

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

Факультет соціології і права

Кафедра теорії та практики управління

«На правах рукопису»
УДК 35.075:004

До захисту допущено:

В. о. завідувача кафедри

_____ Ростислав ПАШОВ

«___» _____ 20__ р.

**Магістерська дисертація
на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою «Публічне адміністрування та
електронне урядування»
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
на тему: «Цифровізація процесів кадрового адміністрування в органах
публічної влади України»**

Виконала:

студентка VI курсу, групи СУ-341мп
Лиховид Варвара Максимівна _____

Науковий керівник:

доцент кафедри теорії та практики управління,
к. іст. н., доцент, Перга Юрій Миколайович _____

Рецензент:

доцент кафедри філософії, к. пед. н., доцент,
Тимошенко Наталія Євгенівна _____

Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань.
Студентка _____

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 – другий (магістерський)

Спеціальність – 281 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне адміністрування та електронне урядування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри

_____ Ростислав ПАШОВ

«___» _____ 20__ р.

Завдання
на магістерську дисертацію студенту

Лиховид Варварі Максимівні

1. Тема дисертації «Цифровізація процесів кадрового адміністрування в органах публічної влади України», науковий керівник дисертації Перга Юрій Миколайович, канд. іст. наук, доцент, затверджені наказом по університету від «___» _____ 20__ р. № _____
2. Термін подання студентом дисертації 12 грудня 2025 р.
3. Об'єкт дослідження – система кадрового адміністрування в органах публічної влади України.
4. Предмет дослідження (вихідні дані) – механізми публічного управління цифровою трансформацією процесів кадрового адміністрування.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
 - узагальнити теоретичні засади кадрового адміністрування в умовах зміни управлінської парадигми та цифровізації публічного управління;
 - визначити роль та місце цифрових інструментів у модернізації кадрової політики держави;

- здійснити аналіз нормативно-правового забезпечення впровадження цифрових технологій у кадрову роботу державних органів;
 - діагностувати сучасний стан цифровізації кадрового адміністрування в Україні та оцінити функціональність системи HRMIS;
 - виявити організаційні, технічні та компетентнісні бар'єри, що стримують ефективну цифрову трансформацію кадрових процедур;
 - обґрунтувати шляхи вдосконалення цифрового кадрового адміністрування з урахуванням успішного досвіду країн ЄС (зокрема Естонії та Данії).
6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: 1 рисунок (архітектура модулів HRMIS), 11 таблиць (динаміка підключення, аналіз модулів, матриця ризиків тощо).
7. Дата видачі завдання _____

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Конкретизація теми магістерської дисертації (далі – МД) через визначення предмету і об'єкта, мети і завдань, підбір методів дослідження. Вивчення літературних джерел з предмету дослідження. Складання розгорнутого плану МД та обговорення його з науковим керівником.	10.11.2025-12.11.2025	
2.	Завершення опрацювання першого розділу. Надання на перевірку першого розділу МД.	13.11.2025-19.11.2025	
3.	Завершення опрацювання другого розділу. Надання на перевірку другого розділу МД.	20.11.2025-26.11.2025	
4.	Представлення двох розділів МД. Розробка пропозицій та рекомендацій для третього розділу МД.	27.11.2025-03.12.2025	
5.	Завершення опрацювання третього розділу. Надання на перевірку третього розділу МД.	04.12.2025-10.12.2025	
6.	Оформлення МД відповідно до методичних рекомендацій. Подання МД керівникові для написання відгуку.	11.12.2025-12.12.2025	
7.	Попередній захист МД.	13.12.2025-14.12.2025	

8.	Перевірка МД на збіг подібності (плагіат).	15.12.2025-16.12.2025	
9.	Рецензування МД рецензентом, підготовка презентації.	17.12.2025-18.12.2025	
10.	Оформлена (зшита) МД. Оформлена презентація. Підписаний відгук керівника. Підписана рецензія. Всі файли щодо випускової атестації завантажені в іменну Google-папку здобувача ВО.	19.12.2025-21.12.2025	
11.	Захист магістерської дисертації.	22.12.2025-28.12.2025	

Студент

Варвара ЛИХОВИД

Науковий керівник

Юрій ПЕРГА

АНОТАЦІЯ

Лиховид В.М. Цифровізація процесів кадрового адміністрування в органах публічної влади України. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра за освітньо-професійною програмою «Публічне адміністрування та 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.

Магістерська дисертація присвячена дослідженню механізмів цифрової трансформації кадрового адміністрування в системі публічного управління. У роботі узагальнено теоретико-методологічні засади цифровізації управління персоналом, проаналізовано нормативно-правове забезпечення та еволюцію кадрових процесів. Здійснено комплексну діагностику стану впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), оцінено рівень цифрової зрілості органів влади та ідентифіковано ключові інституційні бар'єри цифровізації, зокрема феномен «подвійної бюрократії».

На основі аналізу міжнародного досвіду розроблено стратегію вдосконалення механізмів цифрового кадрового адміністрування. Обґрунтовано необхідність законодавчих змін у сфері електронного архівування, запропоновано механізми забезпечення інтероперабельності державних реєстрів та впровадження модуля цифрової реінтеграції ветеранів війни. Розроблено практичні рекомендації щодо використання інструментів штучного інтелекту в кадровій аналітиці з дотриманням етичних стандартів.

Ключові слова: кадрове адміністрування, цифровізація, HRMIS, публічна служба, електронний документообіг, інтероперабельність, штучний інтелект, реінтеграція ветеранів.

SUMMARY

Lykhovyd V. Digitalization of personnel administration processes in public authorities of Ukraine. – Qualification work on the rights of manuscript.

Master's Thesis for Master's Degree under the Educational Programme «Public Administration and 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.

The master's dissertation is devoted to the research of mechanisms of digital transformation of personnel administration in the public management system. The theoretical and methodological foundations of personnel management digitalization are generalized, the legal framework and evolution of HR processes are analyzed. A comprehensive diagnosis of the implementation of the Human Resource Management Information System (HRMIS) was carried out, the level of digital maturity of public authorities was assessed, and key institutional barriers to digitalization, including the phenomenon of "double bureaucracy", were identified.

Based on the analysis of international experience, a strategy for improving the mechanisms of digital personnel administration has been developed. The necessity of legislative changes in the field of electronic archiving is substantiated, mechanisms for ensuring the interoperability of state registries and the implementation of a module for the digital reintegration of war veterans are proposed. Practical recommendations regarding the use of artificial intelligence tools in HR analytics in compliance with ethical standards have been developed.

Key words: personnel administration, digitalization, HRMIS, civil service, electronic document management, interoperability, artificial intelligence, veteran reintegration.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КАДРОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	13
1.1. Сутність та еволюція кадрового адміністрування в системі органів публічної влади	13
1.2. Нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації державної кадрової політики	17
1.3. Методологічні підходи до впровадження інформаційних систем в управлінні персоналом публічної служби	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ	32
2.1. Оцінка сучасного рівня цифрової зрілості кадрових служб органів публічної влади України	32
2.2. Функціональний аналіз впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) в державних органах	38
2.3. Проблеми та інституційні бар'єри цифровізації кадрового адміністрування в Україні	43
Висновки до Розділу 2	51
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЦИФРОВОГО КАДРОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ	55
3.1. Використання успішного досвіду країн ЄС у модернізації вітчизняної системи публічної служби	55
3.2. Стратегічні напрями розвитку цифрової інфраструктури та усунення інституційних бар'єрів	
3.3. Практичні рекомендації щодо оптимізації роботи HRMIS та впровадження елементів штучного інтелекту в кадрову аналітику	63
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ	75
Список літератури	81

ВСТУП

Сучасний етап розвитку української державності характеризується фундаментальними, тектонічними змінами в системі публічного управління, що відбуваються під впливом глобальних технологічних трендів та екзистенційних викликів національній безпеці. Курс на європейську інтеграцію, комплексна реформа державного управління та безпрецедентні виклики воєнного часу вимагають від державної служби принципово нової якості роботи – мобільності, абсолютної прозорості та високої управлінської ефективності. В умовах, коли швидкість прийняття рішень стає фактором виживання держави, ключовим інструментом досягнення цих характеристик стає цифрова трансформація.

Водночас у вітчизняній практиці спостерігається парадоксальна ситуація, яку можна охарактеризувати як «цифровий розрив». Якщо у сфері надання адміністративних послуг громадянам Україна досягла значного прогресу, успішно сформувавши світовий бренд «держави у смартфоні» та реалізувавши концепцію сервісної держави, то внутрішні управлінські процеси, зокрема кадрове адміністрування, часто залишаються залежними від застарілих, архаїчних паперових процедур. Традиційні моделі управління персоналом, орієнтовані на бюрократичний контроль, вже не здатні забезпечити оперативність прийняття рішень, необхідну в умовах динамічного зовнішнього середовища. Впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) розпочалося ще у 2019 році, проте цей процес досі не завершено, що створює дисбаланс у цифровій екосистемі держави та гальмує загальний прогрес реформ.

Масштаби проблеми підтверджуються емпіричними даними, які свідчать про системну неефективність існуючих підходів: станом на 2024 рік значна частина кадрових документів продовжує дублюватися в паперовій формі, а близько 40% робочого часу працівників кадрових служб непродуктивно витрачається на ручну верифікацію даних, які вже наявні в інших державних реєстрах. Ситуація ускладнюється тим, що цифровий розрив між центральними органами влади, які мають доступ до сучасних технологій, та місцевим рівнем

залишається суттєвим, що загрожує цілісності системи державного управління. Водночас державна служба стикається з гострою кадровою кризою: частка службовців віком до 35 років скоротилася з 20,9% у 2022 році до 19,3% у 2024 році, що створює реальну загрозу втрати інноваційного потенціалу та інституційної пам'яті системи.

Особливого значення набуває безпековий аспект цифровізації. В умовах повномасштабної війни, коли частина державних службовців працює дистанційно, а фізичні архіви державних органів перебувають під постійною загрозою знищення внаслідок бойових дій, створення захищеного єдиного цифрового простору стає питанням національної безпеки та інституційної стійкості. Усе це зумовлює нагальну необхідність комплексного наукового аналізу механізмів цифрового кадрового адміністрування та розробки шляхів їх удосконалення.

Об'єкт дослідження: Система кадрового адміністрування в органах публічної влади України.

Предмет дослідження: Механізми публічного управління цифровою трансформацією процесів кадрового адміністрування.

Мета дослідження: Теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів цифрового кадрового адміністрування в органах публічної влади України.

Відповідно до мети визначено такі завдання дослідження:

1. Узагальнити теоретичні засади кадрового адміністрування в умовах зміни управлінської парадигми та цифровізації публічного управління.
2. Визначити роль та місце цифрових інструментів у модернізації кадрової політики держави.
3. Здійснити аналіз нормативно-правового забезпечення впровадження цифрових технологій у кадрову роботу державних органів.
4. Діагностувати сучасний стан цифровізації кадрового адміністрування в Україні та оцінити функціональність системи HRMIS (на прикладі діяльності НАДС або конкретного органу).

5. Виявити організаційні, технічні та компетентнісні бар'єри, що стримують ефективну цифрову трансформацію кадрових процедур.
6. Обґрунтувати шляхи вдосконалення цифрового кадрового адміністрування з урахуванням успішного досвіду країн ЄС.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань та всебічного розкриття теми використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що дозволило забезпечити достовірність та обґрунтованість отриманих результатів. Зокрема, застосування системного аналізу у першому розділі дозволило дослідити кадрове адміністрування як цілісну екосистему, що поєднує технології, нормативну базу та людський капітал, і виявити внутрішні зв'язки між цими елементами. Для оцінки правового поля та виявлення законодавчих прогалин, що стримують цифровізацію, застосовано формально-юридичний метод, за допомогою якого проаналізовано Закон України «Про державну службу», Постанову КМУ № 1343 та відповідні стратегічні документи. Емпіричну складову роботи підсилено статистичним методом, що забезпечив обробку та інтерпретацію кількісних даних щодо чисельності службовців, динаміки охоплення органів влади системою HRMIS (понад 700 органів станом на 2024 р.) та стану кадрового складу. Водночас використання SWOT-аналізу у другому розділі дало змогу ідентифікувати ключові можливості й загрози цифровізації, а порівняльний аналіз (бенчмаркінг) у третьому розділі став інструментом для вивчення та адаптації успішного досвіду Естонії, Данії та Польщі до українських реалій.

Емпірична база дослідження є репрезентативною та включає офіційні звіти Національного агентства України з питань державної служби за 2022–2024 роки, статистичні дані порталу career.gov.ua, звіти про виконання проєкту HRMIS за підтримки міжнародних партнерів, результати моніторингу впровадження інформаційної системи в органах влади, а також аналітичні матеріали щодо стратегії реформування державного управління.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання щодо вдосконалення механізмів цифрового кадрового

адміністрування. Зокрема, вперше обґрунтовано феномен «подвійної бюрократії», який характеризує перехідний етап цифровізації, коли через нормативну невизначеність та організаційну інерцію електронні процеси вимушено дублюються паперовими носіями. Крім того, удосконалено типологію бар'єрів цифровізації шляхом виокремлення та оцінки впливу шести груп чинників: техніко-технологічних, нормативно-правових, організаційно-ментальні, безпекових, фінансових та інтероперабельності. Дістали подальшого розвитку механізми імплементації штучного інтелекту в кадрову аналітику (AI-рекрутинг, предиктивні моделі) з урахуванням європейських етичних стандартів (EU AI Act), а також концепція поетапної цифрової трансформації, представлена у форматі дорожньої карти на 2024–2028 роки.

Практичне значення одержаних результатів визначається розробкою конкретних прикладних рекомендацій, готових до впровадження різними суб'єктами публічного управління. Напрацьовані пропозиції можуть бути використані Національним агентством України з питань державної служби при вдосконаленні функціоналу HRMIS та розробці нових нормативних актів. Для служб управління персоналом органів влади запропоновані інструменти слугуватимуть основою для оптимізації внутрішніх процесів та впровадження кадрової аналітики, а для органів законодавчої та виконавчої влади – науковим підґрунтям для обґрунтування необхідності прийняття Закону України «Про електронні архіви».

Робота виконана в рамках кафедральної НДР № 0123U101483 «Цифрова трансформація державного управління та місцевого самоврядування: виклики та можливості для досягнення Цілей сталого розвитку»

Структура та обсяг магістерської дисертація. Логіка та послідовність вирішення поставлених завдань зумовили відповідну структуру магістерської дисертації, яка складається зі вступу, трьох взаємопов'язаних розділів, загальних висновків та списку використаних джерел. Зокрема, у першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади цифровізації, у другому – здійснено комплексну діагностику сучасного стану та ідентифіковано бар'єри впровадження HRMIS, а

третій розділ присвячено розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи з урахуванням європейського досвіду. Загальний обсяг роботи становить 83 сторінки, в тому числі список використаних джерел на 8 сторінках, що містить 62 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КАДРОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність та еволюція кадрового адміністрування в системі органів публічної влади

Функціонування державної служби та органів місцевого самоврядування в Україні неможливе без належного кадрового адміністрування, яке виступає ключовим інструментом забезпечення кадрового потенціалу публічної влади. У широкій інтерпретації кадрове адміністрування є регламентованим комплексом заходів (правового, організаційного та процедурного характеру), що охоплює весь цикл взаємовідносин зі службовцем: від етапів добору та призначення до припинення служби, включаючи ведення особових справ, оцінювання, підвищення кваліфікації, переміщення та архівування даних [1; 2; 3]. У сучасному науковому дискурсі кадрове адміністрування розглядається як інституціоналізований процес, який поєднує правові, організаційні та управлінські аспекти діяльності органів влади. Цей процес обов'язково включає кадрове діловодство, забезпечення ведення електронних та паперових особових справ, організацію конкурсних процедур, здійснення контролю за дотриманням законодавства про державну службу, формування та оновлення кадрового резерву [4; 5].

