

УДК 35.08:005.96:004

## DIGITAL EVOLUTION OF HR POLICY IN THE PUBLIC SECTOR: FROM ADMINISTRATION TO SMART MANAGEMENT

### ЦИФРОВА ЕВОЛЮЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ВІД АДМІНІСТРУВАННЯ ДО СМАРТ-УПРАВЛІННЯ

Yaremko I.I. / Яремко І.І.

PhD in Economics, Associate Professor / к.е.н., доцент

Associate Professor of the Department of Administrative and Financial Management / доцент

кафедри адміністративного та фінансового менеджменту

ORCID: 0000-0001-9772-6817

Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

**Анотація.** У статті розглянуто трансформацію кадрової політики у публічному секторі в умовах цифровізації. Підкреслено, що традиційна модель HRM поступово втрачає ефективність, поступаючись місцем концепції Smart HRM — стратегічно орієнтованому, аналітично підкріпленому та цифрово забезпеченому управлінню людськими ресурсами. Проаналізовано міжнародний досвід (Естонія, Канада, Сінгапур) та українські ініціативи (career.gov.ua, цифрові платформи НАДС), акцентовано на ключових бар'єрах впровадження: низька цифрова спроможність, нормативна неврегульованість, опір змінам. Визначено напрями формування єдиної цифрової HR-екосистеми в публічному управлінні. Зроблено висновок, що цифрова еволюція HRM має розглядатись не як технічне нововведення, а як інституційна реформа, що передбачає розвиток цифрових компетентностей, інтеграцію даних і модернізацію організаційної культури.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, кадрова політика, публічне управління, людський капітал, Smart HRM, електронне врядування, управління персоналом, цифрові компетентності.

**Abstract.** The article explores the transformation of human resources policy in the public sector under conditions of digitalization. It highlights that the traditional HRM model is gradually losing effectiveness, giving way to the concept of Smart HRM—strategically oriented, analytically driven, and digitally enabled management of human resources. The paper analyzes international practices (Estonia, Canada, Singapore) and Ukrainian initiatives (career.gov.ua, digital NADU platforms), emphasizing key implementation barriers such as low digital capacity, regulatory uncertainty, and resistance to change. It outlines the directions for building a unified digital HR ecosystem in public administration. The study concludes that the digital evolution of HRM should be considered not as a mere technological innovation but as an institutional reform involving the development of digital competencies, data integration, and modernization of organizational culture.

**Key words:** digital transformation, HR policy, public administration, human capital, Smart HRM, e-governance, personnel management, digital competencies.

**Вступ.** У сучасних умовах цифрової трансформації державного управління особливої ваги набуває проблема модернізації підходів до управління людським капіталом. Традиційна модель HRM, яка була орієнтована переважно на адміністративно-облікові функції, втрачає актуальність через свою

неефективність у реагуванні на динамічні виклики зовнішнього середовища. Зростаюча складність державного сектору, впровадження електронного врядування, потреба в аналітичному супроводі управлінських рішень формують запит на нову парадигму HRM — гнучку, технологічно підкріплену, стратегічно орієнтовану.

Людський капітал у публічному секторі дедалі більше розглядається як ключовий чинник інституційної спроможності[2]. Управління цим ресурсом потребує переходу від фрагментарного впровадження IT-інструментів до системної цифровізації HR-процесів на основі принципів Smart HRM[3]. Зокрема, йдеться про електронний рекрутинг, автоматизоване управління особовими справами, використання платформ дистанційного навчання, електронну атестацію та прогностичну HR-аналітику.

У зарубіжній практиці сформовано низку успішних кейсів цифрового управління персоналом у державному секторі. Так, Естонія демонструє високий рівень інтеграції кадрових процесів із загальнодержавною цифровою інфраструктурою. У Канаді функціонує освітній портал GCcampus, що забезпечує неперервний розвиток компетентностей державних службовців. У Сінгапурі централізована система HRP охоплює понад 100 органів влади та виконує як кадрову, так і бюджетну функцію[5].

