

О. В. Чернецький,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6914-4138>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.225

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

O. Chernetskyi,
Postgraduate student, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

CURRENT TRENDS OF DIGITALIZATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF PUBLIC AUTHORITY BODIES

Досліджено вплив цифрових змін в сфері управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Розкрито основні досягнення НАДС в сфері цифровізації управління кадровим потенціалом. Акцентовано увагу на створенні Єдиного порталу вакансій державної служби для добору кадрів та визначено основне призначення цієї інформаційно-комунікаційної системи. Розглянуто впровадження програмного забезпечення інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) в межах реформи державного управління, що покликана автоматизувати та оптимізувати процеси обробки інформації управління кадровим потенціалом в органах публічної влади, комплексне бачення кадрової ситуації. Охарактеризовано досягнуті результати впровадження системи HRMIS. Зазначено про позитивні сторони цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади в частині впровадження інформаційної системи HRMIS, а також зроблено акцент на проблемних питаннях щодо використання цієї системи. З'ясовано, що більшість органів публічної влади не використовують сучасні інструменти управління кадровим потенціалом і професійне навчання, відсутній відповідний рівень професійних знань у сфері добору на посади в органи публічної влади персоналу. Акцентовано на важливості оптимізації застарілих процедур в управлінні кадровим потенціалом та необхідності сприяння у цьому процесі цифровізації. Охарактеризовано Портал управління знаннями для забезпечення професійного розвитку службовців органів публічної влади, акцентовано на ефективності порталу в умовах війни. Зазначено про важливість підвищення рівня цифрової компетентності службовців органів публічної влади для належного впровадження цифрових змін. Проведений аналіз системи "Трембіта" засвідчив про постійне зростання кількості його учасників, що стала важливим інструментом стійкості державної служби, забезпечивши оперативну обробку документів в умовах воєнного стану, зберігши багато важливої інформації. Визначено, що цифровізація управління кадровим потенціалом є необхідною умовою функціонування та подальшого розвитку органів публічної влади та зумовлює адаптуватися до швидких змін в цифровому середовищі, забезпечити ефективне управління кадровим потенціалом.

The influence of digital changes in the field of management of personnel potential of public authorities was studied. The main achievements of the NADS in the field of digitalization of human resources management are revealed. Attention was focused on the creation of the Unified Civil Service Vacancy Portal for personnel selection and the main purpose of this information and communication

system was determined. The implementation of human resources management information system software (HRMIS) within the scope of the public administration reform, which is designed to automate and optimize information processing processes of personnel management in public authorities, and a comprehensive vision of the personnel situation, is considered. The achieved results of the implementation of the HRMIS system are characterized. The positive aspects of the digitalization of the management of personnel potential of public authorities in the implementation of the HRMIS information system were noted, and the emphasis was placed on problematic issues related to the use of this system. It was found that the majority of public authorities do not use modern personnel management tools and professional training, there is no corresponding level of professional knowledge in the field of personnel selection for positions in public authorities. Emphasis is placed on the importance of optimizing outdated procedures in the management of personnel potential and the need to assist in this digitalization process. The Knowledge Management Portal to ensure the professional development of employees of public authorities is characterized, with an emphasis on the effectiveness of the portal in war conditions. The importance of increasing the level of digital competence of employees of public authorities for the proper implementation of digital changes was noted. The conducted analysis of the "Trembit" system testified to the constant growth of the number of its participants, which became an important tool for the stability of the civil service, ensuring the prompt processing of documents in the conditions of martial law, preserving a lot of important information. It was determined that the digitization of human resources management is a necessary condition for the functioning and further development of public authorities and requires adapting to rapid changes in the digital environment, ensuring effective management of human resources.

Ключові слова: цифровізація, управління кадровим потенціалом, персонал, органи публічної влади, цифрова трансформація, цифрові технології, державна служба.

Key words: digitization, management of personnel potential, personnel, public authorities, digital transformation, digital technologies, public service.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

На сьогодні успішний розвиток будь-якого органу публічної влади залежить від ефективності управління кадровим потенціалом. Однак, із появою нових цифрових технологій та прискореними темпами ринкових умов, управління кадровим потенціалом зумовлено в потребі постійного вдосконалення й адаптації до нових викликів. Після повномасштабного вторгнення російської федерації до України цифровізація управління кадровим потенціалом набула особливої актуальності, оскільки органи публічної влади вимушені були оперативно реагувати на надзвичайні зміни в публічно-управлінському середовищі, продовжувати свою роботу в умовах обставинах надзвичайного характеру, що визначається нестабільністю. Задля прилаштування до нових реалій й підготовки до випробувань у майбутньому, автоматизація HR процесів є необхідністю щодо всіх органів публічної влади. Таким чином, розуміння важливості зазначеного процесу вбачається актуальною і важливою умовою для забезпечення ефективної діяльності органів публічної влади.