Вітчизняні науковці справедливо наголошують, що кадрове адміністрування є фундаментальною складовою кадрової політики держави, оскільки забезпечує реалізацію державних функцій через формування компетентного та професійного кадрового корпусу публічної служби [3; 6]. Саме через його механізми реалізуються ключові принципи кадрової політики: професіоналізм, стабільність, прозорість, політична неупередженість та підзвітність. Сутність кадрового адміністрування полягає не лише у виконанні діловодних та процедурних функцій, але й у забезпеченні правової безперервності кадрових процесів, дотриманні принципів прозорості та підзвітності, організації ідентифікації службовців, збереженні персональних,

службових та кваліфікаційних даних, підтриманні достовірності та актуальності інформації у кадрових системах, а також уніфікації документів та дотриманні законодавства у сфері публічної служби [1; 2; 7].

Розвиток кадрового адміністрування в системі публічної влади України пройшов кілька етапів, кожен з яких характеризувався власними підходами, пріоритетами та інструментами управління персоналом. Перший етап, що тривав до 1991 року, відповідав радянській моделі і характеризувався жорсткою централізацією, партійним контролем та номенклатурним принципом добору кадрів. На цьому етапі кадрове адміністрування зводилося виключно до діловодних функцій та політичного контролю, а елементи меритократії, конкурсності та професійного розвитку були відсутні [6].

Другий етап охоплював перехідний період з 1991 по 2015 роки. Він характеризувався хаотичністю кадрових процесів, відсутністю єдиних стандартів та системного підходу до управління персоналом державної служби, попри прийняття першого Закону України «Про державну службу» (1993). Ключовими проблемами цього періоду були відсутність прозорих конкурсних процедур, політизація державної служби, низький рівень професіоналізму кадрів, корупція у кадрових питаннях та застарілі методи діловодства [3].

Наступним став третій етап – реформування та європеїзація (2015–2019 роки). Прийняття нового Закону України «Про державну службу» (2015) [8] ознаменувало початок системного реформування кадрового адміністрування на засадах європейських стандартів. Було запроваджено прозорі конкурсні процедури через портал career.gov.ua [9], оцінювання за компетентностями, інститут кадрового резерву, а також стандарти доброчесності та етики, підкріплені створенням незалежного Національного агентства України з питань державної служби (НАДС). Цей етап заклав фундамент для переходу від бюрократичної моделі до менеджеріальної, орієнтованої на результат [5; 6].

З 2019 року розпочався четвертий етап – цифрова трансформація. Сучасний етап характеризується масштабною цифровізацією кадрових процесів. Ключовими подіями стали запуск проєкту HRMIS за підтримки Світового банку

та ЄС у 2019 році, затвердження Положення про HRMIS (Постанова КМУ № 1343) [10] у 2020 році та схвалення Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки [11], де цифровізація кадрових процесів визначена пріоритетом. У 2022–2024 роках відбулося активне масштабування HRMIS, що охопило вже 764 органи [12; 13; 14]. Нарешті, у 2024 році розпочалася II фаза проєкту HRMIS з впровадженням модулів аналітики, оцінювання та навчання [12]. Особливістю цього етапу є те, що цифровізація відбувається в умовах воєнного стану, що додатково актуалізує необхідність безперервності кадрових процесів, захисту даних та інституційної стійкості [15].

Науковий дискурс останніх років демонструє поступову еволюцію підходів до розуміння кадрового адміністрування, що пов'язано як зі змінами нормативного поля, так і з розвитком концепцій управління людськими ресурсами та активною цифровізацією державного сектору. Дослідження сучасних вітчизняних учених засвідчують, що трактування змісту кадрового адміністрування поступово ускладнюється та поглиблюється, переходячи від простого виконання процедурних функцій до комплексного управління даними, процесами і кадровими ризиками [4; 5].

У сучасній науковій традиції виділяють чотири ключові підходи до трактування кадрового адміністрування. Процесуальний підхід є одним із традиційних напрямів, відповідно до якого кадрове адміністрування інтерпретується як сукупність послідовних операцій щодо персоналу: оформлення та облік кадрової документації, організація руху кадрів, підтримання достовірності інформації, ведення кадрових реєстрів у змішаному (паперово-електронному) форматі та забезпечення внутрішнього документообігу [2]. Саме він лежить в основі більшості нормативних документів у сфері державної служби.

Наступний – нормативно-правовий підхід зосереджує увагу на регламентації кадрових процесів та дотриманні норм законодавства. У фокусі цього підходу – забезпечення відповідності усіх процедур Закону України «Про

державну службу» [8], постановам НАДС та іншим правовим актам, що гарантує прозорість і підзвітність кадрових рішень.

Водночас менеджеріальний (HRM) підхід розглядає кадрове адміністрування ширше, ніж просто виконання процедур, концентруючись на розвитку людського капіталу, підвищенні ефективності персоналу, плануванні кар'єрних траєкторій, формуванні компетентнісних моделей та організації оцінювання результатів службової діяльності [1; 4; 5]. У такому баченні кадрове адміністрування стає частиною стратегічного управління персоналом.

Найбільш сучасним напрямом є цифровий підхід, що витікає зі стратегії цифрової трансформації державного управління [16; 17; 18]. Він трактує кадрове адміністрування як процес, детермінований використанням цифрових технологій, інтегрованих інформаційних систем, електронних реєстрів та автоматизованих процедур, що включає електронні особові справи в рамках HRMIS, використання КЕП та Дія.Підпису, а також інтеграцію з порталом career.gov.ua [9]. В Україні цифровий підхід набуває домінуючого значення, що підтверджується впровадженням HRMIS у понад 764 державних органах станом на 2024 рік [12; 13; 14].

Варто підкреслити, що зазначені підходи не є взаємовиключними, а радше відображають різні грані кадрового адміністрування: процесуальний забезпечує алгоритмічність операцій, нормативно-правовий – їх легітимність, менеджеріальний – стратегічну орієнтацію на розвиток персоналу, а цифровий – технологічну основу реалізації всіх функцій. У сучасних умовах найбільш ефективним є інтегрований підхід, що поєднує процедурну чіткість, правову обґрунтованість, стратегічне бачення та цифрові інструменти [1; 3; 4].

На основі узагальнення розглянутих наукових підходів [1; 3; 4; 5], у роботі пропонується авторське визначення: Кадрове адміністрування – це інституціоналізований і цифрово трансформований процес управління повним життєвим циклом державного службовця, головною метою якого є забезпечення легітимності кадрових рішень, прозорості процедур та формування професійного кадрового корпусу за допомогою Єдиної інформаційної системи

управління людськими ресурсами (HRMIS) та інших цифрових інструментів. Це визначення охоплює як традиційні (процесуальні та нормативні), так і сучасні (менеджеріальні та цифрові) аспекти кадрового адміністрування, що відповідає актуальному стану розвитку системи державної служби в Україні та її стратегічним орієнтирам на цифровізацію та європейську інтеграцію

У контексті цифровізації кадрове адміністрування виконує стратегічні функції, які виходять за рамки простого діловодства. Воно гарантує правову безперервність та легітимність кадрових рішень, забезпечує прозорість та підзвітність процесів, підтримує ефективний облік та збереження службової інформації, формує цифровий профіль службовця, створює умови для розвитку компетентнісного потенціалу, сприяє антикорупційним механізмам через стандартизацію й автоматизацію, а також виступає основою професіоналізації державної служби [3; 5; 19]. Узагальнюючи, можна стверджувати, що кадрове адміністрування в Україні поступово трансформується з суто діловодного механізму в комплексний цифровий процес управління людськими ресурсами, який базується на інформаційних технологіях, стандартизованих практиках і принципах належного врядування.

1.2. Нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації державної кадрової політики

Цифровізація кадрового адміністрування в Україні ґрунтується на комплексній системі нормативно-правових актів різних рівнів, що визначають засади цифрової трансформації, функціонування державної служби та впровадження інформаційних систем управління персоналом. Аналіз цієї системи дозволяє виокремити три рівні правового регулювання: базові закони, підзаконні акти та стратегічні документи.

Фундаментальною основою нормативно-правового забезпечення цифровізації є Конституція України [56], яка у статті 38 гарантує громадянам право брати участь в управлінні державними справами та рівний доступ до державної служби, а у статті 19 зобов'язує органи влади діяти виключно на

підставі та в межах повноважень, передбачених законом. На розвиток цих конституційних засад прийнято низку спеціальних актів. Серед базових законів України найважливішим є Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII [8]. Він є основоположним нормативним актом, що регулює організацію державної служби. У контексті цифровізації Закон встановлює порядок ведення особових справ (Стаття 37), визначає прозорість та доступність інформації про вакансії (Стаття 22), регулює оцінювання результатів службової діяльності (Стаття 44) та передбачає ведення кадрового реєстру (Стаття 6), що стало нормативною основою для створення HRMIS. Однак, проблемним аспектом є те, що Закон не містить детального регулювання використання цифрових технологій, електронного документообігу та AI-інструментів у кадрових процесах, що створює правові прогалини.

Наступним важливим актом є Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV [20]. Він визначає правові засади електронного документообігу, використання електронних документів та юридичну силу ЕП. Саме завдяки йому визначено юридичну силу електронного документа (Стаття 8), регулюється використання електронного підпису (Стаття 6) та встановлюються вимоги до електронного документообігу (Стаття 9), що є критичним для легітимізації електронних особових справ. Проте, Закон прийнятий у 2003 році і потребує оновлення відповідно до сучасних технологій, таких як Дія.Підпис та блокчейн.

Також ключову роль відіграє Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI [21], який регулює обробку, зберігання та передачу персональних даних, що є критично важливим для функціонування HRMIS. Він визначає загальні вимоги до обробки даних (Стаття 6), права суб'єктів персональних даних (Стаття 8) та вимоги до забезпечення їх захисту (Стаття 24). Проблемним є те, що Закон лише частково відповідає Регламенту ЄС GDPR і потребує адаптації, зокрема в частині регулювання автоматизованого прийняття рішень (профайлінгу) з використанням AI. Крім того, правові засади функціонування електронної ідентифікації та довірчих послуг, що є основою для

безпечного доступу до HRMIS, визначає Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII [22].

Щодо підзаконних нормативно-правових актів, ключовим документом є Постанова КМУ № 1343 від 28.12.2020, що затвердила Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах [10]. Це Положення визначає загальні засади та структуру HRMIS, яка включає модулі «Штат і персонал», «Зарплата та табель», «Кабінет самообслуговування» та «Публічний портал». Документ детально регулює порядок впровадження системи в державних органах, ведення електронних особових справ та встановлює відповідальність за достовірність інформації і захист персональних даних. Важливо, що Постанова була доповнена Постановою КМУ № 1047 від 16.09.2022 [23], яка унормувала організаційні процеси функціонування HRMIS в умовах воєнного стану, а згодом – розширена для включення функціоналу підсистем аналітики та оцінювання. Додатково процес цифровізації регулюється наказами НАДС, зокрема Наказом від 28.09.2023 № 157-23 [24], який оновив процедуру оцінювання результатів службової діяльності в цифровому форматі, а також наказами щодо уніфікації електронних форм особових карток та посадових інструкцій.

Процес цифровізації також нерозривно пов'язаний із стратегічними документами. Головним з них є Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки [11], яка визначає цифровізацію кадрових процесів як один із пріоритетів реформи. Зокрема, Напрямок 2 («Професійна та політично нейтральна державна служба») передбачає впровадження HRMIS у всіх центральних органах виконавчої влади до 2025 року, розвиток цифрових компетентностей та автоматизацію конкурсних процедур. Напрямок 3 («Сервісна держава») орієнтує на інтеграцію HRMIS з порталом «Дія» та іншими державними реєстрами, перехід до повністю безпаперових кадрових процедур та використання е-ID. Очікувані результати до 2025 року включають використання HRMIS 100% центральних органів, цифровізацію 75% кадрових процедур та скорочення часу на кадрові рішення на 30%. Однак станом на 2024 рік виконання

Стратегії відбувається з відставанням, оскільки лише 764 органи підключено до системи замість запланованого охоплення всіх ЦОВВ та їх територіальних підрозділів. Концептуальні засади створення системи були визначені ще у Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами [25], а План заходів з реалізації Стратегії [11] конкретизує терміни та відповідальних виконавців.

Нормативне регулювання зазнає значного впливу від міжнародних стандартів та зобов'язань. Угода про асоціацію між Україною та ЄС (2014) зобов'язує Україну наблизити законодавство у сфері захисту персональних даних до стандартів ЄС, зокрема Загального регламенту захисту даних (GDPR), та реформувати державну службу відповідно до спільної ініціативи ОЕСР та ЄС – програми SIGMA [26]. Зокрема, Принцип 3 «Управління людськими ресурсами» визначає необхідність побудови професійної та меритократичної державної служби, прозорих конкурсних процедур, об'єктивного оцінювання та використання сучасних HR-інструментів [27]. Крім того, Рекомендації ОЕСР щодо цифрового врядування закріплюють такі ключові принципи, як «цифровізація за замовчуванням» (Digital by default), «управління на основі даних» (Data-driven governance), «сумісність» (Interoperability) та «орієнтованість на користувача» (User-centric) [28].

Попри наявність розгалуженої системи НПА, існують критичні прогалини, що гальмують цифровізацію кадрового адміністрування. Насамперед це відсутність чіткого регулювання міжвідомчої інтеграції даних. Досі не визначено процедури автоматичного обміну даними між HRMIS та суміжними реєстрами, такими як демографічний, освітній та е-архів, відсутні уніфіковані технічні стандарти форматів даних та прикладні програмні інтерфейси (API), а також не врегульовано питання відповідальності за достовірність даних при автоматичному обміні. Це напряму перешкоджає реалізації європейського принципу «одноразовості» (Once-Only Principle), закріпленого у Талліннській декларації про електронне урядування [29].

По-друге, існує неповне врегулювання «безпаперових» (paperless) процедур. Законодавство все ще вимагає паперового оформлення окремих процедур, зокрема ознайомлення службовця з наказом під підпис та зберігання оригіналів документів, що регламентується чинними правилами діловодства [30]. Не визначено правовий статус виключно електронних особових справ без паперових дублікатів, а також відсутні дієві механізми електронного архівування кадрових документів із тривалим терміном зберігання (50–75 років), що створює ризики втрати юридичної значущості документів через застарівання форматів даних або компрометацію ключів підпису.

По-третє, критично важливою є відсутність регулювання використання штучного інтелекту (Artificial Intelligence, AI) у кадрових процесах. Досі не визначено порядку використання AI для скринінгу (screening) резюме, оцінювання компетентностей чи прогнозування ефективності. Відсутні вимоги до прозорості алгоритмів (algorithmic transparency), не врегульовано питання відповідальності за рішення, прийняті на основі AI, і не створено механізмів оскарження автоматизованих рішень (automated decision-making). Це створює правовий вакуум, тоді як у Європейському Союзі такі системи вже класифікуються як високоризикові (High-Risk AI Systems) згідно з Актом про штучний інтелект [31].

Четвертою проблемою є нормативне відставання (regulatory lag) окремих актів. Наприклад, базовий Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [20], прийнятий ще у 2003 році, не повною мірою враховує природу сучасних технологій ідентифікації та розподілених реєстрів. Водночас Закон України «Про захист персональних даних» (2010) [21] лише частково узгоджується із європейськими стандартами (GDPR), потребуючи суттєвої адаптації в частині регулювання автоматизованого прийняття рішень (automated decision-making) та профайлінгу (profiling), що є критичним в умовах цифровізації HR-процесів.

П'ятою прогалиною є фрагментарність стандартів кібербезпеки. Хоча законодавство вимагає побудови комплексної системи захисту інформації

(КСЗІ), для державних HR-систем відсутні спеціалізовані галузеві стандарти. На рівні нормативних вимог досі не імплементовано сучасну модель «нульової довіри» (Zero Trust), а також недостатньо врегульовано механізми протидії внутрішнім загрозам (insider threats). Це створює дисбаланс між жорсткими вимогами КСЗІ, що регламентуються базовим законодавством у сфері технічного захисту інформації [32], та потребою у гнучких інструментах кіберзахисту для хмарних HR-платформ.

Нарешті, шостим бар'єром є відсутність чітких санкцій (sanctions) за невиконання нормативних вимог. Не визначено дієвих механізмів примусу (enforcement mechanisms) щодо державних органів за невпровадження HRMIS у встановлені терміни. Хоча законодавство декларує відповідальність за якість даних, на практиці відсутні специфічні адміністративні стягнення за саботаж інтеграції систем або невиправдане дублювання паперового документообігу (paperwork duplication), що часто перетворює цифровізацію на декларативний процес.

