

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-40>
УДК 346.1:351.86:004.42

*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>*

ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

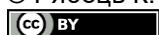
Анотація. Проаналізовано правові засади прийняття публічно-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах цифровізації. Важливість управлінських рішень у публічному управлінні підкреслено набором складних процесів, які вимагають від управлінців вміння аналізувати інформацію, оцінювати альтернативи та враховувати ризики. Наведено авторське визначення понять «прийняття управлінських рішень у публічному управлінні», «управлінське рішення». Досліджено ключові законодавчі ініціативи, які сприяють покращенню кадрового потенціалу через інтеграцію нових технологій у навчальні програми, професійний розвиток, а також забезпечують правову основу для використання електронних документів та електронного документообігу в трудових відносинах. Зокрема, акцент зроблено на Конституції України, Кодексі законів про працю України, законах України «Про захист персональних даних», «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронну комерцію», «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Визначено переваги та недоліки правового регулювання розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах цифровізації. За результатами проведеного дослідження зроблено висновок, що лише за умов належної законодавчої бази та готовності до впровадження нових технологій можливо ефективно розвивати кадровий потенціал на підприємствах в сучасному бізнес-середовищі.

Ключові слова: публічно-управлінські рішення, правова база, нормативно-правові акти, кадровий потенціал, управління персоналом, підприємства, цифровізація.

Як цитувати: Рябець К. А. Правові засади прийняття публічно-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах цифровізації. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 569–579. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-40>

In cites: Riabets, K.A. (2025). Legal principles for making public management decisions regarding the development of human resource potential of enterprises in the context of digitalization. *State Formation*, no. 1 (37), 569–579. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-40> [in Ukrainian].

© Рябець К. А., 2025



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Постановка проблеми. Цифровізація стала ключовим чинником трансформації управлінських процесів у сучасному суспільстві. Особливої актуальності набуває питання адаптації кадрового потенціалу підприємств до нових умов, що вимагає відповідних публічно-управлінських рішень та нормативно-правового забезпечення. В Україні, незважаючи на прийняття низки законодавчих актів, залишається безліч прогалин у правовому регулюванні, що ускладнює ефективну інтеграцію цифрових технологій в управлінні кадровими ресурсами. Ці правові прогалини виявляються в різноманітних аспектах, таких як недостатня регламентація дистанційної роботи, наявність ризиків у сфері захисту персональних даних, а також недосконалі механізми для публічно-управлінських рішень, які ускладнюють взаємодію з міжнародними партнерами. Більше того, практичне застосування законодавства в цих сферах показує численні недоліки, які не лише ускладнюють бізнес-процеси, але й гальмують розвиток кадрового потенціалу підприємств. Викладені проблеми актуалізують дослідження правових засад прийняття публічно-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах цифровізації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Деякі питання обраної проблематики досліджені вченими різних галузей науки, зокрема з права, економіки, публічного управління. Так, було розглянуто трактування різних авторів щодо визначення поняття «управлінське рішення», запропоновано авторський підхід до визначення поняття «управлінське рішення» (О. Олійниченко, 2007) [1]; розкрито зміст досвіду України та інших країн у сфері захисту персональних даних (В. Фісун, 2020) [2]; проаналізовано цифровізацію трудових відносин, зокрема специфіку трудової зайнятості в рамках цифрової економіки (Р. Бутинська, А. Яновицька, 2023) [3]; *досліджено електронний договір як дієвий регулятор суспільних відносин* (О. Білоусов, 2024) [4]; визначено предмет трудового права через призму статті 43 Конституції України (О. Костюченко, 2024) [5]; окреслено особливості захисту персональних даних в мережі Інтернет (Ю. Самагальська, 2024) [6]; встановлено особливості електронної комерції як фактору підвищення конкурентоспроможності в глобальній економіці (М. Бондаренко, 2025) [7]; визначено та проаналізовано проблеми правового регулювання дистанційної роботи (І. Дудка, 2025) [8]; встановлено проблеми зберігання та доступу електронних документів в правовій сфері (Н. Зленко, 2025) [9] та ін.

Разом із тим, на сьогодні ще не проведено комплексне дослідження правових засад прийняття публічно-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах цифровізації.

