

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**  
**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ**  
**імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет соціології і права**  
**Кафедра теорії та практики управління**

До захисту допущено:

В. о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Ростислав ПАШОВ

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Кваліфікаційна робота**  
**на здобуття ступеня бакалавра**  
**за освітньо-професійною програмою «Електронне урядування»**  
**спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»**  
**на тему: «Застосування інформаційних ресурсів до кадрового менеджменту**  
**в публічних установах України»**

Виконала:

студентка IV курсу, групи ЕУ-11

Бакай Сніжана Юріївна \_\_\_\_\_

Науковий керівник:

професор кафедри теорії та практики управління, д. наук з держ. упр.,

професор, Іваницька Ольга Михайлівна \_\_\_\_\_

Рецензент:

доцент кафедри філософії, к. філос. н., доцент,

Костроміна Ганна Михайлівна \_\_\_\_\_

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі  
немає запозичень з праць інших авторів без  
відповідних посилань.

Студент \_\_\_\_\_

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України**  
**«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

**Факультет соціології і права**

**Кафедра теорії та практики управління**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 281 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма «Електронне урядування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Ростислав ПАШОВ

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу студенту**

**Бакай Сніжані Юріївні**

1. Тема роботи : «Застосування інформаційних ресурсів до кадрового менеджменту в публічних установах України», керівник роботи Іваницька Ольга Михайлівна, професор кафедри теорії та практики управління, д.держ.упр., професор, затверджені наказом по університету від «19» травня 2025 р. №1643-с
2. Термін подання студентом роботи 16 червня 2025 р.
3. Об'єкт дослідження – кадровий менеджмент в публічному управлінні та адмініструванні.
4. Предмет дослідження – застосування інформаційних ресурсів публічного управління у кадровій діяльності та створенні профорієнтаційних рішень.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
  - ✓ розкрити сутність та особливості кадрового менеджменту;

- ✓ класифікувати інформаційні ресурси, що використовуються у кадровій політиці;
- ✓ проаналізувати роль відкритих даних у формуванні освітньо-професійних рішень;
- ✓ дослідити сучасний стан застосування інформаційних систем у кадровому менеджменті;
- ✓ провести практичний аналіз використання інформаційних ресурсів публічного управління у процесі створення профорієнтаційної платформи «струм про»;
- ✓ виявити основні бар'єри для застосування інформаційних ресурсів публічного управління у кадровому менеджменті.

6. Перелік ілюстративного матеріалу: 1 презентація, 15 рисунків.

7. Дата видачі завдання 21 квітня 2025 року

#### Календарний план

| № з/п | Назва етапів виконання дипломної роботи                                                                                                                                                                                                                               | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| 1     | Конкретизація теми кваліфікаційної роботи (далі – КР) через визначення предмету і об'єкта, мети і завдань, підбір методів дослідження. Вивчення літературних джерел з предмету дослідження. Складання розгорнутого плану КР та обговорення його з науковим керівником | 21.04.2025 – 23.04.2025        |          |
| 2     | Завершення опрацювання першого розділу. Надання на перевірку першого розділу КР.                                                                                                                                                                                      | 24.04.2025 – 30.04.2025        |          |

|    |                                                                                                                                                                                   |                            |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--|
| 3  | Завершення опрацювання другого розділу. Надання на перевірку другого розділу КР.                                                                                                  | 01.05.2025 –<br>11.05.2025 |  |
| 4  | Представлення двох розділів КР. Розробка пропозицій та рекомендацій для третього розділу КР.                                                                                      | 12.05.2025 –<br>18.05.2025 |  |
| 5  | Завершення опрацювання третього розділу. Надання на перевірку третього розділу КР.                                                                                                | 19.05.2025 –<br>01.06.2025 |  |
| 6  | Оформлення КР відповідно до методичних рекомендацій. Подання КР керівникові для написання відгуку.                                                                                | 02.06.2025 –<br>04.06.2025 |  |
| 7  | Попередній захист КР.                                                                                                                                                             | 05.06.2025 –<br>08.06.2025 |  |
| 8  | Перевірка КР на збіг подібності (плагіат).                                                                                                                                        | 09.06.2025 –<br>10.06.2025 |  |
| 9  | Рецензування КР рецензентом, підготовка презентації.                                                                                                                              | 11.06.2025 –<br>13.06.2025 |  |
| 10 | Оформлена (зшита) КР. Оформлена презентація. Підписаний відгук керівника. Підписана рецензія. Всі файли щодо випускової атестації завантажені в іменну Google-папку здобувача ВО. | 14.06.2025 –<br>16.06.2025 |  |
|    | Складання атестаційного екзамену. Захист кваліфікаційної роботи.                                                                                                                  | 16.06.2025 –<br>23.06.2025 |  |

**СТУДЕНТ**

**КЕРІВНИК**

**Сніжана БАКАЙ**

**Ольга ІВАНИЦЬКА**

## АНОТАЦІЯ

**Бакай С.Ю. Застосування інформаційних ресурсів до кадрового менеджменту в публічних установах України – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за освітньо-професійною програмою «Електронне урядування» зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Кафедра теорії та практики управління, Київ, 2025

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню використання інформаційних ресурсів держави, зокрема публічної інформації у формі відкритих даних у професійній орієнтації як елементі кадрового менеджменту. У роботі розглянуто теоретико-методологічні основи використання цифрових технологій та інформаційних ресурсів у кадровій діяльності, охарактеризовано значення інформаційних ресурсів у процесі розробки управлінських рішень та досліджено нормативно правову базу використання цифрових технологій у кадровій діяльності. Проаналізовано перспективи використання відкритих даних у кадровому плануванні державних органів та в реалізації інноваційних проєктів для професійної орієнтації молоді як основного стратегічного ресурсу для розвитку кадрового потенціалу. За результатами дослідження розроблено ряд рекомендацій щодо потенційних напрямків розвитку для платформи професійної орієнтації на основі відкритих даних «Струм Про».

**Ключові слова:** інформаційні ресурси, відкриті дані, професійна орієнтація, кадрова діяльність, публічне управління.

## SUMMARY

**Bakai S. Application of Information Resources to Human Resource Management in Public Institutions of Ukraine - Qualification work on the rights of manuscript.**

Qualification Work for Bachelor's Degree under the Educational and Professional Programme «Electronic Governance» in the Specialty 281 Public Management and Administration. – National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Department of Management Theory and Practice, Kyiv, 2025.

This work studies the use of state information resources, particularly public information in the form of open data, in career guidance as an element of human resource management. The paper examines the theoretical and methodological foundations of using digital technologies and information resources in HR activities, describes the importance of information resources in the process of developing managerial decisions, and explores the regulatory and legal framework for the use of digital technologies in HR activities. The qualification work analyzes the prospects of using open data in the workforce planning of public authorities and in the development of innovative projects for youth career guidance as a key strategic resource for developing human resource potential. As a result of the research, several recommendations were developed for potential directions of development for the open-data based career guidance platform "Stroom Pro"

**Keywords:** information resources, open data, career guidance, human resource management, public administration.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                   | 9  |
| <br>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ<br>ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ У КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ<br>ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ..... | 12 |
| 1.1 Сутність кадрового менеджменту та його особливості в системі<br>публічного управління.....                               | 13 |
| 1.2 Значення інформаційних ресурсів у процесі розроблення<br>управлінських рішень.....                                       | 17 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                   | 23 |
| <br>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ ВІДКРИТИХ ДАНИХ<br>У КАДРОВОМУ ПЛАНУВАННІ ТА ПРОФОРІЄНТАЦІЇ В<br>УКРАЇНІ.....     | 26 |
| 2.1. Аналіз нормативно-правової бази використання інформаційних<br>технологій при реалізації кадрової політики .....         | 26 |
| 2.2. Відкриті державні дані як частина інформаційної інфраструктури<br>управління.....                                       | 47 |
| 2.3. Застосування державних електронних баз даних та реєстрів освіти для<br>аналізу ринку праці.....                         | 54 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                   | 62 |
| <br>РОЗДІЛ 3. СТВОРЕННЯ ЦИФРОВОЇ ПРОФОРІЄНТАЦІЙНОЇ<br>ПЛАТФОРМИ «СТРУМ ПРО» НА ОСНОВІ ВІДКРИТИХ<br>ДАНИХ.....                | 66 |
| 3.1. Загальна характеристика та етапи розвитку платформи «Струм<br>Про».....                                                 | 66 |
| 3.2. Рекомендації щодо удосконалення платформи та масштабування її<br>впливу.....                                            | 75 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Висновки до розділу 3.....       | 79 |
| ВИСНОВКИ.....                    | 81 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... | 84 |
| ДОДАТКИ .....                    | 91 |



## ВСТУП

*Актуальність теми.* Цифровізація управлінських процесів, впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, використання відкритих даних – зокрема, у сфері освіти та ринку праці – створює умови для розробки цифрових інструментів кадрової аналітики та профорієнтації, що сприяють формуванню ефективної державної кадрової політики. Зараз, коли кожна держава світу намагається впровадити якомога якісніші практики використання інформаційних ресурсів в публічному управлінні, а цифрові технології стали невід’ємною частиною життя кожного з нас, ефективне використання інформаційних технологій в кадровому менеджменті є необхідністю для підтримки та розвитку потенціалу людського ресурсу країни і таким чином збереження економічної конкурентоспроможності України.

Ефективне публічне управління, в сучасних умовах, вимагає наявності висококваліфікованих людських, а також високоякісних технічних та інформаційних ресурсів. Ці елементи повинні якісно взаємодоповнювати одне одного. Таким чином, мотивовані та кваліфіковані кадри мають забезпечити досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку держави чи громади. У свою чергу, технічні та інформаційні ресурси, зокрема, цифрові платформи, бази даних, системи документообігу, електронні реєстри та інші інструменти для збору, збереження та обробки інформації, мають сприяти оптимізації процесів, забезпеченню ефективного менеджменту персоналу та його професійного розвитку.

**Зв’язок кваліфікаційної роботи з науковими програмами, планами, темами кафедри.** Кваліфікаційна робота виконана на кафедрі теорії та практики управління факультету соціології і права Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» згідно з ініціативною темою «Цифрова трансформація державного управління та місцевого самоврядування: виклики та

можливості для досягнення ЦСР» (ДР № 0123U101483 від 06.03.2023, науковий керівник – С.А. Чукут), в межах якої автором досліджено можливості застосування інформаційних ресурсів публічного управління у кадровій діяльності та професійній орієнтації.

Тематика інформатизації та цифровізації кадрового менеджменту в публічному управлінні була в центрі уваги науковців, таких як: Барановська С. П., Колобов О. В., Гук В. В., Шишпанова Н. О., Кобиліна Ю.М., Сивицька І. Г., Груб'як С.В.

Водночас, складність та динаміка розвитку як кадрового менеджменту, так і цифрових технологій породжує необхідність постійного дослідження даної проблематики.

**Метою дослідження** є визначення напрямів застосування відкритих інформаційних ресурсів публічного управління для кадрового менеджменту та профорієнтації.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність та особливості кадрового менеджменту;
- класифікувати інформаційні ресурси, що використовуються у кадровій політиці;
- проаналізувати роль відкритих даних у формуванні освітньо-професійних рішень;
- дослідити сучасний стан застосування інформаційних систем у кадровому менеджменті;
- провести практичний аналіз використання інформаційних ресурсів публічного управління у процесі створення профорієнтаційної платформи «Струм Про»;
- виявити основні бар'єри для застосування інформаційних ресурсів публічного управління у кадровому менеджменті.

**Об'єктом дослідження** виступає кадровий менеджмент в публічному управлінні та адмініструванні.

**Предметом дослідження** є застосування інформаційних ресурсів публічного управління у кадровій діяльності та створенні профорієнтаційних рішень.

У процесі дослідження використано загальнонаукові методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний підхід, порівняльний аналіз, структурно-функціональний метод, а також елементи емпіричного дослідження – аналіз участі у створенні профорієнтаційного рішення.

Наукова новизна роботи полягає в поєднанні теоретичних знань про застосування інформаційних ресурсів в кадровому менеджменті та емпіричного дослідження розробки профорієнтаційної платформи, що використовує відкриті дані.

Практична значущість роботи полягає в можливості застосування результатів для розробки локальних профорієнтаційних рішень, кадрового планування органів влади та створення аналогічних сервісів на основі відкритих даних.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який складається з 48 найменувань та 3 додатки, що розташовано на 91 стор. Повний обсяг роботи становить 94 сторінки, з них 75 сторінок основного тексту. Робота включає 9 рисунків.

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні основи кадрового менеджменту та використання інформаційних ресурсів у публічному управлінні. У другому розділі проаналізовано потенціал використання відкритих даних у створенні рішень для профорієнтації та кадрового менеджменту. Третій розділ присвячено емпіричному дослідженню процесу створення цифрової платформи для профорієнтації.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ У КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Основою будь-якої організації, в тому числі й органів публічного управління, є людські ресурси. Людські ресурси або ж людський капітал – це працездатне населення, що за своїми навичками та досвідом відповідають потребам певної галузі. Вони можуть бути реальними (працівники організації) та потенційними (ті, що можуть бути залучені в майбутньому) [1].

Поняття «людські ресурси» з настанням четвертої промислової революції зазнало суттєвих змін. В минулому столітті людські ресурси розглядались як один з ключових елементів виробництва, що забезпечував досягнення економічних цілей. Однак зараз, з розвитком креативної економіки, зокрема сектору інформаційних технологій, до людських ресурсів висуваються нові вимоги: відповідний рівень освіти, акцентується увага на «м'яких» навичках, креативності, інноваційному підході до вирішення задач, здатності швидко навчатись та адаптуватись до стрімкого розвитку технологій. Ставлення до людини в структурі організації пройшло трансформацію від «людина – ресурс» до «людина – стратегічно важливий актив». Через цю зміну все частіше замість «людський ресурс» можна почути термін «людські таланти» чи «людський потенціал», які підкреслюють унікальність вкладу кожного співробітника та відображають його роль у побудові корпоративної культури організації [2].

Така зміна погляду на персонал зумовлює створення стратегій кадрового менеджменту, зокрема в публічному управлінні, що спрямовані на розвиток талантів та потенціалу працівників. Важливу роль в побудові та реалізації цих стратегій відіграє аналітика та застосування інформаційних ресурсів, які допомагають підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

## **1.1 Сутність та особливості кадрового менеджменту в системі публічного управління**

Успішність у досягненні цілей будь-якої організації, зокрема органів державної чи місцевої влади, залежить насамперед від персоналу – рівня його кваліфікації, досвіду, мотивації, здатності швидко навчатися та адаптуватися до змін. Кадровий менеджмент є складовою частиною системи управління організацією, і охоплює діяльність спрямовану на стратегічне та ефективне використання кадрового потенціалу. В умовах цифровізації та реформування державного управління кадрова політика в публічному секторі має базуватись на впровадженні сучасних підходів мотивації та розвитку працівників, їхнього навчання і кар'єрного зростання. Інвестиції у розвиток персоналу та ефективне управління цим процесом стають необхідністю для довгострокового розвитку організацій [3].

Часто в науковій літературі термін «кадровий менеджмент» використовується як синонім «управління людськими ресурсами». Обидва терміни мають один і той самий об'єкт – персонал, однак концепція управління людськими ресурсами передбачає ширший підхід, стратегічно орієнтований не на підбір кадрів, що відповідають потребам організації, а на розвиток людського капіталу [3].

У XXI столітті людські ресурси – не просто функціональний елемент, а стратегічний актив організації. Це змінює пріоритети кадрової політики: її головною метою стає максимальне розкриття особистісного потенціалу працівників, мотивування їх до самореалізації та постійного професійного розвитку. Сучасне управління людськими ресурсами більше орієнтується на створення організаційної культури побудованої на довірі, ініціативності та готовності до постійного навчання й розвитку [4].

Управління персоналом в сфері публічного управління потребує стратегічного підходу для протистояння кризовим ситуаціям та зростаючій невизначеності в умовах надзвичайного стану. Пріоритетними напрямками

кадрової політики стають: впровадження системи постійного навчання та підвищення кваліфікації держслужбовців, розвиток їхніх лідерських якостей і формування кадрового резерву, в тому числі з-поміж молодих фахівців. Ці напрямки покликані забезпечити гнучкість та стійкість органів публічного управління в кризові часи та збільшити ефективність їхньої роботи для відповідності потребам суспільства. Для їх втілення розробляються стратегії управління персоналом (HR-стратегії), які є частиною загальної стратегії розвитку органу публічного управління.

Слід звернути увагу, що єдиної структури для HR-стратегії органів виконавчої влади, як документу, немає, оскільки вона є унікальною для кожного органу й відповідає виключно його організаційним потребам. Однак спільною їх рисою є те, що всі стратегічні цілі (пріоритети) відповідають потребам загальних стратегічних цілей органу виконавчої влади. При цьому метою стратегії управління персоналом в публічному управлінні є не лише сприяння в реалізації цілей та завдань відповідного органу, а ще й забезпечення потреб та виконання очікувань персоналу [5].

Ефективна HR-стратегія повинна не лише вирішувати поточні завдання у менеджменті персоналу, а й сприяти довгостроковому розвитку органу публічного управління. Задля цього вона має бути інтегрована в загальну стратегію розвитку органу влади й бути орієнтованою водночас і на досягнення, і на розвиток людського капіталу. Її ключовими чинниками є розвиток культури лідерства, формування довіри, створення можливостей для навчання та розвитку навичок, мотивація персоналу.

Виділяють м'яку та жорстку модель управління людськими ресурсами. Жорстка модель орієнтована на розвиток організації та досягнення її стратегічних цілей шляхом чіткого планування, контролю та відповідності нормам. При такому підході людський капітал сприймається як розумна інвестиція, яка має сприяти досягненню запланованих стратегічних показників. Натомість м'яка модель ґрунтується на довірі та партнерських взаєминах між персоналом. При використанні м'якої моделі

управління персоналом акцент зміщується на розвиток лідерства, побудову ефективної комунікації та створенні відчуття лояльності до організації [4].

Комбінована модель з використанням підходів жорсткої та м'якої моделей управління персоналом в публічному управлінні забезпечить збереження нормативності необхідної державній службі та водночас підтримку інноваційності та адаптивності, що є критично важливими для ефективної роботи в умовах реформ чи для подолання кризових ситуацій.

Оскільки публічне управління функціонує в унікальних умовах, які вимагають високих стандартів доброчесності, прозорості, відповідальності та орієнтації на суспільний інтерес, його кадрова політика має спиратися на принципи державної служби, закріплені на законодавчому рівні. За таких умов ефективність управління персоналом у публічному секторі залежить не лише від вдалої моделі та стратегічного планування, а й від чіткого дотримання правових і етичних норм.

Для підтримки й автоматизації процесів управління людськими ресурсами в публічному управлінні необхідно, щоб у працівників був достатній рівень цифрової компетенції.