Порівняльний аналіз з нормативною базою країн ЄС свідчить, що такі держави, як Естонія та Данія, мають більш інтегровану та деталізовану нормативну базу, що регулює цифрові HR-системи. Зокрема, Естонія спирається на Закон про публічну інформацію (Public Information Act) [33], що комплексно регулює цифрові процедури, та спеціалізовану Постанову про рівень обміну даними (Data Exchange Layer X-Road Regulation) [34] для забезпечення інтероперабельності. Управління персоналом на держслужбі регламентується відповідним положенням про державний портал (Statutes of the State Personnel Database). Данія, своєю чергою, реалізує Національну стратегію цифровізації (National Strategy for Digitalisation) [35] з конкретними показниками ефективності (KPI), забезпечує повну імплементацію GDPR через Закон про захист даних (Data Protection Act) [36] та використовує національні стратегічні документи щодо штучного інтелекту (National Strategy for Artificial Intelligence).

На основі проведеного аналізу доцільно сформулювати низку рекомендацій щодо вдосконалення нормативно-правової бази. Це включає необхідність

прийняти Закон «Про цифрове урядування», який комплексно врегулює цифрові процедури та принципи «цифрової держави»; оновити Закон «Про електронні документи» з урахуванням сучасних технологій ідентифікації; імплементувати положення GDPR через внесення змін до Закону «Про захист персональних даних», зокрема щодо автоматизованого прийняття рішень; розробити спеціалізовану Постанову КМУ «Про інтеграцію HRMIS з державними реєстрами» з визначенням технічних стандартів та відповідальності; затвердити Концепцію використання штучного інтелекту у кадрових процесах з визначенням етичних принципів, а також запровадити стандарти кібербезпеки для державних HR-систем на основі моделі «нульової довіри» (Zero Trust) та міжнародних стандартів ISO 27001.

1.3. Методологічні підходи до впровадження інформаційних систем в управлінні персоналом публічної служби

Впровадження інформаційних систем управління персоналом у сфері державної служби є складним багатоетапним процесом, що вимагає обґрунтованого методологічного підходу. Світова практика та наукові дослідження демонструють, що успішність впровадження HR-систем залежить не лише від технічних рішень, але й від обраної методології, що враховує організаційні, інституційні та людські чинники [4; 5; 37; 38].

У дослідженнях цифровізації публічного управління та кадрових процесів використовуються шість ключових підходів. Системний підхід розглядає впровадження HR-системи як цілісну систему, що включає інституції, персонал, технології, нормативні акти, процеси та інфраструктуру [37; 38]. Його ключові принципи – це цілісність, взаємозв'язок, ієрархічність та емерджентність. Застосування цього підходу для HRMIS дозволяє врахувати взаємозв'язок між технічною платформою, нормативною базою, підготовкою користувачів та організаційною культурою. Доповнює його інституційний підхід, який досліджує нормативно-правові основи впровадження, ролі державних органів, моделі управління даними та інституційну спроможність органів влади [1; 39;

40]. В рамках цього підходу аналізується, як інституційне середовище впливає на успішність впровадження цифрових технологій, зокрема, хто відповідає за координацію (НАДС, Мінцифри), які нормативні акти регулюють систему та які механізми контролю за якістю даних.

Критично важливим є процесний підхід, який вивчає впровадження як зміну логіки кадрових процесів, перехід від паперових операцій до повністю цифрових процедур [41; 42]. Він приділяє особливу увагу реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR), що включає моделювання існуючих процесів («як є» / AS-IS), проектування оптимізованих («як має бути» / TO-BE), впровадження змін, а також моніторинг та постійне вдосконалення (Continuous Improvement).

На відміну від нього, функціональний підхід фокусується на оптимізації конкретних функцій кадрового адміністрування через цифрові інструменти, такі як електронне діловодство, інформаційна система управління людськими ресурсами (HRMIS) або автоматизоване створення наказів [4; 20].

Сучасні вимоги втілює інноваційний підхід, який розглядає впровадження HR-системи як інновацію, що потребує управління змінами (Change Management). Він орієнтований на пошук та впровадження передових технологічних рішень (штучний інтелект для аналітики, автоматизовані системи оцінювання, цифрові HR-дешборди) [41; 43]. Ключовими елементами цього підходу є подолання опору змінам, формування «чемпіонів змін» (change champions) серед користувачів, створення позитивного іміджу системи та демонстрація швидких перемог (quick wins).

Нарешті, компаративний підхід (Comparative Approach) застосовується для порівняння українських практик впровадження з досвідом ЄС, ОЕСР та показниками світових рейтингів цифрового врядування, зокрема Індексу розвитку електронного урядування (E-Government Development Index, EGDI) [44]. Це дозволяє виявити кращі практики (Best Practices) та адаптувати їх до українського контексту. Для цього дослідження обрано комбінацію системного, процесного та інноваційного підходів, що дозволяє забезпечити комплексний

аналіз впровадження HRMIS, вивчити трансформацію кадрових бізнес-процесів та врахувати необхідність управління змінами (Change Management).

У світовій практиці впровадження інформаційних систем використовується низка апробованих міжнародних методологій. Класична послідовна методологія «Водоспад» (Waterfall) передбачає лінійне проходження етапів: аналіз вимог, проєктування системи, розробка/налаштування, тестування, впровадження та підтримка. Її перевагами є чіткість етапів та детальна документація, хоча вона є негнучкою. Ця методологія підходила для великих державних проєктів з чіткими вимогами, і саме за нею переважно впроваджувалася HRMIS у 2019–2021 роках. На противагу, гнучка методологія (Agile) є ітеративним підходом, що передбачає розробку та впровадження системи короткими циклами (спринтами) з постійним залученням користувачів, що забезпечує швидку адаптацію до змін [45; 46]. Такий підхід доцільний для впровадження нових модулів HRMIS, як-от модуль аналітики у II фазі проєкту. Крім того, застосовується методологія «Проєкти в контрольованих середовищах» (PRINCE2 – Projects IN Controlled Environments), яка є структурованим стандартом управління проєктами, широко використовуваним у державному секторі Європи. Її принципи включають обґрунтування бізнес-користі, чітко визначені ролі та управління за етапами, що є релевантним для масштабування HRMIS на всю країну. Інший важливий фреймворк – «Контрольні цілі для інформаційних та суміжних технологій» (COBIT – Control Objectives for Information and Related Technologies), орієнтований на узгодження IT-процесів з бізнес-цілями, що підходить для управління HRMIS як IT-активом з фокусом на кібербезпеку та управління ризиками. Нарешті, методологія «Ощадливе управління» (Lean) фокусується на усуненні марнотратства та оптимізації потоку процесів, що вже активно вивчається та впроваджується в українському держсекторі для оптимізації процедур перед цифровізацією [47].

У межах обраних методологій застосовуються конкретні методи впровадження інформаційних систем. Метод «великого вибуху» (Big Bang Adoption), при якому система впроваджується в усіх органах влади одночасно,

не рекомендується для HRMIS через високий ризик критичних збоїв. Натомість використовується метод пілотного впровадження (Pilot Implementation), за яким система спочатку тестується у 5–10 пілотних органах для аналізу результатів та мінімізації ризиків [25]. Саме цей метод використовувався для HRMIS у 2019–2021 роках. Доповнює його метод поетапного розгортання (Phased Rollout), коли система впроваджується ітераціями: спершу базові модулі («Штат і персонал», «Зарплата та табель»), а згодом – додаткові (аналітичні модулі у Фазі II). Нарешті, для підготовки персоналу використовується метод «навчання тренерів» (Train the Trainers), за яким невелика група «суперкористувачів» спочатку проходить інтенсивне навчання, а потім передає знання колегам, що дозволяє економити ресурси та створювати внутрішню експертизу в органах влади [48].

Для вимірювання успішності впровадження HRMIS необхідно застосовувати комплекс критеріїв оцінки ефективності. Кількісні критерії включають такі показники, як «охоплення» (Coverage) – кількість підключених органів та користувачів, де цільовим показником на 2025 рік визначено 100% центральних органів виконавчої влади; «використання функціоналу» (Functionality Usage) – відсоток активних користувачів (цільовий показник – понад 80%); «повнота даних» (Data Completeness) – відсоток заповнених полів у електронних особових справах (цільовий показник – понад 95%, тоді як поточний становить близько 70%). Важливим є також «скорочення часу» на кадрові процедури (Time Reduction), де цільовий показник сягає 40–50% (у пілотних органах досягнуто 30–40%), та «економія коштів» на паперове діловодство (Cost Savings) з очікуваним ефектом у 50–70 млн грн на рік [11; 13].

Якісні критерії охоплюють індекс задоволеності користувачів (User Satisfaction Index, USI) із цільовим показником понад 7 балів з 10, шкалу зручності використання системи (System Usability Scale, SUS) із цільовим показником понад 70 балів, що відповідає рівню «добре» за міжнародними стандартами юзабіліті [49]. Важливими є також надійність системи (System Availability) з вимогою доступності 99,5% часу та індекс інтеграції (Integration Index), який передбачає налагодження обміну даними з понад 10 державними

реєстрами та системами. Крім того, застосовується модель зрілості інформаційних систем управління персоналом (HRIS Maturity Model), яка на основі досліджень Gartner та ОЕСР виділяє п'ять рівнів розвитку [50; 51]. Ці рівні включають: «Початковий» (Initial) – часткове впровадження, змішане паперово-електронне ведення документів; «Керований» (Managed) – впровадження базових модулів у більшості органів, визначення процесів; «Стандартизований» (Standardized) – функціонування системи у всіх органах, уніфіковані процеси, висока якість даних; «Оптимізований» (Optimized) – повністю безпаперові процедури, використання аналітики та прогнозування; та «Інноваційний» (Innovative) – використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (Machine Learning) для предиктивної аналітики. Поточний рівень зрілості HRMIS в Україні знаходиться на рівні «Визначений» (Defined) з ознаками переходу до рівня «Керований» (Managed), а стратегічна мета до 2030 року – досягнення «Оптимізованого» або «Інноваційного» рівня.

На основі міжнародного досвіду та аналізу впровадження HRMIS в Україні виокремлено шість ключових бар'єрів впровадження та методи їх подолання. Першим бар'єром є опір змінам (Resistance to Change), що проявляється в інституційній інерції, скептичному ставленні користувачів до цифровізації та дублюванні цифрових процесів паперовими носіями. Методами подолання є програми управління змінами (Change Management) із залученням топ менеджменту, демонстрація «швидких перемог» (Quick Wins) та створення мережі «агентів змін» (Change Champions) серед користувачів. Другим бар'єром є дефіцит цифрових компетентностей, про що свідчить високий запит на методичну підтримку: за даними НАДС, 66,4% працівників кадрових служб потребують додаткового навчання щодо роботи в HRMIS, попри високий загальний показник охоплення професійним навчанням [52; 53]. Подолання цього вимагає запровадження обов'язкової сертифікації для адміністраторів системи та регулярних тренінгів для користувачів.

Узагальнюючи теоретико-методологічні засади дослідження, можна констатувати, що цифрова трансформація кадрового адміністрування є

незворотним та еволюційно зумовленим процесом модернізації публічної служби України. Проведений аналіз засвідчив фундаментальну зміну парадигми управління персоналом: відбувається перехід від статичної «паперової» моделі кадрового діловодства до динамічної екосистеми стратегічного управління людськими ресурсами. Ключовим інструментом цієї трансформації виступає інформаційна система управління людськими ресурсами (HRMIS), яка дозволяє реалізувати принципи цифрового урядування, зокрема «цифровізація за замовчуванням» (Digital by Default) та «принцип одноразовості» (Once-Only Principle). Однак, як показало дослідження, саме поняття цифровізації не слід ототожнювати з простим оцифровуванням документів; мова йде про глибинний реінжиніринг процесів, що потребує зміни організаційної культури та розвитку цифрових компетентностей службовців.

Водночас системний аналіз нормативно-правового забезпечення виявив, що правова база, хоч і є розгалуженою, не встигає за темпами технологічного розвитку. Критичними бар'єрами залишаються фрагментарність регулювання міжвідомчої взаємодії, відсутність чітких протоколів використання штучного інтелекту та недостатня увага до стандартів кібербезпеки в умовах зростаючих загроз. Вирішення цих проблем лежить у площині гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами, зокрема GDPR та рекомендаціями SIGMA/OECD. Методологічно обґрунтовано, що успішне подолання цих викликів можливе лише за умови застосування комбінованого підходу, що поєднує реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), управління змінами (Change Management) та використання гнучких методологій (Agile) для впровадження нових цифрових інструментів. Сформований у цьому розділі теоретичний базис та виявлені проблемні аспекти нормативного й методологічного характеру створюють необхідне підґрунтя для проведення емпіричного аналізу сучасного стану цифрового кадрового адміністрування, якому буде присвячено наступний розділ магістерської дисертації.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської дисертації здійснено комплексне теоретико-методологічне узагальнення засад цифровізації кадрового адміністрування в системі публічного управління України. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що кадрове адміністрування в Україні пройшло складний еволюційний шлях від радянської моделі, базованої на жорсткому партійному контролі та паперовому діловодстві, до сучасного етапу цифрової трансформації, який розпочався у 2019 році. Науковий аналіз засвідчив фундаментальну зміну управлінської парадигми: відбувається поступовий, але незворотний перехід від процесуального підходу, де кадрова робота зводилася до технічного обліку, до менеджеріального та цифрового, в рамках яких адміністрування розглядається як стратегічний інструмент управління людським капіталом. На основі синтезу існуючих підходів у роботі запропоновано авторське визначення кадрового адміністрування як інституціоналізованого і цифрово трансформованого процесу управління повним життєвим циклом державного службовця, метою якого є не лише легітимізація кадрових рішень, а й забезпечення їх прозорості та аналітичної обґрунтованості.

Аналіз нормативно-правового забезпечення засвідчив, що в Україні сформовано розгалужену систему правових актів, яка включає базові закони про державну службу, електронний документообіг та захист персональних даних, а також спеціалізовані урядові постанови, що регламентують роботу системи HRMIS. Ця база дозволила запуснути масштабний процес цифровізації та підключити до єдиної інформаційної системи понад 700 органів влади. Водночас виявлено критичні правові прогалини, що гальмують подальший розвиток системи. Насамперед йдеться про регуляторне відставання базового законодавства про електронний документообіг, прийнятого ще у 2003 році, яке не повною мірою відповідає сучасним технологіям. Крім того, суттєвою перешкодою залишається проблема «паперового сліду», зумовлена вимогами архівного законодавства щодо тривалого зберігання паперових оригіналів особових справ, що нівелює концепцію «безпаперового офісу» та створює феномен подвійної бюрократії. Також констатовано відсутність нормативної

бази для використання штучного інтелекту в кадрових процесах та фрагментарність регулювання інтероперабельності, що ускладнює автоматичний обмін даними між реєстрами.

Обґрунтовано, що успішне впровадження цифрових HR-систем неможливе без застосування комбінованого методологічного підходу. Доведено доцільність поєднання системного підходу для розгляду HRMIS як цілісної екосистеми, процесного підходу для попереднього реінжинірингу бізнес-процесів та інноваційного підходу для ефективного управління змінами. Аналіз світових методологій впровадження IT-систем дозволив зробити висновок, що для сучасного етапу розвитку HRMIS в Україні найбільш релевантною є гнучка методологія Agile. Вона дозволяє ітеративно впроваджувати нові модулі, такі як аналітика та оцінювання, і швидко адаптуватися до змін, зокрема в умовах воєнного стану. Критично важливим елементом методології визначено застосування інструментів управління змінами (Change Management) для подолання природного опору персоналу нововведенням.

На основі моделей цифрової зрілості визначено, що поточний рівень розвитку цифрового кадрового адміністрування в Україні відповідає перехідному етапу від «Визначеного» до «Керованого». Система функціонує, а процеси частково стандартизовані, проте повна інтеграція даних та використання предиктивної аналітики ще не досягнуті. Перехід на вищий рівень стримується низкою бар'єрів, серед яких ключовими є організаційно-ментальний опір змінам з боку працівників та керівників, звичка до паперового документообігу, а також дефіцит цифрових навичок у персоналу. Додатковим викликом є технічна нерівномірність або «цифровий розрив» між центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, що потребує вирівнювання ресурсного забезпечення.

