ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ВИКЛИК КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ: СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ І ПРАВОВИЙ КОНТЕКСТ

ДУБОВСЬКИЙ Олександр Степанович - аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу, Інститут права та суспільних відносин, ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

УДК 35: 331.108:340
DOI: https://doi.org/10.71404/NP.2025.2.71

У статті здійснено комплексний аналіз цифровізації публічного управління як системного виклику кадровій політиці органів державної влади та місцевого самоврядування. Обґрунтовано, що цифрова трансформація управлінських процесів змінює не лише технологічну інфраструктуру, але й функціональні ролі, професійні компетентності, мотиваційні механізми та організаційну культуру публічної служби. Визначено, що впровадження електронного урядування, автоматизації процедур, аналітики великих даних і цифрових сервісів актуалізує потребу у формуванні нової моделі кадрової політики, заснованої на принципах компетентнісного підходу, безперервного навчання та адаптивного управління людськими ресурсами.

Проаналізовано соціально-психологічні аспекти цифрових змін, зокрема явища професійного стресу, цифрового розриву, опору інноваціям, трансформації лідерства та командної взаємодії в умовах гібридної зайнятості. Показано, що ефективність цифровізації значною мірою залежить від рівня цифрової грамотності персоналу, сформованості цифрової культури та здатності керівників до управління змінами.

Розкрито правовий контекст трансформації кадрової політики, включаючи питання нормативного забезпечення цифрових процедур, захисту персональних даних, кібербезпеки, регулювання дистанційної праці та електронного документообігу. Наголошено на необхідності гармонізації законодавчої бази з практиками цифрового врядування та формування інституційних механізмів відповідальності й контролю в цифровому середовищі.

Узагальнено, що цифровізація публічного управління потребує інтегрованого підходу, який поєднує технологічні інновації з реформуванням кадрової політики, розвитком людського капіталу та вдосконаленням правового регулювання. Запропоновано напрями модернізації кадрової політики в умовах цифрової трансформації, орієнтовані на підвищення ефективності, прозорості та стійкості публічної служби.

Наукова новизна полягає у комплексному поєднанні соціально-психологічного, правового та управлінського аналізу цифровізації публічного управління як системного чинника трансформації державної кадрової політики, з акцентом на зміну компетентнісної моделі публічної служби та інституційні механізми адаптації персоналу до цифрового середовища.

Зроблено висновок, що ефективна цифровізація публічного управління як складова модернізації держави потребує не лише впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та оновлення нормативно-правової бази у сфері електронного урядування, захисту персональних даних і кібербезпеки, а й глибокої трансформації кадрової політики. Така трансформація має передбачати формування цілісної моделі стратегічного управління людськими ресурсами, інтегрованої в цифрову екосистему публічного адміністрування. Вона повинна поєднувати принципи професіоналізації, доброчесності та політичної нейтральності з сучасними управлінськими

інструментами — розвитком цифрових компетентностей, управлінням змінами, цифровізацією HR-процесів, аналітикою даних у прийнятті кадрових рішень, управлінням результативністю та формуванням цифрового лідерства.

Обґрунтовано, що реалізація комплексного підходу до цифрової трансформації кадрової політики, заснованого на синергії правових норм, організаційних механізмів та соціально-психологічних інструментів адаптації персоналу, сприятиме підвищенню інституційної спроможності органів публічної влади, розвитку цифрової культури, зменшенню опору змінам, зміцненню довіри до державних інституцій та забезпеченню відповідності публічної служби принципам належного врядування в умовах динамічних технологічних і безпекових трансформацій.

Ключові слова: цифровізація, публічне управління, кадрова політика, управління персоналом, правове регулювання, електронне урядування, цифрова культура.

Постановка проблеми

Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується інтенсивною цифровою трансформацією, що охоплює впровадження електронного урядування, автоматизацію адміністративних процедур, розвиток цифрових публічних сервісів, використання великих даних та інструментів аналітики у прийнятті управлінських рішень. Ці процеси відбуваються паралельно з адміністративною реформою, децентралізацією, євроінтеграційними зобов'язаннями та функціонуванням держави в умовах воєнних і безпекових викликів. За таких обставин особливої ваги набуває питання адаптації державної кадрової політики до вимог цифрового середовища, оскільки саме кадровий потенціал визначає спроможність органів публічної влади ефективно реалізовувати цифрові зміни.

Водночас цифровізація публічного управління часто зводиться до технологічного оновлення без належної трансформації кадрової системи. Чинна модель кадрового забезпечення зберігає ознаки нормативної фрагментарності, недостатньої інтегрованості цифрових інструментів у HR-процеси, низького рівня розвитку цифрових компетентностей та обмеженої готовності персоналу до управління змінами. Недостатня узгодженість між правовим регулюванням цифрових процедур, соціально-психологічними механізмами адаптації та стратегічними підходами до управління людськими ресурсами знижує ефективність цифрової трансформації та створює ризики формалізації реформ.