Однак цифровізація управлінських процесів відбувається нерівномірно й нерідко супроводжується опором змінам, що пов'язано з нестачею відповідних навичок у персоналу. Побойовання втрати контролю або підзвітності через цифрові системи, що спричинені браком системного навчання для опанування нових цифрових технологій, знижують ефективність впровадження нових інструментів управління персоналом [6].

Ієрархічна структура, домінування адміністративного стилю керівництва, обмежена горизонтальна взаємодія та низький рівень зворотного зв'язку сприяють виникненню конфліктів, зниженню залученості працівників та недовірі до рішень керівництва. Відсутність розвинутого інституту наставництва й адаптації нових працівників

ускладнює формування згуртованих, ефективних команд, а це впливає на всі інші процеси в тому числі пошук та добір кадрів та затримує цифровий розвиток [5].

У сучасних умовах кадровий менеджмент у публічному управлінні вже не обмежується лише підбором персоналу чи веденням документації. Його сутність трансформується під впливом цифровізації, яка змінює інструменти роботи з персоналом і підходи до планування, аналізу та ухвалення управлінських рішень, а також через зміни поглядів на значення людини в структурі організації. Як зазначає В. В. Гук, людський капітал є найціннішим ресурсом, без якого не може ефективно функціонувати навіть найбільш технологічно розвинене середовище. Тому управління персоналом у державному секторі має спиратися на використання сучасних цифрових рішень та вивчення нових підходів управління кадрами. До цифрових рішень, що мають суттєво посилити якість процесів кадрового менеджменту, належать електронні системи обліку кадрів, інструменти HR-аналітики, онлайн-курси для держслужбовців та цифрові KPI-системи, що дозволяють більш точно оцінювати ефективність працівників [6].

Цифровізація не лише оптимізує кадрові процеси, а й дозволить розширити доступ до інформації, що дасть змогу органам публічної влади приймати обґрунтовані рішення на основі даних, а також сприятиме підвищенню прозорості та збільшенню ефективності. Управління людськими ресурсами все більше інтегрується з інформаційною аналітикою, зокрема, використання відкритих даних, автоматизованих баз, цифрових панелей управління персоналом дає змогу виявляти кадрові прогалини, планувати навчальні потреби та оперативно реагувати на виклики. Сучасний кадровий менеджмент у публічному секторі – це не лише система роботи з людьми, а ще й інформаційно-аналітична функція, яка забезпечує прийняття ефективних рішень у сфері управління кадрами та розвитку людського потенціалу.



## **1.2. Значення інформаційних ресурсів у процесі розроблення управлінських рішень**

В умовах постійного розвитку інформаційних технологій та їх впровадження у всі сфери життя, в тому числі й в публічне управління, інформація стала таким же самим стратегічно важливим активом, як і фінанси чи люди. Завдяки цифровим технологіям органи влади отримали змогу використовувати дані для аналізу кадрових потреб, планування розвитку персоналу, оцінки ефективності, прогнозування ризиків та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Автоматизація процесів управління персоналом за допомогою цифрових рішень дозволяє прискорити процеси та зменшити навантаження з менеджерів персоналу та самого персоналу, що впливає на підвищення ефективності організації. Окрім того застосування інформаційних технологій дозволяє налагодити дистанційне середовище роботи, це дозволило зберегти ефективність державної та муніципальної служби в умовах пандемії та війни, коли можливості працювати на місці обмежені або ж небезпечні [7].

Інформаційні ресурси в науковому середовищі визначають як систематизовану сукупність інформації, що зафіксована на паперових чи електронних носіях. З розвитком цифрових технологій все частіше надається перевага використанню цих ресурсів в електронній формі. Особливого значення використання електронних інформаційних ресурсів набуває в часи кризи, зокрема під час пандемії чи війни, коли від можливості оперативного обміну інформацією залежить безпека життя людей. Інформаційні технології постійно покращуються та надають все більше можливостей для фіксації та використання інформації. Проте, незалежно від технічних засобів, незмінним залишається її зміст: центральним об'єктом цих процесів виступає інформація як ключовий елемент інформаційного ресурсу [8].

Інформаційні ресурси поділяються на матеріальні – тобто ті, що зафіксовані на паперових чи інших традиційних носіях, та електронні – представлені в цифровій формі й збережені за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення. Матеріальні інформаційні ресурси як правило представлені у вигляді паперових документів, книг, довідників, бібліотек, архівів тощо. До електронних інформаційних ресурсів відносяться: електронні реєстри, електронні документи, статистичні платформи, внутрішні бази даних органів влади, відкриті дані, представлені у форматі зручному для машинного читання та використання.

За формою власності інформаційні ресурси поділяють на національні, державні, муніципальні, колективні та приватні. Інформаційні ресурси у сфері публічного управління охоплюють державні, муніципальні та національні дані, що створюються або використовуються органами влади й зазвичай мають відкритий доступ чи доступні за запитом. Приватні ресурси не належать до цієї сфери й регулюються окремо [9].

До інформаційних ресурсів в публічному управлінні відносяться: публічна інформація, відкриті дані, як особлива її форма, публічні електронні реєстри, кадастри, класифікатори, інформаційні системи та інша інформація, що використовується в процесі здійснення державної чи муніципальної служби.

Незалежно від форми зберігання чи форми власності, ресурси класифікуються за сферою використання: соціальні, політичні, економічні, статистичні, науково-технічні, ресурси спільного користування, персональні дані, дані у сфері національної безпеки тощо.

Окремим важливим критерієм є значимість ресурсів у контексті безпеки та управління. За значимістю інформаційні ресурси можна поділити на три категорії:

1. Стратегічні – такі, що з позиції національної безпеки є життєво важливими;
2. Тактичні – ті, що призначені для забезпечення нагальних потреб;

3. Операційні – поточна ділова, комерційна та інша довідкова інформація [9].

Інформаційні ресурси можуть мати відкритий або обмежений доступ залежно від сфери застосування, значимості та потенційного впливу на суспільство. [9] Згідно з Законом України «Про доступ до публічної інформації» інформація з обмеженим доступом поділяється на три види: конфіденційна інформація, таємна інформація та службова інформація.

Конфіденційна інформація – інформація, доступ до якої обмежено фізичною або юридичною особою, наприклад, персональні дані.

Службова інформація – тобто та інформація, яка:

- була зібрана чи задокументована в процесі розвідувальної діяльності, але не є обмеженою дією закону про державну таємницю;
- міститься в документах, що становлять внутрішньовідомчу службову кореспонденцію (меморандуми, листи, доповідні тощо), якщо вона стосується процесів прийняття рішень та передуює їх ухваленню [10].

Таємна інформація – інформація, доступ до якої може завдати шкоди певній особі, державі чи суспільству. До неї відносять інформацію, яка містить державну, професійну, банківську, розвідувальну таємницю, таємницю досудового розслідування та іншу передбачену законом таємницю. Особливим видом таємної інформації є державна таємниця, яка охоплює відомості у сфері оборони, економіки, науки і техніки, зовнішніх відносин, державної безпеки та охорони правопорядку, розголошення яких може завдати шкоди національній безпеці України [11].

Варто зазначити, що гриф «таємно» або «цілком таємно» може бути знято або поновлено відповідно до того чи несе оприлюднення даної інформації загрозу національній безпеці чи ні. В умовах надзвичайного чи воєнного стану держава має право тимчасово обмежувати доступ до

окремих категорій публічної інформації задля забезпечення національної безпеки.

Продуктивність органів публічної влади залежить від ефективного використання адміністративних ресурсів, в тому числі й інформаційних. Своєчасний доступ до інформації та висока якість і точність даних, є ключовими умовами якісного аналізу й прийняття на його основі обґрунтованих управлінських рішень.

У процесі системної обробки інформація, необхідна для моделювання, прогнозування і моніторингу діяльності в публічному управлінні, набуває ознак інформаційно-аналітичного продукту, якість якого залежить від ряду характерних рис, таких як: точність, достовірність, повнота, своєчасність, надійність, оперативність тощо [12].

З огляду на це виникає потреба у веденні інформаційно-аналітичної діяльності, яка б перетворювала інформацію на інструмент, що можна застосовувати в управлінні. Інформаційно-аналітична діяльність – це інтелектуальна діяльність спрямована на створення вторинної аналітичної інформації шляхом систематичного використання первинної інформації. Її результатом є створення аналітичної документації, яка стає підґрунтям для прийняття управлінських рішень [13].

Інформаційно-аналітичні ресурси відіграють ключову роль у прийнятті управлінських рішень, адже використовуються на кожному з етапів процесу управління. На початковому етапі вони застосовуються для збору даних, їх аналізу та прогнозування, що дозволяє оцінити ризики і можливості та, на основі цієї інформації, прийняти обґрунтоване рішення.

Однак прийняття рішення не є фінальним етапом управлінського процесу. Після ухвалення певного рішення необхідно забезпечити якісну комунікацію. Інформація про його зміст, цілі, обґрунтування, строки прийняття та реалізації має бути донесена до відома усіх зацікавлених сторін (виконавці, партнерські організації, громадськість). Лише після цього можна переходити до реалізації прийнятого рішення.

На стадії реалізації інформаційно-аналітичні ресурси використовуються для моніторингу процесів його впровадження, що дозволяє вчасно реагувати на непередбачувані обставини чи відхилення від плану. В певних випадках недосягнення критичних показників на етапі реалізації може стати підставою для дострокового завершення впровадження й перегляду прийнятого рішення. Наприклад, партнерська організація може припинити надання фінансування у разі невиконання погодженого результату у встановлений термін, що вплине на можливість подальшої роботи.

Після завершення реалізації рішення необхідно провести оцінку ефективності впровадженого рішення, проаналізувати його вплив на досягнення очікуваних результатів та зібрати зворотній зв'язок від усіх учасників процесу й зацікавлених сторін. Оцінка та зворотній зв'язок є цінним інформаційним ресурсами, що можуть стати вихідною точкою для розробки та прийняття нових управлінських рішень [14].

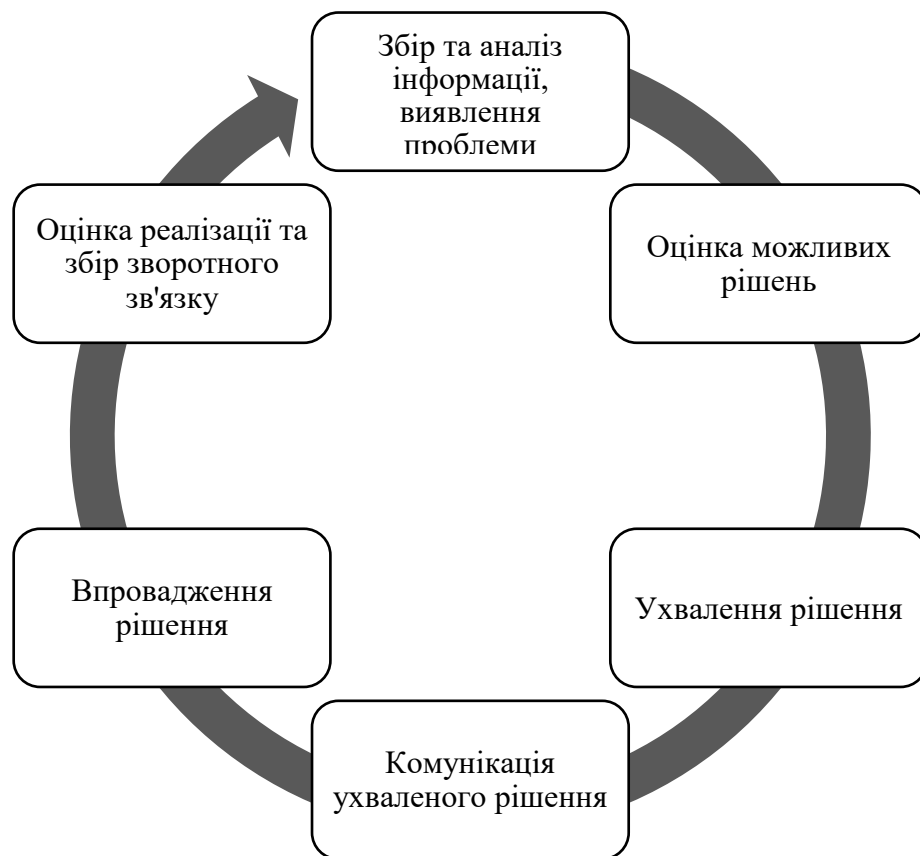


Рис. 1.1 - цикл прийняття управлінських рішень

Примітка: розроблено автором на підставі [14]

Це робить процес прийняття управлінських рішень циклічним. Циклічність управлінського процесу дозволяє адаптувати стратегії під нові реалії, враховувати зміну зовнішніх чинників та внутрішні перетворення, реагувати на виклики та постійно вдосконалювати якість управління. Усі етапи управлінського циклу – від збору та аналізу даних до завершення реалізації проекту та оцінки його впровадження – залежать від ефективного використання інформаційних ресурсів. Ці етапи та їх циклічний характер відображень на Рис. 1.1.

У процесі здійснення інформаційно-аналітичної діяльності органи публічного управління часто стикаються з низкою викликів, пов'язаних з ефективністю використання інформаційних ресурсів.

Як зазначає Кобиліна Ю., оцінка ефективності механізмів інформаційно-аналітичної діяльності є важливою передумовою, що дозволяє визначити можливості та виклики у використанні інформаційних ресурсів [12]. Залежно від завдань інформаційно-аналітичного забезпечення, критерії оцінки можуть варіюватися. Однак існує низка основних критеріїв, що завжди будуть враховуватись, зокрема:

- Якість інформації – достовірність, повнота, точність та надійність інформації;
- Оперативність – інформація має бути актуально та своєчасно доступною, для можливості швидко реагувати на поточні події та подразники;
- Аналітична спроможність – аналітичні інструменти та методи аналізу, вплив їхнього використання на швидкість та якість аналізу;
- Гнучкість та адаптивність – здатність системи швидко реагувати на зміни та впроваджувати нові інструменти;

- Ефективність використання ресурсів – оптимальність використання людських, технічних, фінансових та інших наявних ресурсів;
- Вплив на прийняття рішень – ступінь впливу інформаційного забезпечення на якість процесу прийняття рішень та їх обґрунтованість [12].

Як зазначалося раніше, оцінка ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення дозволяє виявити чинники, що обмежують повноцінне використання його потенціалу в системі публічного управління. Зокрема, Кобиліна Ю. виокремлює такі ключові виклики:

- нестача працівників із достатніми аналітичними компетентностями;
- відсутність сучасного технічного забезпечення, що ускладнює обробку великих обсягів інформації;
- складні бюрократичні процедури, які уповільнюють обмін даними між структурами;
- недостатня міжвідомча координація, що знижує ефективність взаємодії та потребує додаткових ресурсів [12].

Додаткову загрозу функціонуванню інформаційних систем становить кібербезпека. Як зауважує Шишпанова Н., уразливість до кібератак є критичним ризиком, оскільки інформаційні ресурси публічного управління містять персональні дані, службову або стратегічну інформацію. У випадку їх витоку або навмисного викривлення можливі серйозні наслідки для державної, національної або особистої безпеки [7].

Ефективне використання інформаційних ресурсів в публічному управлінні вимагає не лише технічної модернізації, але й розвитку людського капіталу, оптимізації організаційних процедур та посилення захисту інформаційних систем.

## Висновки до розділу 1

Кадровий менеджмент у публічному управлінні має специфічні риси, що зумовлені правовою природою державної служби, високими етичними вимогами до персоналу та стратегічним значенням людського капіталу для забезпечення ефективної діяльності органів влади. У сучасних умовах трансформації публічного управління, цифровізації та воєнного стану, ключовими викликами стають підвищення адаптивності, прозорості та результативності системи управління персоналом. Це передбачає не лише технологічну трансформацію, а й оновлення підходів до мотивації, навчання та взаємодії з персоналом. Важливим завданням кадрової політики публічного сектору має стати створення стійкої цифрової екосистеми, яка не лише автоматизує рутинні процеси, а й забезпечує розвиток людського капіталу на основі якісних даних, управлінської аналітики та довіри до інституцій.

Одним із визначальних чинників удосконалення спроможності органів публічного управління приймати обґрунтовані рішення, в тому числі й щодо кадрової політики, є активне використання інформаційних ресурсів, зокрема електронних реєстрів, публічної інформації та відкритих державних даних. У циклічному процесі управління інформаційні ресурси виступають не лише інструментом аналітики й прогнозування, а ще основою для прийняття ефективних управлінських рішень, елементом комунікації, забезпечення підзвітності, контролю та відкритості публічного сектору.

Інформаційно-аналітична діяльність у публічному управлінні, результатом якої є формування вторинних інформаційних ресурсів (аналітичних довідок, прогнозів, моделей), покликана забезпечувати прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Проте її ефективність знижується через низку викликів: нестачу кваліфікованих кадрів, застарілу технічну інфраструктуру, надмірний бюрократизм, ризики кібербезпеки, слабку міжвідомчу координацію та обмежену якість вихідної інформації.



У сукупності ці чинники ускладнюють проведення ефективного аналізу, сповільнюють ухвалення рішень і знижують загальну результативність управлінських процесів.

У відповідь на ці виклики держава впроваджує ініціативи у розвитку інформаційної інфраструктури, в тому числі й розвитку сфери відкритих даних. Однак цифрова трансформація кадрової діяльності неможлива без нормативно-правового підґрунтя та чітко розписаних стратегій розвитку.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ ВІДКРИТИХ ДАНИХ У КАДРОВОМУ ПЛАНУВАННІ ТА ПРОФОРІЄНТАЦІЇ В УКРАЇНІ**

Хоча наразі публічне управління перебуває в постійному процесі цифровізації, а кадрова політика все активніше орієнтується на розвиток людського потенціалу, зокрема аналітичних та технічних навичок, застосування інформаційних ресурсів у цій сфері стикається з низкою викликів.

Значний вплив на це мають зовнішні чинники, зокрема збройна агресія РФ, яка спричинила руйнування енергетичної інфраструктури, що ускладнює стабільне використання цифрових технологій у певних регіонах країни та гальмує цифровізацію місцевих органів публічного управління. Іншою важливою проблемою є втрата цінних та кваліфікованих службовців, оскільки частина з них пішла захищати країну, а інші опинились в умовах тимчасової окупації або вимушеного переміщення. Додатковим бар'єром стали часті хакерські атаки, які виводять з ладу державні й муніципальні веб-сайти, перешкоджаючи доступу до публічних послуг та внутрішніх комунікаційних систем.

### **2.1. Аналіз нормативно-правової бази використання інформаційних технологій при реалізації кадрової політики**

Успішна цифрова трансформація публічного управління неможлива без якісного нормативно-правового підґрунтя, яке визначає принципи, механізми та інструменти впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та використання інформації. Тому важливо проаналізувати ключові акти, що формують основу для цифрового розвитку сфери управління персоналом.

Кадровий менеджмент у публічному управлінні має низку специфічних рис, зумовлених необхідністю дотримання етичних стандартів, особливим правовим статусом державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування, а також необхідності

підтримки високого рівня суспільної довіри до їхньої діяльності. У статті 4 Закону України «Про державну службу» визначено основні принципи функціонування державної служби, які безпосередньо впливають на формування та реалізацію кадрової політики в органах публічного управління [15].

