

DOI 10.34132/pard2025.29.10

Отримано: 28 лютого 2025
Змінено: 25 квітня 2025
Прийнято: 26 травня 2025
Опубліковано:
30 вересня 2025

Received: 28 February 2025
Revised: 25 April 2025
Accepted: 26 May 2025
Published:
30 September 2025

Anastasiia Shulha
Valentyna Serhiienko

LEGAL PRINCIPLES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CIVIL SERVICE IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THE INFORMATION SOCIETY

The article analyzes the regulatory and legal regulation of personnel management in the civil service in the context of the development of the information society. Ways to improve the legal framework of personnel management in the civil service are formulated. These ways are aimed at enhancing the professionalization of civil servants and developing their ability to work in a digital environment, as well as increasing the efficiency of government agencies. At the beginning of the study, it is stated that the legal principles of personnel management in the civil service constitute a set of regulatory legal acts that regulate labor relations, determine the procedure for personnel selection, promotion, implementation of the conditions for civil service and its termination, compliance with ethical standards and prevention of corruption, evaluation of the results of professional activities of civil servants and holding them accountable. The constitutional principles of the functioning of the civil service and the management of the civil service personnel are disclosed. A comparative analysis of the Labor Code of Ukraine and the Law of Ukraine «On Civil Service» regarding the regulation of personnel management issues is conducted. Particular attention is paid to the role of regulatory acts regulating the optimization of the work of civil servants, including under martial law, the professionalization of civil servants, increasing the transparency and efficiency of personnel procedures, the formation of a

competency-based approach, and the development of digital competencies of personnel. It is shown that current legal acts provide opportunities for the implementation of electronic document management, remote work, and flexible personnel management mechanisms in the civil service in crisis conditions. At the same time, the importance of the Cybersecurity Strategy of Ukraine, which orients the civil service towards the formation of new digital skills and security standards, is emphasized. At the end of the article, it is concluded that the modern system of legal regulation of personnel management in the civil service creates the basis for the development of a professional and digitally oriented civil service capable of functioning effectively in the face of military challenges and digital transformation. At the same time, attention is focused on the fact that the current legislation does not fully meet the modern challenges of the information society and digitalization processes. Accordingly, ways of improving the legal framework of personnel management in the civil service are proposed.

Keywords: *civil service, personnel management, legal regulation, professionalization, digitalization, information society, cybersecurity.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сьогодні Україна перебуває на етапі масштабних трансформацій, обумовлених європейською інтеграцією, глобалізаційними процесами та викликами воєнного стану. Це зумовлює необхідність суттєвого реформування системи публічного управління, насамперед державної служби, яка має забезпечувати ефективну реалізацію стратегічного курсу держави на демократичний розвиток та впровадження європейських стандартів урядування, а також ставати схожою на ті кращі зразки, які є в усьому світі – відкритою та сервісно орієнтованою на потреби суспільства [2]. Наявні кадрові практики та механізми і технології управління персоналом у державному секторі залишаються застарілими, фрагментарними й малоефективними, що призводить до зниження престижності роботи на державній службі, високої плинності кадрів, демотивації працівників і низької якості надання публічних послуг.

З метою розвитку й зміцнення інституту державної служби за роки незалежності України було створено розгалужену нормативно-правову базу, яка включає сотні законодавчих і підзаконних актів. Проте чинне законодавство, що регламентує проходження служби в органах державної влади, часто характеризується колізійністю, не відповідає сучасним суспільним викликам та європейським принципам функціонування державної служби, а відтак потребує суттєвого оновлення.

Особливої актуальності, зважаючи на швидкі темпи розвитку інформаційного суспільства, набуває питання правових засад управління персоналом, коли цифровізація, діджиталізація та інноваційні технології стають невід'ємною складовою ефективної кадрової політики. Водночас суттєвим викликом стає робота державних службовців у кіберпросторі, що передбачає не лише використання електронних платформ і сервісів для управління персоналом, а й забезпечення належного рівня кібербезпеки, захисту даних та формування цифрової культури в органах влади. Відсутність сучасних правових механізмів інтеграції цих аспектів у кадрову політику гальмує позитивні зміни та перешкоджає формуванню професійного, відповідального і висококваліфікованого кадрового корпусу. Саме тому, дослідження правових засад управління персоналом на державній службі та необхідність адаптації законодавчих норм до умов цифровізації, інтеграції інноваційних підходів у кадрові процеси, а також мінімізації ризиків, пов'язаних із використанням кіберпростору є надзвичайно актуальним завданням. Це зумовлює потребу в поглибленому аналізі чинних правових засад управління персоналом та їх модернізації відповідно до сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні питання управління персоналом на державній службі відображено у наукових працях: О. Гугул, В. Демченко, М. Кравченко, О. Лозова, І. Продан, Н. Рабей, А. Шульга та інших дослідників. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць зі вказаного питання, на сьогодні відсутні комплексні дослідження правових засад управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного

суспільства, коли цифровізація управлінських процесів та поява нових викликів у сфері публічного управління потребують адаптації правових норм до сучасних реалій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є здійснення аналізу нормативно-правового забезпечення управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства та формулювання способів його удосконалення, орієнтованих на посилення професіоналізації державних службовців та розвиток їх спроможності працювати у цифровому середовищі, а також підвищення ефективності діяльності органів влади в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. У загальному розумінні управління персоналом є сукупністю принципів, методів, засобів, функцій і технологій цілеспрямованого та системного впливу керівництва організації на її працівників, що забезпечують максимальне й ефективне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні ними своїх трудових обов'язків, з метою отримання найкращих результатів професійної діяльності та результативного досягнення поставлених цілей організації [26].

Правові засади управління персоналом на державній службі становлять комплекс нормативно-правових актів, які регулюють трудові відносини, визначають порядок добору кадрів, просування, реалізації умов проходження державної служби та її припинення, дотримання етичних стандартів та запобігання корупційним проявам, оцінювання результатів професійної діяльності державних службовців та притягнення їх до відповідальності. Зокрема, фундаментальними джерелами виступають Конституція України, Кодекс законів про працю України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, Кримінальний кодекс України, а також закони України «Про державну службу», «Про запобігання корупції». Іншими словами, вони створюють правову основу кадрової політики, що забезпечує прозорість, стабільність, результативність та доброчесність функціонування державної служби, сприяють формуванню професійного й компетентного кадрового корпусу службовців.

Так, наприклад, Конституція України, яка хоча і не містить прямого визначення чи докладного регулювання питань державної служби та управління персоналом, проте закладає основоположні принципи, на яких будується законодавство у цій сфері, закріплюючи принципи рівного доступу громадян до служби, законності, підзвітності і соціального захисту. Вона визначає ключові орієнтири кадрової політики в публічному секторі, забезпечуючи спрямованість державної служби на захист прав і свобод людини й ефективне функціонування органів влади (табл. 1) [13].