Мета дослідження – здійснення науково-теоретичного аналізу правових засад прийняття публічно-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах цифровізації та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Методологія дослідження. Методологія та методи дослідження зумовлені його метою, об'єктом та предметом. Так, метод аналізу наукової літератури дозволив вивчити сучасні дослідження у сфері публічного управління та цифровізації, виявити основні тенденції, проблеми та переваги, що пов'язані із правовими аспектами управлінських рішень в умовах цифровізації. Метод системного аналізу допоміг дослідити правові засади як частину більшої системи, що включає в себе економічні, соціальні та технологічні компоненти. Компаративний метод використано при порівнянні різних підходів до управління кадровим потенціалом в умовах цифровізації. Метод юридичного аналізу був застосований для детального вивчення чинних нормативно-правових актів, що регулюють трудові відносини та управлінські процеси.

Використання вказаних методів забезпечило комплексний підхід до дослідження правових засад прийняття публічно-управлінських рішень у контексті розвитку кадрового потенціалу підприємств.

Виклад основного матеріалу. Управління персоналом відіграє ключову роль у підвищенні ефективності підприємства шляхом оптимізації людського капіталу, узгодження компетенції співробітників зі стратегічними цілями та сприяння інноваціям [10]. Аналізуючи обрану тематику, важливо підкреслити основоположне значення управлінського рішення в управлінській діяльності [1, с. 3]. Процес, у якому приймаються публічно-управлінські рішення, є складним та вимагає від управлінців вміння аналізувати інформацію, оцінювати можливі альтернативи та враховувати потенційні ризики.

Сучасні цифрові технології дозволяють підприємствам отримувати та аналізувати дані про людські ресурси з різних аспектів та перспектив [11, с. 268]. Цифрові процеси управління людськими ресурсами стосуються впровадження функцій відбору, а також навчання, розвитку та оцінювання володіння навичками використовувати найсучасніші цифрові технології [12, с. 1482]. У контексті аналізу правових засад прийняття публічно-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах цифровізації важливо врахувати, що саме правова база створює умови для реалізації ефективних стратегій у сфері управління людськими ресурсами.

Сучасне публічне управління стикається з численними викликами у зв'язку з швидкими технологічними змінами. Одним із пріоритетів публічної політики є формування сприятливого правового середовища для стимулювання розвитку кадрового потенціалу підприємств. Це включає в себе не лише законодавчі ініціативи, що сприяють зростанню кваліфікації працівників, але й створення механізмів, які забезпечують інтеграцію нових технологій у навчальні програми та професійний розвиток.

Теорія управлінських рішень забезпечує комплексний підхід до прийняття рішень, підкреслюючи значення правової бази. На наш погляд, прийняття управлінських рішень у публічному управлінні варто визначати як процес розробки та вибору оптимальних дій публічних інституцій з метою

ефективного розв'язання проблем у сфері управлінської діяльності. Результатом цього комплексного процесу є управлінське рішення, яке полягає у виборі способу дій, які найбільше відповідають запитам суспільства та законодавчим вимогам, сприяючи досягненню стратегічних цілей суб'єкта їх прийняття. Важливо відзначити, що якість прийнятих рішень у публічному управлінні безпосередньо залежить від стану та змісту відповідної правової бази, що формує умови для реалізації ефективних стратегій у сфері управління ресурсами.

Глобалізація та цифровізація вимагають розробки якісних правових засад для прийняття публічно-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу. Зазначене реалізується кількома способами, зокрема через прийняття нових нормативно-правових актів або внесення змін та доповнень до чинних.

Вважаємо за необхідне розпочати аналіз джерельної бази прийняття публічно-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах цифровізації із положень ст. 43 Конституції України [13], у яких закріплено право кожного на працю. Реалізація права на працю як конституційне право людини і громадянина містить широкі правові можливості щодо реалізації здібностей до праці, які деталізуються й конкретизуються у різних галузях права [5, с. 113]. Обов'язок щодо утвердження й забезпечення права кожного на працю покладено на державу [14, с. 4]. Це означає, що саме держава повинна розробляти та впроваджувати ефективні правові норми та механізми, які гарантують реалізацію зазначеного права, враховуючи нові виклики, пов'язані із цифровізацією. Лише тоді, коли правові підстави для забезпечення права на працю відповідатимуть вимогам сучасності, зокрема в аспектах використання цифрових технологій та управління кадровими ресурсами, можна буде констатувати адекватний розвиток кадрового потенціалу на підприємствах.