Цифровізація управління кадровим потенціалом відкриває широкі можливості задля підвищення ефективності діяльності кадрової служби й покращення та підвищення результатів діяльності всього органу публічної влади. Саме тому нині важливим та актуальним є враховувати й вдосконалювати наявні різноманітні цифрові технології (платформи).

Процеси цифровізації управлінської діяльності в Україні зумовлені прийняттям низки нормативно-правових документів, створена законодавча й інституційна база, які призначені для використання і впровадження нових інформаційних технологій. Однак не відчувається той масштабний прогрес, що б в повній мірі сприяв підвищенню результативності органів публічної влади за рахунок цифровізації, що й зумовлює актуальність даного дослідження для визначення сучасного стану та тенденцій розвитку даної сфери.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика зазначеного дослідження є актуальною та зумовлює науковий інтерес в багатьох вітчизняних дослідників. Різні аспекти проблеми цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади вирішуються у наукових працях вітчизняних вчених, зокрема Н. Гончарук, О. Прудіус [2], О. Кравчук, І. Варіс, К. Рубель [9], І. Матвєєнко, Г. Панченко [10], І. Сопілко, В. Крутась [13], В. Ченцов, О. Бобровський [14], О. Шевченко, Ю. Гриньова, О. Гнатик [15] та інші. Зокрема, Н. Гончарук та О. Прудіус досліджують процес діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби України та визначають основні шляхи впровадження цифрових технологій в управління персоналом для його трансформації в HR державної служби [2]. О. Кравчук, І. Варіс і К. Рубель узагальнюють концептуальні аспекти й тенденції цифровізації HR бізнес-

процесів, а також формують концепт цифровізації менеджменту персоналу на основі аналізу тенденцій використання цифрових HR технологій [9]. І. Матвеєнко та Г. Панченко присвятили дослідження процесу персоналу в системі державної служби в умовах цифровізації і визначили можливі шляхи стосовно його вдосконалення [10]. І. Сопілко та В. Крутась розкривають поняття і зміст трансформаційних процесів автоматизації та цифровізації управління персоналом (людськими ресурсами) на державній службі та визначають засадничі підходи до інтегративної інформаційної системи управління людськими ресурсами [13]. В. Ченцов та О. Бобровський розглядають концепції інформатизації, цифровізації та організації суспільної діяльності при здійсненні трансформаційних інтегрованих процесів змін при цифровізації державної діяльності, а також визначають змістовне наповнення парадигмальних змін в управлінні трансформаційними процесами при їх опануванні та імплементації в діяльність органів виконавчої влади [14].

Проте, зважаючи на значний доробок наукових праць, вони не охоплюють комплексно сучасні тенденції цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади та потребують подальших наукових розвідок в цьому напрямі.

МЕТА СТАТТІ

Мета даного дослідження полягає в обґрунтуванні сучасних тенденцій розвитку цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, окресленні трансформаційних процесів впровадження цифрових технологій в досліджуваній сфері.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах трансформація процесів управлінської діяльності органів публічної влади, що впроваджують цифрові технології, набуває нових ритмів, хоча теоретико-методичне забезпечення їх проєктування та впровадження нині не має усталеного порядку визначення і технологій організаційного забезпечення. Цифровізація здійснюється переважно на основі діючих технологій управлінської діяльності, яка не спрямована на можливості їх довготривалого використання. Необхідно значне підвищення інноваційного змісту, форм, технологій трансформаційних процесів діяльності органів публічної влади на засадах їх парадигмальності сутності, а також здійснення одночасного інформаційних, цифрових та організаційних перетворень [14, с. 61].

Місією Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) ще в 2019 році було визначено створення функції HR на державній службі, а стратегія НАДС — посилення органів публічної влади через залучення нових керівників, створення функції HR, культурних трансформацій всередині організації та максимальна цифровізація застарілих механічних процесів [цит. за: 2, с. 19].

Відповідно, в сфері цифровізації серед основних досягнень НАДС є переведення HR-процесів в електронний формат — створення HELP DESK для кандидатів, Career-бот, Career.gov.ua, інтеграція порталу вакансій державної служби Career.gov.ua з Work.ua та Robota.ua;

гарантування достойних умов стосовно професійного розвитку державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування (Портал управління знаннями); посилення інституційної спроможності НАДС. Зокрема: 1) Career.gov.ua надає інформаційну підтримку користувачам і гарантує можливості фільтрації за категоріями ("А", "Б" і "В") та за регіонами (область, місто), візуальну зміну сторінки пошуку порталу; 2) інтеграція порталу вакансій Career.gov.ua зі Work.ua та Robota.ua окреслює надання даних з приводу актуальних вакансій з Career.gov.ua на Work.ua шляхом API (Application Programming Interface) — інтерфейсу програмування, який дозволяє ІТ-сервісам взаємодіяти між собою та отримувати доступ до інформації, а також здійснювати обмін даними; 3) CareerBot за категоріями посад ("А", "Б", "В") спрощує на державній службі пошук вакансій, надає змогу пошуку вакансії за шестизначним кодом вакансії / ключовим словом; 4) Портал управління знаннями надає провайдерам: долучати нові аудиторії споживачів освітніх послуг, виконувати неупереджений моніторинг якості послуг; для викладача — розширювати можливості співпраці, бути додатковим засобом для планування викладацької діяльності, формувати власний конкурентний рейтинг; для користувача — бути легким, зручним стосовно пошуку навчальних програм відповідно до потреб, наближати до місця проживання (роботи) освітні послуги, диференціювати підходи до навчання [2, с. 19—20].