Проблема полягає у відсутності цілісної концептуальної моделі кадрової політики в умовах цифровізації, яка б поєднувала системне правове забезпечення цифрових процесів із розвитком людського капіталу, формуванням цифрової культури та впровадженням сучасних управлінських інструментів. Існуючі підходи часто обмежуються впровадженням електронного документообігу чи окремих ІТ-рішень без глибокої модернізації процедур добору, оцінювання результативності, професійного розвитку та управління кар'єрою на засадах компетентнісного підходу й цифрової аналітики. Це ускладнює формування стійкої та адаптивної системи публічної служби, здатної функціонувати в умовах швидких технологічних змін.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення інституційної спроможності органів публічної влади в умовах цифрової трансформації держави, посилення кіберзахисту, розвитку дистанційних форматів роботи та підвищення вимог до прозорості й підзвітності управлінських рішень. Гармонізація правового регулювання цифрових процесів із сучасними підходами до стратегічного управління людськими ресурсами виступає ключовою передумовою формування професійного, компетентного та стійкого кадрового корпусу публічної служби.

У межах цього дослідження основну увагу зосереджено на таких питаннях:

– теоретико-методологічні засади цифровізації публічного управління як чинника трансформації кадрової політики;

– соціально-психологічні аспекти адаптації персоналу до цифрових змін, формування цифрової культури та управління опором інноваціям;

– аналіз нормативно-правового забезпечення цифрових кадрових процедур, захисту персональних даних та кібербезпеки;

– інтеграція стратегічного HR-менеджменту, компетентнісного підходу та управління результативністю в цифрове середовище публічної служби;

– напрями формування цілісної моделі цифрово орієнтованої кадрової політики.

Такий комплексний підхід дозволяє сформувати науково обґрунтоване бачення модернізації державної кадрової політики в умовах цифрової трансформації, поєднуючи правові, управлінські та соціально-психологічні виміри реформ.

Крім того, у дослідженні акцентовано увагу на інституційному вимірі цифрових змін, зокрема на необхідності чіткого розмежування повноважень суб'єктів управління державною службою у сфері цифрової трансформації, впровадженні єдиних стандартів цифрових компетентностей, створенні інтегрованих інформаційних систем управління персоналом та забезпеченні методологічної узгодженості кадрового планування й аналітики даних. Обґрунтовано, що формування цілісної моделі стратегічного управління людськими ресурсами, інтегрованої з цифровими платформами та інструментами електронного урядування, здатне підвищити прозорість, адаптивність і результативність функціонування системи публічної служби в умовах сучасних технологічних і безпекових викликів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Серед українських науковців, які зробили суттєвий внесок у розвиток цієї проблематики, слід відзначити О. Белякову, О. Бикова, І. Криворучко, В. Мельник, І. Пилипчук, М. Тимченко, С. Шеремет, О. Явтушенко та інші. А також зарубіжних вчених, серед яких Дж. Фаунтін, К. Гуд, М. Янссен, Г. Маргеттс, С. Браман, Г. Ходж та інші. У їхніх дослідженнях аналізуються правові основи електронного урядування, цифрових сервісів, адміністративних процедур в умовах цифрової трансформації.

Водночас слід визнати, що дослідження адміністративно-правових аспектів цифровізації саме соціальної сфери перебуває на етапі становлення. Більшість праць присвячені загальним питанням цифрового врядування або окремим аспектам надання адміністративних послуг, при цьому відсутнє комплексне бачення цифровізації як адміністративно-правового процесу, що охоплює структурну, процедурну та інституційну трансформацію у сфері соціального захисту.

Значна частина досліджень обмежується декларативним описом цифрових інструментів без глибокого правового аналізу їх впливу на механізми реалізації публічної влади. Також недостатньо вивченими залишаються питання адаптації цифрових сервісів до потреб вразливих груп, юридичних гарантій захисту прав у цифровому середовищі, процедурного забезпечення електронного доступу до соціальних послуг.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та комплексному аналізі цифровізації публічного управління як системного виклику державній кадровій політиці з урахуванням соціально-психологічного та правового контекстів, а також у визначенні стратегічних напрямів трансформації управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації. Основні **завдання** полягали у: з'ясування сутності та змісту цифровізації публічного управління як інституційного феномену; визначенні впливу цифрових технологій на структуру, функції та компетентнісну модель публічної служби; детальному аналізові соціально-психологічних чинників адаптації персоналу до цифрових змін; дослідженні нормативно-правових засад цифрової трансформації кадрових процесів; обґрунтуванні напрямів модернізації кадрової політики на засадах цифрової культури, управління змінами та стратегічного розвитку людського капіталу.

