для підвищення ефективності державного управління в цілому, оскільки впровадження нових технологій дозволяє оптимізувати процеси, підвищити продуктивність праці і поліпшити якість державних послуг. Важливо не лише систематизувати існуючі норми, але й впровадити нові законодавчі ініціативи, спрямовані на створення міцної правової основи для реалізації цифрових технологій в управлінні персоналом. Ця правова база повинна забезпечити ефективність, прозорість та підзвітність в діяльності державних службовців, а також активно стимулювати розвиток професійних навичок у сфері новітніх технологій, що є важливим кроком на шляху модернізації державного управління в Україні.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямі є вивчення міжнародного досвіду. Результатом порівняльного аналізу досвіду інших країн у сфері цифровізації управління персоналом в державних органах можуть стати цінні рекомендації для подальшого розвитку в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пархоменко-Кучевіч О. І. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. Спецвипуск. С. 93–98.
2. Матвеєнко І. В., Панченко Г. О. Управління персоналом в системі державної служби України в умовах цифровізації. *Наукові перспективи*. 2022. № 9(27). С. 157–170.
3. Кіпішинова О., Сметаніна Л. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 3(84). С. 202–205.
4. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 213–238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>

5. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04/2024-12-07-04>
6. Oulladj Malika. Digitization in Human Resources Management. *Journal of law and humanities Sciences*. 2024. Vol. 17. № 04, P. 51–64.
7. Orazgaliyeva S., Satpayeva Z., Tazhiyeva S. and Nurseiytova G. E-government as a tool to improve the efficiency of public administration: The case of Kazakhstan. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. 21(2). С. 578–591. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.53](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.53)
8. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015р. № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
9. Голова НАДС представила публічний звіт про діяльність Агентства у 2024 році та окреслила пріоритети на 2025 рік. Офіц. сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-predstavyla-publichnyi-zvit-pro-diiialnist-ahentstva-u-2024-rotsi-ta-okreslyla-priorytety-na-2025-rik>
10. Даниленко Ю. С., Койчева О. С. Цифровий розвиток управління людськими ресурсами в державній службі. Ампаро. 2021. № 4. С. 27–32. DOI: <https://doi.org/10.26661/2786-5649-2021-4-03>
11. Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1343 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2020-p#Text>
12. Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 16 січня 2021 р. № 6-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0240-21#Text>
13. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2024 рік. Київ. НАДС, 2024. 55 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/%20FIHAL%20Ukr.pdf>
14. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 844-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-p#Text>
15. Дія.Освіта для держслужбовців. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/catalog/appointment/for-civil-servants>
16. Sripathi Kalvakolanu, Kdv Prasad. Human resource management digitalization. *International Review*. January, 2023. P. 163–171. DOI: 10.5937/intrev2304160K
17. Положення про Національне агентство України з питань державної служби, затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-p#Text>
18. Elif Baykal. Digitalization of Human Resources : e-HR. Tools and Techniques for Implementing International E-Trading Tactics for Competitive Advantage. January, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0035-4.ch013>
19. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 р. № 47 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#n13>
20. Каталог типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад, затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 р. № 1109 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2025 р. № 369) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/369-2025-p#Text>

Стаття надійшла до редакції 12.01.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 20.02.2025 р.

Riabets Kateryna Anatoliivna,
Dr.Sc. in public administration, associate professor, Department of Management, Borys Grinchenko
Kyiv Metropolitan University, Kyiv,
18/2, Bulvarno-Kudryavska Street, Kyiv, 04053, Ukraine
e-mail: a3@arutskiy.com <https://orcid.org/0009-0006-8319-2221>

LEGISLATIVE SUPPORT FOR DIGITALIZATION OF PERSONNEL MANAGEMENT AS A TOOL TO ENHANCE THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract. A study has been conducted on the legislative support for the digitalization of personnel management as a tool for modernizing the civil service. The focus is placed on the importance of information and communication technologies in the processes of recruitment, hiring, training, and performance evaluation of employees, which contributes to the optimization of managerial decisions and enhances the transparency of the activities of government bodies. As a result of analyzing regulatory acts and scientific articles, the need for developing regulatory support for the implementation of digitalization in personnel management within public administration has been established. The significance of digital technologies is emphasized not only for automating processes but also for creating new opportunities in the field of personnel management. The article states that at this stage, projects are already being implemented in Ukraine that contribute to the introduction of information systems, such as HRMIS, which is an important element in the development of a digital state. At the same time, issues related to the fragmentation of regulatory acts are discussed, which complicates the implementation of new technologies. Recommendations have been provided for creating a single legislative act that would regulate the functioning of digitalization in personnel management within public administration, which, in turn, will help avoid legal conflicts and improve management efficiency. Additionally, the necessity of systematic training and upskilling of personnel in the field of digital technologies is justified to ensure the successful execution of modernization processes. In conclusion, it is emphasized that the legislative aspect of digitalization in personnel management is crucial for enhancing the effectiveness of public administration, fostering transparency and accountability in the activities of government bodies, as well as developing highly qualified personnel in the civil service.