Таблиця 1.

Конституційні засади функціонування державної служби та управління кадровим корпусом службовців

	<i>Стаття Конституції України</i>	<i>Зміст положення</i>	<i>Вплив на державну службу та управління персоналом</i>
Принцип народовладдя та роль державних службовців	Стаття 5	Народ є єдиним джерелом влади	Державна служба має бути публічною, підзвітною суспільству та спрямованою на інтереси громадян
Інституційних баланс влади і здійснення владних повноважень	Статті 6, 19	Поділ влади; обов'язок діяти лише на підставі закону.	Формує правові межі діяльності державних службовців; визначає законність як базовий принцип управління кадрами.
Права і свободи людини як орієнтир діяльності державних службовців	Статті 21-68	Основні права і свободи людини та громадянина.	Державні службовці зобов'язані забезпечувати та захищати права громадян у своїй діяльності.

продовження таблиці 1

Організація державної влади і апарату управління	Стаття 38	Право громадян на рівний доступ до державної служби та місцевого самоврядування.	Закріплює принцип рівності та прозорості кадрової політики; формує базу для конкурсних процедур.
Право на працю та соціальні гарантії державних службовців	Статті 43, 46	Право на працю, належні умови праці та оплату. Право на соціальний захист.	Встановлює соціальні та трудові гарантії державних службовців, що є складовою управління персоналом. Забезпечує пенсійні та інші соціальні гарантії для службовців, що впливає на їхню мотивацію.

Джерело: сформовано авторами на основі [13]

Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII є базовим нормативно-правовим актом, що регулює трудові відносини у державі, у тому числі й у сфері державної служби. Оскільки державний службовець – це, насамперед, працівник, а вже потім особа, яка перебуває «на службі у держави». Він визначає основні засади укладання, зміни та припинення трудового договору, які є підґрунтям для кадрових процедур в органах державної влади. У кодексі закріплено гарантії щодо робочого часу, часу відпочинку, охорони праці, оплати праці, дисциплінарної відповідальності та соціального захисту, що поширюються і на державних службовців. Також визначено вимоги до організації праці, професійного навчання працівників, підвищення їх кваліфікації. Положення цього кодексу спрямовані на створення рівних можливостей для всіх працівників, у тому числі державних службовців, що є важливим

елементом формування сучасної кадрової політики. Окрім того, у кодексі закладено основи для врегулювання конфліктних ситуацій між працівниками та роботодавцем [11].

У свою чергу, Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII є ключовим нормативно-правовим актом, що встановлює принципи та визначає правові й організаційні засади функціонування професійної, публічної, політично нейтральної та ефективної державної служби, орієнтованої на потреби громадян і суспільства. Він також регламентує порядок реалізації громадянами України права на рівний доступ до державної служби, що ґрунтується на їх особистих якостях, професійних компетентностях та досягненнях. Особливе значення цей закон має для врегулювання питань управління персоналом у державному секторі, оскільки забезпечує прозорість і конкурентність при прийомі на службу, закріплює механізми просування, оцінювання результатів роботи державних службовців, їх професійного розвитку та підвищення кваліфікації. У такий спосіб він виступає базовою правовою основою формування ефективного і професійного кадрового забезпечення в органах державної влади [4]. До речі, таке забезпечення, на думку В.М. Ємельянова, є діяльністю, «зміст якої полягає у: відборі кандидатів на посади державної служби, розстановці кадрів, їх підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації тощо; забезпечені сфери саме якісними кадрами, наділеними відповідними якостями, рисами, властивостями та компетентностями, що відповідають загальносвітовим тенденціям, сучасним вимогам сьогодення і суспільства» [1].

Окрім того, Закон України «Про державну службу» закріплює вимогу політичної неупередженості державних службовців, визначає повноваження керівника державної служби в органах влади, а також передбачає системну класифікацію посад залежно від характеру та обсягу повноважень, кваліфікації і професійної компетентності службовців. У Законі встановлено єдиний порядок вступу на державну службу через відкритий конкурс, утворення Комісії з питань вищого корпусу державної служби, а також процедуру щорічного оцінювання результатів професійної діяльності службовців. Закон також вводить систему дисциплінарної

відповідальності з чітко визначеними умовами притягнення до неї та порядком застосування стягнень, а також закріплює вичерпний перелік підстав для припинення державної служби. Зокрема, зі сфери дії вказаного Закону виведено політичні посади, посади патронатної служби, а також посади працівників, які здійснюють обслуговуючі та допоміжні функції [4].

Отже, якщо Кодекс законів про працю України формує загальну основу для організації праці, розвитку та захисту державних службовців, то норми Закону України «Про державну службу» всі ці питання деталізують, зважаючи на специфіку публічно-управлінської діяльності (табл. 2). Разом ці нормативні акти у поєднанні з іншими нормами спеціального законодавства створюють комплексну систему правових гарантій ефективного управління людськими ресурсами на державній службі.

Таблиця 2.

Порівняльний аналіз Кодексу законів про працю України та Закону України «Про державну службу» щодо регулювання питання управління персоналом

<i>Аспект регулювання</i>	<i>Кодекс законів про працю України</i>	<i>Закон України «Про державну службу»</i>
Сфера дії	Загальний нормативно-правовий акт, що регулює трудові відносини всіх працівників.	Спеціальний закон, що регулює діяльність державних службовців.
Прийняття на роботу	Укладання трудового договору, наказ про прийняття, записи до трудової книжки.	Конкурсна процедура, призначення на посаду, спеціальні вимоги до кандидатів.
Права та обов'язки	Загальні трудові права (оплата, відпочинок, охорона праці, гарантії).	Додаткові обов'язки: дотримання принципів публічної служби, політичної нейтральності, запобігання конфлікту інтересів.

продовження таблиці 2

Робочий час та час відпочинку	Нормальна тривалість робочого часу – 40 годин на тиждень; щорічна відпустка – 24 календарних дні.	Встановлює особливості робочого часу та відпусток для державних службовців (щорічна відпустка – 30 календарних днів + додаткові).
Оплата праці	Мінімальна зарплата, тарифна система, надбавки, премії.	Спеціальна система оплати: посадовий оклад, надбавка за вислугу років, за ранг державного службовця, премії.
Підвищення кваліфікації	Право працівника на навчання та перепідготовку.	Обов'язкове підвищення кваліфікації не рідше одного разу на три роки.
Дисциплінарна відповідальність	Догана, звільнення.	Дисциплінарні стягнення: зауваження, догана, попередження про неповну службову відповідність, звільнення.
Припинення трудових відносин	Загальні підстави (за угодою сторін, за ініціативою працівника або роботодавця тощо).	Спеціальні підстави: порушення присяги держслужбовця, несумісність із посадою, порушення вимог антикорупційного законодавства.
Захист трудових прав	Можливість звернення до суду, трудових інспекцій.	Можливість оскарження рішень керівництва у спеціальних комісіях та в суді.

