



УДК 35.08:005.96:004

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-989-1000](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-989-1000)

Прохорський Сергій Ігорович науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, <https://orcid.org/0000-0002-6369-2601>

Підпригора Юрій Анатолійович науковий співробітник Українського науково-дослідного інституту спеціальної техніки та судових експертиз Служби Безпеки України, <https://orcid.org/0000-0002-6310-6780>

Фомкін Денис Валентинович начальник науково-дослідної лабораторії Наукового центру зв'язку та інформатизації Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, <https://orcid.org/0000-0003-0128-9355>

Дегтяр Олег Андрійович головний науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, доктор наук з державного управління, професор, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ РІШЕННЯ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Анотація. У статті розглядаються інноваційні цифрові рішення, які сприяють підвищенню ефективності управління кадровим потенціалом державної служби в умовах цифрової трансформації. Зазначено, що розвиток цифрових технологій суттєво впливає на всі сфери суспільного життя, зокрема на функціонування органів державної влади. Особлива увага приділена аналізу сучасних викликів, які постають перед системою державної служби, зокрема необхідності адаптації до швидких змін у цифровому середовищі, забезпечення прозорості кадрових процесів та підвищення професійної компетентності державних службовців.

У статті обґрунтовано важливість впровадження інноваційних цифрових рішень, таких як автоматизовані системи управління персоналом (HRM-системи), платформи для онлайн-навчання, інструменти для оцінки ефективності роботи працівників, а також технології штучного інтелекту та аналізу великих даних. Окремо розглядається роль електронних платформ та мобільних додатків для забезпечення прозорості та оперативності процесів управління кадрами.

Автори акцентують увагу на перевагах використання цифрових рішень у сфері кадрового управління: оптимізації процесів підбору, навчання, оцінювання





та мотивації персоналу; зменшенні адміністративного навантаження на державних службовців; вдосконаленні комунікації між підрозділами; підвищенні рівня довіри громадян до державних інституцій.

У роботі також висвітлено міжнародний досвід застосування цифрових рішень у публічному управлінні, зокрема в країнах Європейського Союзу, США та Азії. На основі проведеного аналізу запропоновано рекомендації щодо адаптації найкращих практик до українських реалій.

Зроблено висновок, що впровадження інноваційних цифрових рішень є ключовим фактором у розвитку кадрового потенціалу державної служби та забезпеченні її конкурентоспроможності в умовах глобальних змін. Запропоновано низку конкретних заходів, спрямованих на цифровізацію процесів управління персоналом у державній службі України, включаючи створення єдиної платформи для управління персоналом, впровадження інструментів для оцінки компетенцій і розробку програм підвищення цифрової грамотності державних службовців.

Ключові слова: цифрові рішення, кібербезпека, управління кадровим потенціалом, державна служба, інновації, цифрова трансформація, HRM-системи, публічне управління.

Prokhorskyu Serhiy Igorovich researcher, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, <https://orcid.org/0000-0002-6369-2601>

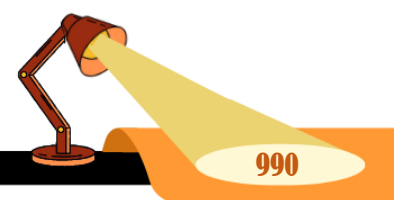
Pidopryhora Yuriy Anatoliyovych researcher, Ukrainian research institute of special equipment and forensic examinations of the Security Service of Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-6310-6780>

Fomkin Denys Valentynovych Head of Research Laboratory, Scientific center of communication and information technologies, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, <https://orcid.org/0000-0003-0128-9355>

Diegtiar Oleg Andriyovych chief researcher, Scientific center of communication and information technologies, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, doctor of sciences in public administration, professor, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

INNOVATIVE DIGITAL SOLUTIONS IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CIVIL SERVICE

Abstract. The article discusses innovative digital solutions that enhance the efficiency of human resources management in public service amidst digital





transformation. It is noted that the development of digital technologies significantly impacts all spheres of public life, particularly the functioning of state authorities. Special attention is given to analyzing contemporary challenges faced by the public service system, including the need for adaptation to rapid changes in the digital environment, ensuring transparency in human resources processes, and enhancing the professional competence of civil servants.

The article substantiates the importance of implementing innovative digital solutions, such as automated human resources management systems (HRM systems), online learning platforms, tools for assessing employee performance, as well as artificial intelligence technologies and big data analysis. The role of electronic platforms and mobile applications in ensuring transparency and efficiency in personnel management processes is also discussed.