Виклад основного матеріалу дослідження

Цифрова трансформація публічного управління є одним із ключових векторів модернізації держави в умовах глобальних технологічних змін та зростання вимог до ефективності, прозорості й підзвітності органів влади. Водночас впровадження циф-

рових рішень у діяльність публічних інституцій актуалізує необхідність глибокого переосмислення кадрової політики, оскільки саме людський капітал визначає спроможність системи публічної служби адаптуватися до нових управлінських і правових реалій.

Цифровізація публічного управління виступає не лише інструментом модернізації адміністративних процедур, а комплексним інституційним процесом, що трансформує зміст, структуру та механізми функціонування системи публічної служби. У науковому вимірі вона розглядається як багаторівнева трансформація, що охоплює технологічну, організаційну, нормативно-правову та соціально-психологічну складові. Відтак її вплив на кадрову політику має системний характер і проявляється у зміні функціональних ролей, професійних компетентностей, мотиваційних механізмів і організаційної культури органів державної влади та місцевого самоврядування.

Цифрова трансформація управлінських процесів змінює саму логіку публічного адміністрування — від процедурно-орієнтованої моделі до моделі, заснованої на даних, результативності та сервісній спрямованості. Це зумовлює необхідність перегляду концептуальних засад формування та реалізації державної кадрової політики [1].

Упровадження електронних реєстрів, автоматизованих систем прийняття рішень, цифрових платформ надання адміністративних послуг та інструментів аналітики даних спричиняє перерозподіл функціонального навантаження в системі публічної служби. Рутинні операційні функції поступово автоматизуються, натомість зростає значення аналітичної, координаційної та проєктної діяльності.

У цьому контексті змінюється професійна структура персоналу: підвищується попит на фахівців із цифрового адміністрування, управління інформаційними ресурсами, кібербезпеки, цифрової комунікації та управління змінами. Відповідно, кадрова політика має забезпечити не лише кількісне укомплектування посад, а й стратегічне прогнозування потреб у нових професійних ролях.

Цифрова трансформація об'єктивно формує нову компетентнісну рамку публічної служби. Традиційна модель, орієнтована переважно на правозастосовну та адміністративно-процедурну підготовку, доповнюється цифровими, аналітичними та управлінськими компетентностями [2].

Ключовими складовими сучасної професійної моделі стають:

- цифрова грамотність та здатність працювати з інтегрованими інформаційними системами;
- навички аналізу та інтерпретації даних у процесі прийняття управлінських рішень;
- проєктний та процесний менеджмент;
- здатність до адаптації в умовах швидких технологічних змін;
- навички міжвідомчої та міжсекторальної взаємодії.

Таким чином, кадрова політика повинна бути переорієнтована на компетентнісний підхід, що передбачає системне оцінювання цифрових навичок, запровадження механізмів безперервного професійного розвитку та формування кадрового резерву з урахуванням цифрових вимог.

Цифровізація впливає не лише на зміст професійної діяльності, а й на соціально-психологічний стан персоналу. Інтенсивність технологічних змін, необхідність освоєння нових інструментів, підвищені вимоги до результативності можуть спричиняти професійний стрес, зростання тривожності та опір інноваціям.

Особливої актуальності набуває проблема «цифрового розриву» між різними поколіннями службовців, що може негативно позначатися на командній взаємодії та ефективності організації в цілому. У зв'язку з цим кадрова політика має включати механізми управління змінами, психологічної підтримки персоналу, формування цифрової культури та розвитку цифрового лідерства. Отже, ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від здатності органів публічної влади поєднувати технологічні інновації з розвитком людського потенціалу [3].

Цифрове середовище змінює підходи до мотивації та оцінювання результатив-

ності публічних службовців. Зростає роль показників ефективності, аналітики даних та електронних систем моніторингу виконання завдань. Паралельно посилюється значення нематеріальних стимулів — можливості професійного розвитку, участі в інноваційних проєктах, гнучких форм організації праці.

Водночас автоматизація окремих функцій може породжувати відчуття нестабільності та ризику втрати професійної значущості. Тому модернізація кадрової політики повинна передбачати баланс між цифровими інструментами контролю та збереженням мотиваційної складової, заснованої на довірі, визнанні та професійному зростанні.

Цифрова трансформація управління персоналом потребує належного нормативно-правового забезпечення. Запровадження електронного документообігу, дистанційної роботи, електронних особових справ, цифрових процедур добору та оцінювання вимагає чіткого правового регулювання, у тому числі в частині захисту персональних даних, кібербезпеки та електронної ідентифікації [4].