Першим і базовим є принцип верховенства права, який передбачає пріоритет прав і свобод людини та громадянина відповідно до Конституції України. У контексті кадрового менеджменту це означає, що всі процеси добору, просування чи звільнення персоналу мають бути узгоджені з цими правами [15].

Тісно пов'язаний з ним – принцип законності, вимагає від державного службовця діяти виключно в межах і на підставі чинного законодавства. Цей принцип також гарантує правовий захист службовців у трудових відносинах з державними органами чи органами місцевого самоврядування, де вони працюють [15].

Принцип професіоналізму вимагає компетентного, неупередженого виконання посадових обов'язків і постійного розвитку. Для кадрової служби це означає потребу в прозорому відборі кваліфікованих кадрів та формуванні стратегій розвитку персоналу, що могли б забезпечити безперервний розвиток потенціалу державних службовців [15].

Важливим також є принцип патріотизму, який підкреслює важливість узгодженості дій працівника органів виконавчої влади з інтересам народу України. В HR-практиці це означає врахування морально-етичних якостей кандидатів, їхню мотивацію до служіння державі [15].

Принцип доброчесності передбачає, що дії державного службовця мають бути спрямовані винятково на захист публічних інтересів, а не особистої вигоди. У сфері управління персоналом цей принцип означає, що як під час відбору кандидатів, так і в повсякденній роботі з персоналом

мають дотримуватися етичні стандарти, засновані на неупередженості та служінні суспільству [15].

Тісно пов'язаний з ним принцип прозорості, який гарантує відкритість інформації про діяльність державних службовців, за винятком випадків, коли така інформація обмежена Конституцією або законами України, зокрема Законом «Про доступ до публічної інформації». У контексті кадрового менеджменту це передбачає відкритість процесів відбору кандидатів, доступність відомостей про діяльність органів влади та можливість громадськості отримати інформацію про службову діяльність конкретних осіб – у межах, визначених законом [10].

Особливо важливими у сфері управління людськими ресурсами є принцип забезпечення рівного доступу до державної служби та принцип політичної неупередженості. Вони забороняють будь-які прояви дискримінації, ворожості чи переваг на підставі політичних переконань або інших ознак. Ці принципи гарантують об'єктивність та рівність під час відбору кандидатів і проходження державної служби [15].

Не менш значущим є принцип ефективності, що вимагає раціонального використання усіх наявних ресурсів, включно з людським потенціалом. Це означає, що державна служба має бути організована так, щоби кожен працівник виконував завдання з максимальною користю для органу влади та суспільства [15].

Також важливим є принцип стабільності, який передбачає незалежність персонального складу державної служби від змін політичного керівництва. Він гарантує безстроковість проходження служби, за винятком випадків, передбачених законом, що забезпечує послідовність і спадкоємність у реалізації державної політики [15].

Більшість принципів служби в органах місцевого самоврядування співзвучні з принципами державної служби, зокрема щодо законності, доброчесності, професіоналізму та підзвітності. Водночас існують і суттєві

відмінності, зумовлені специфікою місцевого самоврядування як форми реалізації права територіальної громади на самоврядне управління.

Основна відмінність полягає в тому, що служба в органах місцевого самоврядування спрямована на поєднання державних і місцевих інтересів, але при цьому орієнтована насамперед на служіння інтересам громади, а не держави загалом.

Особливо важливим у контексті управління людськими ресурсами в місцевому самоврядуванні є принцип самостійності кадрової політики, який передбачає, що кадрові рішення приймаються органами місцевої влади самостійно, без втручання центральної влади, з урахуванням специфіки місцевих потреб і цілей розвитку громади [16].

Принципи державної служби, визначені у статті 4 Закону України «Про державну службу» та принципи служби в місцевому самоуправлінні, що визначені статтею 4 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», становлять нормативну, етичну та управлінську основу для системи роботи з персоналом у публічному секторі. Їх дотримання є обов'язковим під час усіх процесів менеджменту персоналу публічної служби – від конкурсного відбору та прийняття на службу до планування кар'єри, оцінювання, просування чи звільнення.

Кожен із принципів перелічених цими законами відіграє важливу роль у формуванні відкритої, ефективної та суспільно орієнтованої публічної служби. Вони є взаємозалежними: порушення одного принципу майже завжди тягне за собою порушення дотримання інших. Саме тому дотримання цих принципів на усіх етапах відбору на державну службу чи на службу в місцеве самоуправління та під час її проходження має бути пріоритетом для органів публічного управління, особливо в умовах реформ, воєнного стану, економічної нестабільності та постійно зростаючих суспільних очікувань.

Реалізація принципів державної служби, закріплених Законом України «Про державну службу» та принципів служби в місцевому

самоврядування закріплених Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», та управління людськими ресурсами в публічному управлінні неможливі без наявності чіткого нормативного підґрунтя. Кадрова політика в публічному управлінні здійснюється в умовах правового регулювання, що встановлює єдині вимоги до порядку вступу, проходження та припинення державної служби та служби в місцевому самоуправлінні, а також до гарантій, обмежень і етичних стандартів для службовців.

Відповідно до статті 5 Закону України «Про державну службу», система правового регулювання державної служби базується на Конституції України, спеціальних законах, підзаконних актах, міжнародних договорах, а також рішеннях вищих органів влади. Вона охоплює всі ключові аспекти державної служби – від загальних засад до особливостей для окремих сфер, як-от правосуддя [15].

Більшість відносин, що виникають у зв'язку із вступом, проходженням та припиненням державної служби регулюються Законом України «Про державну службу» чи – у випадку, якщо ми говоримо про службу в органах місцевого самоврядування – законами України «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад», «Про вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів», якщо інше не передбачено цими законами. Однак варто відмітити, що дія Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» не поширюється на технічних працівників та обслуговуючий персонал органів місцевого самоврядування, лише на посадових осіб. Так само дія Закону «Про державну службу» поширюється не на усіх представників держави, а лише на службовців Секретаріату Кабінету Міністрів України, міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій, органів прокуратури, органів військового управління та інших державних органів. Важливою особливістю статусу

державного службовця чи посадової особи органу місцевого управління є поширення на них дії Закону України «Про запобігання корупції», що посилює вимоги до доброчесності, прозорості та підзвітності [15;16].

Наявність спеціального законодавства, яке регламентує трудові відносини у сфері публічного управління, є однією з ключових відмінностей між кадровим менеджментом у публічному та приватному секторах. Варто також зазначити, що в разі колізій з положеннями Кодексу законів про працю України пріоритет надається саме нормам спеціальних законів – Закону «Про державну службу» або законів, що регулюють службу в органах місцевого самоврядування [15].

У системі публічного управління структура посад побудована за принципом чіткої ієрархії та нормативної визначеності. Закон України «Про державну службу» класифікує державні посади за трьома категоріями: А, Б і В, залежно від рівня відповідальності та впливу на формування державної політики.

До категорії А належать найвищі керівні посади державної служби, наприклад, Керівник Апарату Верховної Ради України, Державний секретар Кабінету Міністрів України, керівники центральних органів виконавчої влади [15].

Категорія Б охоплює керівників, а також їхніх заступників, самостійних структурних підрозділів державних органів, обласних державних адміністрацій, державних органів юрисдикція, яких є регіональною (поширюється на область, район, місто обласного значення тощо) чи поширюється на міста Київ або Севастополь [15].

До категорії В належать усі інші державні службовці, які не входять до категорій А або Б та здійснюють переважно виконавчі функції [15].

Окрім поділу за категоріями, посади на державній службі також поділяються за рангами. Всього є 9 рангів, присвоєння яких залежить від категорії: категорії А присвоюються 1, 2 ,3 ранги; категорії Б – 3, 4, 5, 6; категорії В – 6, 7, 8, 9. Зазвичай ранги присвоюються водночас з

призначенням на певну посаду державної служби, окрім випадків проходження випробувального терміну, в такому разі ранг буде присвоєно після проходження випробувального терміну [15].

Категорія та ранг державного службовця фіксуються в особовій справі та є важливими показниками рівня його професійної кваліфікації, досвіду та службового шляху [15].

Службовцям органів місцевого самоврядування також присвоюються категорії та ранги, однак їх є значно більше й вони залежать від рівня повноважень, займаної посади та масштабу територіальної громади. Для посадових осіб місцевого самоврядування передбачено 15 рангів та 7 категорій [16].

Перша категорія включає посади вищого керівництва – Київського міського голови, голів обласних рад і Севастопольського міського голови. Для цієї категорії передбачені ранги 1-3 [16].

До другої категорії належать міські голови обласних центрів, Сімферопольський міський голова, заступники голів обласних рад, заступник Севастопольського міського голови, а також заступник міського голови – секретар Київської міської ради. Посадовцям цієї категорії можуть присвоюватися ранги 3-5 [16].

Третя категорія охоплює перших заступників і заступників міських голів (обласних центрів) з питань виконавчих органів, секретарів міських рад (обласних центрів, Сімферополя), міських голів міст обласного та республіканського значення (крім обласних центрів), а також голів районних та районних у містах рад. Присвоювані ранги – 5-7 [16].

До четвертої категорії відносяться голови профільних постійних комісій рад, керівники та заступники управлінь і відділів виконавчих органів рад, директори та заступники директорів департаментів, а також сільські, селищні голови й їхні заступники. Цим посадовцям присвоюються ранги 7-9 [16].



П'ята категорія охоплює спеціалістів, консультантів, радників, керівників і головних бухгалтерів підрозділів виконавчих органів, секретарів рад, старост, а також інших посадових осіб, які забезпечують функціонування виконавчих органів місцевого самоврядування. присвоюються ранги у межах 9-11, залежно від рівня відповідальності [16].

Шоста категорія охоплює посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування в містах районного значення, сільських і селищних радах. До цієї категорії відносяться: секретарі виконавчих комітетів міських, сільських та селищних рад, керівники та заступники керівників структурних підрозділів виконавчих апаратів районних рад, керівники управлінь, відділів та інших підрозділів міських та районних рад, а також помічники голів рад, радники, консультанти, начальники секторів, головні бухгалтери, спеціалісти управлінь та інших підрозділів виконавчих органів міських рад. Цим службовцям присвоюють ранги у межах від 11 по 13 [16].

Сьома категорія охоплює посади радників, консультантів секретаріатів районних у містах рад, спеціалістів районних виконавчих органів в містах та міських рад у містах районного значення, а також спеціалістів виконавчих органів сільських, селищних рад. Цим службовцям присвоюють ранги в межах 13-15 [16].

Відомості про зміну рангів та категорій службовців органів місцевого самоврядування також фіксуються в їхній особовій справі та вносяться до реєстру застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування [16].

Незважаючи на відмінності в нормативному регулюванні, структура посад в органах місцевого самоврядування значною мірою подібна до класифікації посад на державній службі. В обох системах існує ієрархія, яка передбачає розмежування посад на категорії та ранги за рівнем повноважень, відповідальності та впливу на процеси прийняття рішень.

Система рангів у державній службі є більш формалізованою: ранги чітко прив'язані до категорій посад, які, своєю чергою, визначаються масштабом впливу на формування державної політики. В органах місцевого самоврядування ранги та категорії мають більш гнучкий характер: вони залежать не лише від посадових обов'язків, але й від масштабів громади, організаційної структури органу місцевого самоврядування та ступеня його кадрової автономії.

Класифікація за категоріями та рангами посад в органах місцевого самоврядування та державній службі є інструментом структуризації кадрової системи в публічному управлінні. Вона забезпечує узгодженість повноважень, відповідальності та підзвітності, а також сприяє прозорості призначень, формуванню кар'єрної вертикалі та побудові системи оплати праці.

Попри наявність регламентованих законами структур і процедур, система кадрового менеджменту в публічному управлінні стикається з низкою викликів, що ускладнюють ефективну реалізацію кадрової політики. Кожен конкретний орган має свої специфічні потреби, тож проблеми кадрової політики з якими вони стикатимуться, також будуть різними, однак можна виділити подібні тенденції, що притаманні більшості структур публічного управління. У більшості випадків органи державного управління як важливі напрямки стратегій кадрового розвитку виокремлюють: побудову професійної та ефективної команди, модернізацію системи розвитку та мотивації персоналу, формування організаційної культури та HR-брендинг [17].

Однією з суттєвих проблем кадрового менеджменту в управлінні залишається пошук та відбір кандидатів. Як зазначає О. В. Колобов, у процесі децентралізації в Україні став помітним дефіцит якісних кадрів, який спричинила недосконалість процедур відбору персоналу. Збільшення критеріїв і ускладнення процедур відбору кадрів суттєво звужує коло претендентів на посади й збільшує час пошуку фахівців з необхідними

навичками й досвідом. Морально-етичні та лідерські якості людини (емоційний інтелект, емпатія, вміння працювати в команді, відчуття української ідентичності, вміння тримати слово тощо) відіграють важливу роль у роботі в публічному секторі. Стійкі цінності та лідерські якості є важливими для державної служби, однак лише їх недостатньо для ефективної роботи. Важливе значення мають здатність претендента навчатись, швидко адаптуватись до використання нових цифрових технологій, вміння креативно мислити, а їх оцінка обумовлює необхідність покращення алгоритмів відбору персоналу, а також залучення до цього процесу сторонніх організацій [17].

Ще одним суттєвим бар'єром виступає низька мотивація кандидатів, зумовлена слабкою системою матеріального та нематеріального заохочення, обмеженими або ж нечіткими можливостями кар'єрного зростання й відсутністю умов для професійного розвитку. Нерідко державні службовці стикаються з невідповідністю між обсягом функціональних обов'язків і рівнем матеріального заохочення, внаслідок зменшується привабливість державної служби. Це створює кадровий дефіцит, який доводиться компенсовувати залученням молододосвідчених працівників.

На тлі виявлених проблем у сфері кадрового менеджменту органів публічного управління О. В. Колобов підкреслює необхідність зміни підходів до відбору, мотивації та використання персоналу. Зокрема, він зазначає, що для підвищення ефективності пошуку та відбору кадрів доцільним є надання органам виконавчої влади більшої автономії у формуванні штатної структури, що дозволить ефективніше реагувати на їхні реальні потреби у кадрах з відповідними компетенціями. Серед важливих кроків також виділяється перехід від формального підходу до оцінювання кандидатів до надання переваги їх практичному досвіду, особливо під час конкурсного відбору [17].

Дослідник також зазначає, що слід приділити особливу увагу перегляду системи матеріального стимулювання. Це можна зробити шляхом оптимізації преміального фонду (до 30% від загального фонду заробітної плати), прив'язка винагороди до чітких показників ефективності (KPI) та гармонізація оплати праці всередині органу відповідно до виконуваних функцій. Ще одним важливим напрямом удосконалення є впровадження гнучких графіків роботи та створення можливості працювати в гібридному чи дистанційному форматі. Стратегічно важливим кроком, щоб забезпечити оперативне закриття вакансій та підвищення стабільності функціонування державних інституцій, є формування кадрового резерву, зокрема з молодих фахівців [17].

У контексті інформатизації суспільства ключовим нормативно-правовим актом є Закон України «Про інформацію». Хоча цей закон і не регулює безпосередньо кадрову діяльність чи процеси цифровізації, він є основним нормативно-правовим актом у сфері інформаційних відносин. Він визначає принципи інформаційних відносин, основні види інформації, коло суб'єктів інформаційних відносин та їх права [18]. Цей закон створює підґрунтя для реалізації інших актів інформаційного законодавства і роботи з інформацією, зокрема у сфері кадрової політики.

Одним з найважливіших законодавчих актів для розвитку інформаційно-комунікаційних технологій на загальнонаціональному рівні є Закон України «Про національну програму інформатизації». Він встановлює правові, організаційні та фінансові механізми впровадження цифрових рішень у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування [19]. У контексті кадрової політики цей закон створює нормативне підґрунтя для розробки та впровадження інформаційних систем управління персоналом, електронного документообігу, цифрових сервісів для службовців, зокрема для навчання, оцінювання та професійного розвитку працівників. Цей закон відіграє важливу роль у

стратегічному плануванні цифровізації публічного управління, зокрема кадрових процесів.

У структурі інформаційної інфраструктури публічного управління публічна інформація має особливу цінність. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні принципів відкритості, прозорості та підзвітності публічної служби. Крім того, публічна інформація активно використовується у процесі прийняття управлінських рішень.

Сьогодні відкриті дані як форма публічної інформації відіграють дедалі помітнішу роль у цифровій трансформації публічного управління. Вони слугують не лише елементом підзвітності, що покликаний забезпечувати прозорість публічного управління, а також використовуються як основа для створення нових технологічних рішень у соціальній, економічній та екологічній сферах.

У контексті нормативного регулювання використання таких даних варто також згадати Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних затверджене Постановою КМУ № 835 від 21.10.2015 [20]. Воно визначає перелік обов'язкових для оприлюднення наборів відкритих даних і встановлює вимоги до їх публікації. Це важливий нормативний акт, що сприяє прозорості діяльності органів, таких як Державна служба з питань праці, Державна служба зайнятості, Пенсійний фонд, Державна податкова служба та інших установ, дотичних до регулювання трудових відносин.

У процесі цифровізації публічного управління, зокрема у сфері кадрового менеджменту, важливу роль відіграє Закон України «Про захист персональних даних». Він є одним із ключових нормативно-правових актів, що регулюють кадрову діяльність, адже саме він встановлює правові засади обробки особистої інформації фізичних осіб [21].

У цьому контексті трудових відносин він має особливе значення, адже персональні відомості працівників збираються, зберігаються, передаються та обробляються роботодавцями, а також державними

органами. До таких органів належать, зокрема, Пенсійний фонд, Податкова служба, центри зайнятості (у разі працевлаштування за їх сприянням) та інші суб'єкти, які беруть участь у регулюванні трудових і соціальних відносин.

У сучасних умовах цифровізації значення цього закону постійно посилюється. Зростання обсягів цифрових даних, впровадження електронних особових справ, систем електронного документообігу, хмарних сервісів зберігання інформації, баз даних працівників вимагає від органів публічної влади суворого дотримання вимог щодо збереження конфіденційності, безпеки та недопущення несанкціонованого доступу до персональних даних.

У цьому ж контексті особливої ваги набуває Загальний регламент захисту даних (GDPR), який хоча й не має прямої юридичної сили в Україні, проте є базовим нормативно-правовим актом у межах законодавства Європейського Союзу, що визначає основні принципи роботи з персональною інформацією [22]. З огляду на статус України як країни-кандидата на вступ до ЄС, орієнтація на принципи та стандарти GDPR є важливою складовою процесу покращення національного законодавства у сфері захисту персональних даних.