Keywords: *digitalization, personnel management, regulatory acts, public administration, government bodies, HRMIS.*

REFERENCES

1. Parchomenko-Kutsevil O.I. (2022). International Experience in Implementing Digitalization in the Public Service System: Lessons for Ukraine. *Public Administration and Customs Administration, Special Issue*, 93–98 [in Ukrainian].
2. Matviyenko I.V., Panchenko H.O. (2022). Personnel Management in the State Service System of Ukraine in the Context of Digitalization. *Scientific Perspectives*, no. 9(27), 157–170 [in Ukrainian].
3. Kipishinova O., Smetanina L. (2021). Digitalization of Personnel Management in Public Authorities. *Current Issues of Public Administration*, no. 3(84), 202–205 [in Ukrainian].
4. Diakiv O., Shushpanov D., Prokhorovska S., Ostroverkhov V., Kotsur A., Khlypovka O. (2024). Digital Transformation in Personnel Management: Challenges and Opportunities. *Economic Analysis*, volume 34, no. 4, 213–238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213> [in Ukrainian].
5. Kravchuk O.I., Varis I.O., Rubel K.O. (2024). Digitalization of Personnel Management: Conceptual Aspects and Trends. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, no. 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04/2024-12-07-04> [in Ukrainian].
6. Oulladj Malika. (2024). Digitization in Human Resources Management. *Journal of Law and Humanities, Sciences* Volume 17, no. 04, 51–64.
7. Orazgaliyeva S., Satpayeva Z., Tazhiyeva S., and Nurseiytova G. (2023). E-Government as a Tool to Improve the Efficiency of Public Administration: The Case of Kazakhstan. *Problems and Perspectives in Management*, no. 21(2), 578–591. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.53](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.53)
8. On Public Service: Law of Ukraine dated December 10, 2015 No. 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
9. The Head of the National Agency of Ukraine for Civil Service presented a public report on the Agency's activities in 2024 and outlined priorities for 2025: official website of the National Agency

of Ukraine for Civil Service. URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-predstavyla-publichnyi-zvit-pro-diialnist-ahentstva-u-2024-rotsi-ta-okreslyla-priorytety-na-2025-rik> [in Ukrainian].

10. Danilenko Yu. S., Koicheva O. S. (2021). Digital Development of Human Resource Management in the Civil Service. *Amparo*, no. 4, 27–32. DOI: <https://doi.org/10.26661/2786-5649-2021-4-03> [in Ukrainian].

11. On Approval of the Regulation on the Information System for Human Resource Management in State Authorities: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 28, 2020 No. 1343. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2020-p#Text> [in Ukrainian].

12. On the Implementation of the Information System for Human Resource Management in State Authorities: Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service dated January 16, 2021 No. 6-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0240-21#Text> [in Ukrainian].

13. Annual Report of the National Agency of Ukraine for Civil Service for 2024. Kyiv: NADS, 2024. 55 p. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/%20FIHAL%20ykr.pdf> [in Ukrainian].

14. On Approval of the Concept for the Implementation of the Information System for Human Resource Management in State Authorities and Approval of the Action Plan for Its Implementation: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 1, 2017 No. 844-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-p#Text> [in Ukrainian].

15. Diia.Education for Civil Servants. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/catalog/appointment/for-civil-servants> [in Ukrainian].

16. Sripathi Kalvakolanu, Kdv Prasad. (2023). Human Resource Management Digitalization. *International Review*. January pp. 163–171. DOI: <https://doi.org/10.5937/intrev2304160K>

17. Regulation on the National Agency of Ukraine for Civil Service, approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 1, 2014 No. 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-p#Text> [in Ukrainian].

18. Elif Baykal (2020). Digitalization of Human Resources: e-HR. Tools and Techniques for Implementing International E-Trading Tactics for Competitive Advantage. January DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0035-4.ch013>

19. On Approval of the Model Regulation on the Human Resource Management Service of a State Authority: Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service dated March 3, 2016 No. 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#n13> [in Ukrainian].

20. Catalog of Typical Positions in Public Service and Criteria for Classification to Such Positions, approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 23, 2023 No. 1109 (as amended by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 1, 2025 No. 369). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/369-2025-p#Text> [in Ukrainian].

The article was received by the editors 12.01.2025.

The article is recommended for printing 20.02.2025.