Наявність нормативних колізій або прогалин у правовому регулюванні може знижувати ефективність цифрових інструментів і створювати ризики правової невизначеності. Відтак цифровізація кадрової політики повинна супроводжуватися системною гармонізацією законодавства та розробленням єдиних методологічних стандартів цифрових HR-процедур.

Комплексний аналіз свідчить, що цифровізація публічного управління є системним викликом кадровій політиці, оскільки трансформує всі її структурні елементи — від функціонального змісту діяльності до механізмів мотивації, професійного розвитку та правового регулювання.

Цифрова трансформація управлінських процесів змінює не лише технологічну інфраструктуру органів публічної влади, але й:

- функціональні ролі та професійну структуру публічної служби;
- компетентнісну модель публічного службовця;
- мотиваційні та оцінювальні механізми;
- організаційну культуру та управлінські практики;
- нормативно-правові засади кадрових процедур [5].

За цих умов стратегічним завданням державної кадрової політики стає формування інтегрованої моделі управління людськими ресурсами, що забезпечує синхронізацію технологічної модернізації з розвитком людського капіталу, правовою визначеністю та інституційною стійкістю системи публічного управління. Разом з тим, цифровізація публічного управління являє собою комплексний соціотехнічний процес, який, крім технологічних і нормативно-правових змін, породжує значні трансформації у соціально-психологічному середовищі органів державної влади та місцевого самоврядування, дані зміни проявляються на трьох рівнях: індивідуальному (поведінка та психоемоційний стан службовця), груповому (командна взаємодія та корпоративна культура) та організаційному (механізми управління змінами, лідерство, цифрова культура). Соціально-психологічні наслідки цифровізації мають безпосередній вплив на ефективність кадрової політики та результативність цифрових трансформацій, що зумовлює необхідність системного наукового аналізу цих процесів [6].

Наприклад, одним із ключових феноменів цифровізації є професійний або технострес, який виникає через інтенсивність технологічних змін, інформаційне перевантаження, необхідність швидкого освоєння нових інструментів та зміну усталених процедур діяльності.

Прояви техностресу включають:

- підвищену тривожність та невпевненість у власних професійних можливостях;
- страх втрати роботи або знецінення досвіду;
- зниження мотивації та ризик професійного вигорання.

Ефективність подолання техностресу залежить від системного підходу, що включає програми навчання, психологічну підтримку та поетапне впровадження цифрових рішень.

Наступним, може бути цифровий розрив, який проявляється як нерівність у рів-

ні цифрових компетентностей між різними групами персоналу та поколіннями, що створює внутрішньо-організаційну диференціацію. Основні виміри цифрового розриву:

1. Поколіннєвий – відмінності у швидкості адаптації до цифрових інструментів;

2. Освітній – нерівномірний доступ до цифрового навчання;

3. Посадовий – відмінності у використанні цифрових систем між виконавчими та управлінськими рівнями.

Наявність цифрового розриву знижує ефективність командної взаємодії та може провокувати конфлікти, що підкреслює важливість стратегій цифрової інклюзії, менторства та підвищення цифрової грамотності.

Водночас існує і опір інноваційним змінам у публічному секторі, який часто пов'язаний із психологічною реакцією на невизначеність та трансформацію професійних ролей. Основні детермінанти опору:

– страх втрати статусу та професійної автономії;

– недостатнє залучення персоналу до планування та впровадження цифрових інновацій;

– дефіцит комунікації та пояснення стратегічних цілей трансформацій [7].

Науковий аналіз показує, що опір інноваціям можна трансформувати у конструктивну участь за умови ефективного управління змінами, прозорих комунікацій та поетапного впровадження технологій.

Також, важливим акцентом є те, що цифровізація створює запит на нові стилі управління — цифрове лідерство, яке включає: стратегічне бачення процесів цифрової трансформації; розвиток міждисциплінарних команд та цифрових компетентностей персоналу; стимулювання інноваційної активності; управління змінами та ризиками в умовах невизначеності. Лідер у цифровому середовищі виконує функції фасилітатора змін, а його здатність формувати довіру та забезпечувати психологічну безпеку визначає ефективність впровадження цифрових інновацій.