Загалом Закон України «Про захист персональних даних» закріплює базові принципи, подібні до тих, що визначені у GDPR, та гарантує захист персональних даних. Однак він не враховує важливого аспекту – міжнародний обмін персональними даними. Це створює певні прогалини у роботі з персональними даними працівників у міжнародних компаніях. Оскільки дія закону обмежується територією України, переважно міжнародні компанії або ж компанії, що працюють на міжнародний ринок орієнтуються на дотримання GDPR задля забезпечення надійного захисту персональних даних.

Використання персональних даних має тісний зв'язок з Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг», який

регулює правові засади створення, обігу, зберігання та використання електронних документів, а також функціонування систем електронного документообігу [23]. У сфері управління персоналом він відіграє важливу роль, оскільки дозволяє автоматизувати процеси оформлення, передачі та зберігання документів організації, зокрема й тих що стосуються кадрової діяльності – таких як електронні трудові договори, електронна трудова книга, накази про прийом на роботу, звільнення, таблиці обліку робочого часу, звітність до державних органів тощо.

Підкріплений законами «Про захист персональних даних» та «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», він створює правове підґрунтя для впровадження повноцінного електронного кадрового діловодства в організаціях.

Як уже було зазначено, у впровадженні електронного документообігу важливу роль відіграє також і Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги». Він створює правові засади для використання електронного підпису, електронної печатки та інших довірчих послуг, а також забезпечує можливість проходження електронної ідентифікації особи [24].

Разом із законами «Про захист персональних даних» та «Про електронні документи та електронний документообіг» він становить нормативну базу законодавства про електронний документообіг. Він надає юридичну силу електронним документам, що підписані за допомогою кваліфікованого електронного підпису (КЕП), прирівнюючи його до власноручного підпису [24]. Таким чином закон забезпечує можливість підписувати трудові контракти, заяви, накази та інші документи в електронному форматі, а також здійснювати ідентифікацію працівників за допомогою цифрових сервісів, таких як BankID, MobileID або Дія.Підпис.

Однак у цього закону є певні обмеження: його дія не поширюється на цифрову ідентифікацію в інформаційних системах, що обробляють службову інформацію з грифом обмеження доступу або державну

таємницю. Ця особливість є важливою при плануванні цифрових рішень у сфері кадрового діловодства публічної служби [24].

Ефективність електронного кадрового документообігу в публічному управлінні залежить не лише від функціональності інформаційних систем, а й від якісної нормативної бази та доступу до публічних електронних реєстрів. До таких реєстрів належать, зокрема, Реєстр страхувальників Пенсійного фонду України, Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України, Реєстр платників єдиного податку. Дані з цих джерел застосовуються при підтвердженні офіційного працевлаштування, обліку трудового та пенсійного стажу, перевірки податкового статусу роботодавця, а також для забезпечення прозорості та підзвітності у кадрових процесах.

Закон України «Про публічні електронні реєстри» регулює правові засади створення, ведення, адміністрування та використання електронних реєстрів в Україні [25]. У контексті цифровізації кадрової діяльності він забезпечує правову основу для обліку, зберігання та використання інформації про працівників і організації за допомогою публічних електронних реєстрів.

Однак з постійним розвитком цифрових технологій та зростанням ролі інформації в управлінні з'являється дедалі більше викликів у сфері інформаційної безпеки.

Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» визначає мінімальні умови забезпечення цифрової безпеки громадян, національних та державних інтересів. Хоча цей нормативно-правовий акт не регулює кадрову діяльність безпосередньо, його положення охоплюють цифрові інформаційні ресурси, що використовуються в інтересах органів державної влади, місцевого самоврядування, правоохоронних структур і військових формувань [26].

У поєднанні з Законом України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах», який визначає вимоги до



збереження цілісності, конфіденційності та доступності даних, ці нормативні акти забезпечують юридичний і технологічний захист інформації, що використовується в кадровій діяльності [27].

Вимоги створені цими законами до захисту чутливої інформації, зокрема персональних даних, забезпечують базовий рівень захисту, критично важливий у воєнний і поєтвоєнний періоди від несанкціонованого доступу, маніпуляцій або витоку конфіденційних даних.

У сукупності розглянуті нормативно-правові акти формують правову основу для цифрової трансформації кадрової діяльності не лише в публічному управлінні, а й у приватному та громадському секторах. Вони створюють умови для ефективного використання цифрових технологій у роботі з кадровою інформацією, забезпечують її регламентований доступ, цілісність і захист від несанкціонованого використання.

Закони створюють підґрунтя для цифрової трансформації, тоді як стратегії та державні програми визначають пріоритети і механізми її реалізації. Зокрема, ключове значення для цифровізації кадрової діяльності мають такі документи, як Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки, Національна стратегія у сфері прав людини, Стратегія кібербезпеки України та Концепція розвитку електронного урядування в Україні. Вони спрямовані на запровадження новітніх рішень у сфері управління персоналом, автоматизацію процесів та посилення захисту інформації.

Серед стратегічних документів найбільш важливою для розвитку цифрового публічного управління є Концепція розвитку електронного урядування в Україні. Вона визначає три ключові напрями цифрового розвитку:

- модернізацію публічних послуг та розвиток взаємодії влади, громадян і бізнесу за допомогою цифрових технологій;
- модернізацію державного управління;
- управління розвитком електронного урядування [28]

У межах першого напрямку можна виокремити пріоритетні завдання, що мають вплив на цифровізацію кадрової діяльності:

- розвиток сфери відкритих даних;
- запровадження електронної ідентифікації та довірчих послуг [28]

Варто зазначити, що зазначені напрямки безпосередньо пов'язані з законами, які формують нормативно-правову базу цифрового розвитку процесів управління людськими ресурсами. Подібні завдання відображені і в інших стратегічних документах. Зокрема, у Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України значна увага приділяється розвитку сфери відкритих даних з метою налагодження ефективної взаємодії між державою, громадянським суспільством та бізнесом.

Відкриті дані не лише сприяють підвищенню прозорості та підзвітності, а й виступають важливим інформаційним ресурсом, на основі якого можуть створюватися інноваційні сервіси та цифрові продукти. Ці сервіси можуть бути застосовані у кадровій діяльності, наприклад, для планування кадрових потреб чи для навчання працівників.

Електронна ідентифікація значно спрощує дистанційне оформлення на роботу та ведення електронної кадрової документації. Це можна поміти на прикладі електронної трудової книжки, доступ до якої здійснюється через персональний кабінет на веб-порталі Пенсійного фонду України. Для авторизації й отримання доступу до перегляду власної трудової книги необхідно пройти ідентифікацію через BankID чи Дію [29].

Напрямок модернізації державного управління передбачає розвиток електронних послуг, електронного документообігу та впровадження електронного урядування у ключових сферах, а також підтримку їх реформування [28].

Як уже згадувалося вище, впровадження електронного документообігу дозволяє автоматизувати процеси оформлення, передачі та зберігання кадрових документів в організації. Таким чином, розвиток електронного документообігу та електронної взаємодії сприятиме пришвидшенню комунікації між різними органами влади, підвищенню ефективності їхньої роботи та покращенню якості даних і, відповідно, рішень, прийнятих на основі їх аналізу.

Водночас впровадження електронного урядування у різних сферах дозволить реалізувати їхню цифрову трансформацію та інформатизацію, що, в свою чергу, позитивно позначиться і на кадровій діяльності в цих сферах.

Напрямок управління електронним урядуванням поділяється на два основні вектори: формування базової інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури електронного урядування та підвищення ефективності управління розвитком електронного урядування.

Відповідно до Концепції, базова інформаційно-комунікаційна інфраструктура охоплює такі елементи:

- систему електронної взаємодії органів виконавчої влади;
- систему взаємодії інформаційних ресурсів;
- систему електронної ідентифікації;
- веб-портал електронного урядування gov.ua, зокрема Єдиний державний веб-портал відкритих даних та Єдиний державний портал адміністративних послуг;
- захищені канали передачі даних;

- базові державні електронні реєстри;
- захищені центри обробки даних на базі хмарних технологій.

[28]

Така структура є необхідним мінімумом для забезпечення ефективного та безпечного електронного урядування, прозорості комунікації та сприяння інформатизації й цифрової трансформації українського суспільства.

Важливе місце у цифровому розвитку кадрової діяльності посідає також Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки. Її завдання поділяються на три напрями:

- високоякісні послуги та зручні процедури,
- професійна публічна служба та управління персоналом,
- ефективне врядування. [29]

Для кадрової діяльності публічних органів важливим є стратегічний напрям «професійна публічна служба та управління персоналом». Його метою є забезпечення розбудови професійної, доброчесної, політично нейтральної публічної служби. Серед основних завдань цього напрямку:

- удосконалення законів «Про службу в органах місцевого самоврядування» та «Про державну службу»;
- підвищення престижу державної та муніципальної служби та конкурентоспроможності держави як роботодавця;
- реформа системи матеріального та нематеріального стимулювання, зокрема оплати праці;
- подальше впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS);
- формування кадрового резерву;

- підвищення якості відбору кадрів;
- створення умов для безперервного професійного розвитку працівників;
- удосконалення процедур та інструментів оцінки ефективності праці;
- розвиток управлінської культури [29]

У тексті Стратегії підкреслюється, що успіх реформи публічного управління значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами, яке повинні забезпечувати сучасні, ефективні і дієві служби управління персоналом [29]. Це підтверджує цінність людських ресурсів як стратегічного активу для сфери публічного управління. Розвиток людського потенціалу необхідний для того, щоб держава та муніципалітети могли ефективно виконувати свої обов'язки перед громадянами

Хоча два інші напрями стратегії не фокусуються безпосередньо на управлінні персоналом, їх реалізація також опосередковано впливає на кадрову діяльність, зокрема через оптимізацію процедур надання послуг, вдосконалення внутрішньої організації роботи та підвищення підзвітності публічної служби.

Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року спрямована на створення сприятливих умов для розвитку підприємництва, науки та інновацій. [30] Інноваційна діяльність, на підтримку якої спрямована Стратегія, покликана зменшити адміністративне навантаження на державні органи та сприяти економічному й цифровому розвитку країни.

Серед її ключових завдань:

- надання державної підтримки ініціативам, які дозволяють громадянам і бізнесу створювати та впроваджувати суспільно

корисні сервіси в стратегічно важливих напрямках технологічного розвитку, зокрема у сфері GovTech;

- розвиток людського потенціалу, забезпечення якісної освіти у сфері технологій та інженерії;
- побудова та розвиток інноваційної інфраструктури, що включає науково-дослідні центри, інкубатори, акселератори, наукові та індустріальні парки, технологічні кластери тощо;
- міжнародне співробітництво у сфері інновацій та технологій;
- ефективний менеджмент державних установ, що працюють у напрямку інноваційного науково-технічного розвитку;
- створення механізмів захисту прав інтелектуальної власності на об'єкти інноваційної діяльності;
- створення сприятливого інвестиційного клімату, залучення венчурних фондів та бізнес-ангелів. [30]

Очікується, що реалізація Стратегії дасть змогу Україні здійснити економічний стрибок завдяки розвитку інноваційних продуктів і послуг, оптимізації витрат на науково-дослідні роботи, прискоренню цифрової трансформації країни, підвищенню якості освіти та зростанню продуктивності праці у ключових галузях.

Національна стратегія у сфері прав людини [31] та Стратегія кібербезпеки України [32] виступають ключовими інструментами забезпечення надійного захисту кадрової інформації в умовах цифровізації публічного управління. Обидві стратегії спрямовані на реалізацію та розвиток механізмів захисту прав людини в умовах цифровізації, зокрема захисту персональних даних та елементів цифрової інфраструктури, у яких обробляється інформація про працівників.

Усі наведені стратегії та перелічені раніше нормативно-правові акти, звичайно, не охоплюють повний спектр документів, які застосовуються

для регулювання процесів цифровізації кадрової діяльності. Однак вони є необхідним мінімумом для того аби цифровізація відбувалась плавно, ефективно та безпечно. Вони захищають права людини, зокрема право на захист персональних даних, а також загальну інформаційну безпеку.

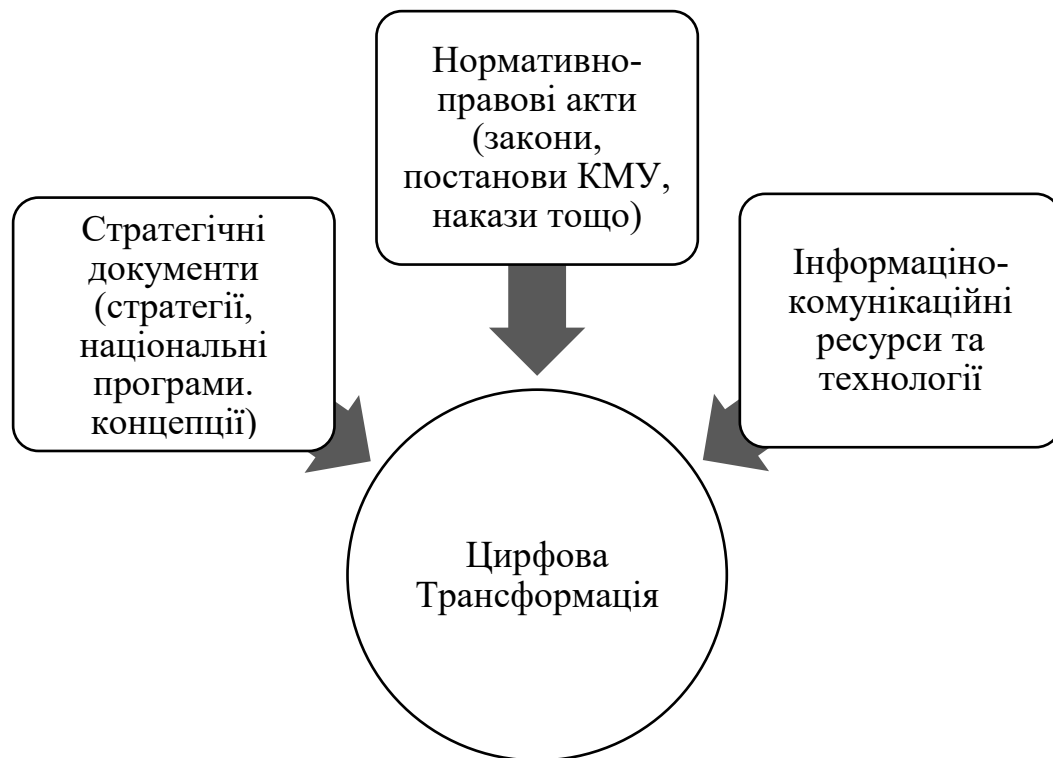


Рис. 2.1 - складові цифрової трансформації

На Рис. 2.1 схематично зображено складові успішної цифрової трансформації кадрової діяльності. Розглянуті вище документ можна умовно поділити на дві групи: стратегічні документи та нормативно-правові акти.

До першої групи відноситимуться національні стратегії та Концепція електронного урядування. Вони визначають основні напрямки діяльності держави реалізація яких дозволить впровадити нові технології якісно та мінімізувати потенційні ризики.

Друга група включатиме закони, постанови, накази тощо, які формують нормативні вимоги до процесів управління, дотримання яких необхідне для забезпечення захисту прав людини. Крім того, вони є

запорукою прозорості та підзвітності у діяльності органів публічної влади й дотримання принципів публічної служби.

Практичне застосування інформаційно-комунікаційних ресурсів з дотриманням вимог представлених нормативно-правовими актами дозволяє ефективно реалізовувати стратегічні напрями у цифровому розвитку країни. Це забезпечує цифрову трансформацію у будь-якій сфері, включаючи й кадрову діяльність.

## **2.2. Відкриті державні дані як частина інформаційної інфраструктури управління**

Відкриті дані відіграють важливу роль у забезпеченні прозорості, підзвітності та можуть слугувати надійним підґрунтям для прийняття зважених управлінських рішень. Вони є особливим видом публічної інформації, що оприлюднюється у вільному доступі в форматі, що робить її придатною для автоматизованої обробки комп'ютерними системами. Особливістю відкритих даних є те, що будь-яка особа може використовувати їх у своїх цілях, зокрема, й комерційних, за умови включення даних до свого продукту чи поєднання їх з іншою інформацією, з обов'язковим посиланням на джерело даних. [10]

Їх використання регулюється Законом України «Про доступ до публічної інформації», «Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» диктує вимоги до публікації наборів відкритих даних. Згідно з Положенням набори відкритих даних мають бути опубліковані на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних. На сторінці кожного набору розміщується:

- паспорт набору даних;
- структура набору даних;
- набір даних в одному чи кількох форматах;
- форма для зворотного зв'язку користувачів;



- інформація про подальше використання набору даних;
- інформація про умови використання відкритої ліцензії. [10]

Для ефективного використання та обробки інформації, зокрема відкритих даних, необхідно, щоб вона була подана у машиночитаному форматі, який дозволяє її автоматичну обробку за допомогою інформаційних систем і програмного забезпечення. Формат подання часто визначає, наскільки зручною, доступною та корисною буде ця інформація для повторного використання.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. № 835 «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних», набори мають публікуватися у форматах, придатних для автоматизованого оброблення. [20] Найчастіше на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних можна побачити набори в форматах CSV, JSON, XML, XLSX. Ці формати забезпечують зручний доступ до інформації, її аналіз та подальше використання через аналітичні платформи, скрипти чи інші інструменти.

Відкриті дані несуть користь як для суспільства, так і для держави. Їх використання в публічному управлінні може допомогти підвищити ефективність роботи з громадськістю та знизити витрати. Для суспільства ж вони роблять публічні послуги зручнішими та якіснішими.

Наприклад, на сайті НСЗУ оприлюднені аналітичні дашборди, зокрема Електронна карта місць надання послуг за програмою медичних гарантій. Це дозволяє громадянам перевірити наявність в їхньому місці аптек, де вони скористатись програмою медичних гарантій, що фінансується державою [33]. Громадяни можуть самостійно перевірити інформацію, не виходячи з дому та без необхідності звертатися на гарячу лінію НСЗУ.

Ще одним прикладом є мапа укритті міста Києва. Вона використовує набір даних «Дані про розташування захисних споруд цивільного захисту

комунальної власності у місті Києві», що постійно оновлюється та може бути підключеним через API, що дозволяє ІТ-фахівцям створювати нові сервіси або інтегрувати дані в мобільні застосунки [34]. Мапа укриттів забезпечує доступність критичної та актуальної інформації під час повітряної тривоги, що покращує комунікацію в екстрених ситуаціях та дозволяє громадянам швидко зорієнтуватись і пройти до найближчого укриття під час загрози удару.

Наразі доступ до публічної інформації у формі відкритих даних в Україні надає Єдиний державний веб-портал відкритих даних – [data.gov.ua](https://data.gov.ua). Створення та підтримка функціонування цього порталу здійснюється Міністерством цифрової трансформації України, яке також відповідає за формування державної політики у сфері відкритих даних, встановлення форматів, вимог до якості та доступності інформації.