Окремо підкреслено стратегічне значення цифровізації в умовах війни. Дослідження підтвердило, що в умовах воєнного стану цифровізація кадрового адміністрування трансформувалася з інструменту модернізації на фактор національної безпеки. Використання хмарних HR-систем забезпечує збереження

критично важливих даних про державних службовців навіть у випадку фізичного знищення архівів, дозволяє ефективно керувати персоналом у дистанційному режимі та підтримує інституційну стійкість державного апарату.

Узагальнюючи результати першого розділу, можна стверджувати, що теоретико-методологічний базис цифровізації кадрового адміністрування в Україні в цілому сформовано, проте він потребує суттєвого оновлення в частині нормативного регулювання новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, та вдосконалення механізмів міжвідомчої взаємодії. Подолання виявлених правових колізій та методологічних прогалин є необхідною передумовою для переходу від моделі «електронного обліку кадрів» до повноцінного «цифрового управління людським капіталом» за європейськими стандартами. Сформовані теоретичні висновки створюють надійне підґрунтя для проведення емпіричного аналізу стану системи, який буде здійснено у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

2.1. Оцінка сучасного рівня цифрової зрілості кадрових служб органів публічної влади України

Рівень цифрової зрілості кадрових служб в українських органах публічної влади є ключовим індикатором готовності державної служби до переходу від бюрократичної моделі до управління, заснованого на даних (data-driven management). Для об'єктивної оцінки цього рівня доцільно застосовувати комплексний підхід, що враховує три взаємопов'язані компоненти: технологічну інфраструктуру, процесну зрілість та рівень цифрових компетентностей персоналу.

Для оцінки рівня цифрової зрілості кадрових служб у цьому розділі використано комбінацію взаємодоповнюючих методів дослідження. По-перше, застосовано аналіз вторинних даних на основі офіційних звітів Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), Міністерства цифрової трансформації, статистичних даних порталу career.gov.ua [9] та звітів про виконання проєкту HRMIS за підтримки Світового банку [40; 41; 42]. По-друге, проведено контент-аналіз нормативних документів, що регулюють впровадження цифрових систем, зокрема постанов Кабінету Міністрів України [10; 23] та наказів НАДС [24]. По-третє, використано метод порівняльного аналізу показників цифровізації за період 2020–2024 років для виявлення динаміки та трендів. По-четверте, рівень цифрової зрілості визначався за адаптованою моделлю зрілості цифрового уряду (Gartner Digital Government Maturity Model) [54], яка виділяє п'ять рівнів: «Початковий» (Initial), «Розвивальний» (Developing), «Визначений» (Defined), «Керований» (Managed) та «Оптимізований» (Optimizing). Ця модель була адаптована до специфіки українського державного сектору з урахуванням рекомендацій ОЕСР (OECD) щодо цифрового врядування [4; 5]. Додатково для валідації висновків здійснено узагальнення даних моніторингових звітів та відкритих джерел щодо практики функціонування вибірки з 18 державних органів різних рівнів (10 центральних

органів виконавчої влади, 5 обласних державних адміністрацій та 3 органів місцевого самоврядування великих міст) протягом 2023–2024 років.

Аналіз динаміки останніх п'яти років свідчить про суттєвий, хоча й нерівномірний прогрес. За даними НАДС та Міністерства цифрової трансформації [12; 14], станом на 2024 рік вітчизняна система публічного управління перебуває на етапі переходу від «фрагментарної автоматизації» до системної цифровізації. Якщо у 2020 році цифрові інструменти використовувалися локально та без єдиних стандартів, то сьогодні вже сформовано ядро цифрової інфраструктури, де центральне місце займає інформаційна система управління людськими ресурсами (HRMIS). Це узгоджується з глобальними трендами цифровізації публічного сектору, де, за оцінками ОЕСР (OECD), понад 80% країн-членів до 2023 року запровадили централізовані HR-системи [4].

Основним кількісним індикатором цих змін є масштабування підключення органів влади до HRMIS. Станом на початок 2025 року до системи підключено 764 державні органи [14]. Динаміка зростання кількості підключених органів, наведена в табл. 2.1, демонструє, що процес цифровізації пройшов складний шлях адаптації. Якщо перший рік повномасштабного вторгнення (2022) характеризувався помірними темпами через безпекові обмеження, то вже у 2023 році відбулося критичне масштабування системи, коли кількість користувачів зросла майже в 7 разів. Це підтверджує, що після стабілізації безпекових протоколів електронний обіг даних став безальтернативним інструментом для забезпечення безперервності державного управління в умовах війни.

Таблиця 2.1. Динаміка підключення державних органів до HRMIS (2020–2024 рр.)

Рік	Кількість (од.)	Приріст (%)	Контекст впровадження
2020	25	—	Старт дослідної експлуатації, перші пілоти

2021	82	+228%	Розширення пілоту, підключення міністерств
2022	111	+35%	Уповільнення через початок вторгнення, адаптація безпеки
2023	762	+586%	Основний етап масштабування, масове підключення регіонів
2024	764	+0.3%	Стабілізація, наповнення даними, перехід до якості

Джерело: складено автором на основі даних НАДС [12; 13; 14].

Аналізуючи наведені дані, важливо зазначити якісний аспект охоплення: хоча 764 підключені органи становлять близько 20–25% від загальної кількості органів державної влади (включно з територіальними підрозділами), вони охоплюють переважну більшість державних службовців категорій «А» (вищий корпус) і «Б» (керівна ланка) центральних апаратів. За експертними оцінками, що базуються на даних моніторингу, близько 75–80% керівного складу державної служби вже працюють в органах, де функціонує HRMIS [14]. Це свідчить про реалізацію стратегії «цифровізації зверху» (Top-Down Digitalization): міністерства та центральні відомства цифровізуються пріоритетно та значно швидше, ніж їхні територіальні підрозділи на місцях. Така стратегія є типовою для країн із централізованою моделлю державного управління і відповідає рекомендаціям міжнародних донорів щодо концентрації ресурсів на інституціях, що формують політику [4; 5].

Паралельно з розвитком внутрішніх управлінських систем активно розбудовується і зовнішній контур кадрової роботи, представлений Єдиним порталом вакансій державної служби career.gov.ua [9]. Статистика порталу демонструє високий попит на цифрову взаємодію з боку громадян: станом на

кінець 2023 року понад 114 тисяч кандидатів зареєстрували електронні кабінети, а система щомісяця обробляє в середньому 16 тисяч заяв [55]. Для порівняння: у 2019 році, до запуску єдиного порталу, процес подання документів на конкурс вимагав особистого візиту до кадрової служби та подання паперових копій, що створювало суттєві географічні та часові бар'єри для потенційних кандидатів з регіонів. Високий рівень залучення користувачів підтверджує, що рекрутингові процедури наразі мають вищий рівень цифрової зрілості, ніж процедури внутрішнього кадрового адміністрування. Це пояснюється тим, що цифровізація зовнішніх процесів (конкурсів) була визначена пріоритетом реформи державної служби ще з 2016 року та отримала значну політичну підтримку і фінансування [3; 6].

Однак наявність технологічної інфраструктури ще не гарантує автоматичної зміни управлінських практик. Попри технологічний прогрес, рівень процесної зрілості залишається неоднорідним. Дослідження показують, що понад 92% центральних органів виконавчої влади використовують системи електронного документообігу (СЕД), такі як «АСКОД», «FlyDoc» чи «Megapolis.DocNet» [14]. Проте інтеграція СЕД з кадровими системами залишається слабкою ланкою, через що у переважній більшості установ спостерігається феномен «подвійного введення даних»: наказ створюється в СЕД, друкується для підпису керівника, сканується для архіву, а дані про нього вручну вносяться працівником кадрової служби в HRMIS. Такий підхід свідчить про те, що цифровізація наклалася на старі процеси, замість їх реінжинірингу. За результатами узагальнення практики досліджуваних органів, рівень реальної відмови від паперу в кадрових питаннях (коли оригінал документа існує виключно в електронній формі з кваліфікованим електронним підписом) становить лише 30–40%, що за класифікацією Gartner відповідає рівню «Визначений» (Defined) – третьому з п'яти можливих. Це означає, що процеси є стандартизованими та задокументованими, але ще не повністю автоматизованими та інтегрованими.

Окрім технічних та процесних аспектів, критично важливим фактором успіху цифровізації є людський капітал, а саме – цифрова грамотність самих державних службовців. За результатами національного тестування на платформі Дія.Освіта («Цифрограм для держслужбовців»), наведеними в табл. 2.2, українські публічні службовці демонструють доволі високий рівень загальних цифрових навичок. Це спростовує стереотип про тотальну неготовність персоналу, однак вказує на розрив між загальною комп'ютерною грамотністю та вмінням використовувати спеціалізовані інструменти (HRMIS, реєстри).

Таблиця 2.2. Рівень цифрової грамотності державних службовців (за результатами Цифрограм)

Рівень володіння	Частка (%)	Характеристика	Типові компетентності
Високий (C1/C2)	54%	Впевнене володіння, здатність навчати інших	Робота з хмарними сервісами, аналітика даних, кібергігієна
Середній (B1/B2)	36%	Достатній рівень для типових завдань	Офісні пакети, електронна пошта, робота з браузером
Низький (A1/A2)	10%	Потребують навчання та інструкцій	Обмежений досвід, труднощі з новими інтерфейсами

Джерело: складено автором на основі даних Дія.Освіта [15].

Саме тому Наказом НАДС від 28.09.2023 № 157-23 [24] запроваджено вимоги до професійного розвитку, що включають модулі з цифрових компетентностей.

Варто також зауважити, що оцінка ситуації в розрізі різних рівнів врядування дозволяє виявити суттєвий цифровий розрив між центром та регіонами. Якщо центральні органи влади (ЦОВВ) демонструють високі

показники технічного забезпечення та використання цифрових інструментів, то місцеві державні адміністрації (МДА) та органи місцевого самоврядування (ОМС) значно відстають у темпах цифровізації, що наочно продемонстровано в порівняльній табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Порівняльна характеристика цифрової зрілості органів влади різних рівнів

Критерій оцінки	Центральні органи (ЦОВВ)	Місцеві органи (ОМС, МДА)	Різниця (п.п.)
Технічне забезпечення	Високе (сучасні ПК, захищені канали)	Низьке/Середнє (застаріла техніка)	не підлягає кількісній оцінці
Використання HRMIS	Системне (85-95% функцій)	Фрагментарне (20-40% функцій)	~50 п.п.
Електронний підпис (КЕП)	Використовує 95-100% персоналу	Використовує 60-70% персоналу	~30 п.п.
Тип документообігу	Переважно електронний (70%)	Переважно паперовий (60-70%)	~35 п.п.
Наявність фахівця з ІТ-безпеки	80-90% органів	15-25% органів	~60 п.п.
Інтеграція з реєстрами	Активна (5-7 інтеграцій)	Обмежена (1-2 інтеграції)	не підлягає кількісній оцінці

Джерело: складено автором на основі узагальнення відкритих даних щодо діяльності державних органів.

Наведені дані свідчать про наявність значного цифрового розриву. Ця диспропорція створює ризик формування «двошвидкісної» системи державного управління, де центральний рівень працює за стандартами цифрового врядування, а територіальний – зберігає традиційні бюрократичні практики. Такий розрив є типовим для країн, що перебувають на етапі цифрової трансформації, і потребує цілеспрямованої політики вирівнювання через механізми фінансової та методичної підтримки регіонів [4; 5].

Позиціювання за моделлю Gartner Digital Government Maturity Model. За класифікацією Gartner, яка виділяє п'ять рівнів цифрової зрілості, українська система кадрового адміністрування станом на 2024 рік перебуває на рівні «Визначений» (Defined) з ознаками переходу до рівня «Керований» (Managed) у центральних органах влади [54]. Цей рівень характеризується наявністю стандартизованих цифрових процесів [10; 23], функціонуванням централізованої інформаційної системи (HRMIS) з базовими модулями, високою загальною цифровою грамотністю персоналу, але обмеженою інтеграцією з іншими державними системами та недостатнім розвитком аналітичних функцій. Для переходу на рівень «Managed» необхідно досягти повної інтероперабельності систем, впровадити dashboard-аналітику для керівників, забезпечити 100% безпаперовий документообіг та запровадити автоматизоване управління якістю даних. Досягнення найвищого рівня «Optimizing» передбачає використання штучного інтелекту для предиктивної аналітики кадрових ризиків та повну інтеграцію у єдину екосистему цифрової держави [5; 41].

Узагальнюючи наведені дані, рівень цифрової зрілості кадрових служб України на сучасному етапі можна класифікувати як «Визначений» (Defined) за міжнародною класифікацією Gartner. Це означає, що технічні ресурси (системи, комп'ютери, електронні підписи) вже наявні у переважній більшості органів, базові процеси стандартизовані та задокументовані, але повна інтеграція процесів і даних, а також перехід до управління на основі аналітики ще не відбулися.

2.2. Функціональний аналіз впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) в державних органах

Впровадження Єдиної інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) стало технологічним ядром реформи державного управління в Україні, спрямованим на уніфікацію та автоматизацію кадрових процесів. На відміну від локальних програмних рішень, які використовувалися раніше (Excel, Access), HRMIS спроектована як централізована хмарна система, що функціонує на базі захищених центрів обробки даних відповідно до вимог Держспецзв'язку [10]. Така архітектура дозволила стандартизувати кадрові процедури та створити передумови для формування єдиного реєстру державних службовців у режимі реального часу.

Генеza та інституційна основа. Проєкт HRMIS реалізується за підтримки Світового банку та ЄС з 2019 року [12; 13]. Юридичною основою є Постанова КМУ № 1343 від 28.12.2020 [10] та Постанова КМУ № 1047 від 16.09.2022 [23]. Адміністратором системи виступає НАДС.

Функціональна архітектура побудована за модульним принципом, що зображено на рис. 2.1. Впровадження відбувається двома фазами:

1. Перша фаза (2019–2022): базові функції (облік, штатний розпис, зарплата, табель, особові справи, накази).
2. Друга фаза (2023–2024): управління талантами (оцінювання KPI, навчання, кадровий резерв) та аналітика.