Гібридна зайнятість, поєднання офлайн- та онлайн-взаємодії, модифікує комунікаційні та соціальні структури команд. Позитивні ефекти: гнучкість та оптимізація робочого часу; розширення можливостей міжвідомчої кооперації. Ризики: послаблення командної згуртованості; складнощі координації та контролю; зниження рівня неформальних комунікацій. Успішність гібридної моделі залежить від наявності цифрової культури,

Таблиця 1

Систематизація соціально-психологічних викликів

№	Соціально-психологічний феномен	Основні причини виникнення	Прояви в органах публічної влади	Механізм подолання / управління
1	Професійний (техно)стрес	Інформаційне перевантаження, складність IT-систем	Вигорання, зниження мотивації, помилки	Навчання, наставництво, психологічна підтримка, поетапне впровадження
2	Цифровий розрив	Нерівномірний рівень цифрових компетентностей	Конфлікти, неефективна командна взаємодія	Програми рескілінгу, менторство, цифрова інклюзія
3	Опір інноваціям	Невизначеність, страх втрати статусу	Пасивність, формалізація реформ	Управління змінами, залучення персоналу, комунікаційна стратегія
4	Трансформація лідерства	Зростання складності середовища, цифрові виклики	Недостатня підтримка інновацій, слабке керівництво змінами	Розвиток цифрового лідерства, коучинг, навчання управлінським компетентностям
5	Гібридна взаємодія	Дистанційна або змішана зайнятість	Зниження командної згуртованості, комунікаційні бар'єри	Регламентування онлайн-комунікації, формування цифрової культури, інструменти командної взаємодії

Джерело: сформовано автором на основі даних [9]

чітких комунікаційних регламентів та рівня цифрової грамотності персоналу.

Соціально-психологічний аналіз цифровізації публічного управління підтверджує, що технологічні зміни не можуть бути ефективними без відповідної адаптації людського чинника. Ключовими детермінантами успіху цифрових трансформацій є: рівень цифрової грамотності персоналу; сформованість цифрової культури як системи цінностей, норм та поведінкових моделей; здатність керівників до стратегічного управління змінами та підтримки персоналу [8].

Отже, цифровізація публічного управління має розглядатися як соціотехнічний процес, де ефективність технологічних інновацій значною мірою залежить від розвитку людського капіталу, психологічної адаптації, компетентнісної модернізації та інституційної підтримки.

З метою узагальнення викладених положень та систематизації ключових соціально-психологічних викликів цифровізації публічного управління доцільно здійснити їх структуровану інтерпретацію за критеріями причин виникнення, характеру проявів у діяльності органів публічної влади та відповідних управлінських механізмів реагування. Такий підхід дозволяє не лише конкретизувати теоретичні положення, але й окреслити практичні орієнтири модернізації кадрової політики в умовах цифрової трансформації. Узагальнені результати аналізу подано в таблиці 1.

Як видно з таблиці 1, соціально-психологічні виклики цифровізації публічного управління мають системний характер і охоплюють індивідуальний, груповий та організаційний рівні функціонування публічної служби. Професійний (техно)стрес, цифровий розрив, опір інноваціям, трансформація лідерства та зміна моделей командної взаємодії не є ізольованими явищами, а взаємопов'язаними елементами єдиного процесу соціальної адаптації до цифрових змін.

Аналіз засвідчує, що ефективність цифрової трансформації органів державної влади та місцевого самоврядування визначається не лише якістю технологічних рішень, але й рівнем цифрової грамотності персоналу, сформованістю цифрової культури та здатністю керівників здійснювати стратегічне управління змінами. Відсутність системної роботи у зазначених напрямах підвищує ризики формалізації цифрових реформ, зниження мотивації персоналу та втрати інституційної результативності.

Таким чином, подолання соціально-психологічних бар'єрів цифровізації потребує інтеграції освітніх, організаційних і управлінських інструментів у межах цілісної кадрової політики, орієнтованої на розвиток людського капіталу, підтримку професійної адаптації та формування стійкої цифрової організаційної культури.

Розширення правового аналізу трансформації кадрової політики в умовах цифровізації потребує конкретизації наведених положень через прикладні ситуації, що демонструють вплив нормативного регулювання на практику функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Зокрема, впровадження електронних конкурсних процедур на зайняття посад державної служби з використанням спеціалізованих цифрових платформ вимагає нормативного визначення порядку електронної ідентифікації кандидатів, фіксації результатів тестування та забезпечення збереження цифрових слідів прийняття рішень конкурсними комісіями. У разі відсутності чіткої регламентації виникають ризики оскарження результатів конкурсів через процедурні порушення або сумніви щодо достовірності електронних протоколів [10].

Аналогічно, запровадження внутрішніх HRM-систем для автоматизованого обліку службової діяльності та оцінювання результативності потребує нормативного закріплення критеріїв доступу до персональних даних, строків їх зберігання та порядку видалення або архівування інформації. Практичним прикладом є ситуація, коли доступ до електронних особових справ мають кілька структурних підрозділів без чіткого розмежування повноважень, що створює ризики несанкціонованого використання даних або їх витоку. У сфері кібербезпеки типовим викликом є використання службовцями персональних пристроїв для дистанційної роботи без належних засобів криптографіч-

ного захисту, що може призвести до компрометації службової інформації. Відповідно, нормативне регулювання повинно передбачати обов'язкові стандарти інформаційної безпеки, порядок реагування на кіберінциденти та персональну відповідальність посадових осіб за порушення встановлених вимог.