The authors emphasize the advantages of using digital solutions in human resource management: optimizing the processes of recruitment, training, evaluation, and employee motivation; reducing the administrative burden on civil servants; improving communication between departments; and increasing citizen trust in public institutions.

The work also highlights international experience in applying digital solutions in public administration, particularly in European Union countries, the USA, and Asia. Based on the analysis conducted, recommendations for adapting best practices to Ukrainian realities are proposed.

It is concluded that the implementation of innovative digital solutions is a key factor in developing the human resource potential of civil service and ensuring its competitiveness amid global changes. A series of specific measures aimed at digitizing human resources management processes in Ukraine's public service are proposed, including the creation of a unified personnel management platform, the introduction of competency assessment tools, and the development of programs to enhance the digital literacy of civil servants.

Keywords: digital solutions, cybersecurity, human resource management, public service, innovations, digital transformation, HRM systems, public administration.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій у всі сфери життя, включаючи державне управління. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для підвищення ефективності функціонування державної служби, зокрема в частині управління кадровим потенціалом. Однак, разом із цим виникають і нові виклики, пов'язані з необхідністю адаптації державних органів до швидких технологічних змін, підвищенням вимог до професійної компетентності працівників, а також забезпеченням прозорості й оперативності процесів управління кадрами.





Однією з ключових проблем є недостатній рівень цифровізації процесів управління кадровим потенціалом у державній службі, що призводить до низької ефективності роботи, тривалих процедур прийняття рішень, складнощів у підборі, оцінюванні та розвитку персоналу. Крім того, існує проблема недостатньої цифрової грамотності державних службовців, що ускладнює впровадження сучасних технологій у процеси управління персоналом.

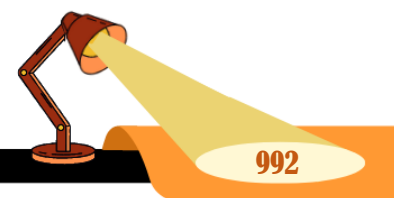
Ще одним важливим аспектом є відсутність інтегрованих цифрових платформ, які б забезпечували системний підхід до управління кадровим потенціалом, включаючи автоматизацію рутинних процесів, створення електронних баз даних про працівників, моніторинг їхньої діяльності, управління навчанням і розвитком компетенцій.

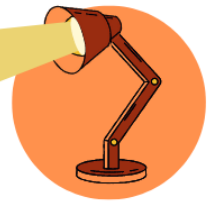
На міжнародному рівні вже накопичено значний досвід впровадження інноваційних цифрових рішень у сфері публічного управління, який демонструє їхню ефективність у підвищенні продуктивності державних установ, оптимізації кадрових процесів та забезпеченні прозорості управлінських рішень. Водночас в Україні використання таких технологій перебуває на початковому етапі, що потребує розробки та впровадження дієвих механізмів цифровізації кадрових процесів.

Таким чином, актуальність дослідження інноваційних цифрових рішень у сфері управління кадровим потенціалом державної служби зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до підвищення ефективності державного управління, адаптації до сучасних викликів цифрової трансформації та забезпечення конкурентоспроможності державної служби в умовах глобальних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом дослідники приділяють значну увагу вивченню взаємозв'язку між цифровізацією державного управління та управлінням людськими ресурсами. У роботах, присвячених цифровій трансформації публічної служби, наголошується, що використання електронних сервісів, цифрових платформ і аналітичних інструментів відкриває можливості для суттєвих змін у HR-процесах. Це стосується таких аспектів, як підбір і адаптація персоналу, оцінювання їхньої ефективності та планування кар'єрного зростання. Зокрема, у низці праць розглядається досвід європейських адміністрацій, де впровадження HR-технологій сприяє автоматизації рутинних процедур, забезпеченню прозорості прийняття кадрових рішень і вдосконаленню аналітичної роботи з компетенціями працівників.