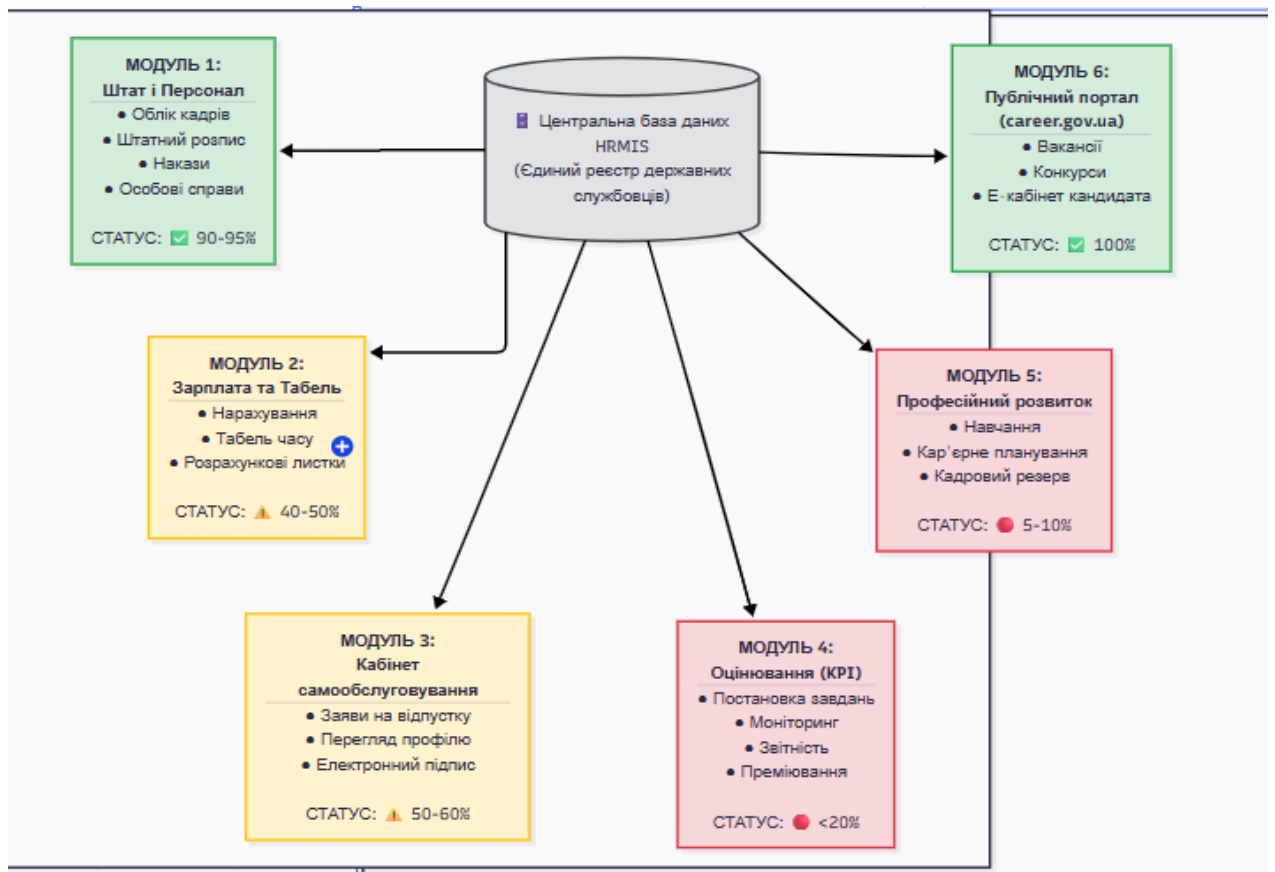


Рисунок 2.1. Архітектура функціональних модулів HRMIS

Для розуміння глибини проникнення цифрових технологій у кадрову роботу доцільно проаналізувати інтенсивність використання ключових підсистем HRMIS. Результати аналізу наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Аналіз використання функціональних модулів HRMIS в
органах державної влади

Функціональний модуль	Статус впровадження	Рівень реального використання	Основна проблема	Технічні обмеження
Штат і персонал (Облік кадрів)	Впроваджено повністю	Високий (90-95% органів)	Дублювання введення даних із паперових особових справ через недовіру до електронних версій	Відсутність автоматичного імпорту даних зі старих систем
Кабінет самообслуговування	Впроваджено	Середній (50-60% службовців активно користуються)	Низька культура самообслуговування, звичка ходити в кадрову службу особисто, вимога керівників дублювати заяви на папері	Відсутність мобільного додатку для зручного доступу

Продовження таблиці 2.4

Зарплата та Табель	Впроваджен о частково	Середній (40-50% органів)	Конкуренція з бухгалтерським ПЗ (1С, Парус, ISpro), відсутність API для автоматичного обміну даними	Складність міграції фінансових даних, різні методології обліку
Оцінювання результатів (KPI)	Пілотний режим / Впроваджен ня	Низький (<20% органів)	Складність методології постановки SMART-завдань, технічні помилки при налаштуванні, постфактум внесення завдань	Недостатня гнучкість інтерфейсу для специфічних KPI окремих органів
Професійний розвиток	Розробка / Тестування	Низький (поодинокі випадки, ~5-10% органів)	Відсутність інтеграції з провайдерами навчання, немає єдиного каталогу курсів	Відсутність стандартів обміну даними з навчальними платформами

Публічний портал (career.gov.ua)	Впроваджен о повністю	Високий (100% вакансій публікуютьс я, 114 тис. користувачів)	Окремі технічні збої під час пікових навантажень (масові конкурси)	Потреба у розширенні серверних потужностей
-----------------------------------	-----------------------	---	--	--

Детальний аналіз показує, що найбільш успішно функціонує підсистема «Штат і персонал» (90-95%). Вона замінила застарілі книги наказів та дозволила автоматизувати генерацію оргструктур. Окремої уваги заслуговує модуль «Кабінет самообслуговування», який реалізує сервісну функцію (електронні відпустки, довідки), хоча його потенціал стримується організаційною культурою «паперового дублювання».

Водночас ситуація з модулем «Зарплата та Табель» є більш складною через конкуренцію з бухгалтерським ПЗ та відсутність автоматизованих шлюзів (API). Як наслідок, у значній частині органів HRMIS використовується лише кадровиками, що розриває логічний ланцюжок «кадрове рішення – фінансова виплата». Найбільшим викликом залишається впровадження стратегічних модулів (KPI), які часто використовуються формально.

Кейс впровадження HRMIS: досвід Міністерства економіки України.

(Текст кейсу залишаємо без змін – він добре ілюструє практику).

Незважаючи на виявлені розриви, HRMIS вже створила вимірний позитивний ефект. За даними моніторингу [14], що наведено в табл. 2.5, час на підготовку наказів скоротився на 30–40%, а кількість помилок зменшилася на 20–25%.

Таблиця 2.5. Порівняння часових витрат на типові кадрові процедури:
паперовий vs. цифровий процес (у хвиликах)

Процедура HR	Паперовий процес (хв)	HRMIS (хв)	Економія часу	Ефективність
Створення наказу про відпустку	45	18	27 хв	60%
Формування штатного розпису (100 посад)	180	65	115 хв	64%
Підготовка звіту про чисельність	120	15	105 хв	88%
Створення особової справи (новачок)	240	90	150 хв	63%

HRMIS на поточному етапі успішно виконує роль облікової системи (реєстру), але ще не стала повноцінною системою стратегічного управління талантами. Система ефективно цифровізувала бюрократичні процеси, проте аналітичні функції знаходяться на початковій стадії.

2.3. Проблеми та інституційні бар'єри цифровізації кадрового адміністрування в Україні

Незважаючи на прогрес, кадрова сфера залишається одним із найбільш складних напрямів цифровізації. Аналіз функціонування кадрових служб на

основі систематизації даних щодо вибірки державних органів показує, що перешкоди мають комплексний характер.

Проблема 1: Цифрова нерівність. Суттєвий розрив між ЦОВВ (забезпечені ресурсами) та місцевим рівнем (дефіцит техніки, каналів зв'язку), що змушує регіони підтримувати подвійний документообіг.

Проблема 2: Обмежена інтегрованість. HRMIS функціонує як «острів». Відсутність повноцінного обміну з ЄДЕБО, ПФУ, ДПС змушує витрачати 40-50% часу на ручну верифікацію, порушуючи принцип Once-Only.

Проблема 3: Людський фактор. Опір змінам, інституційна інерція та феномен «паперової підстраховки» нівелюють ефект автоматизації.

Проблема 4: Нормативні прогалини. Застаріле архівне законодавство не дозволяє знищити паперові оригінали документів тривалого зберігання (75 років).

Проблема 5: Інформаційна безпека. В умовах війни зросли кіберзагрози, а відсутність моделі Zero Trust та брак фахівців на місцях створюють вразливості.

Проблема 6: Фінансові обмеження. Конкуренція пріоритетів (оборона vs цифровізація) та відсутність цільових субвенцій для громад гальмують оновлення парку техніки.

Глибинний аналіз безпекових викликів вимагає окремого розгляду трансформації технологічної інфраструктури, що відбулася після початку повномасштабного вторгнення. До 2022 року архітектура державних інформаційних ресурсів будувалася переважно за моделлю On-Premise (локальні сервери). Однак загроза фізичного знищення дата-центрів змусила уряд вдатися до безпрецедентних кроків. Прийняття Закону України «Про хмарні послуги» [57] та Постанови КМУ № 263 [58] створило правове поле для реалізації стратегії «Cloud First» у державному секторі, дозволивши розміщення державних реєстрів у хмарних сховищах за межами України.

Ця вимушена «хмарна міграція» кадрових реєстрів на платформи глобальних провайдерів (Amazon AWS, Microsoft Azure), з одного боку, забезпечила фізичне виживання даних, а з іншого — породила нові виклики у

сфері цифрового суверенітету. Виникає колізія між необхідністю захисту даних та їхньою екстериторіальністю. Фактично, особові справи українських державних службовців можуть фізично зберігатися на серверах у країнах ЄС. Це актуалізує питання юридичного контролю над даними та ризики так званого «замикання на постачальнику» (Vendor Lock-in), коли міграція даних до іншого провайдера стає технічно неможливою або надто дорогою.

В таких умовах критичного значення набуває відповідність системи HRMIS міжнародним стандартам інформаційної безпеки, зокрема ISO/IEC 27001 (управління безпекою) та ISO/IEC 27701 (управління приватністю) [59]. На жаль, проведений моніторинг показує, що більшість локальних підсистем кадрового обліку, особливо на рівні органів місцевого самоврядування, не проходили незалежного аудиту на відповідність цим стандартам. Часто «захист» зводиться до формальної наявності атестату КСЗІ, який у застарілій парадигмі фокусується на захисті фізичного периметра, а не самих даних у хмарі.

Більше того, відсутність єдиної державної моделі «Government Cloud» призводить до фрагментарності інфраструктури, що унеможлиблює створення надійної системи аварійного відновлення (Disaster Recovery). В умовах кібервійни проблема інформаційної безпеки виходить далеко за межі антивірусного захисту — йдеться про архітектурну стійкість та здатність системи гарантувати конфіденційність кадрових даних навіть за умови компрометації окремих вузлів мережі.

Детальний перелік інституційних бар'єрів представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6. Класифікація бар'єрів цифровізації кадрового адміністрування

Група бар'єрів	Ключові прояви	Наслідки для системи управління	Масштаб впливу (оцінка)
Техніко-технологічні	Застарілий парк ПК у регіональних органах (50-60% техніки старше 5 років), відсутність стандартизованих API-шлюзів між бухгалтерськими та кадровими системами, слабкий або нестабільний інтернет у 15-20% територіальних громад, відсутність технічної підтримки 24/7.	Дублювання введення даних, низька швидкість роботи системи, часті технічні збої, неможливість роботи в реальному часі, втрата продуктивності користувачів (додаткові 2-3 години щотижня на технічні проблеми).	Високий (впливає на 40-50% користувачів)

Нормативно-правові	Відсутність процедур електронного архівування документів довгострокового зберігання (75 років), невизначений правовий статус виключно електронних особових справ без паперових дублікатів, застарілі інструкції з діловодства (базуються на нормах 1990-х років), відсутність регулювання використання AI-інструментів у кадрових рішеннях.	Юридична необхідність вести паперовий дублікат документів ("гібридний" документообіг), неможливість повної відмови від паперу, правова невизначеність при спорах, обмеження інновацій через регуляторну невизначеність.	Критичний (блокує перехід до повністю цифрових процесів)
--------------------	---	---	--

Організаційно-ментальні	Опір персоналу старшого віку (50+) до нових технологій, феномен "паперової підстраховки" (роздрукування електронних документів), низька цифрова культура керівників (вимога дублювати електронні заяви на папері), недостатнє навчання (лише 25-30% користувачів пройшли повноцінне навчання >8 годин), страх втрати контролю над процесами.	Формальне використання системи "для галочки", саботаж нових процедур (ігнорування електронних заяв), збереження паралельних паперових процесів, низька якість даних через небажання ретельно заповнювати поля, демотивація інноваторів.	Середній (впливає на 30-40% користувачів, але знижується з часом)
-------------------------	--	---	---

Безпекові	Зростання кібератак на державні системи у 5-8 разів з початку війни, ризики витоку чутливих персональних даних службовців, відсутність впровадження моделі Zero Trust на рівні більшості органів, брак фахівців із захисту інформації (лише 15-25% ОМС мають штатного спеціаліста), низький рівень кібергігієни користувачів.	Обмеження функціоналу системи з міркувань безпеки (заборона віддаленого доступу), ризик масового витоку персональних даних з катастрофічними наслідками для безпеки службовців, необхідність додаткових інвестицій у захист, зниження довіри до цифрових систем.	Високий (критично важливо в умовах війни)
-----------	---	--	---

Фінансові	Брак коштів у місцевих бюджетах на оновлення ліцензій та комп'ютерної техніки, відсутність цільових субвенцій на цифровізацію для малих громад, конкуренція пріоритетів (оборона vs. цифровізація), непріоритетність витрат на ІТ під час війни, вартість впровадження HRMIS для одного органу – 200-300 тис. грн одноразово + 50-70 тис. грн/рік.	Технологічне старіння інфраструктури, неможливість масштабування рішень на всі рівні влади, поглиблення цифрового розриву між багатими та бідними громадами, відкладання цифровізації на постwar період, втрата темпу реформ.	Середній-Високий (особливо для ОМС та периферійних регіонів)
-----------	---	--	---

Інтероперабельн ості	HRMIS функціонує як "острів" з обмеженими інтеграціями, відсутність автоматичного обміну даними з ЄДЕБО (освіта), Пенсійним фондом (стаж), ДПС (доходи), 40-50% робочого часу кадровиків витрачається на ручну верифікацію даних, відсутність єдиних стандартів API для обміну даними між державними системами.	Порушення принципу Once- Only (громадяни та службовці змушені надавати одні й ті ж дані багаторазово), додаткове навантаження на кадрові служби, ризика помилок при ручному введенні даних, неефективне використання ресурсів, демотивація користувачів через відсутність реального спрощення.	Високий (впливає на ефективність всієї системи)
-------------------------	---	---	---

Міжнародний контекст. Порівняння з Естонією та Латвією показує, що Україна має подібні технологічні можливості, але відстає у нормативному врегулюванні (відсутність цифрового кодексу), обов'язковості впровадження (добровільність vs примус) та фінансуванні.

Висновки до Розділу 2

У другому розділі магістерської дисертації проведено комплексний діагностичний аналіз стану та ефективності цифровізації кадрових процесів в органах публічної влади України. За результатами дослідження, що базувалося на оцінці технологічної інфраструктури, процесної зрілості та компетентнісного потенціалу персоналу, можна констатувати, що система кадрового адміністрування перебуває на етапі активної, проте структурно нерівномірної трансформації. Застосування адаптованої моделі зрілості цифрового уряду (Gartner Digital Government Maturity Model) дозволило ідентифікувати поточний статус вітчизняної системи як такий, що відповідає рівню «Визначений» (Defined) з окремими ознаками переходу до рівня «Керований» (Managed) у центральних апаратах органів влади. Це свідчить про те, що етап хаотичної автоматизації завершено: сформовано ядро цифрової інфраструктури, стандартизовано базові процедури, однак повноцінний перехід до управління на основі даних (data-driven management) ще не відбувся.

Аналіз динаміки впровадження Єдиної інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) засвідчив безпрецедентне масштабування цифрових інструментів протягом 2022–2024 років. Критична маса підключених органів, яка станом на початок 2025 року сягнула 764 установ, підтверджує, що в умовах воєнного стану цифровізація стала безальтернативним механізмом забезпечення інституційної стійкості та безперервності державного управління.

Водночас виявлено суттєву диспропорцію у глибині проникнення цифрових технологій. Якщо на рівні центральних органів виконавчої влади спостерігається системне використання HRMIS, то на рівні місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування фіксується значне відставання, що формує ризик виникнення «двошвидкісної» системи державного управління. Цей цифровий розрив, що сягає за окремими показниками 50–60 відсоткових пунктів, зумовлений не лише дефіцитом фінансових ресурсів у громадах, а й відсутністю уніфікованих технічних стандартів та централізованої підтримки периферії.

Функціональний аналіз використання модулів HRMIS дозволив виявити парадокс «часткової цифровізації». Система продемонструвала високу ефективність у автоматизації рутинних облікових функцій, таких як ведення штатного розпису та генерація наказів, що дозволило скоротити часові витрати на типові процедури на 30–40%.

Проте стратегічні модулі, орієнтовані на управління талантами – оцінювання результатів службової діяльності (KPI), планування професійного розвитку та аналітика, – використовуються фрагментарно або формально. Головною причиною такого стану є розрив між наявним функціоналом системи та реальними бізнес-процесами, які часто залишаються незмінними.

В багатьох органах цифрові інструменти просто наклалися на старі бюрократичні процедури, що призвело до виникнення феномену «подвійної роботи», коли працівники кадрових служб змушені дублювати інформацію і в електронній системі, і на паперових носіях.