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 11]

У Кодексі України про адміністративні правопорушення від 7 грудня 1984 р. № 8073-Х, передбачено низку норм, які стосуються державних службовців і прямо чи опосередковано впливають на сферу управління персоналом у державних органах влади. Зокрема:

- встановлено відповідальність за порушення трудового законодавства, правил охорони праці, трудової дисципліни (наприклад, ст. 42. Порушення вимог законодавства про працю та про охорону праці);

- передбачено санкції за вчинення корупційних адміністративних правопорушень (наприклад, ст. 172⁵. Порушення встановлених законом обмежень щодо одержання подарунків порушення вимог фінансового контролю, обмежень щодо сумісництва та конфлікту інтересів; ст. 172⁶. Порушення вимог фінансового контролю; ст. 172⁹. Невжиття заходів щодо протидії корупції;);

- регламентовано відповідальність за порушення правил використання державного майна, зловживання службовим становищем, недотримання етичних стандартів (наприклад, ст. 173⁵. Мобінг (цькування) працівника) [12].

Таким чином, Кодекс України про адміністративні правопорушення регулює питання притягнення державних службовців до адміністративної відповідальності, суть якої полягає у негативному реагуванні уповноважених органів влади на вчинені службовцем адміністративні правопорушення. Тобто це передбачене законодавством примусове, з додержанням встановленої процедури застосування правомочним публічно-владним суб'єктом до осіб, які вчинили адміністративні проступки заходів впливу, реалізація яких юридично визнана [25].

У свою чергу, Кримінальний кодекс України від 5 квітня 2001 р. № 2341-III встановлює кримінальну відповідальність державних службовців за діяння, що суттєво порушують засади публічного управління і носять корупційний характер. До таких злочинів належать:

- службові злочини (наприклад, ст. 365². Зловживання повноваженнями особами, які надають публічні послуги; ст. 367. Службова недбалість);

- корупційні злочини (наприклад, ст. 210. Нецільове використання бюджетних коштів, здійснення видатків бюджету чи надання кредитів з бюджету без встановлених бюджетних призначень або з їх перевищенням; ст. 354. Підкуп працівника підприємства, установи чи організації; ст. Прийняття пропозиції, обіцянки або одержання неправомірної вигоди службовою особою);
- порушення правил конкурсу чи прийому на державну службу, якщо вони пов'язані з корисливими мотивами чи завдали істотної шкоди державним інтересам (наприклад, ст. 364. Зловживання владою або службовим становищем);
- інші злочини у сфері службової діяльності, що впливають на довіру до державної служби та ефективність кадрової політики (наприклад, ст. 366. Службове підроблення; ст. 367. Службова недбалість; ст. 369². Зловживання впливом) [14].

Кримінальний кодекс виконує охоронну функцію, забезпечуючи належний рівень доброчесності, відповідальності та прозорості в системі управління персоналом на державній службі. Разом із Кодексом України про адміністративні правопорушення вони формують правову основу для підтримання дисципліни, професійної етики, прозорості й ефективності кадрової політики в органах державної влади.

Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII закріплює правові й організаційні принципи функціонування антикорупційної системи держави, регламентує застосування запобіжних заходів і встановлює норми щодо подолання наслідків корупційних правопорушень [7]. Важливим є те, що даний Закон виступає не лише як профільний акт, але й як своєрідний «флагман» у системі чинного антикорупційного законодавства. Він концентрує у собі основні й спеціальні правові положення превентивного характеру, формує єдину термінологічну базу у сфері протидії корупції, що забезпечує узгодженість правозастосовної практики.

Окрім того, цей Закон є одним із базових нормативних актів, що впливає на кадрову політику органів державної влади. По-

перше, регулює питання добору кадрів та їх подальше просування по службі, шляхом встановлення низки обмежень та вимог до осіб, які претендують на зайняття посад у державних органах, зокрема: перевірка кандидатів на предмет доброчесності; подання декларацій про доходи, витрати та майновий стан; відсутність конфлікту інтересів та відповідних правових обмежень (наприклад, щодо сумісництва, спільної роботи близьких осіб тощо). Це все у сукупності формує засади прозорого відбору та просування кадрів на державній службі. По-друге, закріплює етичні стандарти та норми професійної поведінки державних службовців, встановлює обов'язок діяти в інтересах держави й суспільства, уникати ситуацій, що можуть викликати сумнів у їх неупередженості. Такі положення є фундаментом корпоративної культури державної служби. По-третє, розкриває сутність та проводить чітку межу між потенційним і реальним конфліктом інтересів. При цьому істотна увага приділяється процедурі повідомлення про такі ситуації та їх подальшого врегулювання, що безпосередньо впливає на кадрові процеси, підвищуючи довіру як самих службовців, так і населення до державної служби. По-четверте, Законом запроваджено систему електронного декларування доходів і майна державних службовців та членів їх сімей, що виступає вагомим інструментом у забезпеченні відкритості й прозорості кадрової політики. По-п'яте, створено підґрунтя для діяльності спеціального органу влади у сфері протидії корупції – Національного агентства з питань запобігання корупції, яке здійснює контроль за дотриманням антикорупційних обмежень, проводить перевірки декларацій, координує антикорупційні програми у державних органах тощо [7].

Отже, з урахуванням викладено, ми можемо з упевненістю говорити про те, що Закон України «Про запобігання корупції» виконує системоутворюючу функцію у сфері управління персоналом на державній службі, оскільки встановлює правила добору кадрів, гарантії їх доброчесності, етичні стандарти, механізми запобігання корупційним ризикам та формує основу для прозорості й ефективної кадрової політики на державній службі. Його прийняття стало суттєвим кроком на шляху наближення України до міжнародних

стандартів доброчесності і добропорядності, а також виконання важливих для інтеграційних процесів європейських зобов'язань у сфері боротьби з корупцією.

У період з 2015 р. до сьогоднішнього дня було прийнято чимало нормативних актів, котрі регулюють питання кадрової політики в органах державної влади, що зумовлено не лише здійсненням децентралізаційних перетворень в країні, реформуванням місцевого самоврядування і територіальної організації влади, а й пандемією і повномасштабною війною в Україні, активним розвитком цифрових технологій та їх впровадженням у вітчизняну систему публічного управління, у тому числі розширенням кіберпростору (середовища реалізації більшості управлінських процесів – від кадрових процедур (відбір, навчання, оцінювання) до комунікації між державними службовцями і громадянами). Серед таких актів можна виділити (у хронологічному порядку за датою їх прийняття):

– Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 травня 2003 р. № 851-IV, який встановлює основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів. Цей Закон дозволяє оформлювати кадрові документи (накази про призначення, переведення, звільнення, відпустки державних службовців, їх особові справи) в електронній формі, тим самим зменшуючи витрати часу і ресурсів на паперовий документообіг та стимулюючи службовців до розвитку цифрової грамотності; сприяє організації віддаленої роботи державних службовців, особливо у сучасних умовах, коли понад три роки триває повномасштабна війна в Україні; забезпечує швидку взаємодію між органами влади через електронні системи; знижує ризик підробки чи втрати документів, таким чином підвищуючи прозорість у кадрових рішеннях і формуючи культуру роботи з електронними технологіями, що є ключовим в інформаційному суспільстві [5].