Серед українських науковців, які досліджують цю тему, варто відзначити таких авторів, як Барановський Д., Бріль М. [1], Биркович Т.І., Биркович В.І., Кабанець О.С. [2], Бондарчук Н. В., Дуброва Н. П. [3], Логвінов В.Г. [4], Матківська Х., Зачко О. [5], Ортіна Г.В., Рибальченко Н.П. [6], Разумей Г.Ю., Разумей М.М. [7], Сурай І. Г. [8], Ханик А.С., Домша О.В. [9] та інших. У своїх роботах вони переважно зосереджуються на управлінських аспектах цифро-





візації державного сектору. Проте у більшості досліджень недостатньо уваги приділяється комплексним питанням застосування цифрових сервісів саме в контексті розвитку кадрового потенціалу. Більшість досліджень зосереджені на окремих напрямках, таких як впровадження е-HR-систем, цифрових навчальних платформ чи використання цифрових інструментів для оцінювання компетенцій. Водночас бракує цілісних досліджень, які б поєднували теоретичні аспекти з практичними прикладами інтеграції цифрових сервісів у кадрову політику органів публічної влади України.

Проведений аналіз літератури дозволяє виділити дві ключові тенденції:

активне впровадження цифрових технологій, що змінюють підходи до управління людськими ресурсами;

недостатню кількість досліджень, присвячених аналізу впливу цифрових сервісів на розвиток професійних компетенцій працівників у публічному секторі.

Дослідження підтверджують, що цифрові сервіси здатні значно підвищити ефективність управління кадровими ресурсами. Проте існують і певні бар'єри для їх впровадження, зокрема організаційні труднощі, опір змінам і недостатній рівень цифрової грамотності працівників органів публічної влади.

Метою статті є дослідження та обґрунтування необхідності впровадження інноваційних цифрових рішень у процесі управління кадровим потенціалом державної служби, а також визначення їхнього впливу на підвищення ефективності функціонування органів публічної влади. У межах статті передбачається проаналізувати сучасні підходи до використання цифрових сервісів у сфері управління персоналом, виявити основні виклики та бар'єри, пов'язані з їх впровадженням, а також запропонувати рекомендації щодо інтеграції цифрових технологій у кадрову політику державної служби України з урахуванням міжнародного досвіду.

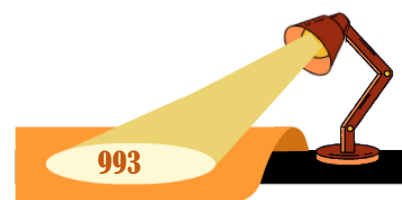
Виклад основного матеріалу. Цифрові сервіси, що застосовуються в HR-управлінні органів публічної влади, являють собою комплекс інформаційно-комунікаційних технологій, які спрямовані на автоматизацію, оптимізацію та підвищення ефективності процесів управління людськими ресурсами. Використання таких рішень сприяє перетворенню традиційних підходів до кадрової роботи на інтегровану цифрову систему, що орієнтована на розвиток професійного потенціалу працівників, підвищення їхньої компетентності та забезпечення прозорості у процесах прийняття управлінських рішень. На основі проведеного аналізу [1-9] усі цифрові сервіси можна умовно поділити на п'ять основних категорій:

Інформаційно-аналітичні HR-системи (HRIS).

Цифрові платформи для електронного рекрутингу та відбору персоналу.

Сервіси для організації цифрового навчання та професійного розвитку.

Системи для оцінювання результативності роботи та управління компетенціями працівників.





Цифрові інструменти для комунікації та співпраці.

Ці групи сервісів забезпечують комплексний підхід до управління персоналом, дозволяючи ефективніше вирішувати завдання, пов'язані з підбором, розвитком і оцінюванням кадрів, а також сприяють покращенню взаємодії всередині органів публічної влади.

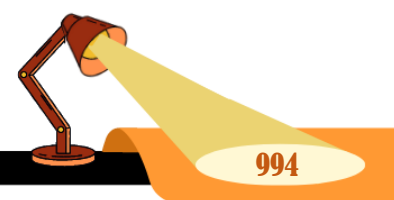
Інформаційно-аналітичні HR-системи (Human Resource Information Systems, HRIS) є ключовим елементом цифрової інфраструктури для управління персоналом у державному секторі. Їх основна мета полягає у створенні централізованої системи збору, зберігання та обробки інформації про державних службовців. До таких даних належать відомості про трудовий стаж, освіту, професійну кваліфікацію, результати оцінювання діяльності та кар'єрний розвиток.