Щодо впровадження цифровізації варто сфокусувати увагу на створенні Єдиного порталу вакансій державної служби (<https://career.gov.ua>). Наказом НАДС від 15 листопада 2022 року № 114-22 було затверджено Положення про Єдиний портал вакансій державної служби [12], який встановлює призначення, структуру, функції, а також інформаційні та комунікаційні можливості цього порталу.

Єдиний портал вакансій є інформаційно-комунікаційною системою, яка призначена для розміщення актуальних вакансій посад державної служби, на які оголошено конкурси, пошуку вакансій, подання інформації щодо участі в конкурсі, обробки поданої інформації для участі в конкурсі й проходження тестування та оприлюднення результатів конкурсу.

Єдиний портал вакансій, адміністратор якого є НАДС, забезпечує адміністрування, функціонування й експлуатацію цього порталу, його інформаційну підтримку та розвиток, можливість електронної взаємодії порталу з іншими інформаційними системами й вебпорталами.

Отже, зазначений портал спрямований на пошук інформації щодо роботи у відповідності до регіону, галузі або напряму, очікуваного рівня заробітної плати. На порталі з'являються нові вакансії в режимі реального часу та є максимально актуальними.

Модернізація Єдиного порталу вакансій на державній службі буде сприяти добору кадрів на засадах професійних компетентностей кандидатів та розвитку кадрової політики на державній службі, й тим самим дасть змогу підвищити прозорість та підзвітність. Функціонал Порталу буде поступово розширюватися для забезпечення добору кадрів в органах місцевого самоврядування [11, с. 52].

НАДС на початку 2018 року було впроваджено програмне забезпечення інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), а також були розроблені функціональні та інституційні вимоги стосовно самої системи, її архітектури, підготовлена відповідна технічна й тендерна документація.

За умов цифровізації держави функціонування єдиної бази даних державних службовців, інших працівників органів публічної влади дасть змогу автоматизувати й оптимізувати процеси управління кадровим потенціалом в органах публічної влади та поліпшити процедури підготовки рішень стосовно кадрових питань/особового складу, своєчасно й ефективно здійснювати моніторинг результативності діяльності органів публічної влади щодо питань управління кадровим потенціалом [13, с. 87].

Сьогодні управління кадровим потенціалом за допомогою HRMIS відбувається шляхом доступності, швидкості, достовірності, повноти, багатоваріантності та надійності обліку звітної/довідкової інформації у сфері державної служби відкрито та прозоро. Надання доступу службовцям органів публічної влади до сервісів підготовки рішень стосовно кадрових питань, особового складу встановлено через електронний кабінет користувача [13, с. 87].

Слід зазначити, що НАДС стало першим органом публічної влади в Україні, де розпочали використовувати цю підсистему стосовно повного циклу нарахування заробітної плати, інших виплат та для звітності.

Ця система, що впроваджується у рамках реформи державного управління, дає можливість здійснювати автоматизацію процесу обробки інформації стосовно персоналу, надає цілісне бачення кадрової обстановки безпосередньому керівнику, що зумовлює до прийняття рішення в інформаційній системі управління людськими ресурсами. Саме тому, відповідна кадрова документація (особові картки державних службовців, заяви, довідки та інше), яка стосується питань кадрового потенціалу ведеться в електронній системі, що беззаперечно є досить зручним форматом для усіх фахівців НАДС.

Як слушно зазначається, "...цей процес надзвичайно перспективний для держави, а сам HRMIS — кроком до запровадження цифрової державної служби в Україні ... цей проєкт посилює національну безпеку країни. В умовах знищеної управлінської інфраструктури ця система має стати основою глобального ІТ-проєкту з запровадження в Україні цифрової державної служби" [1].

У 2021 році в напрямі цифровізації були досягнуті наступні результати. НАДС у співпраці з центральними органами виконавчої влади продовжила впровадження системи HRMIS. Відповідно, станом на кінець 2021 року до цієї системи було підключено 86 чи 83% центральних органів виконавчої влади, а інформація про 21 757 (<15% від загальної кількості посад державної служби) посад державної служби внесена була та використовується системою [5, с. 9].