Усі набори даних на порталі розміщені згідно з вимогами «Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» й є готовими до завантаження чи інтеграції до веб-сервісів чи інших цифрових ресурсів через інтерфейс прикладного програмування (API). Завдяки роботі Мінцифри [data.gov.ua](https://data.gov.ua) став платформою, яка не лише збирає та надає в відкритому доступі публічну інформацію, а й активно сприяє її повторному використанню – зокрема, в аналітиці, журналістиці, підприємництві та громадських ініціативах [20].

Наразі на порталі оприлюднено понад 38 тис. наборів даних від більш ніж тисячі розпорядників, включно з міністерствами, органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами та іншими суб'єктами публічного управління. [35].

Повномасштабне вторгнення РФ на територію України наклало значні обмеження на використання відкритих даних, зокрема даних, що стосуються критичної інфраструктури та логістики. У зв'язку з цим Мінцифри розробляє стратегію, спрямовану на поєднання безпеки даних із ефективністю їх подальшого використання.

Ця потреба знайшла відображення у проєкті Стратегії розвитку сфери відкритих даних України на 2025–2027 роки, зокрема зазначається важливість дотримання процедури обмеження доступу до інформації відповідно до частини другої статті 6 Закону України «Про доступ до публічної інформації» та дотримання принципів знеособлення чутливої інформації [10].

Крім безпекових аспектів, у Стратегії підкреслено важливу роль відкритих даних у боротьбі з корупцією, забезпеченні прозорості та підзвітності державних інституцій, а також у сферах сталого розвитку, зокрема екології. [36].

Наприклад, Єдиний екологічний портал, що використовує відкриті дані, дозволяє відстежувати рівні забруднення води чи повітря, а також рівень радіаційного забруднення. У зв'язку з війною портал також пропонує окремий сервіс — ЕкоЗагроза, що дозволяє відстежувати екологічні наслідки російської агресії [37].

У межах цього проєкту Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України збирає дані про екологічні зміни від станцій моніторингу та повідомлень громадян. Виявлені загрози публікуються на порталі, а також стають основою для підготовки рішень щодо екологічного реагування та відновлення постраждалих територій. Це приклад того, як відкриті дані можуть бути інструментом як інформування громадськості, так і моніторингу та оперативного реагування держави в умовах надзвичайних ситуацій. [37]

Незважаючи на високу суспільну цінність відкритих даних, їх використання в Україні супроводжується низкою викликів. У проєкті Стратегії розвитку сфери відкритих даних України на 2025–2027 роки зазначається необхідність не лише збільшення переліку даних, а також їх систематизація та розробка більш чітких вимог щодо стандартів, форматів та якості даних. Стратегія передбачає доповнення Постанови КМУ №835 інформацією про те як та з використанням яких інструментів декілька

розпорядників можуть спільно формувати та публікувати набори відкритих даних [36].

Окремо варто згадати стратегічну ціль №2, яка зосереджена на покращенні якості, сумісності (інтероперабельності), кількості та обсягу даних і супровідних метаданих. Зокрема, вона передбачає створення єдиного збірника вимог до сумісності інформації, проведення регулярного оцінювання якості оприлюднених даних на Єдиному державному веб-порталі, збільшення кількості наборів динамічних даних, доступ до яких забезпечується через API та реалізацію пілотного проєкту щодо створення об'єднаних наборів відкритих даних. [36]

Реалізація цих кроків дозволить суттєво покращити доступність та якість відкритих даних, а також розширить можливості їх застосування для створення нових цифрових продуктів.

У Стратегії також знайшла відображення проблема низького рівня цифрової грамотності та браку знань у сфері відкритих даних і можливостей їх практичного застосування. Зокрема, виділено відсутність навчальних програм, що формували б навички аналізу, інтерпретації та використання відкритих даних [36].

Повномасштабне вторгнення російських військ в Україну спричинило втрату кваліфікованих фахівців у публічному управлінні, які володіли навичками роботи з відкритими даними. Через це рівень обізнаності державних службовців у цій сфері залишається недостатнім, що створює потребу в системному навчанні. Іншою проблемою є брак якісних навчальних програм в сфері відкритих даних. В сукупності ці фактори уповільнюють впровадження цифрових рішень та обмежують спроможність органів влади приймати обґрунтовані рішення на основі відкритих даних.

Стратегічна ціль №4 спрямована на подолання кадрових та освітніх викликів у сфері відкритих даних. Вона передбачає оцінку реальних освітніх потреб публічних службовців, а також розробку і впровадження

відповідних програм підвищення кваліфікації, що сприятимуть ефективнішому використанню відкритих даних в управлінській діяльності [36].

У контексті розвитку сфери відкритих даних доцільно згадати також Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року. Хоча основним фокусом цієї стратегії є підтримка інноваційної діяльності, в ній згадується роль відкритих даних як одного з важливих ресурсів для створення та розвитку інновацій. Зокрема, стратегічна ціль 15 передбачає використання відкритих даних для формування сучасної інноваційної інфраструктури та забезпечення її кіберзахисту, а ціль 16 – для розвитку штучного інтелекту та розширення можливостей його застосування в різних секторах економіки [30].

Відкриті дані у Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України розглядаються як ресурс для малого й середнього технологічного бізнесу, стартапів і розробників, які можуть на їх основі створювати цифрові продукти й сервіси, а також тренувати моделі штучного інтелекту. Таке ж значення відкритих даних для інноваційної економіки визначає Стратегія розвитку сфери відкритих даних. Обидві стратегії також наголошують на важливості тісної співпраці громадськості, бізнесу та держави для розвитку інновацій, зокрема цифрових сервісів на основі відкритих даних. Таким чином, обидва документи підкреслюють важливість відкритих даних як стратегічного інформаційного ресурсу держави, що сприяє формуванню цифрової економіки, розвитку інновацій, прозорості та ефективності державного управління [30].

Стратегії відводять державі роль фасилітатора у розвитку інноваційної економіки та сфери відкритих даних. Ця роль реалізується через створення інноваційної інфраструктури (інноваційні хаби, інкубатори, акселератори, науково-технічні парки тощо), грантові програми та податкові стимули для інноваційного бізнесу, а також навчальні програми для підвищення цифрової компетентності.

В цьому контексті можна розглядати діяльність Міністерство цифрових трансформацій і Міністерства науки та освіти, котрі найчастіше виступають фасилітаторами проєктів цифрового розвитку. Ці міністерства підтримують не лише проєкти з підвищення цифрової компетентності державних службовців, але й активно працює над інформуванням громадськості про можливості, які відкривають відкриті дані через тематичні кампанії, освітні ресурси, зокрема портал Дія.Освіта [38].

Міністерство цифрових трансформацій підтримує організацію та проведення програм розвитку інноваційної економіки та сфери відкритих даних. Зокрема, варто відзначити такі ініціативи як Open Data Hackathon, Open Data Accelerator, Open Data Ambassadors реалізовані у співпраці з ГО SocialBoost та донорськими організаціями в рамках проєкту «Підтримка цифрової трансформації». Ці програми поєднують освітню функцію – зокрема через менторську підтримку та лекції від галузевих експертів, підприємців і публічних управлінців, які працюють з відкритими даними – з інкубаційною, спрямованою на створення й розвиток цифрових продуктів та сервісів на основі відкритих даних [39,40].

Сфера відкритих даних включає два основні суб'єкти інформаційних відносин: розпорядників інформації та користувачів. Розпорядниками відкритих даних є органи публічного управління, які володіють наборами відкритих даних або створюють їх і публікують на Єдиному порталі відкритих даних. Від них залежить якість відкритих даних та частота їх оновлення. Користувачами відкритих даних можуть бути як широке коло громадян, так і організації різних типів – від громадських організацій та медіа до аналітичних центрів (think tanks) і інноваційних стартапів.

Задля забезпечення постійної та ефективної комунікації між розпорядниками та користувачами відкритих Мінцифри розробило платформу Data+. Вона покликана об'єднати всіх основних користувачів відкритих даних і дати їм можливість разом долучатись до розроблення

політики відкритих даних, внесення пропозицій щодо змін законодавства у сфері відкритих даних, а також сприяти обміну досвідом [41].

Реалізація положень проєкту Стратегії розвитку сфери відкритих даних на 2025–2027 роки має на меті не лише підвищити якість і доступність даних, а й зміцнити кадровий потенціал державних інституцій та активізувати залучення громадян до їх використання. А у поєднанні з Стратегією цифрового розвитку інноваційної діяльності відкриті дані стають Щороку Мінцифри у співпраці з іншими державними органами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами робить відкриті дані все більш доступними й корисними в публічному управлінні.

У публічному управлінні відкриті дані сприяють формуванню ефективної державної політики, зокрема через аналітику на основі даних, а також стимулюють розвиток інноваційних сервісів, таких як міські дашборди, сервіси моніторингу екології чи транспортних потоків. Таким чином, відкриті дані як форма публічної інформації стають містком, що об'єднує зусилля держави, громадянського суспільства та бізнесу для покращення якості життя.

### **2.3. Застосування державних електронних баз даних та реєстрів освіти для аналізу ринку праці**

На сьогодні одним із найякісніших прикладів застосування відкритих даних для аналітики ринку праці в Україні є діяльність суспільно-політичного аналітичного інтернет-видання «Тексти». У межах аналізу кадрового потенціалу публічного сектору заслуговує на увагу проєкт «Люди держави – хто вони?», основною метою якого є дослідження кількісного та якісного складу державної служби. Дослідження ґрунтується на обробці відкритих даних з Єдиного державного реєстру декларацій, який містить відомості про доходи, майно та інші обставини службовців, на яких поширюється дія Закону України «Про запобігання корупції», зокрема державних службовців, посадовців органів місцевого самоврядування, правоохоронців та інших категорій публічних осіб [42].

У Додатку А представлено динаміку подання декларацій державними службовцями категорій А, Б і В, службовцями органів місцевого самоврядування, а також іншими посадовими особами, які не класифікуються за цими категоріями, зокрема міністрами, радниками, народними депутатами тощо. Важливо зауважити, що на графіку відображено саме рік, за який подано декларацію, а не рік її фактичного подання, наприклад, декларація за 2023 рік могла бути подана у 2024 році [42].

З графіків видно, що кількість поданих декларацій за 2021 та 2022 роки значно зменшилась порівняно з попередніми роками. Натомість за 2023 рік цей показник виріс. Така зміна динаміки зумовлена повномасштабним вторгненням Російської Федерації на територію України у 2022 році. Відповідно до нормативно-правових змін, публічні службовці, які перебували на тимчасово окупованих територіях або в зонах активних бойових дій, були звільнені від обов'язку подавати декларації у встановлений строк з міркувань безпеки [42].

Рис. 2.2 ілюструє регіональний розподіл поданих декларацій у період з 2016 року. Найбільшу кількість декларацій зареєстровано в місті Київ. Наступні позиції за обсягом поданих декларацій посідають Дніпропетровська, Харківська, Львівська, Київська та Одеська області. У зазначених регіонах з 2016 року було подано понад 30 тисяч декларацій. Як зазначено в аналітичній статті видання «Тексти», така кількість державних службовців, а відповідно й декларацій корелює з рівнем економічного розвитку відповідних регіонів та чисельністю їхнього населення [42].



Загальна кількість поданих з 2016 року щорічних декларацій за регіонами

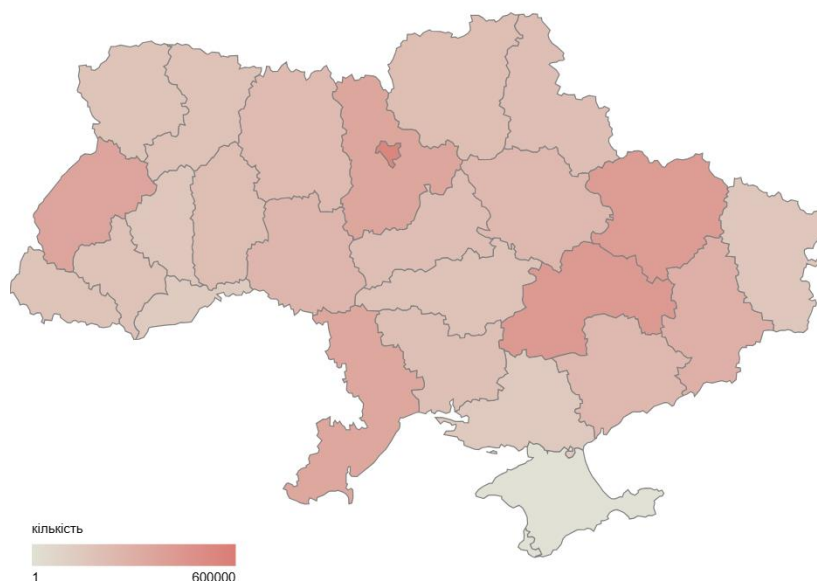


Рис. 2.2 – карта України регіонального розподілу подання декларацій за період з 2016 до 2023 рр. [42]

Загалом кількість публічних управлінців за гендерним розподілом, як це показано на Рис. 2.4 є рівною між жінками та чоловіками.

Розподіл поданих із 2016 року декларацій за статтю декларанта

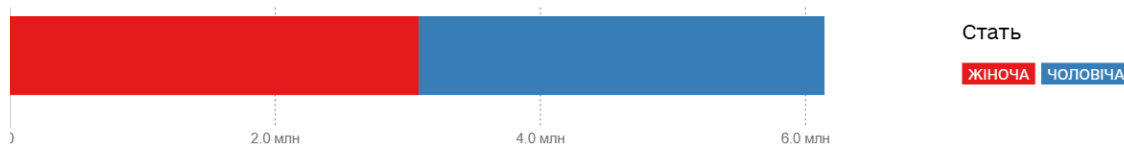


Рис. 2.3 – гендерний розподіл декларантів [42]

Однак розбіжності в гендерному складі державної служби стають особливо помітними при аналізі категорій посад. Як показано на Рис. 2.4, посади найвищої категорії переважно обіймають чоловіки, тоді як більшість посад категорій Б і В – жінки.

Натомість у структурі органів місцевого самоврядування (Рис. 2.5) спостерігається інша тенденція: жінки переважають серед посадовців вищих категорій, а також значно частіше обіймають посади нижчого рівня.

В той час як чоловіки становлять більшість серед службовців середньої ланки, тобто третьої та четвертої категорій.

Топпосади служби, державної та в органах місцевого самоврядування, посідають переважно чоловіки.

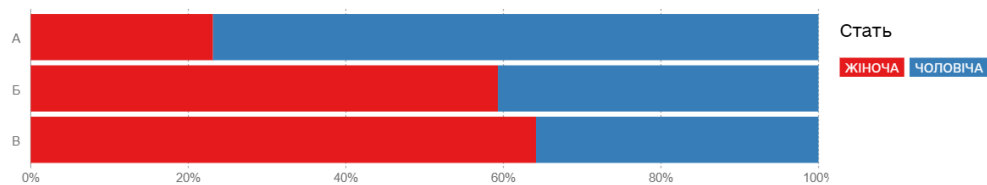


Рис. 2.4 - розподіл декларацій за категорією посад державної служби та статтю [42]

Розподіл службовців ОМС за статтю

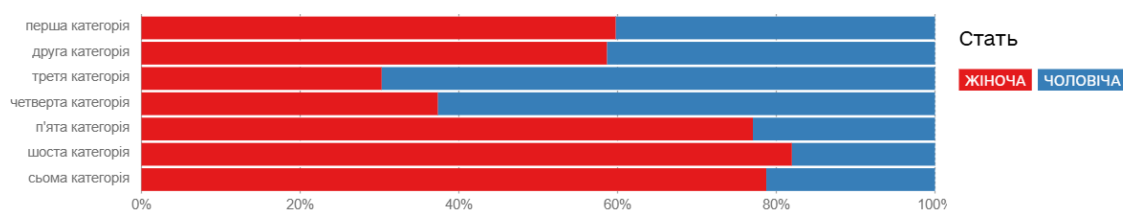


Рис. 2.5 - розподіл декларацій за категорією посад службовців в ОМС та статтю [42]

Дослідження «Текстів» також охоплює декларації, подані перед звільненням, а також декларації кандидатів на посади державної служби або служби в органах місцевого самоврядування. Аналіз динаміки звільнень дає змогу орієнтовно оцінити можливі причини цих процесів. Наприклад на графіку (Рис. 2.6) помітно, що пік звільнень припав на листопад 2020 року – переважно це були виборні посадовці в органах місцевого самоврядування, що є нормою для цього періоду, оскільки в жовтні цього ж року проводились місцеві вибори. Другий помітний пік звільнень зафіксовано на початку 2021 року (лютий-березень), переважно серед невиборних посадових осіб [42].

Варто відмітити, що кількість декларацій на звільнення після повномасштабного вторгнення зменшилась та досить довгий час трималась на стабільно низькому рівні до 2023 року. У матеріалах

аналітичного видання «Тексти» зазначено, що таку тенденцію можна пояснити побоюванням державних службовців втратити стабільне місце праці в умовах загальної невизначеності, а також наявністю бронювання, яке надає звільнення від мобілізації [42].

### Динаміка звільнення декларантів

Зверніть увагу: вісь Y має логарифмічну шкалу — 1, 10, 100, 1000 тощо. Це потрібно, щоб краще бачити й порівнювати великі та маленькі числа водночас.



Рис. 2.6 - динаміка звільнень декларантів [42]

Можна помітити гендерну різницю у кількостях декларацій на звільнення після 2022. Кількість декларацій на звільнення від жінок більша, ніж від чоловіків. На думку журналістів «Текстів», це може бути пов'язано з тим, що значна частина жінок у перший рік повномасштабної війни виїхала за кордон і деякий час працювала дистанційно. Проте з часом багато організацій повернулися до офлайн-формату, що, ймовірно, стало причиною подальших звільнень [42].

Додаток Б демонструє динаміку подання декларацій кандидатами на посади в органах державної влади, місцевого самоврядування, а також інших посадах у сфері публічного управління. Починаючи з 2020–2021 років, спостерігається тенденція до зменшення кількості поданих декларацій, із найзначнішим скороченням у 2022 році. Водночас, починаючи з 2023 року, кількість декларацій поступово зростає [42].

Попри позитивну динаміку, загальний обсяг декларацій кандидатів на всі рівні посад державної служби та служби в органах місцевого

самоврядування залишається нижчим за показники періоду до 2021 року. На думку журналістів аналітичного видання «Тексти», це може бути зумовлено зміною вимог до подання декларацій: до 2021 року кандидати були зобов'язані подавати окрему декларацію для кожної посади, на яку претендували, однак наразі подається лише одна декларація незалежно від кількості обраних посад [42].

Крім того, через тимчасове припинення обов'язку подавати декларації кандидатів під час дії воєнного стану, у низці випадків службовці подають лише щорічну декларацію. Сукупність цих чинників унеможлиблює визначення точної кількості унікальних кандидатів, що брали участь у конкурсних процедурах. Відтак, це ускладнює повноцінний аналіз динаміки попиту на державну службу та спотворює уявлення про реальну кількість кандидатів.