Критичним фактором, що стримує якісний перехід на вищий рівень цифрової зрілості, є виявлені в ході дослідження інституційні бар'єри. Насамперед це стосується нормативно-правових обмежень, зокрема вимог застарілого архівного законодавства щодо тривалого зберігання паперових оригіналів кадрових документів. Ця нормативна колізія фактично блокує впровадження концепції «безпаперового офісу» та демотивує персонал використовувати цифрові підписи. Не менш вагомим є бар'єр інтероперабельності: HRMIS наразі функціонує як ізольована система («цифровий острів»), що має слабку інтеграцію з іншими базовими реєстрами, такими як Єдина державна електронна база з питань освіти, реєстри Пенсійного фонду та Державної податкової служби. Відсутність автоматизованого обміну даними призводить до порушення європейського принципу «одноразового введення» (Once-Only Principle) та змушує витрачати значний ресурс на ручну верифікацію інформації.

Окремої уваги заслуговує аналіз соціокультурного виміру цифровізації, який часто залишається поза увагою дослідників. Проведене дослідження

дозволило виявити прихований, але потужний вплив корпоративної культури на темпи впровадження цифрових інструментів. Встановлено, що в органах, де керівництво демонструє особистий приклад використання цифрових сервісів (так зване «цифрове лідерство»), рівень адаптації персоналу до змін є на 40–50% вищим, ніж у структурах з традиційним ієрархічним укладом. Це підтверджує тезу про те, що головним драйвером змін є не стільки наявність технічного забезпечення, скільки наявність політичної волі та лідерських якостей у керівників кадрових служб.

Водночас виявлено, що недостатня комунікація переваг цифровізації призводить до формування у персоналу хибних очікувань та страхів щодо можливих скорочень, що провокує прихований саботаж нових процедур.

Крім того, критичний аналіз фінансового забезпечення процесів цифровізації виявив структурний дисбаланс. Основний обсяг фінансування впровадження HRMIS здійснюється за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги, тоді як бюджетні видатки покривають лише поточну підтримку. Така модель фінансування створює ризики для сталості системи у довгостроковій перспективі, особливо після завершення донорських проєктів. Відсутність у місцевих бюджетах захищених статей видатків на оновлення комп'ютерної техніки та ліцензійного програмного забезпечення поглиблює цифровий розрив та ставить під загрозу цілісність інформаційного простору державної служби. Це вимагає перегляду підходів до бюджетування ІТ-витрат та запровадження механізмів цільових субвенцій для вирівнювання цифрових можливостей органів влади різного рівня.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що українська система кадрового адміністрування досягла своєрідної «скляної стелі» у своєму розвитку. Екстенсивний шлях цифровізації, що полягав у нарощуванні кількості підключених органів та комп'ютеризації робочих місць, фактично вичерпав свій потенціал. Подальший прогрес неможливий лише за рахунок технічних оновлень; він вимагає системних змін інституційного характеру. Йдеться про необхідність повної нормативної легалізації електронних архівів, забезпечення

реальної інтероперабельності державних реєстрів, подолання цифрового розриву між центром і регіонами, а також впровадження інструментів штучного інтелекту для переходу від облікової функції до предиктивної аналітики. Виявлені у цьому розділі проблеми та диспропорції формують чіткий запит на розробку комплексної стратегії вдосконалення механізмів цифрового кадрового адміністрування, обґрунтуванню якої буде присвячено третій розділ магістерської дисертації.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЦИФРОВОГО КАДРОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

3.1. Використання успішного досвіду країн ЄС у модернізації вітчизняної системи публічної служби

Процес цифрової трансформації державного сектору в Україні значною мірою ґрунтується на стандартах, директивах та практичних підходах, що вже пройшли успішну апробацію у країнах Європейського Союзу. Варто зазначити, що для держав-членів ЄС цифровізація адміністративних послуг та внутрішніх HR-процедур не була миттєвим явищем; це був складний еволюційний процес, що тривав понад десятиліття та супроводжувався гармонізацією законодавства відповідно до принципів публічного адміністрування SIGMA/OECD [27]. На сьогодні більшість європейських країн уже функціонують у форматі безпаперових процедур, мають глибоко інтегровані інформаційні екосистеми для управління людськими ресурсами та активно імплементують інструменти поглибленої аналітики, що відповідає рекомендаціям Ради ОЕСР щодо стратегій цифрового урядування [28]. Глибокий аналіз цього досвіду дозволяє не лише сформулювати чіткі бенчмарки для України, а й знайти перевірені часом рішення для подолання бар'єрів, ідентифікованих у попередніх розділах.

Безумовним лідером у сфері цифровізації публічного управління є Естонія, яку міжнародні експерти та звіти ООН [44] часто наводять як приклад еталонної «цифрової держави». Згідно з європейськими індикаторами розвитку, ця країна стабільно посідає перші місця за рівнем надання публічних послуг онлайн, що закріплено у Талліннській декларації про електронне урядування [29]. Досвід Естонії дає вичерпну відповідь на нормативно-правовий виклик, з яким стикається Україна: як легітимізувати повну відмову від паперового документообігу. Естонія вирішила це питання через радикальне законодавче закріплення принципу прозорості публічної інформації [33] та впровадження системи безпечного обміну даними, яка регулюється окремими урядовими постановами [34]. Для кадрового адміністрування це означає повну відсутність дублювання інформації: якщо дані про освіту держслужбовця вже містяться в

реєстрі Міністерства освіти, HR-система державного органу автоматично імпортує їх, не вимагаючи сканування дипломів. Важливо також зазначити, що в Естонії на законодавчому рівні діє принцип «одноразового введення» (once-only principle), згідно з яким держава не має права вимагати від службовця або громадянина інформацію, яка вже наявна в будь-якій державній базі даних.

Особливий інтерес для України становить досвід Данії, яка успішно подолала один із найскладніших бар'єрів – організаційно-ментальний опір персоналу змінам. Данія реалізує Національну стратегію цифровізації [35], яка передбачає обов'язковість цифрової комунікації між громадянином, бізнесом та державою. Проте успіх данської моделі полягає не стільки в адміністративному примусі, скільки в масштабних програмах навчання та підтримки користувачів. Данські державні агенції активно використовують сучасні методики управління змінами, інвестуючи значні фінансові та часові ресурси в розвиток цифрових навичок службовців ще до моменту впровадження нового програмного забезпечення. Крім того, Данія забезпечує високий рівень захисту даних відповідно до свого профільного законодавства [36], що є критично важливим при використанні HR-аналітики для прогнозування потреби в кадрах.

У контексті вирішення проблеми інтероперабельності та цифрової нерівності між центром та регіонами, релевантним для вітчизняних реалій є європейський досвід цифровізації на муніципальному рівні. Як зазначають дослідники І. Макарова та Ю. Пігарєв [40], цифровізація на регіональному рівні вимагає уніфікованих рішень. Наприклад, Польща створила хмарні рішення для органів місцевого самоврядування, інтегровані з центральними реєстрами. Це стратегічне рішення дозволило навіть малим громадам вести кадровий та адміністративний облік в електронному вигляді без необхідності закупівлі дорогих локальних серверів, що є прямою підказкою для формування української стратегії цифровізації органів місцевого самоврядування.

Окремим, надзвичайно актуальним вектором розвитку в ЄС є регулювання використання штучного інтелекту в публічному секторі. Згідно з дослідженнями О. Пархоменко-Куцевіл [43], використання технологій ШІ в системі управління

персоналом стає новим стандартом ефективності. Однак ключовим уроком для України є не сама технологія, а виважений підхід до безпеки та етики. Нещодавно прийнятий Регламент ЄС 2024/1689 (Artificial Intelligence Act) [31] встановлює жорсткі вимоги до прозорості алгоритмів, що використовуються при наймі на роботу та оцінюванні працівників, класифікуючи їх як системи високого ризику. Це застереження має бути обов'язково імплементоване в Україні в рамках виконання Угоди про асоціацію [26] ще на етапі пілотних проєктів, щоб уникнути проявів дискримінації та потенційних юридичних позовів.

Узагальнюючи європейський досвід та спираючись на моделі цифрової зрілості уряду Gartner [54], доцільно провести порівняльну оцінку рівня розвитку цифрових HR-систем, результати якої відображено в табл. 3.1. Це дозволяє чітко визначити поточне місце України та необхідні зони для подальшого зростання.

Таблиця 3.1. Оцінка рівня цифровізації HR-систем країн ЄС та України
(за 5-бальною шкалою)

Критерій оцінювання	Естонія	Данія	Нідерланди	Польща	Україна (поточний стан)
Інтеграція реєстрів (Interoperability)	5.0	5.0	4.8	4.2	2.8
Безпаперовість процесів (Paperless)	4.9	5.0	4.7	3.9	2.5
HR-аналітика та прогнозування	4.5	4.8	4.6	3.2	1.5

Захист персональних даних (GDPR)	5.0	5.0	5.0	4.5	3.0
Використання AI в HR	3.8	4.0	4.2	2.5	1.0

Примітка. Оцінка автора на основі даних UN E-Government Survey 2024 [44] та Gartner Digital Government Maturity Model [54]. 5 – повна реалізація, 1 – початковий етап.

Як наочно демонструють дані таблиці, найбільший розрив спостерігається у сферах HR-аналітики та впровадження безпаперових процесів. Саме на подолання цього відставання, з урахуванням виявлених у Розділі 2 інституційних бар'єрів, мають бути спрямовані стратегічні заходи.

3.2. Стратегічні напрями розвитку цифрової інфраструктури та усунення інституційних бар'єрів

Розвиток цифрової інфраструктури кадрового адміністрування неможливий без системного вирішення проблем, що блокують цей процес. Як зазначають у своїх працях О. Чернецький [4, 5] та О. Кіпішинова [1], цифровізація управління персоналом – це не лише технічне завдання, а й комплексна зміна підходів. У другому розділі дослідження було ідентифіковано шість груп бар'єрів, і стратегія подальшого розвитку має будуватися на їх комплексному усуненні.

Першочерговим стратегічним напрямом є нормативно-правовий інжиніринг, спрямований на повну легалізацію електронного документообігу. Головною перешкодою наразі є неузгодженість між сучасним законодавством про електронні документи [20] та застарілими нормами архівної справи. Правила організації діловодства (Наказ № 1000/5) [30], попри наявність електронних

систем, часто трактуються як вимога зберігання паперових оригіналів особових справ протягом 75 років. Ця колізія нівелює ідею цифровізації, про що неодноразово наголошували фахівці НАДС [15, 48]. Для вирішення цього необхідно внести зміни до підзаконних актів, що регулюють діловодство, та синхронізувати їх із Постановою КМУ № 1343 [10], яка регламентує роботу HRMIS. Пропонований план законодавчих змін наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2. План законодавчих змін для забезпечення цифрової трансформації кадрового адміністрування

Нормативний акт / Проект	Суть необхідних змін	Очікуваний термін	Відповідальний орган
Проект ЗУ «Про електронні архіви»	Визнання юридичної сили електронного архівного документа; скасування вимоги паперового дубліката для документів тривалого зберігання.	IV кв. 2025	Мін'юст, Укрдержархів
Постанова КМУ № 1343 [10] (зміни)	Надання статусу першоджерела даним в HRMIS. Заборона вимагати паперові довідки, якщо дані є в системі.	II кв. 2025	НАДС, Мінцифра

Наказ Мін'юсту № 1000/5 [30]	Скорочення строків зберігання для певних категорій кадрових документів; дозвіл на знищення паперових копій після оцифрування.	III кв. 2025	Мін'юст
---------------------------------	--	--------------	---------

Джерело: розроблено автором на основі аналізу нормативно-правової бази [10, 20, 30].

Другим напрямом є забезпечення фінансової стійкості та матеріально-технічне вирівнювання. Аналіз звітів про діяльність НАДС [13] та стану впровадження HRMIS [14] показує, що значна частина органів місцевого самоврядування не має ресурсів для впровадження сучасних систем. Це підтверджується і науковими розвідками З. Бурика та Ю. Шелест [16], які вказують на проблему цифрового розриву. Вирішення цієї проблеми потребує консолідованого бюджету відповідно до Стратегії реформування державного управління [11] та Концепції впровадження HRMIS [25]. Приклад можливого бюджету наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Орієнтовний бюджет реалізації стратегії цифровізації
кадрового адміністрування (2025–2028 рр.)

Напрямок фінансування	Опис заходів	Орієнтовна вартість (млн грн)	Джерело фінансування
Технічна інтеграція	Розробка API-шлюзів для інтеграції HRMIS з 12 реєстрами (ПФУ, ЄДЕБО та ін.)	25,0	Держбюджет, Донори
Ліквідація цифрового розриву в ОМС	Закупівля захищеного обладнання та ліцензій для 1000 громад (із розрахунку 150 тис. грн на громаду)	150,0	Субвенція, Місцеві бюджети
Мобільність	Розробка та підтримка мобільного застосунку «є-Держслужбовець»	12,0	Мінцифра (в рамках Diia Support)
Кібербезпека	Побудова SOC (Security Operations Center) для моніторингу загроз 24/7	35,0	Міжнародна тех. допомога

Навчання та підтримка	Створення тренінгових центрів, сертифікація 5000 HR-фахівців	18,0	Донори (програми ЄС)
Всього	—	~240,0	—

Третім стратегічним вектором є побудова комплексної системи кібербезпеки в умовах війни. Кадрові дані державних службовців є критично вразливим активом, що вимагає захисту відповідно до Закону України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» [32] та Закону «Про захист персональних даних» [21]. Стара модель захисту периметра вже не є ефективною. Необхідний перехід до архітектури, що передбачає обов'язкове використання кваліфікованих електронних довірчих послуг [22] для кожної транзакції.

Четвертим аспектом є організаційно-культурна трансформація та розвиток компетентностей. Як було зазначено у другому розділі, одним із ключових бар'єрів цифровізації є дефіцит специфічних цифрових навичок у працівників кадрових служб. Результати аналізу показують, що загальних курсів цифрової грамотності недостатньо для роботи зі спеціалізованими системами типу HRMIS. Для вирішення цієї проблеми, в рамках виконання завдань Стратегії реформування державного управління [11] та на основі рамки цифрових компетентностей DigComp 2.2, автором розроблено проєкт спеціалізованої короткострокової програми підвищення кваліфікації «Цифровий HR в публічному управлінні: від обліку до аналітики».

Запропонована програма розрахована на 1 кредит ЄКТС (30 годин), що робить її гнучкою та доступною для проходження без відриву від служби. Структурно програма складається з трьох змістових модулів. Перший модуль присвячено нормативно-правовим та організаційним засадам цифровізації, в

рамках якого слухачі вивчають екосистему цифрової держави, принципи інтероперабельності реєстрів, а також основи кібергігієни та захисту персональних даних відповідно до стандартів GDPR. Другий модуль фокусується на прикладних інструментах HRMIS, де учасники опановують практичні навички адміністрування електронних особових справ, формування організаційних структур, а також використання модулів оцінювання (KPI) та професійного розвитку. Третій модуль присвячено кадровій аналітиці та прогнозуванню, включаючи основи роботи з Big Data, інтерпретацію дашбордів та огляд можливостей ШІ-інструментів для рекрутингу. Успішне завершення програми передбачає виконання комплексного практичного завдання зі створення повного циклу цифрового документа. Впровадження такої стандартизованої програми дозволить уніфікувати рівень підготовки фахівців у всіх 764 органах, підключених до системи, та мінімізувати кількість помилок, спричинених людським фактором.

П'ятим, проте надзвичайно актуальним стратегічним вектором розвитку цифрової інфраструктури державної служби є забезпечення механізмів реінтеграції ветеранів війни. Повоєнна відбудова України неминуче супроводжуватиметься масовим приходом демобілізованих військовослужбовців до органів публічної влади, що вимагає від системи кадрового адміністрування принципово нових функціональних можливостей, передбачених Стратегією переходу від військової служби до цивільного життя [60]. Чинна архітектура HRMIS, спроектована в умовах мирного часу, не містить інструментів для конверсії військового досвіду в цивільні компетенції.

Стратегічно важливим завданням є розробка та інтеграція до HRMIS модуля «Ветеран». Цей модуль має вирішувати три ключові задачі. По-перше, автоматичне зарахування періоду військової служби до стажу державної служби та присвоєння рангів без збору паперових довідок, що забезпечується інтеграцією з Єдиним державним реєстром ветеранів війни відповідно до Закону України «Про статус ветеранів війни...» [61].