Важливим є створення професійної державної служби, яка є фундаментом ефективного державного управління. Наближення системи управління людськими ресурсами на державній службі до принципів державного

управління SIGMA вважається одним із пріоритетних завдань реформування державного управління. Основними проблемними питаннями стосовно функціонування державної служби та управління кадровим потенціалом органів публічної влади в Україні на сьогодні залишаються: а) відсутність повноцінної автоматизованої інформаційної системи, яка б надала змогу мати оперативні статистичні дані стосовно стану управління кадровим потенціалом; б) низький рівень мотивації та відповідальності за результати своєї діяльності між службовцями органів публічної влади; в) існуюча процедура щодо конкурсного відбору на посади державної служби залишається недовершеною. Більшість органів публічної влади не використовують сучасні інструменти управління кадровим потенціалом й професійне навчання, відсутній відповідний рівень професійних знань у сфері добору на посади в органи публічної влади персоналу. Разом з тим, важливим вбачається питання оплати праці, з огляду на реформу в цьому питанні, яка на сьогодні є незавершеною та спричиняє невдоволеність поміж персоналу, має негативний вплив щодо залучення до роботи на посади державної служби. Не втрачає своєї актуальності й питання кваліфікації посад і перспективи кар'єрного зростання службовців у органах публічної влади.

Основними завданнями реалізації Стратегії реформування державного управління в аспекті державної служби та управління людськими ресурсами є: по-перше, забезпечення підвищення ефективності та прозорості державної служби шляхом автоматизації процесів, систем управління людськими ресурсами на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; по-друге, впровадження сучасної гнучкої, цілісної і мобільної системи професійного навчання державних службовців з розвинутою інфраструктурою та належним ресурсним забезпеченням, яка направлена на розвиток компетентностей, що є необхідними для професійного розвитку державних службовців.

До основних досягнень управління кадровим потенціалом слід віднести наступні: адаптовано процедуру проведення на посади державної служби конкурсів з приводу умов соціального дистанціювання; забезпечено максимальну прозорість доступу до інформації щодо конкурсів на посади державної служби — частка тих вакансій, що розміщувалися на Єдиному порталі вакансій державної служби (career.gov.ua) на кінець 2021 року складала 100% [5, с. 24].

У Звіті про виконання Стратегії реформування державного управління України зазначено, що станом на 20 грудня 2021 року до HRMIS було підключено 86 органів публічної влади (міністерства, центральні органи виконавчої влади, їх територіальні підрозділи) та внесено 21750 особистих карток працівників. Також було здійснено проведення навчання щодо роботи з підсистемами "Штат і персонал", "Зарплата та табель", а також "Кабінет Самообслуговування" для представників 103 органів публічної влади. Таким чином, навчання щодо застосування інформаційної системи управління людськими ресурсами в органах публічної влади було здійснено в повному обсязі щодо першої фази впровадження [5, с. 24].

У межах виконання Стратегії реформування державного управління було створено підсистему "Публічний портал", що була направлена на забезпечення відкритого доступу для всіх громадян до статистичних даних, що зв'язані з інформаційною системою управління людськими ресурсами на державній службі [5, с. 26].

У 2022 році було продовжено впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в органах влади, зокрема: станом на 31 грудня 2022 року було підключено 111 органів публічної влади й внесено інформацію про 23 800 працівників [6]; підписано 588 договорів з органами публічної влади щодо надання доступу (підключення) до HRMIS [7, с. 31].

Отже, важливим кроком стало створення системи HRMIS, яка почала працювати з 31 березня 2021 року. Означена система містить кілька модулів і дозволяє звітування в режимі реального часу. Існування всеохоплюючих високоякісних кадрових даних посідає важливе місце для ефективного управління державною службою і кадровим потенціалом та ухвалення обґрунтованих рішень не лише на центральному рівні, але й на рівні інших органів, а також сприяє підвищенню прозорості та підзвітності.

На сьогодні варто констатувати, що зазначеною системою користується незначна частина органів публічної влади, оскільки вона не є обов'язковою. Визначена в Стратегії реформування державного управління ціль полягала в тому, щоб до кінця 2023 року 50% усіх установ почали використовувати HRMIS. Небажання органів публічної влади впроваджувати означену систему обмежує доступність та прозорість інформації й заважає обґрунтованому управлінню державною службою, у тому числі також і стратегічному кадровому плануванню. Зважаючи на те, що HRMIS не інтегровано з системами розрахунку заробітної плати, це зумовлює до відсутності прозорості та затримки стосовно одержання даних про оплату праці. Це стає й перешкодою щодо надання оцінки впливів різних сценаріїв у контексті поточної реформи оплати праці. Зрештою, вести окремі системи управління персоналом не вбачається рентабельним [4, с. 90].

Впровадження HRMIS в органах публічної влади станом на 1 січня 2024 року, відповідно до інформації НАДС [3], становила 762 організації в системі та 39665 державних службовців в цій системі.