В Україні реалізовано низку ініціатив, що становлять основу для подальшої цифрової трансформації HRM. Зокрема, портал career.gov.ua, цифрові навчальні платформи НАДС, регіональні проекти з електронного документообігу[4]. Проте переважна частина таких рішень має пілотний або розрізнений характер, що унеможливляє досягнення комплексного ефекту. Перешкодами виступають кадрові обмеження, низький рівень цифрових навичок, відсутність міжвідомчої інтеграції, нормативна неврегульованість.

У цьому контексті впровадження концепції Smart HRM має стати ключовим напрямом трансформації кадрової політики у публічному секторі. Такий підхід передбачає не лише цифровізацію процедур, а й системну зміну функціональної ролі HR-служб — від виконавчих підрозділів до стратегічних

партнерів у прийнятті рішень[1]. Основними засадами цієї моделі мають стати розвиток цифрових та управлінських компетентностей працівників, інтеграція даних у HRM, нормативна підтримка інновацій та безперервне професійне зростання.

Водночас важливо розглядати цифрову еволюцію HRM не як разовий технологічний проєкт, а як цілісну інституційну зміну. Це означає потребу в адаптації організаційної культури, побудові довіри до цифрових сервісів, забезпеченні персоніфікованого підходу до управління кар'єрним зростанням. Тільки за таких умов цифрові інструменти не лише підвищуватимуть ефективність кадрової роботи, а й сприятимуть загальній модернізації публічного управління.

З огляду на зазначене, цифрова еволюція управління людським капіталом повинна стати пріоритетом державної кадрової політики на найближчі роки. Це вимагає формування єдиної цифрової HR-екосистеми, яка б поєднувала інструменти рекрутингу, навчання, оцінювання та мотивації працівників на основі даних. Водночас критично важливо забезпечити стабільне нормативне середовище, міжвідомчу координацію, а також залучення управлінських інновацій. Успішність такого підходу безпосередньо залежить від готовності держави інвестувати в людський капітал не лише як у функціональний ресурс, а як у носія змін, інновацій і довіри до публічного управління.

**Висновки.** Цифрова трансформація кадрової політики у публічному секторі є не лише викликом, але й необхідною умовою забезпечення ефективності державного управління. Вона передбачає перехід до стратегічної моделі Smart HRM, що поєднує цифрові інструменти з аналітичними підходами, міжвідомчою інтеграцією та орієнтацією на розвиток людського капіталу.

Проаналізований міжнародний та український досвід свідчить, що запорукою успішної трансформації є не стільки наявність технологічних рішень, скільки спроможність системи адаптуватися до нових умов, забезпечити нормативну підтримку, інституційну згуртованість і готовність до

змін.

Подальший розвиток цифрової кадрової політики має базуватися на принципах відкритості, гнучкості та навчання впродовж життя. У цьому контексті держава повинна виступати не лише регулятором, а й лідером цифрових змін, інвестуючи в компетентності, довіру та модернізацію кадрових процесів як основу сталого публічного управління.

#### Література:

1. Донченко Т.О., Дудкін В.О. Цифровізація публічного управління в Україні: проблеми та перспективи // *Вісник НАДУ*. – 2022. – №1. – С. 22–30.
2. Грицяк І.А. Smart governance: концепція та механізми реалізації // *Публічне управління: теорія та практика*. – 2021. – №2(34). – С. 14–22.
3. Mazur S., Kopyciński P. Human Capital in the Public Sector: Challenges and Opportunities in the Digital Age // *Public Policy and Administration*. – 2020. – Vol. 19(3). – P. 45–58.
4. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). *Стратегія управління людськими ресурсами в державних органах на 2022–2025 роки*. – Офіційний вебсайт НАДС. – 2022.
5. Шевчук А.Є., Сидоренко О.О. Електронне управління персоналом у публічному секторі: європейський досвід // *Економіка і держава*. – 2023. – №4. – С. 67–71.