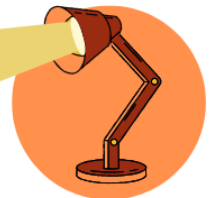
Головними завданнями HRIS є автоматизація процесів кадрового діловодства, зменшення обсягу паперової документації, створення єдиних баз даних персоналу, забезпечення аналітичної підтримки управлінських рішень у сфері кадрової політики, моніторинг стану кадрового потенціалу та прогнозування потреб у персоналі. Завдяки використанню HRIS досягається прозорість кадрових процесів, що створює умови для стратегічного планування розвитку людських ресурсів.

Цифрові платформи для електронного рекрутингу забезпечують проведення відкритих і конкурентних процедур добору кадрів у публічному секторі. Їх функціонал включає електронне подання документів, автоматизований відбір кандидатів і організацію конкурсних процедур. Серед основних функцій таких платформ можна виділити публікацію вакансій в електронному форматі, автоматизований аналіз кандидатів відповідно до встановлених критеріїв, проведення онлайн-тестувань для перевірки професійних і цифрових компетенцій, а також створення рейтингових списків кандидатів. Використання цих платформ сприяє підвищенню прозорості та об'єктивності конкурсних процедур, зменшує ризики корупції та дозволяє залучати до державної служби висококваліфікованих фахівців [1; 3].

Цифрові освітні платформи відіграють важливу роль у розвитку кадрового потенціалу органів державної влади. Вони охоплюють різноманітні системи дистанційного навчання (LMS), онлайн-курси, електронні тренінги та інструменти для безперервного професійного розвитку. Основне призначення цих платформ полягає в організації дистанційного або змішаного навчання державних службовців, індивідуалізації навчальних програм відповідно до потреб посади та рівня компетенцій, оцінюванні результатів навчання, сертифікації та формуванні цифрового портфоліо професійних досягнень. Такі платформи забезпечують постійне підвищення кваліфікації працівників та сприяють їхній адаптації до змін у сфері державного управління.

Цифрові сервіси для оцінювання результативності роботи працівників створені для забезпечення об'єктивного підходу до аналізу професійної





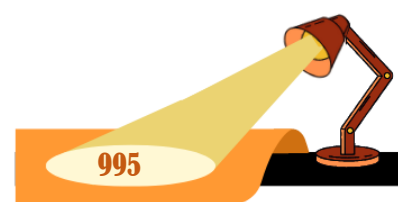
діяльності державних службовців. Вони дозволяють оцінювати результати роботи, рівень компетенцій та досягнення поставлених цілей за допомогою цифрових інструментів. Функції таких сервісів включають електронне оцінювання виконання посадових обов'язків, моніторинг ключових показників ефективності (KPI), виявлення прогалин у професійних компетенціях, а також підтримку процесів планування кар'єрного розвитку та формування кадрового резерву. Використання цих сервісів сприяє впровадженню результативно-орієнтованого підходу до управління людським капіталом, замінюючи традиційні формальні методи оцінювання [4-5].

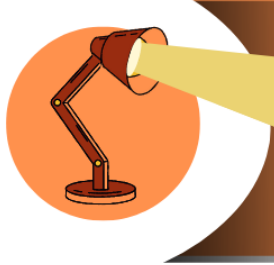
Цифрові комунікаційні сервіси відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії між працівниками органів публічної влади, сприяючи формуванню сучасної цифрової організаційної культури. Їх основне завдання полягає у створенні інтегрованого цифрового середовища, яке дозволяє здійснювати обмін інформацією, забезпечувати спільну роботу та ефективно управляти знаннями. Головні функції таких сервісів включають організацію внутрішніх комунікацій, обмін службовою інформацією, координацію роботи над спільними проєктами, підтримку корпоративних знань і практик, а також підвищення залученості працівників до робочих процесів. Завдяки впровадженню цих рішень значно покращується командна робота, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності органів публічної влади.

Цифрові сервіси, які використовуються у сфері HR-управління в публічному секторі, охоплюють широкий спектр можливостей: від автоматизації рутинних процесів до стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу. Їх комплексне впровадження сприяє підвищенню ефективності державного управління, формуванню висококваліфікованих і цифрово грамотних кадрів, а також реалізації принципів відкритості, прозорості та результативності в кадровій політиці.

На основі аналізу наукових джерел [1-9] встановлено, що впровадження цифрових сервісів у діяльність органів публічної влади суттєво змінює традиційні HR-процеси. Це забезпечує їхню більшу системність, прозорість і спрямованість на досягнення результатів. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у сфері управління людськими ресурсами сприяє переходу від виконання суто адміністративних завдань до стратегічного підходу в управлінні розвитком кадрового потенціалу. Особливо помітним є вплив цифрових технологій на процеси відбору кадрів, оцінювання їхньої діяльності, організацію професійного навчання та розвиток компетенцій державних службовців.