До позитивних аспектів цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, в частині впровадження інформаційної системи HRMIS відносять наступні:

- "узагальнення інформації щодо людських ресурсів між усіма органами публічної влади;
- "підвищення продуктивності робочого процесу через швидку обробку даних;
- "покращення показників ефективності та результативності діяльності органів публічної влади;
- "вдосконалення робочих процесів і процедур, що дадуть змогу більше часу займатися стратегічними завданнями аналізу та планування;
- "покращення процесу прийняття рішень за результатами аналітичної звітності інформаційної системи;
- "підвищення продуктивності та мотивації;
- "забезпечення електронним обміном інформацією між органами публічної влади [13, с. 88].

Поміж цим постають й проблемні питання щодо використання HRMIS, адже не вистачає відповідної підготовки службовців органів публічної влади, які б мали відповідний рівень знань для впровадження нової інформаційної системи, а також навиків щодо її використання, обслуговування. Відсутність досконалої правової бази, що регулює в органах публічної влади цю сферу також слугує гальмівною перешкодою [13, с. 89].

Як відзначають І.Сопілко та В.Крутась, не може будь-яка інформаційна система запрацювати без баз даних, й саме тому має бути створена єдина база даних державних службовців та інших працівників органів публічної влади, після чого можна буде впроваджувати процеси автоматизації оброблення даних, моніторингу, електронної взаємодії тощо. Поміж тим, як підкреслюють науковці, не може лишатися поза увагою і навчання державних службовців кадрових служб та оволодіння ними необхідними знаннями/навичками стосовно використання інтегрованої системи управління людськими ресурсами. Для цього необхідним є сформувати концептуальні вимоги стосовно єдиної системи навчання та контролю знань за умов роботи із HRMIS. Впровадження та супровід цієї системи потребує розробки технічних завдань для міжвідомчих робочих груп, забезпечення функціонального розвитку служб управління персоналом органів публічної влади [13, с. 88].

Зважаючи на перебування України в умовах війни, відбудова та відновлення держави вимагатиме значного розвитку потенціалу державної служби, а наявність точних кадрових даних буде ключовим елементом. Важливим є оптимізація застарілих процедур в державній службі та саме цифровізація буде цьому процесу сприяти. В практичному аспекті цифровізація передбачає перетворення паперових операцій у сфері управління кадровим потенціалом на цифрові. Цифровізація необхідна для доповнення реформи оплати праці державних службовців, яке буде спиратися на точні дані та єдину систему стосовно нарахування заробітної плати [11, с. 51].

Слід зазначити й про те, що нещодавно Кабінет Міністрів України почав роботу над використанням послуг Єдиного державного вебпорталу електронних послуг "Дія" для державних службовців, що надасть можливість використовувати зручні сервіси та можливості Єдиного державного вебпорталу електронних послуг "Дія" для ідентифікації державних службовців, а також обміну робочою інформацією між ними [11, с. 52].

Погоджуючись із твердженням науковців дефініції "цифровізація управління кадровим потенціалом в органах публічної влади" як переходом органів на цифрові платформи управління людськими ресурсами, слід сконцентрувати увагу на тому, що з збільшенням масштабів розвитку цифрових технологій і впровадженням інноваційних рішень у всіх сферах публічного управління, зумовлюється потреба щодо підвищенні якості підготовки державних службовців задля створення можливостей удосконалення системи державної служби згідно реалій сьогодення повноцінного функціонування цифрової держави. Зважаючи на високий рівень використання цифрових технологій у повсякденній управлінській діяльності державних службовців та зважаючи на те, що сучасні ІТ-технології постають щоразу

складнішими та розвиваються досить швидкими темпами, постає нагальною вимога з підвищення на постійній основі рівня власної цифрової компетентності державними службовцями для належного впровадження цифрових змін, які включає в себе не лише вміння в професійній діяльності застосовувати комп'ютерні засоби, проте й відповідати викликам кібер-ризиків, зберігати конфіденційні дані, уникати небезпек в цифровому просторі, вміти ефективно впроваджувати електронні послуги й розв'язувати проблемні ситуації через цифрові технології [10, с. 163—164].

Портал управління знаннями було створено для забезпечення професійного розвитку державних службовців й голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників/заступників, а також посадових осіб місцевого самоврядування.

Портал засвідчив свою ефективність й актуальність в умовах війни. Відповідно, станом на кінець 2022 року було зареєстровано 130 провайдерів освітніх послуг й 50 000+ зареєстрованих користувачів [6, с. 15].

НАДС вирішило проблеми в управлінні постраждалими від конфлікту територіями створивши "резерв відновлення" для забезпечення працівниками військових адміністрацій на деокупованих територіях. ІТ-система буде співставляти включених у резерв з необхідними потребами у персоналі [4, с. 111].

Система "Трембіта" надає можливість органам публічної влади вибудовувати міжвідомчі безпечні інформаційні взаємодії через інтернет шляхом обміну електронними повідомленнями між їх інформаційними системами.