Враховуючи викладене ми можемо говорити про те, що даний Закон є ключовим у модернізації системи управління персоналом на державній службі. Він забезпечує цифровізацію кадрових процесів, прозорість й ефективність документообігу, створює умови

для розвитку дистанційної роботи і цифрових компетентностей службовців, що відповідає вимогам й потребам сучасного інформаційного суспільства. Разом із тим, втілення на практиці усього зазначеного потребує надійних ІТ-систем і кіберзахисту, підготовки персоналу до роботи зі системою електронного документообігу, а також уніфікації функціонування електронних систем у різних органах влади.

– Закон України «Про захист персональних даних» від 1 червня 2010 р. № 2297-VI є базовим нормативним актом, що визначає правила обробки персональної інформації в усіх сферах, зокрема і в системі державної служби. Безпосередньо він регламентує порядок збирання, зберігання, використання та поширення даних державних службовців – від анкетних відомостей і трудових характеристик до інформації про професійну діяльність; встановлює правила доступу до внутрішньої кадрової інформації, обмежує її використання третіми особами; покладає на державні органи влади обов'язок впроваджувати організаційні та технічні заходи захисту, щоб запобігти несанкціонованому втручання, витокам або неправомірному використанню інформації; гарантує державним службовцям право знати, які їхні дані обробляються, і вимагати їх виправлення чи видалення у разі порушень [8]. Все це особливо важливо в умовах розвитку інформаційного суспільства, коли кадрові процеси дедалі більше переходять у цифровий формат. Окремо варто підкреслити, що управління персоналом на державній службі, спираючись на цей Закон, має бути побудоване на принципах прозорості, відповідальності й інформаційної безпеки, що підвищує довіру до державних інституцій і узгоджується з міжнародними стандартами захисту даних.

– Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» від 25 березня 2015 р. № 171, в якому визначено «механізм проведення спеціальної перевірки

стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком» [22]. Цей документ був прийнятий з метою перевірки доброчесності, прозорості та відповідності кандидатів вимогам законодавства. Перевірка охоплює: достовірність поданих відомостей (декларації, анкети); наявність судимостей, фактів скоєння корупційних правопорушень; дані щодо громадянства, освіти, попередніх місць роботи; інформацію з Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні правопорушення. Це, у свою чергу, дозволяє державним органам влади уникати ризику призначення на посади людей із сумнівною репутацією. Безпосередньо до перевірки залучаються правоохоронні органи, податкові, митні, фінансові установи [22]. Така кооперація «владних сил» є важливою з точки зору управління кадрами, адже формує міжсекторну систему контролю та ускладнює можливість «обійти» правила.

Вважаємо, що запровадження спеціальної перевірки формує у суспільстві уявлення про відкритість держави у питанні призначення посадових осіб. Це створює своєрідний репутаційний ефект і підвищує престиж державної служби. В цілому можна говорити про те, що даний документ відповідає європейським практикам *good governance*, спрямований на створення корпусу державних службовців, що ґрунтується на принципах меритократії (просування за заслугами і компетентністю). Водночас, наявність такого порядку, ускладнює процедури добору кадрів, що може затягувати процес призначень на посади.

Отже, з урахуванням зазначеного, узагальнимо, що Постанова № 171 є важливим інструментом кадрової політики держави, оскільки поєднує кадровий менеджмент із антикорупційними механізмами. Вона зміщує акценти з формального підбору кадрів на перевірку їх доброчесності та відповідності, що дозволяє знизити ризики корупції, підвищити рівень професійності державної служби і довіри громадян. Разом із тим, для ефективності потрібен баланс – перевірка має не лише контролювати, а й не створювати надмірних бар'єрів для добору кваліфікованих спеціалістів.

– Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25 березня 2016 р. № 246, яка регулює процедуру відбору кадрів на державну службу шляхом відкритого конкурсу. У даному документі визначено такі механізми добору кадрів як: оголошення вакансій; прийом документів; перевірка відповідності вимогам; тестування та співбесід; визначення переможця за рейтингом. У сукупності ці механізми формують прозорий процес рекрутингу на державній службі. Безпосередньо у Постанові закладено компетентнісний підхід до формування кадрового корпусу службовців – оцінюються знання законодавства, професійні й особистісні якості кандидатів (наприклад, доброчесність, етична поведінка, стратегічне бачення тощо) [20]. Це сприяє відбору не лише «формально кваліфікованих», а й реально здатних до якісного виконання службово-трудових функцій працівників. Саме організація і проведення відкритого конкурсу дає можливість: для зовнішніх кандидатів – потрапити на державну службу без «закритих дверей»; для внутрішніх – просуватись по службі через чесне змагання. Це, у свою чергу, стимулює професійний розвиток як перших, так і других. Більш того, конкурсний відбір дозволяє формувати кадровий резерв, адже навіть кандидати, які не перемогли, можуть претендувати на зайняття інших посад у публічно-владному секторі.

Отже, вищевказана Постанова є важливим інструментом управління персоналом на державній службі, бо забезпечує: прозорий і конкурентний добір, орієнтацію на компетенції й професіоналізм, мотивацію й розвиток кадрів. Водночас, запровадження конкурсного відбору є проявом надмірної бюрократії, оскільки організація і проведення конкурсів займають багато часу й потребують значних ресурсів, до цього ще додаються певні технічні складнощі при дистанційному тестуванні, особливо у регіонах. Окрім того, механізм оцінки «доброчесності» та «етичності» кандидатів чітко не відпрацьований, а часті зміни положень даної Постанови дещо дестабілізують планування кадрової політики на державній службі. Зважаючи на це, варто говорити про спрощення процедур хоча б для «нижчих» категорій посад, цифровізацію

конкурсів, враховуючи темпи і масштаби розвитку інформаційного суспільства, а також розроблення чіткіших критеріїв оцінки доброчесності і добропорядності кандидатів.