Регулювання дистанційної та гібридної зайнятості також породжує конкретні правові ситуації, зокрема щодо фіксації робочого часу, підтвердження виконання службових завдань у цифровому форматі, забезпечення доступу до електронного документообігу та захисту службової інформації поза межами адміністративних будівель. Наприклад, відсутність нормативно визначеного порядку електронного погодження управлінських рішень може ускладнювати встановлення відповідальності за їх прийняття або затримку [11].

З метою систематизації зазначених прикладів і конкретизації правових аспектів трансформації кадрової політики доцільно узагальнити їх у таблиці 2.

Таким чином, наведені приклади демонструють, що правовий контекст цифрової трансформації кадрової політики має прикладний вимір і безпосередньо впливає на легітимність, прозорість та ефективність функціонування органів публічної влади. Гармонізація законодавства з практиками цифрового врядування та створення інституційних механізмів контролю й відповідальності є необхідною умовою забезпечення правової визначеності та стабільності кадрових процесів у цифровому середовищі.

Логічним продовженням наведеного аналізу є узагальнення, що цифровізація публічного управління не може розглядатися виключно як технологічна модернізація інфраструктури або автоматизація окремих адміністративних процедур. Йдеться про комплексну інституційну трансформацію, яка потребує інтегрованого підходу, що поєднує впровадження цифрових інновацій із системним реформуванням кадрової політики, розвитком людського капіталу та вдосконаленням правового регулювання.

Таблиця 2

Правові аспекти цифровізації кадрової політики: нормативні вимоги та практичні приклади

№	Напрям правового регулювання	Нормативна потреба	Приклад практичної ситуації	Потенційні ризики
1	Електронні кадрові процедури	Закріплення юридичної сили електронних документів, протоколів, електронної ідентифікації	Проведення онлайн-конкурсу на посаду з дистанційним тестуванням	Оскарження результатів через процедурні порушення або сумніви в автентичності даних
2	Захист персональних даних	Регламентація доступу, строків зберігання, порядку обробки та видалення даних	Доступ кількох підрозділів до електронних особових справ	Витік або неправомірне використання персональних даних
3	Кібербезпека кадрових систем	Встановлення стандартів захисту інформації, протоколів реагування на інциденти	Використання службовцями особистих пристроїв для роботи з HRM-системою	Компрометація службової інформації, кіберінциденти
4	Дистанційна та гібридна праця	Визначення режиму роботи, цифрової фіксації результатів, відповідальності	Погодження управлінських рішень через електронні платформи	Невизначеність щодо відповідальності та строків виконання
5	Електронний документообіг	Гармонізація адміністративного та інформаційного законодавства з цифровими стандартами	Використання електронного підпису для кадрових наказів	Сумніви щодо легітимності рішень або порушення процедур зберігання

Джерело: сформовано автором на основі даних [12]

Лише синергія зазначених складових забезпечує стійкість управлінських змін, їх легітимність і результативність у довгостроковій перспективі (рис. 1).

Доцільно, розглянути кожний із запропонованих напрямів більш детально.

Модернізація кадрової політики має ґрунтуватися на переході до стратегічного управління людськими ресурсами в публічній сфері, що передбачає впровадження компетентнісної моделі з акцентом на цифрові, аналітичні та управлінські компетентності. Формування профілів цифрових компетентностей для різних категорій посад, інтеграція критеріїв цифрової грамотності у процедури добору та оцінювання персоналу, а також створення системи безперервного професійного розвитку (lifelong learning) є необхідними умовами адаптації публічної служби до динамічного технологічного середовища. Водночас доцільним є запровадження інституційних механізмів розвитку цифрового лідерства, здатного забезпечити управління змінами та формування цифрової організаційної культури.

Важливим напрямом модернізації є цифровізація самих кадрових процесів на основі принципів прозорості, підзвітності та простежуваності управлінських рішень. Використання інтегрованих HRM-систем, електронних реєстрів, автоматизованих інструментів оцінювання результативності та аналітики персоналу (HR analytics) дозволяє підвищити об'єктивність кадрових рішень, мінімізувати корупційні ризики та забезпечити доказовість управлінських дій. Однак така цифровізація повинна супроводжуватися чітким нормативним регулюванням процедур, визначенням стандартів інформаційної безпеки та механізмів контролю за використанням цифрових інструментів [13].