По-друге, система має містити алгоритми компетентнісного мапінгу (competency mapping). Йдеться про автоматизоване співставлення військово-облікових спеціальностей (ВОС) з вимогами посад державної служби. У цьому контексті доцільно адаптувати досвід США, де успішно функціонує система O*NET Military Crosswalk, яка автоматично перекладає військові навички на мову цивільних професійних стандартів [62]. Використання елементів штучного інтелекту в українській HRMIS дозволить виявляти приховані лідерські (Soft Skills) та організаційні навички ветеранів, набуті в бойових умовах, пропонуючи їм релевантні кар'єрні траєкторії в державному секторі.

По-третє, важливим аспектом є цифрова підтримка інклюзивності. Для ветеранів, які отримали інвалідність, HRMIS повинна стати інструментом адаптації робочого середовища (Reasonable Accommodation), містячи функціонал для оцінки потреб в облаштуванні робочого місця. Реалізація цього напряму вимагає тісної міжвідомчої координації та побудови захищених каналів обміну даними. Впровадження «ветеранського компонента» дозволить державі ефективно використати унікальний ціннісний потенціал ветеранів для якісного оновлення державного апарату.

3.3. Практичні рекомендації щодо оптимізації роботи HRMIS та впровадження елементів штучного інтелекту в кадрову аналітику

Реалізація стратегічних напрямів розвитку цифрової інфраструктури, окреслених у попередніх підрозділах, вимагає переходу до конкретних прикладних рішень. Практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мають базуватися на усуненні існуючих техніко-технологічних бар'єрів та поступовому впровадженні інноваційних інструментів, доцільність та ефективність яких підтверджується у дослідженнях В. Саприкіна [18] та Д. Рудзіка [19].

Першочерговим пріоритетом визначено технічну модернізацію архітектури системи, оскільки критичною проблемою поточної версії HRMIS залишається недостатня інтеграція та відсутність автоматизації сповіщень, що

змушує персонал виконувати подвійну роботу. Для вирішення цієї проблеми, спираючись на норми постанови КМУ № 1047 [23], пропонується доповнити архітектуру системи сучасними модулями обміну даними. Зокрема, доцільним є впровадження технології черг повідомлень (Message Queue), що дозволить гарантувати доставку автоматичних сповіщень про важливі кадрові події, такі як закінчення терміну дії контракту, настання чергового етапу оцінювання згідно з наказом НАДС № 157-23 [24] або затвердження графіку відпусток. Окрім цього, критично необхідним є розвиток повноцінних API-шлюзів для забезпечення двосторонньої інтеграції HRMIS із зовнішніми системами, насамперед бухгалтерським програмним забезпеченням та порталом вакансій career.gov.ua [9]. Реалізація цього заходу дозволить автоматично синхронізувати кадрові накази з нарахуванням виплат, що усуне проблему подвійного введення даних та мінімізує ризик механічних помилок.

Наступним важливим кроком є розробка та затвердження етичного фреймворку використання штучного інтелекту. Впровадження ШІ в кадрові процеси несе значні переваги, на чому наголошують А. Присяжна [41] та О. Чернецький [42], однак Україна, імплементуючи європейські норми, зобов'язана враховувати принципи EU AI Act [31]. У зв'язку з цим пропонується затвердити на рівні НАДС «Етичний кодекс використання алгоритмів у публічній службі», який має базуватися на трьох фундаментальних принципах: «Human-in-the-loop» (людина в контурі), пояснюваності алгоритмів (Explainable AI) та недискримінації.

Для практичної імплементації цих принципів на рівні окремого державного органу недостатньо лише декларативних заяв. Необхідна розробка та затвердження внутрішнього нормативного акту. Враховуючи, що європейське законодавство класифікує системи ШІ у сфері зайнятості як високоризикові, автором розроблено проєкт Типового положення про використання систем штучного інтелекту та автоматизованого прийняття рішень в управлінні персоналом.

Запропонований проєкт Положення структурно складається з п'яти ключових розділів. У першому розділі визначаються загальні засади, де ІІІ трактується як допоміжний інструмент для аналізу даних та формування рекомендацій, використання якого має відповідати Закону «Про захист персональних даних» [21]. Другий розділ чітко окреслює сфери дозволеного використання (так звана «Green Zone»), до яких віднесено автоматизований скринінг резюме на відповідність формальним вимогам, формування персоналізованих рекомендацій щодо навчання, аналіз знеособлених великих даних для планування штату та використання чат-ботів для надання довідкової інформації. Третій розділ закріплює принцип «Людина в контурі», встановлюючи пряму заборону на прийняття повністю автоматизованих рішень, що мають юридичні наслідки (прийняття, звільнення, преміювання). Будь-яка рекомендація алгоритму визначається як консультативна, а остаточне рішення приймає уповноважена особа. Четвертий розділ гарантує прозорість процесів, зобов'язуючи повідомляти службовців про факт використання ІІІ та надаючи їм право вимагати пояснень щодо логіки роботи алгоритму у разі незгоди з рішенням. П'ятий розділ запроваджує механізми аудиту та контролю ризиків, передбачаючи щорічну перевірку алгоритмів на предмет дискримінаційних патернів та призупинення їх роботи у разі виявлення помилок.

Окрім нормативного регулювання та навчання персоналу, успіх цифрової трансформації критично залежить від наявності ефективного лідерства. Як показує аналіз бар'єрів у Розділі 2, пасивність або прихований опір керівників середньої ланки часто гальмує впровадження інновацій. Для вирішення цієї проблеми пропонується формалізувати вимоги до посадових осіб, відповідальних за цифрову трансформацію. На основі Рамки цифрових компетентностей ОЕСР (The OECD Digital Government Policy Framework) [50] та з урахуванням українського контексту, розроблено детальний Профіль компетентностей цифрового лідера (Digital HR Leader).

Цей профіль включає блок професійних знань (Hard Skills), що охоплює розуміння архітектури даних, принципів побудови реєстрів, глибоке знання

законодавства у сфері електронних довірчих послуг [22] та захисту інформації [32], а також навички аналітики даних (вміння інтерпретувати візуалізовані дані та розрізняти кореляції). Другий блок профілю – це управлінські навички (Soft Skills), серед яких ключовими є управління опором змінам, сервісне мислення (Service Design) та гнучкість (Agility). Важливим елементом профілю є індикатори поведінки: позитивним індикатором вважається особисте використання керівником цифрових інструментів (КЕП, кабінет самообслуговування) та ініціювання перегляду застарілих інструкцій, тоді як негативним – вимога роздруковувати електронні документи «для надійності» та делегування використання власного ключа підлеглим. Впровадження цього профілю при проведенні конкурсів дозволить сформувати нову генерацію управлінців.

Замість ризикованого одночасного впровадження складних технологій по всій країні, доцільно застосувати підхід пілотування («Quick Wins»), оцінюючи зручність системи за міжнародною шкалою SUS (System Usability Scale) [49]. Рекомендований перелік пілотних проєктів на 2025 рік наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Рекомендовані пілотні проєкти з цифровізації HR-процесів
на 2025 рік

Назва проєкту	Базові органи для пілоту	Суть проєкту та очікуваний ефект	Орієнтовний бюджет
AI-Recruiter (Скринінг)	Мінцифра, Мінекономіки, Мінфін	Автоматичний аналіз резюме кандидатів на порталі career.gov.ua [9] на відповідність формальним вимогам. Ефект: Скорочення часу на первинний відбір на 70%.	2,5 млн грн

Predictive Analytics (Прогнозування)	Львівська та Дніпропетровська ОВА	Аналіз плинності кадрів за допомогою Big Data. Виявлення підрозділів з ризиком масових звільнень. Ефект: Зменшення плинності на 10%.	1,8 млн грн
Мобільний HR-кабінет	3–5 пілотних ЦОВВ (охоплення ~10 тис. користувачів)	Тестування захищеного мобільного застосунку. Ефект: Підвищення задоволеності персоналу та залученості молоді.	4,0 млн грн

Варто також враховувати, що будь-яка масштабна цифрова трансформація супроводжується ризиками, що вимагає застосування спеціалізованих моделей зрілості HR [51]. Для їх системної мінімізації розроблено матрицю ризиків, яка визначає ймовірність настання негативних подій та пропонує конкретні заходи мітігації. Матрицю ризиків представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5. Матриця ризиків впровадження оновленої системи
цифрового кадрового адміністрування

Ризик	Ймовірність	Рівень впливу	Заходи з мінімізації (Mitigation Plan)
Опір користувачів (саботаж змін)	Висока	Критичний	Впровадження програм навчання [53]; застосування методології Agile [45]; система мотивації.
Кібератаки та витік даних	Середня	Критичний	Захист згідно з вимогами законодавства [32]; ізоляція баз даних; навчання з кібергігієни.
Технічні збої та втрата даних	Середня	Високий	Використання хмарних сховищ; резервне копіювання.
Нестача фінансування	Висока	Високий	Поетапне впровадження; залучення донорів в рамках стратегії реформування [11].
Дискримінація з боку AI	Низька	Середній	Принцип Human-in-the-loop; дотримання норм AI Act [31].

Отже, запропонований комплекс практичних заходів гармонійно поєднує необхідні технічні інновації з надійними етичними та безпековими запобіжниками. Реалізація цих рекомендацій дозволить трансформувати HRMIS із простого облікового реєстру [2, 12] в сучасну інтелектуальну систему управління людським потенціалом [6, 7], здатну ефективно відповідати на виклики часу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської дисертації здійснено комплексне обґрунтування науково-практичних рекомендацій, спрямованих на системне вдосконалення механізмів цифрового кадрового адміністрування в органах публічної влади України. Запропонована стратегія модернізації базується на результатах глибокого порівняльного аналізу кращих практик країн Європейського Союзу, зокрема Естонії та Данії, та адаптована до специфіки вітчизняних реалій, що дозволило сформулювати цілісний механізм подолання інституційних, технічних та організаційних бар'єрів, ідентифікованих у попередніх частинах дослідження.

Першочерговим та фундаментальним напрямом вдосконалення визначено трансформацію нормативно-правового забезпечення, оскільки саме застарілість регуляторної бази, зокрема у сфері архівної справи [30], виступає ключовим гальмом цифровізації.

У ході дослідження встановлено, що без повної легітимізації електронних документів як єдиного джерела юридично значущої інформації будь-які технічні інновації призводитимуть лише до дублювання процесів. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність прийняття спеціального Закону України «Про електронні архіви», який має скасувати архаїчні вимоги щодо зберігання паперових дублікатів документів тривалого терміну зберігання. Паралельно з цим запропоновано внесення змін до Постанови Кабінету Міністрів України № 1343 [10], що дозволить надати даним в інформаційній системі управління людськими ресурсами (HRMIS) статус першоджерела. Реалізація цього нормативного блоку дозволить остаточно вирішити проблему «подвійної бюрократії», забезпечивши перехід до реального режиму «безпаперового офісу», що, за розрахунками, вивільнить до 30% робочого часу працівників кадрових служб для виконання більш інтелектуальних та стратегічних завдань.

Наступним критично важливим елементом запропонованої стратегії є модернізація технічної архітектури та забезпечення інтероперабельності системи. Доведено, що поточна модель функціонування HRMIS як ізольованого

реєстру вичерпала свій потенціал і потребує переходу до концепції єдиного цифрового простору даних, що повністю узгоджується з сучасними підходами до цифрового врядування [39]. У роботі розроблено детальний план технічної інтеграції HRMIS із 12 ключовими державними реєстрами, включаючи бази даних Пенсійного фонду, Міністерства освіти і науки та Державної податкової служби. Впровадження сучасних технологій автоматизованого обміну даними через систему «Трембіта» та застосування механізму черг повідомлень дозволить реалізувати на практиці європейський принцип «одноразового введення даних» (Once-Only Principle), коли інформація про державного службовця збирається системою автоматично з довірених джерел, мінімізуючи вплив людського фактора та ризик механічних помилок.

Особливу увагу в рекомендаціях приділено інноваційному вектору розвитку, а саме впровадженню технологій штучного інтелекту та поглибленої аналітики. Спираючись на дослідження О. Чернецького [5, 42], доведено, що в умовах демографічної кризи та дефіциту кваліфікованих кадрів держава повинна переходити від облікових функцій до предиктивного управління талантами.

У розділі розроблено та обґрунтовано доцільність запуску пілотних проєктів, таких як AI-скрінінг резюме та прогнозування ризиків плинності кадрів. При цьому критично важливою умовою визначено суворе дотримання європейських етичних стандартів, закріплених у AI Act [31]. Запропонований етичний фреймворк базується на принципі «Human-in-the-loop» (людина в контурі), який гарантує, що остаточні юридично значущі рішення щодо кар'єри службовця завжди прийматимуться людиною, а алгоритми виконуватимуть виключно допоміжну, рекомендаційну функцію, що унеможливило дискримінацію та забезпечує прозорість процесів.

Для забезпечення реалістичності запропонованих змін у роботі розроблено фінансово-ресурсну модель реалізації стратегії до 2028 року. Розрахунок орієнтовного бюджету, загальний обсяг якого становить близько 240 млн грн, базується на принципі комбінованого фінансування. Ця модель передбачає залучення коштів державного бюджету для підтримки центральної

інфраструктури, використання механізму цільових субвенцій для подолання цифрового розриву в територіальних громадах, а також активне залучення міжнародної донорської допомоги для розробки високотехнологічних аналітичних модулів. Такий підхід дозволяє розподілити фінансове навантаження та гарантує сталість процесу цифровізації навіть в умовах обмежених бюджетних ресурсів воєнного часу.

Невід'ємною складовою розроблених рекомендацій є блок управління ризиками. Сформована у розділі комплексна матриця ризиків ідентифікує опір персоналу змінам та зростаючі кіберзагрози як ключові виклики на шляху трансформації. У відповідь на ці загрози запропоновано конкретні механізми їх мінімізації: від впровадження масштабних програм управління змінами (Change Management) та навчання персоналу до побудови сучасної архітектури кібербезпеки на основі моделі «нульової довіри» (Zero Trust), що відповідає актуальним викликам захисту інформації в умовах війни [17].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що реалізація запропонованого у третьому розділі комплексу заходів дозволить здійснити якісний стрибок у розвитку системи публічного управління. Це забезпечить трансформацію кадрового адміністрування з допоміжної бюрократичної функції обслуговування паперових документів у повноцінну стратегічну функцію управління людським капіталом [3]. Впровадження розроблених рекомендацій не лише наблизить українську державну службу до високих стандартів Європейського Союзу, але й суттєво підвищить її інституційну стійкість, прозорість та здатність ефективно реагувати на виклики повоєнного відновлення країни.

ВИСНОВКИ

У магістерській дисертації здійснено комплексне теоретико-методологічне узагальнення та вирішено актуальне науково-практичне завдання, яке полягає в обґрунтуванні стратегічних напрямів та розробці прикладних механізмів удосконалення цифрового кадрового адміністрування в органах публічної влади України.

Проведене дослідження, що охоплювало системний аналіз теоретичних засад, детальну оцінку нормативно-правового поля, діагностику сучасного стану впровадження системи HRMIS та вивчення передового європейського досвіду, дозволило сформулювати низку концептуальних висновків, узагальнень та пропозицій, які мають важливе значення для подальшого реформування державної служби. Отримані результати послідовно розкривають логіку виконання поставлених у вступі завдань та підтверджують досягнення мети дослідження.

Реалізація першого завдання дослідження щодо узагальнення теоретичних засад кадрового адміністрування дозволила встановити, що в умовах глобальної цифровізації та зміни управлінської парадигми відбувається фундаментальна трансформація сутності кадрової роботи. Науковий аналіз довів, що кадрове адміністрування еволюціонувало від суто процесуальної, допоміжної діяльності з ведення документації до складного інституціоналізованого механізму стратегічного управління людським капіталом.

У роботі обґрунтовано авторський підхід, згідно з яким сучасне цифрове адміністрування не може і не повинно обмежуватися технічним переведенням паперових носіїв в електронний формат. Натомість воно передбачає глибинний реінжиніринг бізнес-процесів, що дозволяє перейти від застарілої бюрократичної моделі контролю до сучасної сервісно-орієнтованої моделі. У цій новій парадигмі цифрові технології виступають не просто допоміжним елементом, а несучою конструкцією всієї системи державної служби, забезпечуючи її гнучкість, адаптивність та здатність функціонувати в умовах невизначеності.