Використання цифрових платформ у рекрутингу та відборі кадрів сприяє підвищенню відкритості та конкурентності цих процедур. Завдяки електронним сервісам подання документів і проведення конкурсів стало можливим автомати-





зувати процеси первинного відбору, скоротити час і витрати на організацію конкурсів, а також знизити рівень суб'єктивності у прийнятті кадрових рішень.

Крім того, застосування цифрових інструментів для тестування та аналізу дозволяє більш точно визначати рівень професійних, управлінських і цифрових компетенцій кандидатів. Це забезпечує системний підхід до процесу відбору персоналу, орієнтований не лише на відповідність формальним вимогам до посади, але й на узгодження з довгостроковими цілями органу публічної влади та його потребами у розвитку кадрового потенціалу [6; 9].

Цифровізація процесів оцінювання службової діяльності державних службовців відкриває можливість переходу від формального підходу до управління, орієнтованого на результати. Електронні системи оцінювання дозволяють здійснювати постійний моніторинг виконання посадових обов'язків, досягнення поставлених цілей і ключових показників ефективності, що сприяє більш об'єктивній оцінці роботи персоналу та підвищенню ефективності управління людськими ресурсами.

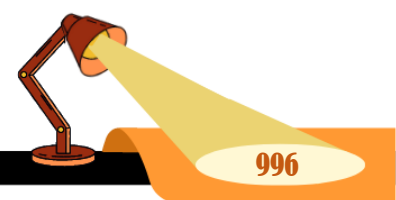
Цифрові сервіси сприяють ефективному збору та аналізу інформації про результати діяльності персоналу, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо заохочення працівників, їхнього кар'єрного зростання або коригування напрямів професійного розвитку. Автоматизовані системи оцінювання також сприяють підвищенню прозорості кадрових рішень та зміцненню довіри до них, мінімізуючи ризики формалізму та упередженості.

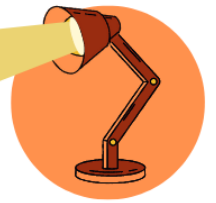
Цифрові платформи для навчання значно розширюють можливості професійного зростання державних службовців, забезпечуючи доступність і безперервність навчального процесу. Завдяки дистанційним і змішаним форматам навчання державні службовці можуть поєднувати виконання своїх посадових обов'язків із підвищенням кваліфікації без необхідності перерв у роботі.

Використання цифрових інструментів надає можливість адаптувати програми навчання до індивідуальних потреб кожного працівника, враховуючи специфіку його посади та рівень підготовки. Крім того, електронні системи контролю знань і сертифікації забезпечують об'єктивність оцінювання результатів навчання, стимулюючи персонал до постійного професійного вдосконалення.

Цифрові сервіси також сприяють впровадженню системного підходу до управління компетенціями кадрів органів публічної влади. На основі даних, отриманих під час оцінювання ефективності роботи та навчання, формується цілісна модель компетенцій державного службовця, яка охоплює професійні, управлінські та цифрові навички [9].

Застосування аналітичних інструментів допомагає вчасно виявляти прогалини у компетенціях працівників і визначати індивідуальні шляхи їхнього професійного розвитку. У результаті цифрові сервіси підтримують створення





кадрового резерву, підвищення адаптивності персоналу до змін і забезпечують сталий розвиток державної служби.

Дослідження показали, що впровадження цифрових сервісів у HR-управління органів публічної влади є складним процесом, який поєднує значні можливості з певними викликами. Успіх цифрової трансформації кадрової політики значною мірою залежить від інституційних, організаційних, кадрових і технологічних факторів, які створюють умови для її реалізації.

Одним із головних викликів є недостатній рівень цифрової зрілості органів публічної влади. Це проявляється у фрагментарному впровадженні HR-сервісів та відсутності інтегрованої цифрової екосистеми для управління персоналом. У багатьох випадках цифрові рішення працюють ізольовано без належної взаємодії між різними системами, що ускладнює обмін інформацією та проведення комплексного аналізу кадрових ресурсів [3-6].