Реєстр декларацій може бути дуже цінним джерелом для оцінки динаміки кадрових потреб державних органів та органів місцевого самоврядування та для подальшого планування роботи з кадрами. Однак варто враховувати й певні недоліки цього інформаційного ресурсу. Наприклад, періодичні зміни в вимогах до подання декларацій, можуть суттєво впливати на репрезентативність даних і відповідно на якість аналізу.

Для забезпечення більшої точності та достовірності результатів аналітики доцільно використовувати декілька джерел інформації. Зокрема, під час аналізу чисельності державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування варто враховувати статистичні дані, що регулярно оприлюднюються Міністерством фінансів України. Згідно з інформацією від Міністерства фінансів України, станом на квітень 2025 року кількість вакансій в державних органах сягала 17,4 тис. та 8,6 тис. вакансій в органах місцевого самоврядування [43].

Міністерство фінансів України оприлюднює інформацію про чисельність працівників у сфері публічного управління та рівень оплати

праці, яку збирає від інших державних органів та органів місцевого самоврядування [43]. Ці дані доступні у вигляді інтерактивного дашборду (Рис. 2.7) на офіційному веб-сайті міністерства в розділі «Дані та аналітика». Дашборд відображає фактичну чисельність працівників у відповідних органах, а також порівнює її з гранично допустимою чисельністю, що дозволяє визначити кількість вакантних посад.

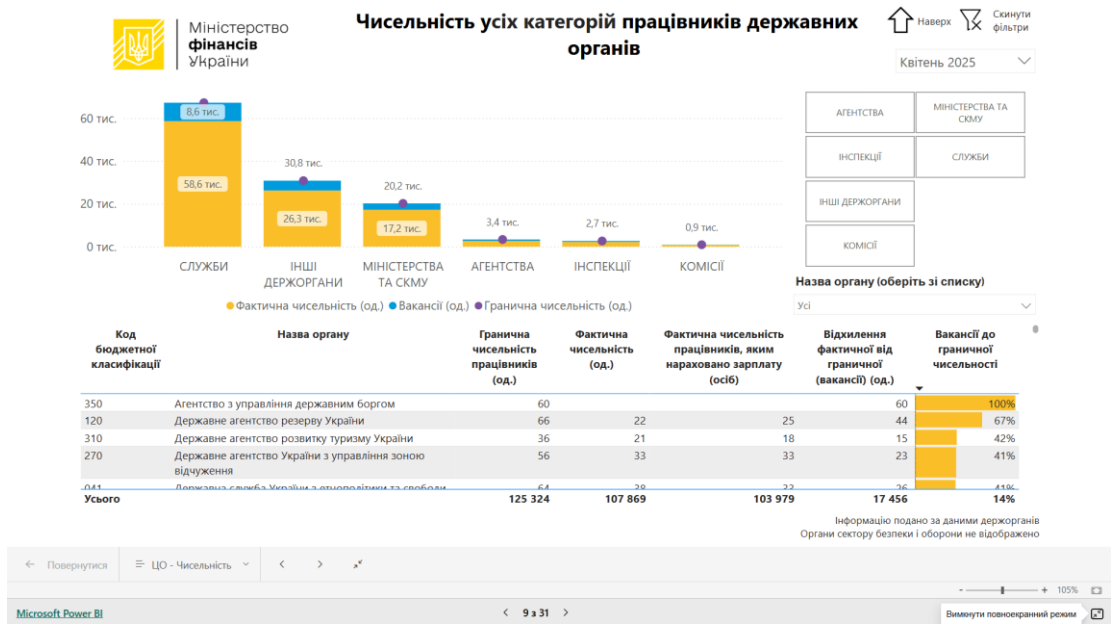


Рис. 2.7 - інтерактивний дашборд, що відображає чисельність працівників державних органів [43]

Інформація, яку надає дашборд Мінфіну має обмеження – вона допомагає оцінити лише загальну чисельність працівників державних органів, без деталізованого розподілу за категоріями посад. Однак розділ присвячений оплаті праці на дашборді надає більше інформації: користувач може переглянути рівні заробітних плат у розрізі регіонів (для органів місцевого самоврядування) чи конкретного державного органу та у розрізі рівня посад – від спеціаліста до керівника. Окрім того у цьому розділі можна переглянути динаміку зміни заробітних плат за обраний період.

Більш комплексний підхід до аналізу ринку праці на основі відкритих даних демонструє громадська організація «Інститут

професійних кваліфікацій» у своєму проєкті «Кваліфікаційна мапа України». В рамках цього проєкту поєднуються дані Державної служби зайнятості, Пенсійного фонду України та Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО), що дозволяє отримати повнішу картину ринку праці, завдяки аналізу взаємозв'язків між підготовкою кадрів та їхньою зайнятістю.

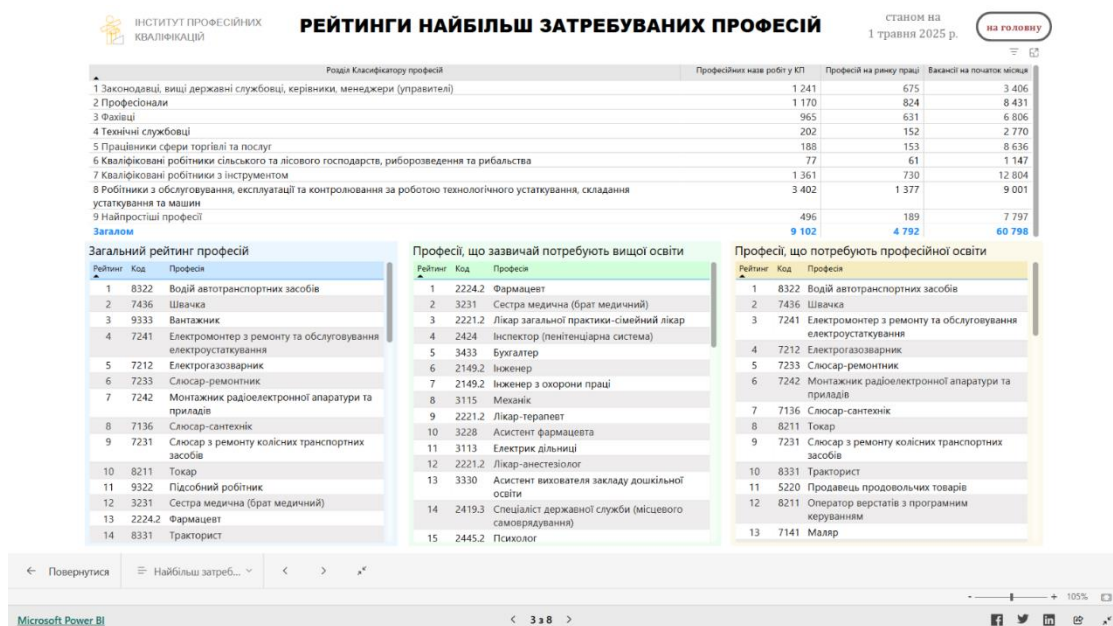


Рис. 2.8 - дашборд "Інституту професійних кваліфікацій" [44]

«Інститут професійних кваліфікацій» у межах проєкту «Кваліфікаційна мапа України» має на меті показати попит на професії, структуру ринку праці за професійним складом та категоріями професій (Рис. 2.8), різницю між кількістю шукачів роботи та вакансій в розрізі професій, а також кількість здобувачів освіти і освітніх закладів. Проєкт позиціонується як аналітична платформа, на основі якої державні органи, заклади освіти, роботодавці та профорієнтаційні центри можуть формувати ефективні кадрові та освітні стратегії, зокрема в регіональному розрізі.

Однак у проєкті є певні обмеження, зокрема найбільш помітним є обмежений доступ до повних даних про ринок праці. Інформація Державної служби зайнятості України охоплює лише ті вакансії, які

роботодавці подали безпосередньо до служби, а статистика щодо шукачів роботи враховує лише зареєстрованих безробітних. Відповідно частина ринку праці залишається поза увагою. Тому для формування більш повної картини доцільно було б інтегрувати також інформацію з приватних сайтів з працевлаштування та об'єднати її з відкритими даними держави.

Позитивним доповненням до бази аналітики є дані Реєстру застрахованих осіб Пенсійного фонду та дані ЄДЕБО. Перші дають змогу оцінити кількість офіційно працевлаштованих громадян за категоріями професій згідно з Класифікатором професій ДК 003:2010, а також у регіональному розрізі. Дані ЄДЕБО, у свою чергу, дозволяють аналізувати кількість закладів освіти та здобувачів за різними рівнями освіти. Проте для глибшого аналізу варто було б поєднати ці дані з іншими джерелами, наприклад, поєднання зі статистикою податкової служби чи соціологічними дослідженнями працевлаштування молоді після завершення навчання. Це дозволило б сформувати більш повне уявлення про відповідність освітньої підготовки реальним потребам економіки.

## **Висновки до розділу 2**

Увага до розвитку сфери відкритих даних пояснюється тим, що відкриті дані, як публічна інформація, є ключовим інструментом для забезпечення прозорості, підзвітності та громадського контролю, а також вони можуть використовуватись для інформаційного наповнення й аналітики. Журналісти та аналітики використовують їх у виявленні корупційних схем і здійсненні розслідувань, соціологи й політологи – для вивчення суспільних процесів, а підприємці – для створення нових цифрових рішень.

У публічному управлінні відкриті дані стають важливим ресурсом для розвитку кадрового потенціалу, моніторингу ефективності роботи службовців та залучення громадськості й бізнесу до контролю підзвітності та прозорості діяльності державних та муніципальних служб. Вони

дозволяють об'єднати зусилля держави, бізнесу та громадськості задля вирішення суспільних проблем.

Нормативно-правову основу цифровізації управління персоналом та використання інформаційних ресурсів становлять закони України:

- «Про інформацію»;
- «Про національну програму інформатизації»;
- «Про доступ до публічної інформації»;
- «Про захист персональних даних»;
- «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»;
- «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах»;
- «Про публічні електронні реєстри»;
- «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги»;
- «Про електронні документи та електронний документообіг».

Варто зазначити, що цей перелік не є вичерпним. Однак зазначені акти становлять базову нормативну основу для регулювання використання та впровадження цифрових технологій у кадрову діяльність.

Перелічені закони створюють нормативно-правове підґрунтя для розробки стратегій та концепцій, у яких визначено завдання цифрового розвитку та забезпечення цифрової безпеки в управлінні людськими ресурсами. Вони регулюють використання інформаційно-комунікаційних ресурсів під час реалізації стратегічних цілей, а самі стратегії, своєю чергою, можуть передбачати удосконалення відповідної нормативно-правової бази. Таким чином, стратегічні документи та нормативно-правові акти є взаємопов'язаними й взаємодоповнюючими елементами процесу цифрової трансформації.



Реалізація цілей Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки, Національної стратегії у сфері прав людини, Стратегії кібербезпеки України та Концепції розвитку електронного урядування в Україні з дотриманням вищезазначених законів створює необхідні умови цифрової трансформації кадрової діяльності.

Відкриті інформаційні ресурси є потенційно потужним інструментом для формування ефективних профорієнтаційних стратегій на основі аналізу ринку праці, однак користувачі відкритих даних стикаються з певними викликами при використанні даних.

Серед внутрішніх проблем варто виокремити надмірну бюрократизацію, що перевантажує інформаційні потоки, слабку координацію між різними відомствами, яка спричиняє дублювання функцій, а також низький рівень цифрової грамотності серед значної частини службовців. Варто зазначити, що ступінь прояву цих проблем варіюється залежно від рівня розвитку конкретного державного чи муніципального органу.

Незважаючи на наявні виклики, як зовнішні, так і внутрішні, цифрова трансформація публічного управління відкриває нові можливості для підвищення ефективності кадрової політики. Однією з таких можливостей є використання відкритих даних для профорієнтації та формування кадрового резерву організацій, зокрема й у сфері публічної служби.

Попри наявність великої кількості наборів відкритих даних у державному секторі України, їх практичне використання в кадровому плануванні та профорієнтаційній роботі все ще залишається обмеженим та недостатньо дослідженим.

Причинами є недостатня інтеграція даних у процеси прийняття рішень, їхня недостатня якість, а також низький рівень обізнаності, як

розпорядників, так і користувачів даних щодо їх потенціалу в кадровій політиці.

Разом з тим спостерігаються окремі приклади, що свідчать про поступовий прогрес у розвитку сфери відкритих даних: все більше державних та муніципальних структур застосовують відкриті дані у своїй діяльності, щоб підвищити ефективність надання публічних послуг та покращити комунікацію з громадськістю.

Позитивні приклади використання відкритих даних для аналізу ринку праці та планування кадрових потреб вже реалізуються як на державному рівні (аналітичні дашборди Мінфіну, дані ДСЗУ), так і завдяки дослідженням аналітичних медіа, зокрема «Текстів», а також ініціативам громадських організацій, таких як «Інститут професійних кваліфікацій».

Інформація з аналітичних дашбордів міністерств чи державних служб не відображає повну картину ринку праці. Суттєвим мінусом є те, що державні ресурси не поєднують в собі аналітику освітніх закладів та ринку праці, адже випускники – це майбутні працівники і важливо зрозуміти наскільки підготовка кадрів певної сфери відповідає реальним потребам економіки.

### **РОЗДІЛ 3. СТВОРЕННЯ ЦИФРОВОЇ ПРОФОРІЄНТАЦІЙНОЇ ПЛАТФОРМИ «Струм Про» НА ОСНОВІ ВІДКРИТИХ ДАНИХ**

Для сучасного ринку праці характерні швидкі зміни, постійна поява нових професій та трансформація наявних. Випускники закладів середньої освіти та студенти часто зустрічаються з труднощами у професійному самовизначенні через інформаційне перевантаження, нерозуміння власних сильних та слабких сторін та відсутність якісних і доступних рішень для профорієнтації. Ще однією проблемою на шляху до самовизначення стає нерозуміння ринку праці, через це велика кількість випускників обирають популярні професії, не замислюючись про те, який реальний попит серед роботодавців.

Цифрова профорієнтаційна платформа «Струм Про» має наметі допомогти молоді дослідити не лише переваги й недоліки різних професій, але й надати інформацію про реальні потреби на ринку праці та рівень заробітної плати. Функціонування платформи побудоване на основі використання відкритих даних держави про ринок праці та освіти, а також взаємодії з галузевими експертами.

#### **3.1. Загальна характеристика та етапи розвитку платформи «Струм Про»**

Ідея створення цифрової профорієнтаційної платформи для підлітків і молоді, що використовує відкриті дані, під назвою «Струм Про» була сформована під час Open Data Hackathon 2024, організованого за підтримки Міністерства цифрової трансформації України в межах проєкту «Підтримка цифрової трансформації». Тоді зустрілись четверо засновниць проєкту, що сформували ідею, першу концептуальну бізнес модель та брендинг платформи.

Метою проєкту «Струм Про» стало створення доступного та зрозумілого інструменту, що допоможе підліткам та їхнім батькам зорієнтуватися у «професіях майбутнього», досліджувати тенденції на

ринку праці та ухвалювати поінформовані рішення щодо освітнього та професійного розвитку.

Попри новизну, у своїй роботі платформа орієнтується на ті ж підходи, які вже раніше були спробовані та продовжують використовуватись. У певних аспектах підхід цієї організації нагадує підходи «Інституту професійних кваліфікацій». Наприклад платформа теж відображає лише топ-50 найбільш затребуваних професій на основі даних Державної служби зайнятості та відкритих досліджень кадрових потреб різних галузей економіки [45]. Для аналітики ринку праці використовуються ті самі набори даних ДСЗУ, зокрема: «Дані щодо професійного складу зареєстрованих безробітних та вакансій у розрізі професій» і «Дані щодо розміру заробітної плати у вакансіях у розрізі професій». Крім того платформа застосовує дані з «Реєстру суб'єктів освітньої діяльності» від ЄДЕБО, щоправда не з аналітичною метою, а для надання користувачам базової інформації про освітні заклади, які здійснюють підготовку за відповідними професіями.

Оскільки основною цільовою аудиторією платформи «Струм Про» є підлітки та їхні батьки – тобто користувачі без досвіду роботи з аналітичними інструментами, – розробники обрали прості й візуально зрозумілі способи представлення даних про ринок праці. Платформа уникає перевантажених дашбордів і натомість пропонує інтуїтивно зрозумілий інтерфейс із візуалізаціями, що полегшують сприйняття ключової інформації як це показано на рисунках у Додатку А.

Особливістю підходу «Струму» мала стати інтеграція відкритих даних з Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО) та Державної служби зайнятості України (ДСЗУ) з метою формування цілісного уявлення про ситуацію з працевлаштуванням молоді, а також виявлення розривів між вибором освітніх програм та актуальними потребами ринку праці.

Команда «Струму» здобула перемогу на Open Data Hackathon 2024, посівши перше місце, що є свідченням соціальної значущості та конкурентоспроможності цієї інноваційної ідеї. Віктор Гурський, CEO платформи SocialBoost, підrezюмував, що три переможці, а також інші проєкти, що розвивались впродовж хакатону – це нове покоління українських технічних стартапів, спрямованих на подолання суспільних викликів у різних сферах життя та на сприяння процесам відновлення країни. [46]

Команда профорієнтаційної платформи, після перемоги в хакатоні, отримала можливість взяти участь в Open Data Accelerator – спеціалізованій акселераційній програмі, спрямованій на розвиток соціально орієнтованих проєктів, що базуються на використанні відкритих даних. Акселераційна програма стала важливим етапом становлення організації, оскільки забезпечила доступ до менторської підтримки, практичних воркшопів та лекцій, можливостей для розвитку інституційних партнерств та залучення інвестицій. У межах програми команда розробила стратегію розвитку продукту, удосконалила бізнес-модель та створила першу версію мінімально життєздатного продукту (MVP) платформи «Струм Про».

У грудні 2024 року відбувся демо-день, під час якого команди презентували свої проєкти експертам. Оцінювання здійснювалося за такими критеріями, як інноваційність ідеї, потенційний соціальний вплив, використання відкритих даних, якість та стадія розвитку проєкту, а також його стійкість. У підсумку профорієнтаційна платформа «Струм Про» увійшла до переліку переможців акселераційної програми та отримала грантове фінансування для подальшого розвитку [47].

Впродовж участі в цих проєктах структура команди, концепт платформи, бізнес-модель та бренд платформи зазнали багатьох змін. На самому початку команда складалась з чотирьох засновниць: лідерки команди, бренд-дизайнерки, веб-дизайнерки та аналітикині.

Спершу платформа планувалася як аналітичний дашборд, що відображатиме дані про працевлаштування та освіти в Україні. Однак виключно аналітичний не відповідав потребам підлітків – основній аудиторії проекту. Тому концепцію проекту було змінено з освітньої аналітичної платформи на профорієнтаційну платформу, де більший фокус надавався взаємодії з користувачем, а не лише представленню даних.

Під час участі в акселераторі команда поповнилась двома розробниками відповідальними за напрямки backend та frontend відповідно, що заклало початок технічної реалізації цифрової платформи. А завершення акселераційної програми до «Струму» приєднався проєктний менеджер, комунікаційник та SMM-спеціаліст. І почалась розробка комунікаційної стратегії та пошуку партнерств, проєктів та грантів для розвитку платформи.