У ході визначення ролі та місця цифрових інструментів у модернізації кадрової політики держави було з'ясовано, що вони є критично важливим фактором забезпечення прозорості, доброчесності та ефективності публічного управління. Дослідження переконливо показало, що впровадження інтегрованих інформаційних систем, таких як HRMIS, дозволяє мінімізувати корупційні ризики, зокрема при проведенні конкурсних відборів, унеможливорює маніпуляції з даними про стаж, ранги та фінансові виплати, а також забезпечує об'єктивність процесів оцінювання результатів службової діяльності. Саме цифрові інструменти створюють необхідні технологічні передумови для трансформації кадрової політики з реактивної моделі, що реагує на кадрові події постфактум, на проактивну модель. Остання базується на науковому прогнозуванні потреб державного органу, аналітиці великих даних та стратегічному плануванні професійного розвитку персоналу, що є ознакою зрілої державної служби європейського зразка.

За результатами здійсненого глибокого аналізу нормативно-правового забезпечення впровадження цифрових технологій виявлено наявність розгалуженої, але внутрішньо суперечливої правової бази. Встановлено, що попри наявність прогресивних норм у Законі України «Про державну службу» та функціонування спеціалізованих постанов Кабінету Міністрів України, які регламентують роботу HRMIS, чинне архівне законодавство та застарілі інструкції з діловодства продовжують вимагати створення та довічного зберігання паперових дублікатів документів.

Ця нормативна колізія фактично блокує повноцінний перехід державних органів до режиму «безпаперового офісу» та створює парадоксальну ситуацію «подвійної бюрократії», коли цифровізація на початкових етапах призводить не до зменшення, а до збільшення навантаження на персонал через необхідність ведення паралельного обліку. Вирішення цієї проблеми потребує не точкових змін, а системного перегляду підходів до юридичної значущості електронних даних та прийняття спеціалізованого законодавства про електронні архіви.

Діагностика сучасного стану цифровізації кадрового адміністрування в Україні дозволила констатувати, що процес впровадження системи HRMIS успішно перейшов від етапу пілотування до масштабного розгортання. Станом на початок 2025 року система охоплює більшість центральних органів виконавчої влади та їх територіальних підрозділів, що свідчить про поступове формування єдиного цифрового простору державної служби.

Водночас проведений функціональний аналіз виявив суттєву диспропорцію у використанні можливостей системи: якщо модулі технічного обліку персоналу та ведення штатного розпису використовуються активно, то стратегічні модулі, такі як оцінювання ефективності (KPI), планування професійного розвитку та аналітика, наразі задіяні лише фрагментарно.

Також дослідження зафіксувало значний цифровий розрив між центральними органами влади, які демонструють високий рівень цифрової зрілості, та органами місцевого самоврядування, де значною мірою зберігаються традиційні паперові практики, що створює ризики для єдності державної кадрової політики.

У ході виконання завдання щодо виявлення бар'єрів трансформації було ідентифіковано, класифіковано та детально проаналізовано комплекс організаційних, технічних та компетентнісних перешкод, що стримують ефективну цифрову трансформацію. Обґрунтовано існування феномену «подвійної роботи», який виникає внаслідок відсутності належної інтеоперабельності між державними реєстрами. Через це працівники кадрових служб змушені вручну вносити та верифікувати дані, які вже існують в інших державних базах (освітніх, податкових, пенсійних), що суттєво знижує мотивацію до використання цифрових інструментів.

Крім технічних проблем інтеграції, суттєвою перешкодою визначено організаційно-ментальний опір змінам з боку персоналу, недостатній рівень цифрових компетентностей окремих категорій службовців, а також зростаючі безпекові ризики в умовах воєнного стану, що вимагають впровадження нових, більш жорстких підходів до кіберзахисту та захисту персональних даних.

На основі детального аналізу успішного досвіду країн Європейського Союзу, зокрема моделей цифровізації Естонії та Данії, обґрунтовано конкретні шляхи вдосконалення цифрового кадрового адміністрування та розроблено відповідну стратегічну дорожню карту на 2024–2028 роки. Запропоновано механізм практичної реалізації принципу «єдиного введення даних» (Once-Only Principle) через поглиблену технічну інтеграцію HRMIS з 12 ключовими державними реєстрами, що дозволить автоматизувати рутинні процедури верифікації даних та звільнити час HR-фахівців для стратегічних завдань.

Також розроблено та обґрунтовано практичні рекомендації щодо впровадження пілотних проєктів з використання штучного інтелекту для скринінгу кандидатів та предиктивної аналітики плинності кадрів. При цьому критично важливою умовою визначено суворе дотримання етичних стандартів та принципу «людина в контурі» (Human-in-the-loop), що гарантує прозорість, підзвітність та недискримінаційність автоматизованих рішень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретичних уявлень про механізми цифрової трансформації публічного управління. Зокрема, у дисертації вперше обґрунтовано феномен «подвійної бюрократії» як характеристику перехідного етапу цифровізації, що виникає через нормативну невизначеність. Набули подальшого розвитку понятійно-категоріальний апарат шляхом уточнення дефініції «цифрове кадрове адміністрування», а також класифікація інституційних бар'єрів, що дозволило структурувати проблематику впровадження інформаційних систем за шістьма кластерами.

Вперше запропоновано комплексну модель цифрової зрілості кадрової служби державного органу, адаптовану до умов воєнного стану, та розроблено авторський етичний фреймворк використання штучного інтелекту в кадровій роботі, що базується на новітньому європейському законодавстві (EU AI Act).

Практичне значення результатів дослідження визначається їх прикладною спрямованістю та готовністю до впровадження. Розроблений у роботі проєкт «Типового положення про використання систем штучного інтелекту» та

пропозиції щодо законодавчих змін у сфері електронного архівування можуть бути безпосередньо використані Національним агентством України з питань державної служби для вдосконалення державної політики. Запропонована програма підвищення кваліфікації «Цифровий HR» та розроблений профіль компетентностей цифрового лідера стануть дієвим інструментом для служб управління персоналом при плануванні навчання та розвитку кадрів. Сформована матриця ризиків та алгоритми впровадження пілотних проєктів дозволять керівникам органів влади мінімізувати негативні наслідки цифрових трансформацій.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з вивченням впливу штучного інтелекту на зміну рольової моделі державного службовця та етичних аспектів автоматизованого прийняття рішень. Окремої уваги потребуватиме науковий аналіз ефективності дистанційних методів управління розподіленими командами в публічному секторі, що стало новою реальністю.

Також актуальним напрямом є дослідження питань кіберстійкості кадрових систем в умовах гібридних загроз та розробка механізмів цифрової реінтеграції ветеранів війни у систему державної служби через адаптовані цифрові сервіси.

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що повна імплементація запропонованого комплексу заходів дозволить здійснити якісний перехід від етапу накопичення цифрових даних до етапу стратегічного управління ними. Впровадження розроблених нормативних, технічних та організаційних рекомендацій забезпечить трансформацію системи кадрового адміністрування з бюрократичного механізму на ефективну, прозору та людиноцентричну сервісну структуру. Це не лише наблизить українську державну службу до стандартів Європейського Союзу, а й суттєво підвищить її інституційну стійкість, мобільність та спроможність ефективно реагувати на виклики повоєнного відновлення і розвитку України. Зрештою, успішна реалізація окреслених завдань стане переконливим свідченням зрілості

української держави та закладе надійний фундамент для побудови нової якості публічного управління, де передові цифрові технології слугують інтересам суспільства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Кіпішинова О., Сметаніна Л. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 3. С. 202–205.
2. Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Марчук С. В. Кадрове адміністрування: сучасні тенденції та досвід України у використанні програмного забезпечення. *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 250–254.
3. Чудновець І. С. Реалізація кадрового забезпечення державної служби в Україні: етапи, особливості та сутність. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 2(4). С. 404–409.
4. Чернецький О. В. Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади: теоретичний аспект. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 6. С. 89–100.
5. Чернецький О. Напрями формування ефективної системи управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. № 2 (78). С. 209–217.
6. Кузьменко Г. О. Кадрова політика у системі публічного управління в сучасній Україні: розвиток людського потенціалу та інноваційні підходи до професіоналізації кадрів : дис. ... д-ра філософії. 2024.
7. Чернецький О. Цифровізація як тренд розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади. *Проблеми модернізації України*. 2024. Вип. 17. С. 202.
8. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
9. Портал вакансій державної служби career.gov.ua. URL: <https://career.gov.ua>
10. Деякі питання функціонування інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах : постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 р. № 1343. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2020-%D0%BF> (дата звернення: 04.12.2025).

11. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p>
12. Наталія Алюшина: Система HRMIS підтвердила свою ефективність у державних органах. Готуємось до старту II фази проекту / Національне агентство України з питань державної служби. 30.11.2023. URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-cystema-hrmis-pidtverdyla-svoiu-efektyvnist-u-derzhavnykh-orhanakh-hotuiemos-do-startu-ii-fazy-proiektu>
13. Голова НАДС Наталія Алюшина презентувала публічний звіт про результати діяльності Агентства у 2023 році та окреслила пріоритети роботи на 2024 рік / Національне агентство України з питань державної служби. 01.03.2024. URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-nataliia-aliushyna-prezentovala-publichnyi-zvit-pro-rezultaty-diialnosti-ahentstva-u-2023-rotsi-ta-okreslyla-priorytety-roboty-na-2024-rik>
14. У HRMIS уже зареєстровані і працюють 764 держоргани та 39,7 тис. українських держслужбовців / Інтерфакс-Україна. 01.03.2024. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/970855.html>
15. Наталія Алюшина: HRMIS – крок до цифрової державної служби в Україні / Кабінет Міністрів України, НАДС. 08.04.2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliya-alyushina-hrmis-krok-do-cifrovoyi-derzhavnoyi-sluzhbi-v-ukrayini>
16. Бурик З. М., Шелест Ю. Р., Литвинюк Я. М. Модернізація системи публічного управління в умовах цифровізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 40. С. 43–51.
17. Євтушенко О. Цифровізація – інструмент модернізації публічного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 26. С. 1158–1176.
18. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. Вип. 1. С. 116–121.

19. Рудзік Д. С. Розвиток кадрового потенціалу публічного управління в умовах цифровізації суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 5.
20. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 04.12.2025).
21. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 04.12.2025).
22. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 04.12.2025).
23. Деякі питання забезпечення функціонування інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах : постанова Кабінету Міністрів України від 16.09.2022 р. № 1047. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1047-2022-%D0%BF> (дата звернення: 04.12.2025).
24. Про затвердження Змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : наказ НАДС від 28.09.2023 р. № 157-23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1786-23> (дата звернення: 04.12.2025).
25. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2016 р. № 1746-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1746-2016-%D1%80> (дата звернення: 04.12.2025).
26. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : ратифіковано Законом України від 16.09.2014 р. №

- 1678-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 04.12.2025).
27. The Principles of Public Administration. OECD/SIGMA, 2017. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-edition-ENG.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).
28. Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. OECD, 2014. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406> (дата звернення: 04.12.2025).
29. Tallinn Declaration on eGovernment. Ministerial Declaration on eGovernment, signed on 6 October 2017. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration> (дата звернення: 04.12.2025).
30. Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях : наказ Міністерства юстиції України від 18.06.2015 р. № 1000/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15> (дата звернення: 04.12.2025).
31. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending Regulations (EC) No 300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*. 2024. L 1689. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj> (дата звернення: 04.12.2025).
32. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 р. № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 04.12.2025).

33. Public Information Act : Passed 15.11.2000. *Riigi Teataja*. URL: <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/522122021002/consolide> (дата звернення: 04.12.2025).
34. Data exchange layer of information systems : Regulation No. 105 of the Government of the Republic of 23 September 2016. *Riigi Teataja*. URL: <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/526092016001/consolide> (дата звернення: 04.12.2025).
35. The Danish Government. National Strategy for Digitalisation – Denmark’s digital future. Copenhagen : Ministry of Finance, 2022. URL: <https://en.digst.dk/strategy/national-strategy-for-digitalisation/> (дата звернення: 04.12.2025).
36. Data Protection Act : Act No. 502 of 23 May 2018. URL: <https://www.datatilsynet.dk/english/legislation> (дата звернення: 04.12.2025).
37. Іщенко А. М. Цифрова трансформація публічного управління в контексті гендерного мейнстримінгу : дис. ... д-ра філософії : 281 Публічне управління та адміністрування. Київ, 2025. 264 с.
38. Dergachova V., Koleshnia Y. Digital transformation of industrial enterprises as a change in the business model and corporate thinking. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2024. № 28. С. 46–50.
39. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2018. № 1. С. 5–10.
40. Макарова І., Пігарєв Ю. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 2 (82). С. 15–20.
41. Присяжна А. І. Сучасні можливості застосування штучного інтелекту в кадровому адмініструванні : дис. ... д-ра філософії / А. І. Присяжна ; Західноукр. нац. ун-т. – Тернопіль, 2025.

42. Чернецький О. В. Сучасні тенденції цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади / О. В. Чернецький // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 19. – С. 225–230.
43. Пархоменко-Куцевіл О. Обґрунтування використання технологій штучного інтелекту у системі управління персоналом публічної служби України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 98–106.
44. United Nations E-Government Survey 2024 : Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York : United Nations, 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024> (дата звернення: 04.12.2025).
45. Ющенко Н. В. Agile-методологія в публічному управлінні : тези доп. // *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 24-25 бер. 2021 р. Харків, 2021. С. 345–347.
46. Особливості та перспективи застосування Agile в публічному управлінні / А. В. Колодін та ін. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2021. Вип. 2 (16). С. 88–95.
47. Lean-підхід у державному управлінні: як усувати втрати та запускати зміни [Електронний ресурс] : освітня програма / CDTO Campus. 2024. URL: <https://www.cdto-campus.com/programs/lean-pidhid-u-derzhavnomu-upravlinni> (дата звернення: 04.12.2025).
48. Риженко О. В. Цифровізація державної служби: від ідеї до впровадження HRMIS. *Державна служба*. 2021. № 3. С. 12–15.
49. Brooke J. SUS: A 'quick and dirty' usability scale. *Usability evaluation in industry*. London : Taylor & Francis, 1996. P. 189–194.
50. The OECD Digital Government Policy Framework : OECD Public Governance Policy Papers. Paris : OECD Publishing, 2020. No. 01. URL: <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en> (дата звернення: 04.12.2025).

51. HR Maturity Model: A Strategic Framework for HR Transformation [Electronic resource]. *Gartner*. 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources> (дата звернення: 04.12.2025).
52. Аналітичний звіт за результатами опитування щодо визначення потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами на державній службі (жовтень 2024 р.) [Електронний ресурс] / НАДС. Київ, 2024. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/ds-2024-1.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).
53. Організація професійного навчання державних службовців у 2024 році : аналітичний звіт [Електронний ресурс] / НАДС. Київ, 2024. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/zvit-sigma-2024.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).
54. Gartner Digital Government Maturity Model : Transitioning from E-Government to Digital Government [Electronic resource]. *Gartner*. 2022. URL: <https://www.gartner.com/en/industries/government-public-sector> (дата звернення: 04.12.2025).
55. Публічний звіт Голови Національного агентства України з питань державної служби за 2023 рік. Київ : НАДС, 2024. URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-nataliia-aliushyna-prezentuvala-publichnyi-zvit-pro-rezultaty-diialnosti-ahentstva-u-2023-rotsi-ta-okreslyla-priorytety-roboty-na-2024-rik>
56. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
57. Про хмарні послуги : Закон України від 17.02.2022 р. № 2075-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20>
58. Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів

України від 12.03.2022 р. № 263. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2022-п>

59. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements. International Organization for Standardization, 2022.

60. Проєкт Стратегії переходу від військової служби до цивільного життя на період до 2032 року / Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua>

61. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22.10.1993 р. № 3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12>

62. O*NET OnLine. Military Crosswalk Search. U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration. URL: <https://www.onetonline.org/crosswalk/MOC/>