Однією з ключових перешкод на шляху впровадження цифрових технологій у HR-управління є недостатній рівень цифрової грамотності серед державних службовців, особливо серед керівного складу. Низька готовність працівників до освоєння нових технологій викликає спротив змінам і значно знижує ефективність впровадження інновацій у процесі управління персоналом.

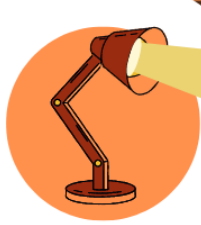
Ще одним важливим викликом є відсутність належного нормативно-правового регулювання окремих аспектів цифровізації HR-управління. Невідповідність чинного законодавства сучасним цифровим практикам, зокрема у сфері обробки персональних даних, електронного документообігу та використання аналітичних систем, обмежує можливості масштабного застосування цифрових рішень у державному секторі.

Серед інших проблем варто виділити ризики, пов'язані з інформаційною безпекою та захистом персональних даних, що є особливо актуальними у роботі публічної служби. Недостатній рівень кіберзахисту може поставити під загрозу конфіденційність інформації, знизити довіру до цифрових HR-систем і стати стримувальним фактором для їх широкого використання.

Незважаючи на ці виклики, цифровізація HR-управління відкриває значні можливості для модернізації системи публічного управління. Одним із ключових напрямів є створення інтегрованих цифрових платформ, які об'єднують функції рекрутингу, оцінювання, навчання та розвитку компетенцій у єдиній інформаційній екосистемі.

Перспективним кроком у цьому напрямі є впровадження аналітичних і прогностичних інструментів, що базуються на аналізі великих масивів даних про працівників. Такі інструменти дозволяють передбачати потребу у фахівцях, оцінювати ефективність інвестицій у професійне навчання, а також сприяти ухваленню стратегічно важливих рішень у сфері управління людськими ресурсами [1-9].





Ще одним важливим напрямом розвитку є вдосконалення системи професійного навчання державних службовців. Персоналізація освітніх траєкторій та впровадження безперервного навчання за допомогою цифрових платформ дозволяють забезпечити якісну підготовку кадрів, здатних оперативно реагувати на швидкі зміни у соціально-економічному середовищі.

Окрім цього, цифрові сервіси створюють передумови для підвищення прозорості та підзвітності у сфері кадрового управління. Це сприяє зміцненню довіри громадськості до діяльності органів державної влади та забезпечує реалізацію принципів ефективного державного управління.

Висновки. Отже, результати проведеного дослідження показали, що цифрові сервіси мають ключове значення для вдосконалення системи управління розвитком кадрового потенціалу органів державної влади. Умови цифрової трансформації публічного управління вимагають переходу від застарілих адміністративно-кадрових методів до стратегічного HR-управління, яке базується на використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

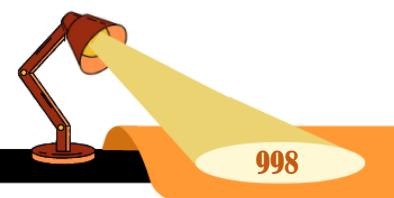
Доведено, що застосування інформаційно-аналітичних HR-систем, цифрових платформ для рекрутингу, сервісів професійного навчання, систем оцінювання ефективності та інструментів управління компетенціями здійснює комплексний вплив на основні HR-процеси у публічному секторі. Зокрема, такі цифрові рішення сприяють підвищенню прозорості та конкурентності процесів відбору кадрів, забезпечують об'єктивність у оцінюванні професійної діяльності, розширюють доступ до безперервного навчання та дозволяють створювати індивідуальні програми розвитку компетенцій для державних службовців.

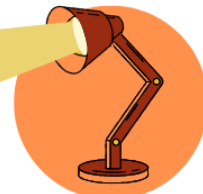
Встановлено, що успішна цифровізація HR-управління залежить від вирішення низки проблем. Серед основних викликів виокремлюються фрагментарність впровадження цифрових рішень, недостатня цифрова грамотність працівників, прогалини у нормативно-правовому регулюванні, а також загрози інформаційній безпеці. Разом із цим, визначено перспективи подальшого розвитку цифрових сервісів, які включають створення інтегрованих HR-платформ, використання сучасних аналітичних та прогностичних інструментів, а також вдосконалення кадрової політики в органах державної влади.

Зроблено висновок, що послідовне та системне впровадження цифрових сервісів у HR-управління є важливим чинником для розвитку ефективного кадрового потенціалу, підвищення результативності роботи органів публічної влади та становлення сучасної, професійної та адаптивної публічної служби.