У березні 2025 року команда запустила платформу та офіційно зареєструвала громадську організацію «СТРУМ ПРО», тим самим оформивши юридичний статус проєкту та заклавши інституційні основи для його подальшого розвитку.

Зважаючи на те, що «Струм Про» це молода команда, що складається з дев'яти осіб з різними професійними траєкторіями та має статус громадської організації, організації притаманна горизонтальна структура. Це означає, що кожен член команди може висловити свою думку з приводу перспектив розвитку платформи та брати участь у процесі прийняття стратегічних рішень.

Однак у команді присутній неформальний поділ на функціональні групи. Наразі можна виокремити: технічну команду, команду дизайну, команду комунікацій та менеджмент (Рис. 3.1).

До складу технічної команди входять аналітикиня, backend-розробник та frontend-розробник. Веб-дизайнер та бренд-дизайнер утворюють команду дизайну. Комунікаційник та SMM-спеціаліст

відповідно утворюють команду комунікацій. До менеджменту відносяться керівник та проєктний менеджер.



Рис. 3.1 -Схематичний поділ організації за функціоналом

Такий функціональний поділ оптимізує процеси прийняття рішень та дозволяє підвищити ефективність роботи. Наприклад, дизайнерам не обов'язково брати участь в обговореннях технічної команди щодо технологій опрацювання даних, а технічним спеціалістам – у розробці комунікаційної стратегії. Достатньо прийняти рішення тактичного чи операційного значення, в межах функціональних груп та поінформувати інших членів команди проєкту про результати. Такі рішення впливають на роботу конкретного функціоналу, а не всієї організації.

Наразі команда активно працює над вдосконаленням цифрового продукту: впроваджуються нові інструменти для персоналізації профорієнтаційного досвіду, розширюється перелік джерел відкритих даних, а також поступово розширюється функціональність платформи. Наприклад, зараз для зручності користувачів на головній сторінці доступні добірки за затребуваністю та рівнем заробітної плати, а також фільтри, що дозволяють переглядати професії за галузями економіки (Додаток А).

Процес підготовки даних для наповнення платформи включає декілька етапів для того аби забезпечити сумісність даних з потребами платформи.

Спершу аналітик завантажує набори даних ДСЗУ, що використовуються для аналізу ринку праці: «Дані щодо професійного складу зареєстрованих безробітних та вакансій у розрізі професій» і «Дані щодо розміру заробітної плати у вакансіях у розрізі професій». Оскільки набори даних ДСЗУ стандартизовані під використання у *xlsx* форматі, для первинної обробки даних застосовується Microsoft Excel як основне програмне забезпечення.

Здійснюється комплексна чистка даних, що включає видалення дублікатів записів, усунення зайвих пробілів у текстових полях та стандартизацію до єдиного реєстру. Після цього з набору даних виділяються лише ті професії, які є релевантними для платформи. Процедура передбачає порівняння назв професій у наборах даних ДСЗУ з варіантами назв професій, що використовуються на сайті платформи, а також через код класифікатора професій через використання функцій точного та приблизного пошуку.

Після фільтрації дані за різні роки зводяться до єдиного стандартизованого формату. Це включає зведення назв професій до єдиного стандарту через створення словника відповідності назв, що використовуються службою зайнятості, згідно з класифікатором професій, та назв, що використовуються платформою і на сайтах пошуку роботи.

Фінально сформований файл перетворюється у CSV формат з урахуванням вимог до форматів даних, після чого він передається для подальшого перетворення в JSON формат, перевірки на відповідність вимогам структури бази даних та завантаження до бази даних платформи backend-розробником. Після завантаження до бази даних набір даних може інтегруватись із frontend за допомогою RESTful API для відображення даних на платформі.



Станом на сьогодні на платформі представлено інформацію про 51 професію, що входять до переліку найбільш затребуваних професій. Цей список професій, що представлені на платформі, було сформовано на основі аналізу відкритих даних Державної служби зайнятості України, галузевих досліджень, а також консультацій з експертами та представниками провідних компаній, таких як Kernel, МХП, Eleks.

На сторінці кожної професії виведена коротка аналітична довідка, що включає в себе динаміку змін кількості вакансій та шукачів роботи впродовж останніх трьох років та інформацію про заробітну плату фахівця з мінімальним досвідом.

Для відображення статистики заробітних плат платформа «Струм Про» застосовує порівняльний підхід: середню заробітну плату зіставляють із середньою вартістю оренди житла (за даними ЛУН) та прожитковим мінімумом. Платформа розраховує різницю між цими показниками й відображає, який відсоток заробітної плати витрачається на базові потреби, що дозволяє оцінити спроможність фахівців певних професій з мінімальним досвідом роботи покрити свої базові потреби.

Своєю діяльністю організація впроваджує data-driven підхід у сфері професійної орієнтації молоді, інтегруючи відкриті дані держави в аналітичні інструменти платформи та надаючи таким чином молоді можливість приймати поінформовані та обґрунтовані кар'єрні рішення.

Підхід платформи дозволяє адаптувати профорієнтаційні рішення до поточних тенденцій ринку праці, сприяючи більш точному та ефективному формуванню сучасного кадрового потенціалу країни. У довгостроковій перспективі платформа може слугувати основою для планування та формування кадрового резерву як у приватному секторі, так і в публічному управлінні.

Для забезпечення ефективної взаємодії з цільовою аудиторією та поширення інформації про можливості цифрової профорієнтаційної платформи, команда проєкту реалізує комплексну комунікаційну

стратегію. Зокрема, налагоджено співпрацю з медіа, громадськими організаціями, благодійними фондами та молодіжними волонтерськими організаціями, зокрема AIESEC та Українською волонтерською службою, Благодійним Фондом СпівДія. Важливу роль у промоції платформи відіграє активне ведення соціальних мереж, а також участь у тематичних заходах, присвячених освіті та кар'єрі. Одним із таких заходів став Фестиваль кар'єри на ВДНГ.

Додатковим елементом комунікаційної стратегії, який став доступним на початку травня у функціональних можливостях платформи є блог. Наразі команда самостійно здійснює наповнення цього розділу корисним контентом про професії, розвиток навичок та компетентностей, поради щодо пошуку стажування та першої роботи тощо. Однак у перспективі планується залучення медіа, партнерських організацій та фахівців окремих професій до ведення блогу.

Серед контенту блогу доступний «Профорієнтаційний урок для старших класів» — урок, розроблений командою «Струм Про» для вчителів, щоб вони могли познайомити учнів 8-11 класів з моделлю профорієнтації DOTS (Decision making, Opportunity awareness, Transition learning, Self-awareness), отримати детальнішу інформацію про ринок праці та платформу «Струм Про» [48].

Таким чином команда залучає освітні заклади до використання ефективних методик профорієнтації учнів, а також знайомить їх та учнів з платформою «Струм Про».

Іншим новим функціональним елементом на платформі є короткі відео «За 1 хвилину» про професії від фахівців цих професій. Їх мета — коротко та інформативно розповісти про особливості професії та її перспективи. Це дозволяє підліткам та молодим людям швидко «познайомитися» з професією та отримати початкове уявлення про неї [45].

У контексті взаємодії з державним сектором важливим напрямом є співпраця з Державною службою зайнятості України, відкриті дані якої використовуються для аналітичного супроводу платформи, зокрема для формування списку затребуваних професій та подання інформації про заробітну плату й кількість вакансій та шукачів у розрізі професій.

Оскільки дані Державної служби зайнятості України (ДСЗУ) охоплюють лише вакансії, які безпосередньо подаються до служби, вони не відображають повною мірою реальний попит на ринку праці. Зокрема, такі галузі, як інформаційні технології та креативні індустрії, представлені в цих наборах даних недостатньо повно. Відтак, використання лише офіційної статистики служби зайнятості може призводити до спотворення уявлення про потреби сучасного ринку праці.

Для того аби підвищити точність та релевантність інформації про ринок праці платформа «Струм Про» працює над налагодженням партнерських зв'язків із провідними онлайн-ресурсами з пошуку роботи, зокрема Work.ua та DOU.ua. Інтеграція даних з цих платформ із даними Державної служби зайнятості дозволить забезпечити ширше охоплення вакансій у різних секторах економіки, а також формувати більш повне уявлення про тенденції на ринку праці в Україні.

Розвиток платформи «Струм Про» демонструє успішний приклад створення інноваційного продукту на основі відкритих державних даних для вирішення актуальних соціальних завдань. «Струм Про» є одним із багатьох сотень нових інноваційних стартапів, що виникли за сприяння Міністерства цифрової трансформації та є елементом цифрової інноваційної економіки, яку прагне розвивати держава.

Проект пройшов шлях від початкового етапу формування ідеї та багатьох її редакцій до функціонуючої платформи, яка постійно розвивається. Зокрема активна робота над розширенням джерел даних і функціоналу та налагодженням взаємодії з експертами різних галузей економіки та професійних напрямків демонструє прагнення платформи до

постійного вдосконалення користувацького досвіду та адаптації до змінних потреб ринку праці.

### **3.2. Рекомендації щодо удосконалення платформи та масштабування її впливу**

Найбільш пріоритетним напрямком для розвитку платформи є розширення спектру джерел даних для більш комплексного аналізу ринку праці, з урахуванням не лише кількості вакансій, шукачів та рівня заробітної плати, але й інших економічних показників та освітньої аналітики.

Першим завданням у цьому напрямку має стати залучення даних комерційних платформ пошуку роботи для відображення більш точної інформації про вакансії, пропоновані заробітні плати та шукачів роботи. Команда «Струму» уже зробила крок до виконання цього завдання, оскільки погодила використання даних Work.ua та DOU.ua.

Однак даних цих платформ все ще недостатньо, адже вони теж не охоплюють повний спектр ринку праці, наприклад креативну індустрію чи громадський сектор. Щоб охопити якомога більше галузей економіки та професій команді варто звернути увагу на сайти пошуку роботи, що фокусуються на конкретних економічних сферах.

Зокрема, варто розглянути можливість співпраці з платформою LobbyX, яка публікує вакансії громадського сектору, медіа, військово-технічної сфери, а також пропозиції у проєктних групах міністерств, державних підприємствах та збройних силах.

Агреговані дані служби зайнятості відображають середній розмір заробітної плати та ранжовану кількість вакансій розподілену відповідно до рівня заробітної плати. Однак цієї інформації недостатньо для того аби відобразити об'єктивну картинку рівня доходів фахівців різних професій.

Тому платформі варто скористатися досвідом «Інституту професійних кваліфікацій» та залучити знеособлені дані про рівень доходів й професійний склад працюючого населення з Реєстру

застрахованих осіб Пенсійного фонду України. Ці дані дозволили б платформі надавати інформацію про кількість уже працевлаштованих осіб у певній галузі чи професії, а також про мінімальний, середній й максимальний рівень доходів фахівців відповідно до їхнього стажу.

Наступним завданням в цьому напрямі має стати розширення використання даних ЄДЕБО для надання аналітики не лише ринку праці, а й стану освіти. Наразі команда «Струму» використовує відкриті дані про заклади вищої, фахової передвищої та професійної (професійно-технічної) освіти для наповнення платформи базовою інформацією про заклади освіти, де можна здобувати компетенції необхідні для бажаної професії.

Однак платформа може посилити свою аналітичну базу додавши до неї дані про здобувачів освіти. Зокрема, дані кількість здобувачів освіти у напрямі конкретної професійної групи чи професії за регіонами, допомогли б показати наскільки популярною є серед молоді професія для вступу. Також, використовуючи набір даних «Кількість осіб, які закінчили навчання», можна відобразити кількість спеціалістів у розрізі професій чи груп суміжних професій, що уже закінчили навчання та є активними учасниками на ринку праці.

Однак необхідно врахувати, що не всі випускники вищих чи передвищих навчальних закладів будуть працювати за професією. Тому для підвищення об'єктивності даних про працевлаштування випускників організації варто долучатись до досліджень працевлаштування молоді, що здійснюють медіа та аналітичні центри й публікувати спільний матеріал за цією темою.

Для більш практичного відображення рівня заробітних плат команда «Струму» вирішила порівнювати рівень заробітної плати фахівця-початківця з економічними показниками, такими як прожитковий мінімум та середня ціна за оренду однокімнатної квартири.

Цю інформацію можна доповнити набором даних «Зміни цін (тарифів) на споживчі товари (послуги)» Державної служби статистики

України. Цей набір відображає щомісячну зміну цін на основні споживчі товари та послуги, необхідні для комфортного проживання. Така інформація може допомогти більш об'єктивно оцінити майбутні витрати та фінансові потреби молодой людини.

Порівнявши дані про вартість життя з інформацією про рівні доходів фахівців-початківців різних професій, молода людина може зробити висновок про те, наскільки фінансово незалежною вона буде на початку своєї кар'єри, вибравши певну професію.

Останнім і найважливішим завданням у напрямку розширення спектру джерел даних має стати розробка рішення з їх інтеграції. Набори даних, отримані з різних джерел, матимуть суттєві відмінності у форматах, структурі, частоті оновлення та методології збору інформації.

Тому розробка механізму коректної підготовки даних та створення єдиного формату структури даних є критично важливими для того, аби інформацію з усіх джерел можна було ефективно поєднувати та використовувати у роботі платформи. Це потребуватиме створення алгоритмів нормалізації даних, розробки універсальної схеми класифікації та впровадження процедур перевірки та валідації якості інформації.

Ключовим напрямком подальшого розвитку платформи є формування стратегічних партнерств з державними інституціями та приватним сектором. Це дозволить розширити охоплення цільової аудиторії, підвищити якість послуг та забезпечити стійкий розвиток екосистеми.

Команда уже веде переговори з Державною службою зайнятості, зокрема щодо покращення якості наборів даних служби та створення спільних медіа-дописів. Також закладені початки для співпраці з Українською Волонтерською Службою та молодіжною організацією AIESEC для розміщення волонтерських можливостей організацій на платформі. Таким чином «Струм Про» хоче показати для підлітків та молоді можливості отримати практичний досвід, випробувати та

покращити свої навички, що знадобляться у майбутній професійній діяльності.

Окрім того команда уже налагодила співпрацю з деякими компаніями-роботодавцями у консультативному форматі. Під час впровадження нового функціоналу та додавання актуальної інформації про професії, команда систематично консультиється з експертами індустрій та представниками компаній. Це забезпечує валідацію рішень, однією з цільових аудиторій та створює підґрунтя для побудови стійких стратегічних партнерств з цими організаціями.

У напрямку співпраці з компаніями-роботодавцями та державою довгостроковим завданням «Струму» для створення професійної профорієнтаційної екосистеми має стати розробка та стандартизація професійних вимог до професій відповідно до класифікатора професій. Це амбітна ціль, що спрямована на створення комплексної професійної профорієнтаційної екосистеми в Україні у співпраці з державою, роботодавцями та закладами освіти.

Наразі ця потенційна зона розвитку профорієнтації в Україні ще недосліджена, що створює можливість для «Струму» стати першопрохідцем у цьому напрямку. Це напрям розвитку платформи має великий потенціал та може допомогти покращити як сферу профорієнтації так і освітню сферу в цілому. Для цього у довгостроковій перспективі «Струму» потрібно налагодити співпрацю з Міністерством освіти та науки й Міністерством економіки, що відповідає за розробку та впровадження класифікатора професій і професійних стандартів.

Розробка цілісної стратегії та її реалізація на основі запропонованих рекомендацій дозволить платформі «Струм Про» зміцнити свої позиції як провідного цифрового інструменту професійної орієнтації в Україні та стати каталізатором змін у сфері кар'єрного розвитку молоді. Поетапне впровадження технічних удосконалень, розширення спектру наборів даних, розширення партнерської мережі та реалізація амбітної ініціативи

зі стандартизації професійних вимог створить підґрунтя для формування національної екосистеми професійного орієнтування, яка відповідатиме сучасним викликам ринку праці та може мати значний вплив на розвиток системи освіти.

### **Висновки до розділу 3**

Платформа «Струм Про» демонструє інноваційний підхід до використання відкритих даних у профорієнтації. Поєднуючи відкриті дані служби зайнятості про кількість шукачів роботи, вакансії та рівні заробітних плат з економічними показниками платформа надає у легкому для сприйняття форматі основні дані, що мають вплив на прийняття рішень щодо побудови професійного шляху молоді.

Хоч платформа відносно нова, як ідея вона виникла у травні 2024, а офіційний запуск відбувся в березні 2025 вона уже продемонструвала значний потенціал здобувши перемогу на Open Data Hackathon 2024, а пізніше Open Data Accelerator. Ці результати підтверджують необхідність інноваційних рішень для професійної орієнтації молоді.

Наразі молода команда використовує набори відкритих даних Державної служби зайнятості для аналітики ринку праці та дані про заклади освіти з реєстру суб'єктів освітньої діяльності ЄДЕБО. Однак для підвищення точності даних про ринок праці команда уже почала налагоджувати співпрацю з популярними платформами для пошуку роботи.

Існує багато перспектив для розширення аналітичної бази платформи. Зокрема, доцільним є залучення даних Пенсійного фонду України для відображення даних про офіційно працевлаштоване населення в розрізі професій та регіонів. Крім того, потенціал має розширення використання даних ЄДЕБО шляхом додавання освітньої аналітики – зокрема, статистики щодо кількості здобувачів певного фаху, кількості



закладів, що готують спеціалістів за відповідними спеціальностями, та динаміки змін у цих показниках.

Оскільки команда платформи уже зробила крок у напрямку використання економічних показників – зокрема, таких як прожитковий мінімум та середня ціна оренди квартири – для відображення фінансової спроможності фахівця-початківця команді доцільно розглянути перспективу покращення цього підходу. Зокрема, використання даних Державної служби статистики про зміни цін на споживчі товари й послуги дозволить моделювати витрати з урахуванням регіональних відмінностей, що зробить фінансову аналітику платформи більш реалістичною та практично корисною для користувачів.

Поповнення аналітичної бази та розбудова стратегічних партнерств з державними інституціями та приватним сектором допоможуть сформувати повноцінну екосистему професійної орієнтації. Така система матиме вплив на підвищення економічного добробуту країни через цільове спрямування молоді у перспективні та затребувані професійні напрямки, а не «популярні» спеціальності, фахівцями яких ринок уже перенасичений. Також ця система матиме значний вплив на освіту, яка стає все більш орієнтована на розвиток індивідуальних вмінь та компетенцій людини.

## ВИСНОВКИ

У межах дослідження було **розкрито особливості кадрового менеджменту у публічному управлінні**, що полягають у поєднанні сучасного підходу до менеджменту, де людина – джерело інновацій, та традиційної нормативності й бюрократичності, які є необхідністю для забезпечення прозорості та підзвітності. Кадровий менеджмент у публічному управлінні потребує системного підходу, орієнтованого на ефективне управління людськими ресурсами та їх постійний розвиток, як основного ресурсу для трансформації та розвитку держави.