– Постанову Кабінету Міністрів України «Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями» від 20 квітня 2016 р. № 306, яка є важливим правовим елементом управління персоналом на державній службі, оскільки: створює чітку систему рангів, що виконує функції класифікації, мотивації і стимулювання; забезпечує єдність кадрової політики в різних сферах публічної служби; сприяє кар'єрному розвитку і професіоналізації державних службовців [19]. Водночас, цей документ містить ряд недоліків. Насамперед, це надмірна формалізація: ранг не завжди відображає реальні професійні компетенції, а більше – стаж та формальні заслуги. По-друге, ризик дублювання стимулів: одночасно існують і ранги, і категорії посад, і система оплати, що може ускладнювати кадрову політику на державній службі. По-третє, суб'єктивний чинник при присвоєнні рангу – висока залежність від керівника/керівництва. Відповідно з метою уникнення наведеного та підвищення ефективності системи управління персоналом на державній службі, на наш погляд, варто більше орієнтуватись при присвоєнні рангів не лише на стаж і лояльність до керівництва/підлеглих, а й на результати роботи і компетентності самого працівника.

– Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 5 серпня 2016 р. № 158, які ґрунтуються на положеннях Конституції України, законодавства про державну службу, службу в органах місцевого самоврядування, у сфері запобігання корупції, запобігання та протидії дискримінації, з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Ці правила є «узагальненим зібранням професійно-етичних вимог щодо правил поведінки державних службовців та посадових осіб

місцевого самоврядування, діяльність яких спрямована на служіння народу України і територіальній громаді шляхом забезпечення охорони та сприяння у реалізації прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина» (рис. 1) [15]. Безпосередньо у контексті управління персоналом на державній службі даний документ виступає інструментом формування організаційної культури та підвищення довіри громадян до державної служби; закріплює норми службової дисципліни й відповідальності, що впливають на ефективність роботи персоналу; сприяє запобіганню корупції та конфлікту інтересів; виконує роль морального стимулу, оскільки задає стандарти поведінки, якими мають керуватися службовці у щоденній своїй професійній діяльності.



Рис. 1. Мета Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Джерело: сформовано авторами на основі [15]

– Постанову Кабінету Міністрів України «Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів» від 8 вересня 2016 р. № 606, яка спрямована на формування єдиної інфраструктури електронного урядування та забезпечення ефективного обміну даними між державними інформаційними системами. Ця Постанова передбачає інтеграцію кадрових реєстрів, електронних баз даних та систем документообігу, що дозволяє підвищити оперативність і точність кадрових процесів; забезпечує зменшення паперового документообігу, спрощення

процедур обліку, атестації, призначення та підвищення кваліфікації державних службовців. Безпосередньо цієї Постановою передбачено створення системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта». Все це у сукупності сприяє прозорості управління персоналом, мінімізує ризики дублювання чи втрати інформації, а також створює передумови для формування єдиного цифрового простору в державному секторі [17]. Хотілося б підкреслити, що в умовах розвитку інформаційного суспільства дана Постанова є інструментом цифрової трансформації державної служби, що забезпечує більш ефективне використання кадрових ресурсів, підвищує рівень безпеки персональних даних та покращує управлінську аналітику завдяки швидкому доступу до достовірної інформації.

– Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 5 жовтня 2017 р. № 2163-VIII є ключовим елементом правової основи національної системи кібербезпеки, який визначає принципи, завдання, суб'єктів і механізми забезпечення захисту кіберпростору. У сфері управління персоналом на державній службі він відіграє стратегічну роль, адже цифровізація діяльності органів влади потребує не лише технічних рішень, але й підготовки компетентних кадрів, які здатні працювати в умовах постійних кіберзагроз. Безпосередньо Закон передбачає створення умов для системного навчання та підвищення кваліфікації службовців у сфері кіберзахисту, інтеграцію принципів кібербезпеки в освітні програми і професійний розвиток службовців. Це охоплює формування цифрової грамотності, знання основ інформаційної безпеки, а також навички роботи з електронними документами й інформаційними системами з дотриманням вимог захисту даних. У ширшому контексті даний законодавчий акт сприяє формуванню культури кібергігієни й інформаційної безпеки серед державних службовців, що є важливим чинником ефективного управління персоналом у сучасному інформаційному суспільстві. Окрім того, він створює передумови для посилення довіри громадян до публічно-владних інституцій, адже гарантує безпечне зберігання і використання персональних і службових даних у цифровому середовищі [10]. Відповідно, враховуючи це, відділи з питань

управління персоналом на державній службі мають здійснювати добір фахівців із компетентностями у сфері кіберзахисту, наявності високого рівня мотивації до безперервного навчання і розвитку професійних навичок. Це, у свою чергу, дозволить підвищувати стійкість державної служби до кібератак і забезпечувати захист як персональних даних, так і службової інформації.

– Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» від 5 жовтня 2017 р. № 2155-VIII, який регламентує використання електронних підписів, печаток, електронних довірчих послуг і систем ідентифікації, створюючи правові основи для безпечної взаємодії у цифровому середовищі. У контексті управління персоналом на державній службі цей Закон регулює питання щодо:

1) спрощення кадрових процедур. Завдяки електронній ідентифікації державні службовці можуть дистанційно підписувати документи, подавати звітність, оформлювати відпустки чи інші кадрові заявки без потреби у паперових носіях;

2) підвищення прозорості та безпеки. Використання електронних підписів і довірчих послуг гарантує автентичність та юридичну силу електронних документів, що мінімізує ризик фальсифікацій або втрати даних на державній службі;

3) цифровізації кадрового менеджменту. Закон створює умови для формування єдиного електронного кадрового простору, де зберігаються дані про службовців, їх кваліфікацію, результати атестацій і підвищення фахового рівня;

4) адаптації до інформаційного суспільства. Електронна ідентифікація сприяє розвитку дистанційної роботи й електронного навчання, а також підвищенню мобільності персоналу на державній службі, що особливо актуально сьогодні для публічно-владних інституцій [6].

Зважаючи на викладене ми можемо говорити про те, що даний Закон забезпечує цифрову трансформацію управління персоналом на державній службі, робить кадрові процеси швидшими, безпечнішими і зручнішими, одночасно підвищуючи довіру громадян до державних органів влади через прозорість і захищеність взаємодії.

Разом із тим, реалізація його положень потребує наявності необхідної технічної інфраструктури та підтримки електронних сервісів на державній службі, впровадження належних систем захисту від кібератак, навчання персоналу і підвищення рівня їх цифрової грамотності для того, щоб вони знали й уміли працювати з усіма електронними сервісами.

– Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 1 грудня 2017 р. № 974-р, метою якої є підвищення професійного рівня, компетентності та адаптивності кадрів до нових викликів державної служби, включно з цифровими трансформаціями системи публічного управління. Документ орієнтований на: забезпечення безперервного навчання службовців протягом усього періоду їх служби; розвиток цифрових компетентностей працівників (наприклад, навчальні програми повинні включати основи цифрової грамотності, управління інформацією, електронні сервіси та інструменти державного управління); впровадження інноваційних методик навчання службовців (наприклад, використання електронного навчання (e-learning), вебінарів, дистанційних курсів та інтерактивних тренінгів); інтеграцію з системою управління персоналом (допомагає реалізовувати принципи добору, оцінювання, розвитку та мотивації державних службовців). Відповідно комплексне впровадження цієї Концепції має сприяти професіоналізації державної служби, цифровій трансформації органів влади та підвищенню ефективності системи управління персоналом на державній службі [23].

– Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 6 лютого 2019 р. № 106, яка є логічним продовженням вище вказаної Концепції та конкретизує механізми впровадження професійного навчання на

державній службі. Безпосередньо цей документ встановлює єдину систему професійного навчання для всіх категорій державних службовців; передбачає планування навчання відповідно до потреб органу влади й посадових обов'язків; сприяє цифровій трансформації державної служби та розвитку ключових компетентностей персоналу, включно з цифровими навичками, аналітичним мисленням й управлінськими здібностями з акцентом саме на цифровій грамотності та роботі з інформаційними системами, що відповідає вимогам сучасного інформаційного суспільства; підвищує рівень мотивації і професіоналізму державних службовців; забезпечує доступність навчання службовців у віддалених регіонах країни за допомогою використання дистанційних технологій [21].

Водночас реалізація положень даної Постанови і вищевказаної Концепції потребує залучення великих об'ємів ресурсів, чіткої координації між центральними і місцевими органами влади для уніфікації стандартів професійного навчання та оновлення освітніх програм, їх відповідності новим законодавчим й інноваційно-технологічним змінам.

– Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення органами державної влади та органами місцевого самоврядування потреби у професійному навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» від 15 жовтня 2019 р. № 188-19 є важливим кроком у напрямку модернізації системи управління персоналом на державній службі, орієнтуючи її на потреби інформаційного суспільства та забезпечення високої професійної кваліфікації державних службовців. У цих Рекомендаціях визначено методику проведення аналізу потреб у професійному навчанні, що дозволяє органам державної влади системно підходити до визначення напрямів і форм навчання своїх працівників. Окрім того, у документі передбачено механізми оцінки ефективності проведеного навчання, що дозволяє коригувати стратегії професійного розвитку і забезпечувати високий рівень кваліфікації державних службовців. При цьому акцентовано увагу на необхідності адаптації навчальних програм до швидких змін у

технологіях, законодавстві та суспільних потребах [16]. Варто підкреслити, що рекомендації, які визначені у вказаному наказі передбачають індивідуальний підхід до кожного державного службовця, враховуючи його професійний рівень, посадові обов'язки та кар'єрні перспективи.

Як доповнення до вказаного вище наказу у 2020 р. Національне агентство України з питань державної служби видає наказ «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку» № 201-20, а ще через два роки – наказ «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників» № 106-22 та наказ «Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» № 107-22. Ці документи регламентують розробку, оформлення та моніторинг програм професійного розвитку, спрямованих на підвищення професійної компетентності й ефективності службовців. Переконані, що комплексне впровадження усіх вказаних методичних рекомендацій сприятиме створенню більш ефективної, адаптивної та орієнтованої на результат вітчизняної системи управління персоналом на державній службі.

– Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій» від 17 листопада 2020 р. № 1009-IX, який суттєво вплинув на управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства. Закон передбачає ліквідацію районних рад та районних державних адміністрацій, а також реорганізацію органів місцевого самоврядування; сприяє впровадженню електронного документообігу та автоматизованих систем управління пер-

соналом, що підвищує ефективність роботи органів влади; визначає повноваження органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій, що дозволяє уникнути дублювання функцій і сприяє ефективному використанню людських ресурсів [3]. Все це у сукупності призводить до необхідності адаптації кадрової політики на державній службі до нових викликів – перенесення функцій, оптимізації чисельності персоналу, забезпечення безперервності виконання публічних функцій тощо.

– Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України» від 26 серпня 2021 р. № 447/2021, в якому визначено пріоритети щодо захисту кіберпростору – від базової кібергігієни до спеціалізованих кіберпрофесій. Іншими словами, у Стратегії затверджена вимога щодо наявності персоналу з чіткими кіберкомпетенціями на всіх рівнях управління – від керівників, які повинні розуміти ризики, до технічних фахівців, які забезпечують стійкість інфраструктури [24]. Це означає перехід від випадкового підбору кадрів до цілеспрямованого формування кіберкоманди та компетентнісних профілів для посад, у тому числі, на державній службі. Реалізація цієї Стратегії супроводжується планами заходів (2023-2025 рр. і 2025 р.), які прямо передбачають організаційно-кадрові заходи – створення позицій для кібер-професіоналів, розробка освітніх стандартів і навчальних програм, проведення регулярних тренувань, інтеграція критеріїв кіберстійкості у щорічну оцінку службової діяльності, формування нових підрозділів (наприклад, відділ кібербезпеки) тощо.

Отже, відповідно до вказаної Стратегії управління персоналом на державній службі в умовах інформаційного суспільства має перейти від традиційного адміністрування до проактивної кадрової політики.

– Постанову Кабінету Міністрів України «Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану» від 7 березня 2022 р. № 221, відповідно до якої державні службовці

мають змогу працювати дистанційно або у штатному режимі, що корелює з тенденціями інформаційного суспільства – поширенням інформаційно-комунікативних технологій, цифровізацією, можливістю використовувати технології для роботи поза офісом. Це створює нові вимоги до управління віддаленим персоналом: систем обліку робочого часу, контролю продуктивності, забезпечення безпеки даних при дистанційній роботі [18]. Іншими словами, Постанова «надає» інструмент (оплата простого часу, не менше 2/3 окладу), який дає змогу зберігати мотивацію і мінімізувати правовий і соціальний ризик для державних службовців в умовах війни.

– Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 р. № 2136-IX, який встановлює особливий порядок регулювання трудових відносин під час воєнного стану, коли традиційні механізми праці та кадрового управління зазнають суттєвих трансформацій. Так, наприклад, у Законі передбачено можливості спрощеного прийняття і звільнення працівників, запровадження гнучкого чи дистанційного режиму роботи, а також призупинення дії окремих норм трудового законодавства з метою оперативного реагування на надзвичайні обставини. У контексті управління персоналом, зокрема і на державній службі, цей закон акцентує на: гнучкості кадрової політики (швидке прийняття рішень щодо найму, переведення, звільнення); захисті прав працівників навіть в умовах обмежених можливостей роботодавця; адаптації кадрових процесів до нестабільного середовища. Окрім того, у зв'язку з розвитком інформаційного суспільства, норми закону тісно пов'язані з цифровізацією управління персоналом: розширення застосування електронних документів і цифрових платформ для кадрового обліку; впровадження дистанційної та надомної праці з використанням інформаційно-комунікаційних технологій; потреба у кіберзахисті персональних даних працівників; зростання ролі онлайн-комунікацій та електронного менеджменту персоналу [9].