Інтеграція та конкретизація вказаних положень має місце у Кодексі законів про працю України (КЗпП) [15], зокрема і в контексті цифровізації. Наразі важливим аспектом впровадження цифрових технологій у трудові відносини можна назвати впровадження дистанційної праці. Кількість співробітників працюючих дистанційно постійно зростає [3, с. 36]. Положення ст. 60² КЗпП регламентують дистанційну роботу, при здійсненні якої працівники виконують свою роботу поза традиційним офісом, при цьому основною характеристикою такої роботи є застосування інформаційно-комунікаційних технологій для спілкування та взаємодії з колегами, а також доступу до необхідних ресурсів [8, с. 139].

Варто відзначити, що незважаючи на законодавчу регламентацію дистанційної роботи у ст. 60² КЗпП, залишається велика кількість проблем з її здійсненням. Найбільш суттєвими серед них, на наш погляд, є недостатня готовність до впровадження дистанційної роботи через відсутність необхідних цифрових знань працівників, а також належної інфраструктури та технічної

підтримки; неповне законодавче визначення вимог щодо умов праці, а також ненадійність захисту даних та інформаційних систем.

Зупинимось більш докладніше на дослідженні останньої проблеми. В Україні діє Закон України «Про захист персональних даних» від 1 червня 2010 року № 2297-VI [16], який регулює правові відносини, пов'язані із захистом і обробкою персональних даних. Національне законодавство України про захист персональних даних вважається доволі прогресивним та декларує європейське розуміння необхідності захисту персональних даних [6, с. 260].

Поряд з цим, практика свідчить про непоодинокі випадки порушення вимог зазначеного Закону з таких причин: текст згоди на обробку персональних даних завжди однотипний, не передбачає внесення змін та має лише одну опцію – погодитися; особа не знає, куди та кому в майбутньому можуть бути передані її персональні дані [2] і які наслідки можуть виникнути в результаті такої передачі. Вказане є потенційним ризиком у сфері безпеки особистої інформації.

На наш погляд, варто обґрунтувати вплив Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII [17] на розвиток кадрового потенціалу підприємств у контексті цифровізації. Цей Закон створює правову основу для впровадження електронних технологій в управління персоналом, що дозволяє ефективніше здійснювати облікові процедури, підписувати трудові договори та керувати кадровими справами. Перехід на електронний документообіг є важливим стратегічним кроком для покращення управління, скорочення витрат на паперові документи та зменшення бюрократії, що позитивно впливає на взаємодію між державними установами та бізнесом [9, с. 174].

Аналіз впливу Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» на процес прийняття публічно-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах цифровізації показав, що технології електронної ідентифікації підвищують рівень безпеки даних, що є критично важливим для захисту інформації про працівників і підприємства в цілому. Упроваджуючи цифрові платформи, органи публічної влади створюють засади для прийняття більш обґрунтованих рішень щодо розвитку кадрового потенціалу, зберігаючи при цьому високий рівень конфіденційності та безпеки.

Одночасно, регламентовані в Законі загальні принципи визнання іноземних цифрових підписів є недосконалими й недієвими [4, с. 81]. Зазначена проблема створює труднощі для трансакцій між міжнародними партнерами та бізнесом в Україні. Без надійних механізмів перевірки підприємства можуть з застереженням інтегрувати свої процеси з іноземними партнерами, а це заважає їм знайти нові ринки та нарощувати кадровий потенціал.

Наступним законом, до якого привернемо увагу у контексті здійснення цього дослідження, є Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 травня 2003 року № 851-IV [18].

В зарубіжних наукових працях 90-х років вже стверджувалося, що електронне управління документами обіцяє суттєве підвищення продуктивності та ефективності шляхом впровадження нових технологій для роботи з документами та їх обробки [19, с. 29]. Сьогодні, в умовах тотальної цифровізації стало очевидним, що уникнути тенденцій, пов'язаних із електронним документообігом, неможливо. Електронний документообіг дозволяє створити єдиний інформаційний простір, інтегруючи в інформаційний вузол усі документальні системи. При цьому інтеграція здійснюється без втрати якості роботи з документами, зі збереженням традицій діловодства [20].

У сфері ведення кадрової документації на підприємстві Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» створив правову основу для оформлення, обробки та зберігання електронних документів, а також забезпечив можливість переходу підприємств на електронний документообіг, що значно спрощує процеси управління персоналом.