Література:

1. Барановський Д., Бріль М. Діджиталізація процесів управління персоналом організацій публічної сфери в умовах воєнного стану. VIII International Scientific and Practical Conference «theoretical and empirical scientific research: concept and trends» (March 7, 2025) Oxford, UK. С. 63-66.





2. Биркович Т.І., Биркович В.І., Кабанець О.С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 9. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.2.

3. Бондарчук Н. В., Дуброва Н. П. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. № Т 34(73) Т.1. С. 214–218.

4. Логвінов В.Г. Цифрові платформи як складова моделі публічного управління. Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.) : у 5 т. Київ, 2019. Т. 4. С. 57–59.

5. Матківська Х., Зачко О. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпекоорієнтованих організацій. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2024. № 1(27).С. 204–214.

6. Ортіна Г.В., Рибальченко Н.П. Діджиталізація публічної влади. Публічне урядування. 2022. №1 (29). С. 104-109.

7. Разумей Г.Ю., Разумей М.М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2(25). С.139-145.

8. Сурай І. Г. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 1. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/2828/2864>.

9. Ханик А.С., Домша О.В. Кадрове забезпечення модернізації публічного управління. Наукові перспективи. 2025. № 10(64). С. 379-387.

References:

1. Baranovskyi, D., & Bril, M. (2025). Didzhytalizatsiia protsesiv upravlinnia personalom orhanizatsii publichnoi sfery v umovakh voiennoho stanu [Digitalization of personnel management processes in public sector organizations under martial law]. In Theoretical and empirical scientific research: Concept and trends: Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference (pp. 63–66). [in Ukrainian].

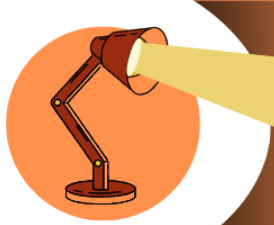
2. Byrkovych, T. I., Byrkovych, V. I., & Kabanets, O. S. (2019). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia u sferi tsyfrovyykh transformatsii [Mechanisms of public administration in the field of digital transformations]. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development, 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.2> [in Ukrainian].

3. Bondarchuk, N. V., & Dubrova, N. P. (2023). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia: stan ta perspektyvy rozvytku [Digitalization of public administration: Current state and development prospects]. Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriiia: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific Notes of TNU named after V. I. Vernadsky. Series: Public Administration, 34(73), 1, 214–218 [in Ukrainian].

4. Lohvinov, V. H. (2019). Tsyfrovi platformy yak skladova modeli publichnoho upravlinnia [Digital platforms as a component of the public administration model]. In Instytutsionalizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini v umovakh yevrointehratsiinykh ta hlobalizatsiinykh vyklykiv: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with International Participation (Vol. 4, pp. 57–59). Kyiv [in Ukrainian].

5. Matkivska, Kh., & Zachko, O. (2024). Modeli tsyfrovizatsii system HR-menedzhmentu bezpeko-oriientovanykh orhanizatsii [Models of digitalization of HR management systems in security-oriented organizations]. Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti – The Current State of Research and Technology in Industry, 1(27), 204–214 [in Ukrainian].





**Ми висвітлимо ваші
професійні здобутки**

**Успіхи і
досягнення
у науці**

**№ 1(23)
2026**

6. Ortina, H. V., & Rybalchenko, N. P. (2022). Didzhitalizatsiia publichnoi vlady [Digitalization of public authority]. *Publichne uriaduvannia – Public Governance*, 1(29), 104–109 [in Ukrainian].

7. Razumei, H. Yu., & Razumei, M. M. (2020). Didzhitalizatsiia publichnoho upravlinnia yak skladnyk tsyvrovoi transformatsii Ukrainy [Digitalization of public administration as a component of Ukraine's digital transformation]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public Administration and Customs Administration*, 2(25), 139–145 [in Ukrainian].

8. Surai, I. H. (2024). Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia: semantychnyi analiz poniattia [Digital transformation of public administration: Semantic analysis of the concept]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, 1. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2828/2864> [in Ukrainian].

9. Khanyk, A. S., & Domsha, O. V. (2025). Kadrove zabezpechennia modernizatsii publichnoho upravlinnia [Human resource support for the modernization of public administration]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 10(64), 379–387 [in Ukrainian].