– Аналізуючи положення вказаного законодавчого акту ми можемо говорити про те, що він не лише врегульовує трудові відносини в умовах воєнного стану, а й стимулює оновлення підходів до

управління персоналом, посилюючи значення цифрових технологій та інформаційної безпеки у сфері, насамперед, державної служби та приватного сектору.

Висновки. Правові засади управління персоналом на державній службі представлені чималою кількістю нормативних актів, які спрямовані, насамперед, на дотримання європейських стандартів проходження служби в органах влади та забезпечення професіоналізації кадрів. Водночас, чинне законодавство у повній мірі не відповідає сучасним викликам інформаційного суспільства і процесам цифровізації. Актуальними залишаються проблеми обмеженої спроможності державної служби забезпечувати ефективну реалізацію структурних реформ у цифровому середовищі, надання низької якості електронних публічних послуг, недостатнього рівня цифрових компетентностей державних службовців. До цього додаються такі фактори, як зниження престижності державної служби, недосконалість механізмів добору та просування кадрів, а також слабкість системи запобігання корупційним проявам у кіберпросторі й іншого роду кіберзагроз. Усе це свідчить про необхідність суттєвого оновлення правового регулювання та адаптації його до умов цифровізації, з урахуванням зростаючої ролі кіберпростору в діяльності органів влади і нових суспільних потреб. Відповідно пропонуємо на нормативному рівні:

- закріпити обов'язковість регулярного підвищення кваліфікації державних службовців у сфері цифрових компетентностей та кібербезпеки;
- визначити мінімальні вимоги до володіння цифровими технологіями для різних категорій посад державної служби;
- унормувати використання електронного документообігу, цифрових підписів, електронних реєстрів і HR-платформ для прозорості управління персоналом на державній службі;
- прописати механізми прозорого кар'єрного просування та оцінювання ефективності службової діяльності з урахуванням цифрових компетенцій;
- впровадити елементи дистанційного тестування, онлайн-співбесід, електронної оцінки навичок для добору кадрів.

- закріпити право й обов’язок державних службовців проходити онлайн-курси, брати участь у цифрових тренінгах, користуватися електронними освітніми платформами;
- зафіксувати можливості для державних службовців працювати віддалено з дотриманням вимог інформаційної безпеки;
- встановити матеріальні і нематеріальні стимули для службовців, які підвищують цифрову компетентність і впроваджують інновації у роботу органів влади.

ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

У статті проаналізовано нормативно-правове забезпечення управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства та сформульовано способи його удосконалення, котрі орієнтовані на посилення професіоналізації державних службовців і розвиток їх спроможності працювати у цифровому середовищі, а також підвищення ефективності діяльності органів влади в цілому. На початку дослідження зазначено про те, що правові засади управління персоналом на державній службі становлять комплекс нормативно-правових актів, які регулюють трудові відносини, визначають порядок добору кадрів, просування по службі, реалізації умов проходження державної служби та її припинення, дотримання етичних стандартів та запобігання корупційним проявам, оцінювання результатів професійної діяльності державних службовців і притягнення їх до відповідальності. Безпосередньо розкрито конституційні засади функціонування державної служби й управління кадровим корпусом службовців. Здійснено порівняльний аналіз Кодексу законів про працю України та Закон України «Про державну службу» щодо регулювання питання управління персоналом. Особливу увагу приділено ролі нормативних актів, що регулюють питання оптимізації роботи державних службовців, зокрема і в умовах воєнного стану, професіоналізації державних

службовців, підвищенні прозорості й ефективності кадрових процедур, формуванні компетентнісного підходу, а також розвитку цифрових компетентностей персоналу. Показано, що діючі правові акти забезпечують можливості для впровадження електронного документообігу, дистанційної роботи, гнучких механізмів управління персоналом на державній службі у кризових умовах. Водночас підкреслено значення Стратегії кібербезпеки України, яка орієнтує державну службу на формування нових цифрових навичок і безпекових стандартів. Наприкінці статті зроблено висновок, що сучасна система правового регулювання управління персоналом на державній службі створює підґрунтя для розвитку професійної та цифрово орієнтованої державної служби, здатної ефективно функціонувати в умовах воєнних викликів та цифрової трансформації. Разом із тим, акцентовано увагу на тому, що чинне законодавство у повній мірі не відповідає сучасним викликам інформаційного суспільства і процесам цифровізації. Відповідно запропоновано способи удосконалення правового забезпечення управління персоналом на державній службі.

Ключові слова: державна служба, управління персоналом, правове регулювання, професіоналізація, цифровізація, інформаційне суспільство, кібербезпека.

Author Contributions: Conceptualization, A.S. and V.S.; Writing – original draft, A.S. and V.S.; Writing – review & editing, A.S. and V.S. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Yemelianov, V.M. (2020). Udoshkonalennia mekhanizmiv vidboru kandydativ na kerivni posady derzhavnoi sluzhby Ukrainy z urakhuvanniam liudskykh kompetentnostei [Improving the mechanisms for selecting candidates for managerial positions in the civil service of Ukraine taking into account human competencies]. *Derzhavne upravlinnya: udoshkonalennya ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, 11, Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1922> [in Ukrainian].
2. Ivashova, L.M., & Yemelianov, V.M. (2022). Kadrova polityka ta korporativna kultura podatkovykh orhaniv: dosvid Ukrainy ta krain YeS [Personnel policy and corporate culture of tax authorities: experience of Ukraine and EU countries]. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya – Public administration and customs administration*, 4(35), (pp. 79-84) [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vporiadkuvannia okremykh pytan orhanizatsii ta diialnosti orhaniv miskoho samovriaduvannia ta raionnykh derzhavnykh administratsii» No. 1009-IX vid 17 lystopada 2020 roku. r. [Law of Ukraine «On Amendments to Certain Laws of Ukraine on Regulating Certain Issues of the Organization and Activities of Local Self-Government Bodies and District State Administrations» No. 1009-IX of November 17, 2020]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1009-20#Text> [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu» No. 889-VIII vid 10 hrudnia 2015 roku [Law of Ukraine «On Civil Service» No. 889-VIII of December 10, 2015]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy «Pro elektronni dokumenty ta elektronni dokumentoobih» No. 851-IV vid 22 travnia 2003 r. [Law of Ukraine «On Electronic Documents and Electronic Document Management» No. 851-IV of May 22, 2003]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy «Pro elektronnu identyfikatsiiu ta elektronni dovirchi posluhy» No. 2155-VIII vid 5 zhovtnia 2017 r. [Law of Ukraine «On Electronic Identification and Electronic Trust Services» No. 2155-VIII of October 5, 2017]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrainy «Pro zapobihannia koruptsii» No. 1700-VII vid 14 zhovtnia 2014 r. [Law of Ukraine «On Prevention of Corruption» No. 1700-VII

of October 14, 2014]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> [in Ukrainian].