3 вересня 2015 р. прийнято Закон України «Про електронну комерцію» [21], який також є джерелом нормативно-правової бази прийняття публічно-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах цифровізації. Електронна комерція стала важливим фактором підвищення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і національних економік у глобальному контексті. Вона створила засади для оптимізації бізнеспроцесів, зниження витрат, підвищення продуктивності праці та прискорила швидкість реагування на зміни споживчих потреб. Власне, ці аспекти дозволяють не тільки збільшити обсяги торгівлі, а й створювати нові робочі місця в таких галузях, як інформаційні технології та цифровий маркетинг [7, с. 11].

Закон України «Про електронну комерцію» сприяє розвитку електронних платформ для навчання та підвищення кваліфікації працівників. Зважаючи, що у сучасному бізнес-середовищі постійно зростає потреба в професійному розвитку, можливості для онлайн-навчання, що регулюються аналізованим Законом, дозволяють ефективно розвивати кадровий потенціал на підприємствах. Крім того, своїми положеннями цей Закон гарантує легітимність електронних угод та контрактів, що сприяє впровадженню електронних договорів у сфері трудових відносин.

Своєю чергою, відповідно до ч. 1 ст. 2 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року № 2136-IX у період дії воєнного стану сторони за згодою визначають форму трудового договору [22]. Це означає, що підприємства можуть використовувати електронний документообіг для оформлення трудових угод, що зменшує паперову тяганину та підвищує ефективність роботи з документами.

Отже, у досліджуваній сфері головною перевагою законодавства, яке регламентує електронний документообіг, є сприяння автоматизації кадрових процесів, що дозволяє зменшити ручну працю, підвищити точність даних та оптимізувати управлінські рішення. Наприклад, бізнес-процеси, пов'язані з

прийомом на роботу, оформленням відпусток, наданням лікарняних та інших кадрових питань, можуть бути реалізовані швидше і ефективніше завдяки впровадженню саме електронних технологій.

Висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок.

З огляду на стрімкий розвиток технологій і зміну економічного середовища, управлінням необхідно адаптувати свої підходи до прийняття рішень, враховуючи новітні правові норми, які стимулюють ефективність управлінських процесів. При цьому особливу увагу слід зосередити на ролі правової бази у формуванні стратегії розвитку кадрового потенціалу.

Результати дослідження свідчать, що якість публічно-управлінських рішень значною мірою залежить від наявності розвиненої і зрозумілої правової основи. Важливо, щоб правова база не лише охоплювала традиційні аспекти трудових відносин, але й активно інтегрувала нові технології, такі як дистанційна робота, електронний документообіг та електронні підписи.

Потрібно врахувати, що хоча розвиток законодавства в досліджуваній сфері відбувається, залишається багато нерегульованих моментів, таких як умови здійснення дистанційної роботи та обробка електронних даних. Для того, щоб публічно-управлінські рішення мали реальний позитивний вплив на розвиток кадрового потенціалу підприємств, необхідно розробити чіткі та всебічні норми, які регулюватимуть зазначені аспекти діяльності.

Для покращення ситуації із захистом персональних даних в Україні пропонуємо:

- удосконалити законодавчі норми, чітко регламентуючи умови обробки даних та механізми згоди на обробку персональних даних;
- запровадити більш гнучкі та зрозумілі формати згоди, що дозволяють особам встановлювати межі обробки їх даних;
- розвивати інфраструктуру для захисту інформаційних систем, а також інститут обробки даних для підвищення рівня безпеки;
- проводити регулярні навчання для працівників щодо правил захисту даних і важливості дотримання норм.

Перспективами подальших досліджень у сфері правових засад прийняття публічно-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах цифровізації є необхідність систематизації і вдосконалення існуючих правових норм. Це передбачає не лише аналіз чинного законодавства, але і формування нових правових підходів, що відповідають викликам сучасної цифрової економіки.