У період повномасштабного вторгнення рф в Україну "Трембіта" також стала важливим інструментом стійкості державної служби та забезпечила оперативну обробку документів й заявок, які є вкрай важливим в умовах режиму воєнного стану. Платформа також допомогла зберегти багато актуальної, важливої інформації, яка б могла бути втраченою.

Аналіз свідчить про постійне зростання кількості учасників системи "Трембіта" та ріст кількості опублікованих вебсервісів й побудованих електронних інформаційних взаємодій. Разом з цим, кількість транзакцій у IV кварталі 2022 року й I кварталі 2023 року значно зросла у порівнянні з показниками II та III кварталів 2022 року, що були низькими у зв'язку з активними воєнними діями рф на території України. Відповідно, кількість транзакцій в I кварталі 2023 року зросла в 2,3 рази від показника попереднього кварталу [16].

Відповідно до квартального звіту з впровадження та розвитку системи "Трембіти" станом на 30 вересня 2023 року [8] учасниками платформи є 210 органів публічної влади, а до системи підключено 86 електронних інформаційних ресурсів, яких за III квартал стало на три більше.

Виклики, зумовлені пандемією та повномасштабним вторгненням потребують переосмислення підходів до управління кадровим потенціалом органів публічної влади, вибудовування їх за новими принципами, підлаштовуватися під сучасні реалії та потреби, впроваджуючи нові сучасні цифрові технології, посилюючи тим самим процес цифровізації.

Зростання складності управління кадровим потенціалом органів влади здійснюється через ускладнення уп-

равлінської діяльності в зв'язку з процесами інформатизації та цифровізації; персонал вважається найбільш складним об'єктом управління; внаслідок постійної й різкої зміни системи цінностей працівників, що пов'язано з адміністративними, економічними й загальнополітичними реформами суспільства. У цих умовах відбувається зміна парадигми управління кадровим потенціалом органів управління, змінюється система цілей управління кадровим потенціалом, а також ускладнюється система взаємодії суб'єкта й об'єкта управління [15, с. 57].

Загалом цифровізація управління кадровим потенціалом дозволяє підвищити його ефективність, покращити комунікаційну складову, залучати та розвивати талановитих працівників, адаптуватися до швидких змін в умовах сучасних викликів. Впровадження цифрових технологій (інструментів) управління кадровим потенціалом постає основним фактором успіху для органів публічної влади у сучасному мінливому середовищі.

Цифровізація управління кадровим потенціалом є необхідною умовою щодо функціонування та подальшого розвитку органів публічної влади, адже надає можливість адаптуватися до швидкісних змін, забезпечити ефективне управління кадровим потенціалом і створити конкурентну перевагу для органів публічної влади. Ключовими способами цифровізації HR процесів є використання соціальних мереж, штучного інтелекту, комунікаційних ботів, хмарних технологій, HR систем, Big Data й віртуальної реальності. Цифровізація окреслює рушійний підхід до впровадження цифрових технологій й інструментів для покращення ефективності, а також оптимізації та автоматизації персоналу.

Цифровізацію управління кадровим потенціалом можна визначити як стратегічний підхід стосовно впровадження цифрових технологій задля ефективності, оптимізації управління в органах публічної влади. Цей підхід вибудовується на застосуванні широкого спектру цифрових рішень, передусім автоматизовані системи управління персоналом, штучний інтелект, аналітика даних, електронне навчання та інші інноваційні технології. Саме тому основні принципи концепту цифровізації управління кадровим потенціалом полягатимуть у наступному:

- автоматизація процесів та впровадження цифрових HRM систем дає можливість автоматизувати щоденні завдання (найм, ведення кадрової документації, оброблення заявок на відпустку, оплата заробітної плати), що значно зменшує ризик помилки й сприяє підвищенню ефективності, звільняє час для стратегічного менеджменту персоналу;

- використання аналітичних інструментів і штучного інтелекту дає змогу аналізувати великі обсяги даних стосовно персоналу, виявляти напрямки, встановлювати ключові навички, прогнозувати плінність, забезпечувати персоналізовані рекомендації щодо розвитку персоналу, оптимізувати стратегію розвитку персоналу;

- цифрові технології надають можливість створювати ефективні системи електронного навчання (включаючи вебінари, мобільні додатки, онлайн-курси) й інші інтерактивні інструменти, що справляє позитивний вплив стосовно постійної самоосвіти та розвитку навичок, забезпечує доступність навчальних матеріалів для працівників у будь-який зручний для них час;

— використання аналітичних систем для аналізу даних щодо робочої сили дозволяє оцінювати вплив управлінських рішень на результативність персоналу та вимірювати продуктивність, а також прогнозувати майбутні потреби з приводу персоналу; допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо планування кадрів та розподілу ресурсів, управління продуктивністю;

— цифрові технології сприяють впровадженню віддаленої роботи та забезпечують ефективну комунікацію/співробітництво між відділами (управліннями); інструменти для спільної роботи, відео-конференції, чати, проєктні платформи допомагають зберегти зв'язок та координацію між віддаленими працівниками;

— з огляду на застосування цифрових технологій та збільшення обміну даними, захист конфіденційної інформації та дотримання положень безпеки постають надзвичайно актуальними й важливими; органи публічної влади повинні приділяти достатній рівень уваги захисту даних та використовувати надійні системи шифрування (захисту) стосовно забезпечення приватності своїх працівників [9].