8. Zakon Ukrainy «Pro zakhyst personalnykh danykh» No. 2297-VI vid 1 chervnia 2010 r. [Law of Ukraine «On Personal Data Protection» No. 2297-VI of June 1, 2010]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> [in Ukrainian].

9. Zakon Ukrainy «Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh viskovoho stanu» No. 2136-IX vid 15 bereznia 2022 r. [Law of Ukraine «On the Organization of Labor Relations under Martial Law» No. 2136-IX of March 15, 2022]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> [in Ukrainian].

10. Zakon Ukrainy «Pro osnovni zakhody zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy» No. 2163-VIII vid 5 zhovtnia 2017 r. [Law of Ukraine «On the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity of Ukraine» No. 2163-VIII of October 5, 2017]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> [in Ukrainian].

11. Kodeks zakoniv pro pratsiu v Ukraini No. 322-VIII vid 10 hrudnia 1971 r. [Labor Code of Ukraine No. 322-VIII of December 10, 1971]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> [in Ukrainian].

12. Kodeks Ukrainy pro administrativni pravoporushennia No. 8073-X vid 7 hrudnia 1984 r. [Code of Ukraine on Administrative Offenses No. 8073-X of December 7, 1984]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> [in Ukrainian].

13. Konstytutsiia Ukrainy [The Constitution of Ukraine]. (1996). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

14. Kryminalnyi kodeks Ukrainy No. 2341-III vid 5 kvitnia 2001 r. [Criminal Code of Ukraine No. 2341-III of April 5, 2001]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> [in Ukrainian].

15. Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby «Pro zatverdzhennia Zahalnykh pravovoi etychnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtiv ta posadovykh osib miskoho samovriaduvannia» No. 158 vid 5 veresnia 2016 r. [Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service Issues «On Approval of the General Rules of Ethical Conduct of Civil Servants and Local Government Officials» No. 158 of August 5, 2016]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> [in Ukrainian].

16. Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby «Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo vyznachennia orhanamy derzhavnoi vlady ta orhanamy mistsevoho samovriaduvannia potreby u profesiinomu navchanni. derzhavnykh sluzhbovtziv i posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia» No. 188-19 vid 15 zhovtnia 2019 r. [Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service Issues «On Approval of Methodological Recommendations on Determining by State Authorities and Local Self-Government Bodies the Need for Professional Training of Civil Servants and Local Self-Government Officials» No. 188-19 of October 15, 2019]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text> [in Ukrainian].

17. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Deiaky pytannia elektronnoi vzaiemodii elektronnykh informatsiinykh resursiv» No. 606 vid 8 veresnia 2016 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Some Issues of Electronic Interaction of Electronic Information Resources» No. 606 of September 8, 2016]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

18. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Deiaky pytannia oplaty pratsi pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv, orhanizatsii miskoho samovriaduvannia, pidpriemstv, ustanov ta orhanizatsii, shcho finansuiutsia abo hotuiutsia z biudzhetu, v umovakh. viiskovoho stanu» No. 221 vid 7 bereznia 2022 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Some issues of remuneration of employees of state bodies, local self-government bodies, enterprises, institutions and organizations financed or subsidized from the budget under martial law» No. 221 of March 7, 2022]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/221-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

19. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pytannia shchodo prysvoiennia ranhiv derzhavnykh sluzhbovtziv ta spivvidnoshennia mizh ranhamy derzhavnykh sluzhbovtziv i ranhamy posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia, viiskovymi nazyvanniamy, dyplomatychnymy. ranhamy ta inshymy spetsialnymy nazvamy» No. 306 vid 20 kvitnia 2016 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Issues of assigning ranks to civil servants and the correlation between ranks of civil servants and ranks of local government officials, military ranks, diplomatic ranks and other special ranks» No. 306 of April 20, 2016]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

20. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia konkursu na zaniattia posad derzhavnoi sluzhby» No. 246 vid 25

bereznia 2016 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the Procedure for Conducting Competitions for Civil Service Positions» No. 246 of March 25, 2016]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

21. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro systemu profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv miskykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib miskoho samovriaduvannia ta. deputatskykh miskykh rad» No. 106 vid 6 liutoho 2019 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the Regulations on the System of Professional Training of Civil Servants, Heads of Local State Administrations, Their First Deputies and Deputies, Local Government Officials and Deputies of Local Councils» No. 106 of February 6, 2019]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

22. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia spetsialnoi perevirky stosovno osib, yaki pretenduiut na zainiattia posadu, yaki peredbachaiut zaiavu vidpovidalnoho abo osoblyvo vidpovidalnoho stanovyshcha, posadu z. pidvyshchenym koruptsiinym ryzykom, i vnesennia zmin do deiakyykh posad Kabinetu Ministriv Ukrainy» No. 171 vid 25 bereznia 2015 r. [Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the Procedure for conducting a special inspection of persons applying for positions that involve occupying a responsible or especially responsible position, and positions with an increased corruption risk, and amending certain resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine» No. 171 of March 25, 2015]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/171-2015-%D0%B-F#Text> [in Ukrainian].

23. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Kontseptsii reformuvannia systemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv miskykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib». miskoho samovriaduvannia ta deputativ miskykh rad» No. 974-r vid 1 hrudnia 2017 r. [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the Concept of reforming the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and deputies of local councils» No. 974-p of December 1, 2017]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

24. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 travnia 2021 roku «Pro Stratehiuu kiberbezpeky

Ukrainy» No. 447/2021 vid 26 veresnia 2021 r. [Decree of the President of Ukraine «On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated May 14, 2021 «On the Cybersecurity Strategy of Ukraine» No. 447/2021 of August 26, 2021]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text> [in Ukrainian].

25. Shulha A.A., Kalitaiev V.V. (2024). Prytiahnennia do vidpovidalnosti za skoiennia koruptsiinykh abo poviazanykh z koruptsiieiu pravoporushennia: teoretychni aspekty ta praktychne zastosuvannia [Prosecution for corruption or corruption-related offenses: theoretical aspects and practical application]. *Publichne upravlinnya ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 24, (pp. 368-399) [in Ukrainian].

26. Shulha A.A., Serhiienko V.M. (2025). Optymizatsiia systemy upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi v konteksti rozvytku informatsiinoho suspilstva [Optimization of the personnel management system in the civil service in the context of the development of the information society]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 18, (pp. 260-267) [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Анастасія Шульга, к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: ondain2009@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8528-8722>.

Anastasiia Shulha, Candidate of Public Administration, Associate Professor, Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: ondain2009@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8528-8722>.

Валентина Сергієнко, магістрантка кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: donut9920@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0002-9518-0202>.

Valentyna Serhiienko, Master's student, Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: donut9920@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0002-9518-0202>.

Shulha, A., & Serhiienko, V. (2025). Legal principles of personnel management in the civil service in the context of the development of the information society. *Public Administration and Regional Development*, 29, 895-928. <https://doi.org/10.34132/pard2025.29.10>