У контексті розвитку цифрових технологій та інформатизації суспільства інформаційні ресурси, набувають ключову роль у забезпеченні прозорості, обґрунтованості та результативності управлінських рішень. Тому в межах дослідження було **здійснено класифікацію інформаційних ресурсів** за джерелами, рівнем доступності та функціональною спрямованістю.

В Україні поступово формується екосистема відкритих даних, вони стають не просто елементом забезпечення прозорості та підзвітності публічного управління, а й ресурсом для створення інноваційних рішень, в тому числі для кадрового планування. Зокрема, в ході дослідження було **проаналізовано роль та можливості використання відкритих даних** для аналізу та прогнозування в кадровому плануванні та у формуванні освітньо-професійних рішень.

З розвитком цифрових технологій та збільшенням об'ємів інформації, яку необхідно опрацьовувати публічному управлінцю у своїй діяльності виникають виклики цифровізації, такі як: надмірна бюрократичність структур управління, недостатня цифрова грамотність та застаріле програмне забезпечення. У цьому контексті важливим є здійснений в рамках дослідження **аналіз сучасного стану застосування інформаційних систем у кадровому менеджменті** для виявлення проблем, що перешкоджають цифровізації публічного управління. Їх

вирішення є пріоритетним напрямком державної політики у сфері цифрової трансформації, що відображається у таких стратегічних документах як Концепція електронного урядування, Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки, Стратегія забезпечення кібербезпеки України тощо.

Професійна орієнтація молоді розглядається у дослідженні як один з методів збільшення наявного та прогнозування майбутнього кадрового резерву. Застосування відкритих даних освіти та ринку праці у профорієнтації дозволяє підвищити ефективність кадрового планування, забезпечуючи узгодженість між освітніми траєкторіями, потребами ринку праці та регіональними особливостями.

Тому **практичний аналіз використання інформаційних ресурсів держави для кар'єрного спрямування проілюстровано на прикладі розробки платформи «Струм Про»**, що поєднує відкриті дані служби зайнятості з функціями профорієнтації та даними реєстрів освіти.

В межах дослідження було **виявлено бар'єри у використанні відкритих даних** для профорієнтаційної діяльності, зокрема серед них: недостатня якість даних, обмежені можливості деяких державних органів у зборі даних, обмежена інтеграція між різними системами, недостатнє нормативно-правове забезпечення.

Сучасна нормативно-правова база України щодо цифровізації кадрової політики є добре сформованою, але, як показало дослідження, потребує подальшого вдосконалення. Зокрема, постійного оновлення та вдосконалення потребує Закон України «Про захист персональних даних», доцільно адаптувати його до вимог захисту персональних даних окреслених GDPR для того аби охоплювати сферу обміну інформацією між різними країнами, а не лише в межах України.

Іншим нормативно-правовим актом, що потребує вдосконалення є постанова КМУ від 21 жовтня 2015 р. № 835. Вона затверджує Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних,

яке є основним документом, що закріплює вимоги до публікації наборів відкритих даних розпорядниками цих даних, зокрема вимоги до частоти оновлень даних, формату, паспорту та метаданих наборів. Міністерство цифрових трансформацій уже планує перегляд цього документу та його доповнення мінімальними вимогами до якості даних.

Проведене дослідження підтверджує, що відкриті дані мають вагомий потенціал у кадровому плануванні та профорієнтації, особливо за умови їх якісної підготовки, оновлення та інтеграції з іншими інформаційними джерелами. Розвиток цього напрямку сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики та синхронізації ринку праці й системи освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мороз Н. О. Значення людських ресурсів в економіці України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. №1 (35). С. 99-105. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2896/2794> (дата звернення 21.05.2025)
2. Прінц І. В. Еволюція поняття «людські ресурси» у контексті становлення креативної економіки. Економічний простір. 2024. №189. С. 305-309. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-53> (дата звернення 21.05.2025)
3. Смирнова К. В. Кадровий менеджмент : конспект лекцій. Київ. Одеський державний екологічний університет. 2022. 52 с. URL: <http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/10759> (дата звернення 21.05.2025)
4. Овчарук О. М., Петін В. В. Управління людськими ресурсами як важливий напрямок сучасної теорії менеджменту. Економічний простір. 2024. №189. С. 355-359. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-62> (дата звернення 21.05.2025)
5. Барановська С. П. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2021. № 21. С. 82-87. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/389/358> (дата звернення 21.05.2025)
6. Гук В. В. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 20. С. 196-200. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.196 (дата звернення 21.05.2025)
7. Шишпанова Н. О. Інформаційні технології в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери: можливості та виклики. Public Administration and Administration. 2024. №1. С. 123-129. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-277-123-129 (дата звернення 21.05.2025)
8. Милютченко І. О., Кулько П. О. Електронні інформаційні ресурси: визначення та класифікація. Радіотехніка: Всеукраїнський міжвідомчий

- науково-технічний збірник. 2023. Вип. 213. С. 65-69. URL: <http://rt.nure.ua/article/view/289523/283085> (дата звернення 21.05.2025)
9. Милютченко І. О., Оношко Б. В. Інформаційні ресурси: аналіз категорії та класифікація. Радіотехніка. 2018. Вип. 192. С. 157-161. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/ae049c7f-f5bc-48e7-9085-990cb2feb422/content> (дата звернення 21.05.2025)
  10. Про доступ до публічної інформації. Закон від 13.01.2011 № 2939-VI Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 32, ст. 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення 03.06.2025)
  11. Про державну таємницю. Закон від 21.01.1994 № 3855-XII. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 16, ст.93. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text> (дата звернення 03.06.2025)
  12. Кобиліна Ю.М. Оцінка ефективності механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. №3 с. 118-122. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/22> (дата звернення 27.05.2025)
  13. Сивицька І. Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесів прийняття управлінських рішень. IX Міжнародна науково-практична конференція «Інформація і соціум», ДонНУ імені Василя Стуса, м. Вінниця, 2024. С. 128-130. URL: <https://jias.donnu.edu.ua/article/view/16325> (дата звернення 27.05.2025)
  14. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 17. С. 201-204. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/33.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/33.pdf) (дата звернення 27.05.2025)

- 15.Про державну службу. Закон від 10.12.2015 № 889-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 29.05.2025)
- 16.Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон від 04.05.2023 № 2493-IX. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, ст. 175. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення 03.06.2025)
- 17.Колобов О. В. Проблеми формування кадрового потенціалу органів публічної влади в умовах децентралізації. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2022. № 2. С. 110-115. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.17> (дата звернення 26.05.2025)
- 18.Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII : станом на 14 черв. 2025 р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення 03.06.2025)
- 19.Про Національну програму інформатизації : Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР : станом на 1 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-вр#Text> (дата звернення 03.06.2025)
- 20.Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних : Постанова Каб. Міністрів України від 21.10.2015 № 835 : станом на 1 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-п#Text> (дата звернення: 06.06.2025)
- 21.Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI: станом на 14 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 06.06.2025)
- 22.Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). URL: <https://eur->

[lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679](http://lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679) (дата звернення: 06.06.2025)

23. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 06.06.2025)
24. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII: станом на 18 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 06.06.2025)
25. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX: станом на 20 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text> (дата звернення: 06.06.2025)
26. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI: станом на 8 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 06.06.2025)
27. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР : станом на 20 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-vr#Text> (дата звернення: 06.06.2025)
28. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.06.2025)
29. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р : станом на 23 груд. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text> (дата звернення: 06.06.2025)



30. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-p#Text> (дата звернення: 06.06.2025)
31. Про Національну стратегію у сфері прав людини : Указ Президента України від 24.03.2021 № 119/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119/2021#Text> (дата звернення: 06.06.2025)
32. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року "Про Стратегію кібербезпеки України" : Указ Президента України від 26.08.2021 № 447/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text> (дата звернення: 06.06.2025)
33. Електронна карта місць надання послуг за програмою медичних гарантій. URL: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard/pmg-services-map> (дата звернення: 03.06.2025)
34. Дані про розташування захисних споруд цивільного захисту комунальної власності у місті Києві - Набори даних - Портал відкритих даних. Головна сторінка - Data.gov.ua. URL: <https://data.gov.ua/dataset/16026e7a-65dc-48cb-98ec-51fd702b8ef8> (дата звернення: 03.06.2025)
35. Портал відкритих даних. Головна сторінка - Data.gov.ua. URL: <https://data.gov.ua/> (дата звернення: 03.06.2025)
36. Стратегія розвитку сфери відкритих даних України на 2025–2027 роки. Міністерство цифрової трансформації України. 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/2.%20Стратегія.pdf>
37. ЕкоЗagroza: єдиний портал моніторингу довкілля України URL: <https://ecozagroza.gov.ua/>

38. Відкриті дані для бізнесу. ДіяОсвіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/opensource>
39. Отримайте грант на свій стартап: реєструйтеся на Open Data Hackathon. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/otrimayte-grant-na-sviy-startap-reestruytesya-na-open-data-hackathon> (дата звернення: 03.06.2025)
40. Долучайтесь до нової ініціативи із загальним фондом 5,8 млн грн: стартує реєстрація на Open Data Accelerator. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/doluchaytesya-do-novoi-initsiativi-iz-zagalnim-fondom-58-mln-grn-startue-reestratsiya-na-open-data-accelerator> (дата звернення: 03.06.2025)
41. Посилюємо комунікацію у сфері відкритих даних: запускаємо платформу Data+ для співпраці бізнесів та громадськості. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/posilyuemo-komunikatsiyu-u-sferi-vidkritikh-danikh-zapuskaemo-platformu-data-dlya-spivpratsi-biznesiv-ta-gromadskosti> (дата звернення: 03.06.2025)
42. Люди держави — хто вони? - аналітичний сервіс від видання Texty.org.ua. URL: <https://datalogy.texty.org.ua/nazk/> (дата звернення: 03.06.2025)
43. Державне управління. Дата і аналітика. Міністерство фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/governance-649> (дата звернення: 03.06.2025)
44. FutureSkills Ukraine — платформа розвитку цифрових компетентностей. URL: <https://www.futureskills.org.ua/> (дата звернення: 03.06.2025)
45. Цифрова профорієнтаційна платформа «Струм Про». URL: <https://stroom.pro/> (дата звернення: 03.06.2025)
46. Три команди перемогли на Open Data Hackathon із соціально важливими проектами. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/tri-komandi-peremogli-na-open-data-hackathon-iz-sotsialno-vazhlivimi-proektami> (дата звернення: 03.06.2025)

- 47.Стартапи Open Data Accelerator отримали понад 5,8 млн грн. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/startapi-open-data-accelerator-otrimali-ponad-58-mln-grn> (дата звернення: 03.06.2025)
- 48.Вчителям: профорієнтаційний урок для старших класів. Блог платформи «Струм Про».URL: <https://stroom.pro/blog/122> (дата звернення: 03.06.2025)

## Додаток А

Додаток ілюструє динаміку подання декларацій державними службовцями та службовцями органів місцевого самоврядування за категоріями посад [42].

Динаміка подання декларацій (рік декларування) за категорією посади декларанта

Зверніть увагу: вісь Y має логарифмічну шкалу – 100, 1000, 10000 тощо.  
Це потрібно, щоб краще бачити й порівнювати великі та маленькі числа водночас.

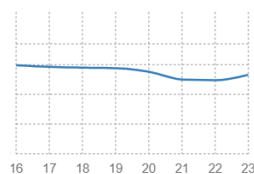
[Не застосовується]



категорія В



категорія Б



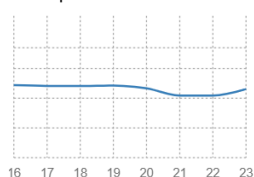
шоста категорія



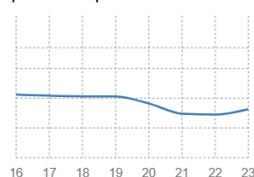
сьома категорія



п'ята категорія



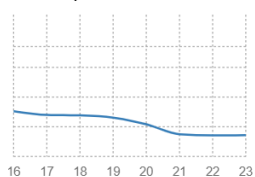
четверта категорія



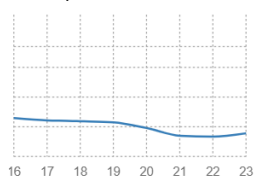
категорія А



перша категорія



третя категорія



друга категорія



## Додаток Б

Додаток ілюструє динаміку подання декларацій кандидатами на посади державної служби та органів місцевого самоврядування за категоріями посад [42].

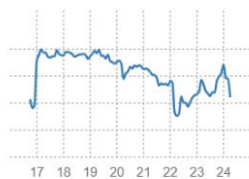
## Динаміка подачі декларацій

Зверніть увагу: вісь Y має логарифмічну шкалу — 1, 10, 100, 1000 тощо.  
Це потрібно, щоб краще бачити й порівнювати великі та маленькі числа водночас.

[Не застосовується]



категорія В



категорія Б



шоста категорія



сьома категорія



п'ята категорія



категорія А



перша категорія



четверта категорія



третя категорія



друга категорія



## Додаток В

Додаток містить ілюстрації, що демонструють основні аналітичні можливості профорієнтаційної платформи «Струм Про», зокрема візуалізації даних та систему фільтрів для користувача.

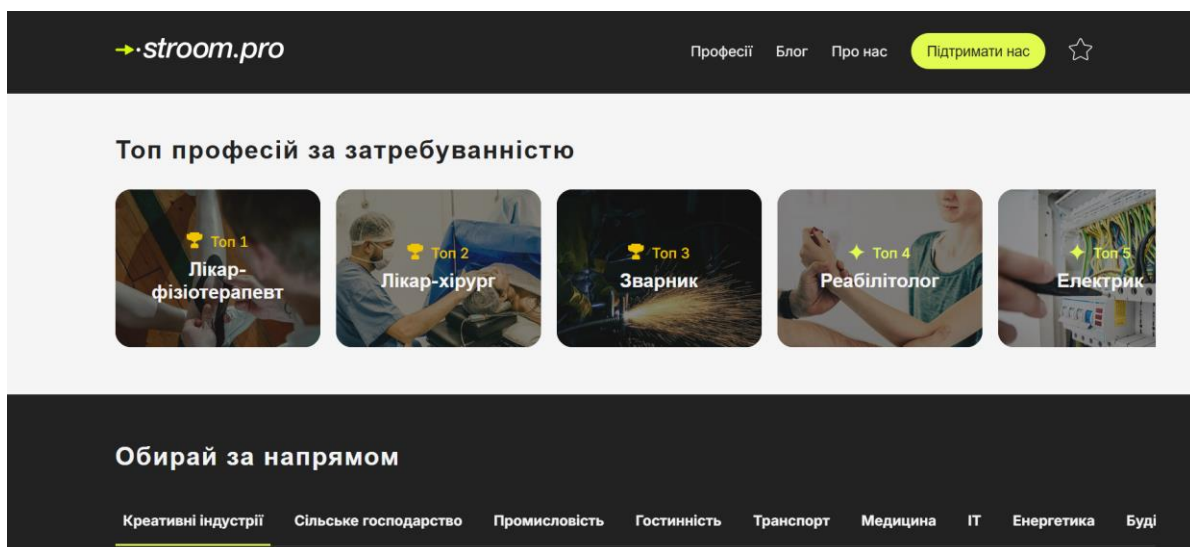


Рис. 1 - списки професій на головній сторінці платформи «Струм Про» [45]

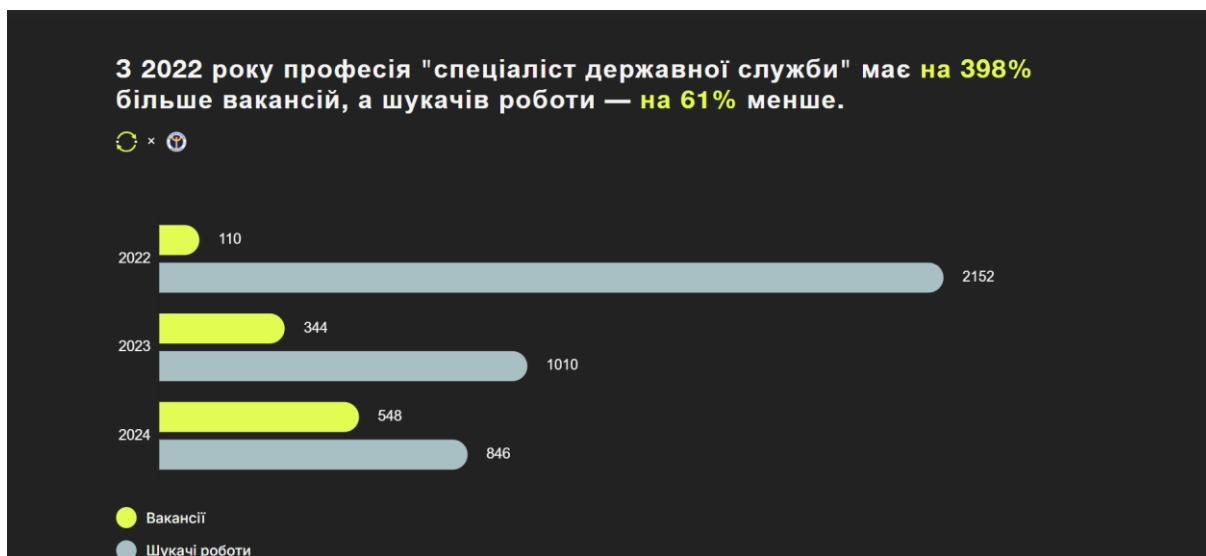


Рис. 2 - динаміка зміни кількості вакансій та шукачів за період 2022-2024 рр. [45]

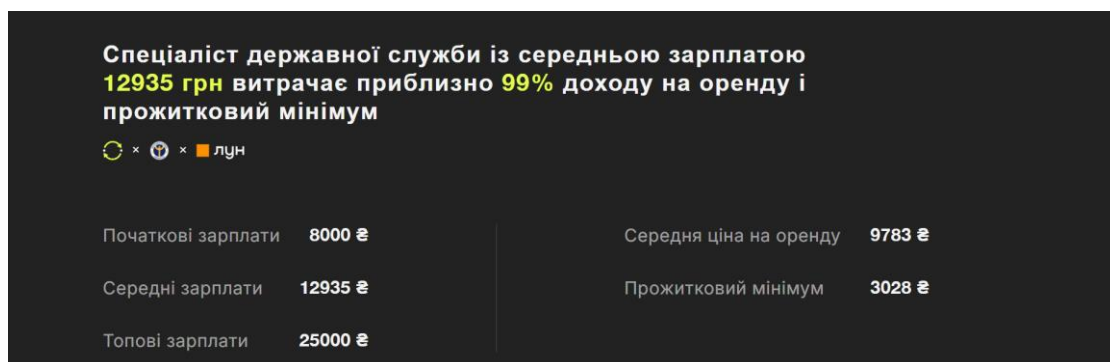


Рис. 3 - інформація про рівні заробітних плат для спеціаліста державної служби з мінімальним досвідом роботи [45]