Рис. 1. Напрями модернізації кадрової політики в умовах цифрової трансформації, орієнтовані на підвищення ефективності, прозорості та стійкості публічної служби

Джерело: запропоновано автором

Модернізація кадрової політики потребує розвитку мотиваційних механізмів, орієнтованих на підтримку інноваційної поведінки, адаптивності та професійної відповідальності. Це передбачає поєднання матеріальних стимулів із нематеріальними формами заохочення, зокрема визнання цифрових ініціатив, підтримки командної співпраці в гібридному форматі, створення умов для професійної самореалізації в межах цифрових проєктів. Важливою складовою є також формування безпечного психологічного середовища, що знижує рівень техностресу та сприяє прийняттю інновацій.

Удосконалення правового регулювання має бути спрямоване на створення цілісної правової архітектури цифрової публічної служби, яка забезпечує баланс між технологічною гнучкістю та принципами верховенства права, захисту персональних даних і інформаційної безпеки. Гармонізація адміністративного, трудового та інформаційного законодавства з практиками цифрового врядування повинна супроводжуватися формуванням інституційних механізмів моніторингу, аудиту та відповідальності у цифровому середовищі.

Узагальнюючи, можна констатувати, що модернізація кадрової політики в умовах цифрової трансформації має здійснюватися за такими стратегічними напрямами: інтеграція цифрових компетентностей у систему управління персоналом; розвиток цифрового лідерства та культури інновацій; цифровізація кадрових процедур із забезпеченням їх правової визначеності; посилення механізмів інформаційної безпеки та захисту даних; удосконалення мотиваційної та оцінювальної систем із використанням аналітичних інструментів. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності, прозорості та стійкості публічної служби, забезпечуючи її відповідність сучасним вимогам цифрового врядування та суспільним очікуванням щодо якості управління.

Висновки

Проведений комплексний аналіз засвідчив, що цифровізація публічного управління виступає не лише технологічним процесом оновлення адміністративних процедур, а системною трансформацією інституційної архітектури публічної влади, яка безпосередньо впливає на зміст, структуру та функціональні параметри кадрової політики. Цифрові зміни охоплюють технологічний, правовий, організаційний і соціально-психологічний виміри, формуючи нові вимоги до професійних компетентностей, управлінських моделей, механізмів мотивації та відповідальності в системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Доведено, що ефективна цифровізація публічного управління як складова модернізації держави потребує не лише впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та оновлення нормативно-правової бази у сфері електронного урядування, захисту персональних даних і кібербезпеки, а й глибокої трансформації кадрової політики. Така трансформація має передбачати формування цілісної моделі стратегічного управління людськими ресурсами, інтегрованої в цифрову екосистему публічного адміністрування. Вона повинна поєднувати принципи професіоналізації, доброчесності та політичної нейтральності з сучасними управлінськими інструментами – розвитком цифрових компетентностей, управлінням змінами, цифровізацією HR-процесів, аналітикою даних у прийнятті кадрових рішень, управлінням результативністю та формуванням цифрового лідерства.

Обґрунтовано, що реалізація комплексного підходу до цифрової трансформації кадрової політики, заснованого на синергії правових норм, організаційних механізмів та соціально-психологічних інструментів адаптації персоналу, сприятиме підвищенню інституційної спроможності органів публічної влади, розвитку цифрової культури, зменшенню опору змінам, зміцненню довіри до державних інституцій та забезпеченню відповідності публічної служби принципам належного врядування в умовах динамічних технологічних і безпекових трансформацій. У стратегічній перспективі це створює передумови для формування стійкої, адаптивної та інноваційно спроможної системи публічного управління, здатної ефективно реагувати на виклики цифрової

епохи та забезпечувати якісне надання публічних послуг громадянам.

Перспективи подальших досліджень убачаються у поглибленні теоретико-методологічного обґрунтування моделі стратегічного управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації публічного управління, зокрема в розробці індикаторів оцінювання рівня цифрової зрілості кадрових систем органів державної влади та місцевого самоврядування.

Літератури

1. Задорожний В., Мирошниченко А., Сапін А. Стратегічні аспекти цифровізації адміністративних послуг. *Економіка і регіон*. 2024. № 4(95). С. 75–81. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3609.

2. Батанов О. Людський вимір децентралізації в умовах викликів російсько-української війни. Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (12 травня 2023 р., м. Львів). Київ; Львів; Щецин: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. С. 18-29. URL: https://ccu.gov.ua/sites/default/files/decentralizaciya_publichnoyi_vlady_v_ukrayini_2023.pdf

3. Шлапак А. В., Іващенко О. А. Управління соціальною безпекою в умовах цифрової економіки: локальний рівень. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 87–94. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-87-94

4. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text

5. Савон К. Поняття «Діджиталізація» в контексті цифрового уряду. *Актуальні проблеми політики*. 2021. Вип. 67. С. 107–111. DOI https://doi.org/10.32837/app.v0i67.1159

6. Чернадчук Т., Козачок І. Діджиталізація як напрямок розвитку контрольної функції місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2022. № 6. С. 193-198. DOI https://doi.org/10.32782/39221409

7. Пономаренко В. С. Цифрова трансформація органів влади: кадрові та інституційні аспекти. *Теорія та практика державного управління*. 2020. No 3(70). С. 21–27.