Таким чином, аналіз сучасного стану цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади засвідчує, що в сучасних надзвичайних умовах позитивним виявилось впровадження цифрових технологій (HRMIS, портал вакансій, системи трембіта та ін.), проте цього недостатньо, зважаючи на швидкість розвитку інформаційних цифрових технологій. Потрібен комплексний підхід до впровадження цифровізації управління кадровим потенціалом, адже від цього залежить подальший розвиток та розбудова не лише інституту державної служби, а й всієї держави.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Проведене дослідження надає можливість зазначити про впровадження управління кадровим потенціалом наступним цифрових інструментів, що пов'язані з цифровізацією HR функцій в публічному управлінні: а) запущено Єдиний портал вакансій на державній службі, що працював до початку воєнного стану, мав єдине вікно щодо пошуку й подання заявок всіма кандидатами на посади державної служби. Проте, з початком повномасштабного вторгнення РФ його роботу було призупинено. Зважаючи на функціональність, взаємодію з різними реєстрами та системами портал потребує модернізації; б) розроблено та запущено інформаційну систему управління людськими ресурсами (HRMIS) як основний інструмент щодо цифровізації функцій управління кадровим потенціалом на державній службі, в тому числі й для нарахування заробітної плати; в) розпочато роботу над використанням послуг Єдиного державного вебпорталу електронних послуг "Дія" для службовців органів публічної влади, що дозволить використовувати зручні сервіси та можливості для ідентифікації державних службовців й обміну робочою інформацією між ними.

Важливим інструментом стійкості державної служби в умовах сучасних безпекових викликів стала система "Трембіта", що забезпечила оперативну обробку документів і заявок, що були надзвичайно важливі в

умовах воєнного стану. Платформа допомогла зберегти багато цінної інформації в умовах війни.

Важливим напрямом визначено оптимізацію та автоматизацію застарілих процедур для розвитку кадрового потенціалу, що буде сприяти цифровізації. Необхідність цифровізації вбачається для доповнення реформи оплати праці державних службовців, що буде спиратися на точні дані та єдину систему нарахування заробітної плати.

Збільшенням масштабів розвитку цифрових технологій та впровадженням інноваційних рішень в усіх сферах публічного управління зумовлює нагальну потребу в підвищенні якості підготовки службовців органів публічної влади, постійного підвищення рівня цифрової компетентності для впровадження цифрових змін, ефективного вирішення завдань за допомогою цифрових технологій.

Подальшими науковими розвідками передбачається дослідження напрямів удосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади.

Література:

1. Алюшина Н. HRMIS — крок до цифрової державної служби в Україні. Національне агентство України з питань державної служби. 8 квітня 2022 року. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliya-alyushina-hrmis-krok-do-cifrovoyi-derzhavnoyi-služhbi-v-ukrayini> (дата звернення: 15.07.2024).
2. Гончарук Н., Прудіус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. Аспекти публічного управління. Т. 10. № 5. 2022. С. 16—24. DOI: <https://doi.org/10.15421/152231>
3. Державна служба в Україні. Офіц. сайт: Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://public.nads.gov.ua/> (дата звернення: 06.07.2024).
4. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління грудень 2023 року. 2023. 219 с. URL: <https://sigma-web.org/publications/Monitoring-Report-2023-Ukraine-UKR.pdf>
5. Звіт про виконання у 2021 році Стратегії реформування державного управління України. Реформа державного управління. 2021. 92 с. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/PAR_Annual_Report_2021_ukr.pdf
6. Звіт про виконання у 2022 році Стратегії реформування державного управління України. Реформа державного управління. 2022. 68 с. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/39/PAR_Report_2022_ukr.pdf
7. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2022 рік. Україна-Європа. 2022. 102 с. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/zvit_pro_vykonannya_ugody_pro_asociaciyu_za_2022_rik-2.pdf
8. Квартальний звіт про впровадження та розвиток системи Трембіта (станом на 30 вересня 2023 року). EU4DigitalUA. 19.10.2023. URL: <https://eu4digitalua.eu/news/trembita-gov-ua-zvit-za-3-j-kvartal-2023-roku/>

9. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, № 12. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04/2024-12-07-04> <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>

10. Матвєєнко І. В., Панченко Г. О. Управління персоналом в системі державної служби України в умовах цифровізації. Наукові перспективи. № 9 (27). 2022. С. 157—170.