Перш за все, важливим напрямом є вивчення міжнародного досвіду в сфері правового регулювання кадрових відносин у контексті цифровізації. Багато країн вже впровадили ефективні моделі управління персоналом із використанням електронних технологій, які базуються на прогресивних правових нормах. Адаптація цих моделей до українських реалій може стати черговим кроком до покращення управлінських рішень у сфері кадрового потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*. 2007. № 21. С. 79–83.
2. Фісун В. Проблеми захисту персональних даних: досвід України та інших країн. *Юридична газета*. 2020. № 10(716). URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/informatsiynе-pravo-telekomunikatsiyi/problemi-zahistu-personalnih-danih-dosvid-ukrayini-ta-inshih-krayin.html>
3. Бутинська Р. Я., Яновицька А. В. Цифровізація трудових відносин в Україні: специфіка трудової зайнятості в рамках цифрової економіки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична*. 2023. Вип. 2. С. 32–39.
4. Білоусов О. І. Електронний договір – дієвий регулятор суспільних відносин. *Право і суспільство*. 2024. № 2. С. 79–84.
5. Костюченко О. Предмет трудового права через призму статті 43 Конституції України. *Приватно-правові та публічно-правові відносини: модернізація розвитку в умовах воєнного стану: збірник матеріалів I Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 18 жовтня 2024 року)*. 2024. С. 112–115.
6. Самагальська Ю. Я. Захист персональних даних в мережі Інтернет. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 82(2). С. 259–263.
7. Бондаренко М. В. Електронна комерція як фактор підвищення конкурентоспроможності в глобальній економіці. *Актуальні соціально-економічні проблеми в умовах невизначеності: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених, 18 квітня 2025 р.* 2025. С. 9–11.
8. Дудка І. Проблеми правового регулювання дистанційної роботи. *Актуальні проблеми приватного та публічного права: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої 96-річчю від дня народження члена-кореспондента НАПрН України, академіка Міжнародної кадрової академії, заслуженого діяча науки України, доктора юридичних наук, професора О.І. Процевського*. 2025. С. 139–141.
9. Зленко Н. Електронні документи в правовій сфері: проблеми зберігання та доступу. *The V International scientific and practical conference «New information technologies of business management: problems and prospects for development», February 03-05, 2025, Munich, Germany*. С. 173–176.
10. Zolak Poljašević, B.; Gričnik, A.M.; Šarotar Žižek, S. Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Adm. Sci.* 2025, 15, 94. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>
11. Nong X., Li S. The Impact of Digital Transformation on Enterprise Human Resource Management Models and Strategic Responses. *Proceedings of the 2024 International Conference on Digital Economy and Marxist Economics (ICDEME 2024)*. P. 267–280.
12. Jie Zhang & Zhisheng Chen. Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*. 2023. № 1. P. 1482–1498.
13. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text>
14. Хромей В. В. Конституційне право на працю : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 240 с.
15. Кодекс законів про працю України» : Закон України від 10.12.1971 року №322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
16. Про захист персональних даних : Закон України від 1 червня 2010 року № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
17. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>

18. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 травня 2003 року № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
19. Sprague R. Electronic Document Management : Challenges and Opportunities for Information Systems Managers. MIS Quarterly, 1995. Vol. 19. No. 1. P. 29–49.
20. Мельник Я. В. Електронний документообіг. *Науковий вісник Донбасу*. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2013_1_22
21. Про електронну комерцію : Закон України від 3 вересня 2015 року № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>
22. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 березня 2022 року № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

Стаття надійшла до редакції 25.03.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 10.04.2025 р.

Riabets K. A.,

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor

Professor of the Department of Management Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

Bulvarno-Kudriavska St., 18/2, Kyiv, 04053, Ukraine

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

LEGAL PRINCIPLES FOR MAKING PUBLIC MANAGEMENT DECISIONS REGARDING THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE POTENTIAL OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Annotation. This paper analyzes the legal principles for making public management decisions concerning the development of the human resource potential of enterprises in the context of digitalization. The importance of management decisions in public administration is emphasized by a set of complex processes that require managers to analyze information, evaluate alternatives, and consider risks. The author provides definitions for the concepts of "management decision-making in public administration" and "management decision". Key legislative initiatives that promote the improvement of human resource potential through the integration of new technologies into educational programs and professional development are examined. Additionally, the research ensures a legal basis for the use of electronic documents and electronic document management in labor relations. In particular, emphasis is placed on the Constitution of Ukraine, the Labor Code of Ukraine, and laws of Ukraine on "Personal Data Protection", "Electronic Identification and Electronic Trust Services", "Electronic Documents and Electronic Document Management", "Electronic Commerce", and "Organization of Labor Relations in Conditions of Martial Law". The advantages and disadvantages of legal regulation for the development of human resource potential in enterprises under conditions of digitalization are identified. The research concludes that effective development of human resource potential in enterprises within the modern business environment is possible only with a proper legislative framework and readiness to implement new technologies.