8. Журавель Я., Діордіца І. Актуальні європейські моделі децентралізації влади та перспективи їх впровадження в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 343-347. DOI https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/83

9. Діордіца І. В., Журавель Я. В., Жуков П. І. Правове регулювання діджиталізації місцевого самоврядування. *Європейські перспективи*. 2024. № 2. С. 178–183. DOI: https://doi.org/10.32782/ep.2024.2.27

10. Наливайко Л. Р., Вітвіцький С. С. Право на доступ до публічної інформації в контексті контролю громадян за діяльністю держави. *Право і суспільство*. 2014. № 5(2). С. 28–33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2014_5

11. Миколюк А. Діджиталізація та публічна комунікація як інструменти підвищення ефективності місцевого самоврядування. *Регіональне управління та місцеве самоврядування*. 2022. № 2 (33). С. 45-50. DOI https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-2.8

12. Теремецький В. І., Журавель Я. В. Діджиталізація як організаційна основа оптимізації органів виконавчої влади. *Приватне та публічне право*. 2020. № 2. С. 108–112. https://doi.org/10.32845/2663-5666.2020.2.21. URL: http://pp-law.in.ua/archive/2_2020/23.pdf

13. Teremetskyi, V., Burylo, Y., Bandurka, S., Albul, S., & Riabchenko, Y. Application of artificial intelligence as a way of digitalizing the system of justice: legal, economic and social issues. *Via Inveniendi Et Iudicandi*. 2025. № 1(20). P. 172-186. https://doi.org/10.15332/19090528.11118

Dubovskyi O.
E-mail: alex_vdk@ukr.net

DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A CHALLENGE FOR HUMAN RESOURCES POLICY: SOCIAL, PSYCHOLOGICAL, AND LEGAL CONTEXT

The article provides a comprehensive analysis of the digitization of public administration as a systemic challenge to the personnel policy of state authorities and local self-government bodies. It is argued that

the digital transformation of management processes changes not only the technological infrastructure, but also the functional roles, professional competencies, motivational mechanisms, and organizational culture of the public service. It is determined that the introduction of e-government, automation of procedures, big data analytics, and digital services highlights the need to develop a new model of personnel policy based on the principles of a competency-based approach, continuous learning, and adaptive human resource management.

The socio-psychological aspects of digital change are analyzed, in particular the phenomena of professional stress, the digital divide, resistance to innovation, leadership transformation, and team interaction in the context of hybrid employment. It is shown that the effectiveness of digitalization largely depends on the level of digital literacy of personnel, the formation of a digital culture, and the ability of managers to manage change.

The legal context of the transformation of personnel policy is revealed, including issues of regulatory support for digital procedures, personal data protection, cybersecurity, regulation of remote work, and electronic document management. The need to harmonize the legislative framework with digital governance practices and to form institutional mechanisms of accountability and control in the digital environment is emphasized.

It is summarized that the digitization of public administration requires an integrated approach that combines technological innovation with personnel policy reform, human capital development, and improved legal regulation. Directions for modernizing personnel policy in the context of digital transformation are proposed, aimed at increasing the efficiency, transparency, and sustainability of public service.

The scientific novelty lies in the comprehensive combination of socio-psychological, legal, and managerial analysis of the digitalization of public administration as a systemic factor in the transformation of state personnel policy, with an emphasis on changing the competency model of public service and institutional mechanisms for adapting personnel to the digital environment.

It has been concluded that effective digitalization of public administration as a component of state modernization requires not only the introduction of information and communication technologies and the updating of the regulatory framework in the field of e-government, personal data protection, and cybersecurity, but also a profound transformation of personnel policy. Such a transformation should provide for the formation of a comprehensive model of strategic human resource management integrated into the digital ecosystem of public administration. It should combine the principles of professionalization, integrity, and political neutrality with modern management tools—the development of digital competencies, change management, the digitization of HR processes, data analytics in personnel decision-making, performance management, and the formation of digital leadership.

It is justified that the implementation of a comprehensive approach to the digital transformation of personnel policy, based on the synergy of legal norms, organizational mechanisms, and socio-psychological tools for staff adaptation, will contribute to increasing the institutional capacity of public authorities, developing a digital culture, reducing resistance to change, strengthen trust in state institutions, and ensure that the public service complies with the principles of good governance in the context of dynamic technological and security transformations.

Keywords: digitalization, public administration, personnel policy, personnel management, legal regulation, e-government, digital culture.