11. План для Ukraine Facility 2024-2027. 2024. 380 с. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>

12. Про затвердження Положення про Єдиний портал вакансій державної служби: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 листопада 2022 р. № 114-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1496-22#Text>

13. Сопілко І. М., Крутась В. О. Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. Юридичний вісник. № 1 (62). 2022. С. 85—90. DOI: 10.18372/2307-9061.62.16486

14. Ченцов В. В., Бобровський О. І. Парадигма цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади. Публічне управління та митне адміністрування. № 2 (37). 2023. С. 59—70.

15. Шевченко О. О., Гриньова Ю. І., Гнатик О. П. Модернізація публічного управління в умовах реформування: кадрові забезпечення та фінансові аспекти. Публічне управління і адміністрування в Україні. Вип. 31. 2022. С. 55—59.

16. Trembita.gov.ua — звіт за 1-й квартал 2023 року. EU4DigitalUA. 19.05.2023. URL: <https://eu4digitalua.eu/news/trembita-gov-ua-zvit-za-1-j-kvartal-2023-roku/>.

17. Chorna, Olga, et al. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., 2023, 8.5: 90.

References:

1. Aliushyna, N. (2022), "HRMIS is a step towards digital public service in Ukraine", Government portal, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliyalyushina-hrmis-krok-do-cifrovoyi-derzhavnoyi-sluzhbi-v-ukrayini> (Accessed: 15.07.2024).

2. Honcharuk, N., & Prudyus, O. (2022), "Human resources management of the civil service of Ukraine in conditions of digitization", Aspekty publichnoho upravlinnia, vol. 10, no. 5, pp. 16—24. DOI: <https://doi.org/10.15421/152231>.

3. National Agency of Ukraine for Civil Service (2024), available at: <https://public.nads.gov.ua/> (Accessed: 06.07.2024).

4. OECD/SIGMA (2023), "Assessment of compliance with the Principles of Public Administration of December 2023", available at: <https://sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report-2023-Ukraine-UKR.pdf> (Accessed 15 July 2024).

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "Report on the implementation in 2021 of the State Administration

Reform Strategy of Ukraine", available at: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/PAR_Annual_Report_2021_ukr.pdf (Accessed 15 July 2024).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), "Report on the implementation in 2022 of the State Administration Reform Strategy of Ukraine", available at: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/39/PAR_Report_2022_ukr.pdf (Accessed 15 July 2024).

7. EU-UA (2022), "Report on the implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union for 2022", Ukraina-Yevropa, available at: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/zvit_pro_vykonannya_ugody_pro_asociaciyu_za_2022_rik-2.pdf (Accessed 15 July 2024).

8. EU4DigitalUA (2023), "Quarterly report on the implementation and development of the Trembit system", EU4DigitalUA, available at: <https://eu4digitalua.eu/news/trembita-gov-ua-zvit-za-3-j-kvartal-2023-roku/> (Accessed 15 July 2024).

9. Kravchuk, O. I., and Varis, I. O., and Rubel, K. O. (2024). "Digitization of personnel management: conceptual aspects and trends", Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia, vol. 12, available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04/2024-12-07-04> (Accessed 15 July 2024). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>

10. Matvieienko, I. V., and Panchenko, H. O. (2022). "Personnel management in the civil service system of Ukraine in conditions of digitalization", Naukovi perspektyvy, vol. 9(27), pp. 157-170.

11. Ukraine Facility (2024), "Plan for Ukraine Facility 2024—2027", available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> (Accessed 15 July 2024).

12. National Agency of Ukraine on Civil Service (2022), Order "On the approval of the Regulation on the Unified portal of civil service vacancies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1496-22#Text> (Accessed 15 July 2024).

13. Sopilko, I. M., and Krutas, V. O. (2022), "Automation and digitization of personnel management processes in the civil service", Yurydychnyi visnyk. vol. 1 (62), pp. 85—90. DOI: 10.18372/2307-9061.62.16486.

14. Chentsov, V. V., and Bobrovskiy, O. I. (2023), "Paradigm of digital transformation of activities of executive authorities", Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia, vol. 2 (37), pp. 59—70.

15. Shevchenko, O. O., Hrynova, Yu. I., and Hnatyk, O. P. (2022), "Modernization of public administration in the conditions of reform: human resources and financial aspects", Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini, vol. 31, pp. 55—59.

16. EU4DigitalUA (2023), "Trembita.gov.ua — report for the 1st quarter of 2023", available at: <https://eu4digitalua.eu/news/trembita-gov-ua-zvit-za-1-j-kvartal-2023-roku/> (Accessed 15 July 2024).

17. Chorna, O., Orlova, I. S., Shyshliuk, V., Pugachov, M., & Pugachov, V. (2023), "Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management", International Journal of Professional Business Review, vol. 8 (5), 90.

Стаття надійшла до редакції 24.09.2024 р.