Keywords: *public management decisions, legal framework, normative legal acts, human resource potential, personnel management, enterprises, digitalization.*

REFERENCES

1. Oliinychenko, O.M. (2007). Aspectual Approach to Defining the Concept of "Managerial Decision". *Scientific Works of NUHT*, no. 21, 79–83. [in Ukrainian].
2. Fisun, V. (2020). Issues of Personal Data Protection: Experience of Ukraine and Other Countries. *Legal Newspaper*, no. 10(716). URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/>

informaciyne-pravo-telekomunikaciyi/problemi-zahistu-personalnih-danih-dosvid-ukrayini-ta-inshih-krayin.html [in Ukrainian].

3. Butynska, R.Y., & Yanovytska, A.V. (2023). Digitalization of Labor Relations in Ukraine: Specifics of Labor Employment within the Framework of the Digital Economy. *Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs, legal series, no. 2*, 32–39. [in Ukrainian].

4. Bilousov, O.I. (2024). Electronic Contract – An Effective Regulator of Social Relations. *Law and Society, no. 2*, 79–84. [in Ukrainian].

5. Kostyuchenko, O. (2024). The Subject of Labor Law through the Prism of Article 43 of the Constitution of Ukraine. *Private and Public Legal Relations: Modernization of Development under Martial Law: Proceedings of the First All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (Kropyvnytskyi, October 18, 2024)*. 112–115. [in Ukrainian].

6. Samahal'ska, Y.Y. (2024). Protection of Personal Data on the Internet. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, Series: Law, no. 82(2)*, 259–263. [in Ukrainian].

7. Bondarenko, M.V. (2025). E-commerce as a Factor in Enhancing Competitiveness in the Global Economy. *Current Socio-Economic Issues in Uncertainty: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of Young Scientists, April 18, 2025 (National University "Kyiv-Mohyla Academy", Department of Economic Theory)*, 9–11. [in Ukrainian].

8. Dudka, I. (2025). Issues of Legal Regulation of Remote Work. *Current Issues in Private and Public Law: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference Dedicated to the 96th Birthday of Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Ukraine, Academician of the International Personnel Academy, Honored Scientist of Ukraine, Doctor of Law, Professor O.I. Protsevskyi*, 139–141. [in Ukrainian].

9. Zlenko, N. (2025). Electronic Documents in the Legal Sphere: Problems of Storage and Access. *The V International Scientific and Practical Conference "New Information Technologies of Business Management: Problems and Prospects for Development" (February 3-5, 2025, Munich, Germany)*, 173–176. [in Ukrainian].

10. Zolak Poljašević, B., Gričnik, A.M., & Šarotar Žižek, S. (2025). Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Adm. Sci.*, 15, 94. <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>

11. Nong, X., & Li, S. (2024). The Impact of Digital Transformation on Enterprise Human Resource Management Models and Strategic Responses. *Proceedings of the 2024 International Conference on Digital Economy and Marxist Economics (ICDEME 2024)*, 267–280.

12. Jie, Zhang & Zhisheng, Chen. (2023). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 1, 1482–1498.

13. Constitution of Ukraine: Law of Ukraine dated June 28, 1996, no. 254k/96-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-bp#Text> [in Ukrainian].

14. Khromey, V.V. (2018). Constitutional Right to Work: monograph. Kyiv: Kyiv National Trade and Economic University. [in Ukrainian].

15. Labor Code of Ukraine: Law of Ukraine dated December 10, 1971, no. 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> [in Ukrainian].

16. On Personal Data Protection: Law of Ukraine dated June 1, 2010, no. 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> [in Ukrainian].

17. On Electronic Identification and Electronic Trust Services: Law of Ukraine dated October 5, 2017, no. 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> [in Ukrainian].

18. On Electronic Documents and Electronic Document Management: Law of Ukraine dated May 22, 2003, no. 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> [in Ukrainian].

19. Sprague, R. (1995). Electronic Document Management: Challenges and Opportunities for Information Systems Managers. *MIS Quarterly*, no. 19(1), 29–49.

20. Melnyk, Y.V. (2013). Electronic Document Management. *Scientific Bulletin of Donbas, no. 1*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2013_1_22 [in Ukrainian].

21. On Electronic Commerce: Law of Ukraine dated September 3, 2015, no. 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> [in Ukrainian].

22. On Organization of Labor Relations under Martial Law: Law of Ukraine dated March 15, 2022, no. 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> [in Ukrainian].

The article was received by the editors 25.03.2025.

The article is recommended for printing 10.04.2025.