

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.12.6>

УДК 35.08:005.96(477)

О. А. Лундюк,

д. держ. упр., професор, професор кафедри бізнесу, адміністрування та права,

Заклад вищої освіти Університет трансформації майбутнього

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4503-5912>

ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

O. Lyndiuk,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,

Professor of the Department of Business, Administration and Law,

Higher Educational Institution «University of Future Transformation»

TRENDS IN HUMAN RESOURCE ADMINISTRATION OF PUBLIC AUTHORITIES UNDER CONDITIONS OF DIGITALIZATION

У статті здійснено комплексний аналіз сучасних тенденцій управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації. Встановлено, що цифрові технології надають поштовх проведенню цифрових трансформацій управління кадровим потенціалом публічної служби, сприяють прискоренню реформ системи управління кадрами, пропонують нові рішення для подолання труднощів, що виникають, та сприяють реалізації сталого розвитку системи. Цифровізація розглянута як стратегічний чинник

підвищення ефективності публічної служби. Цифровізація відкриває нові можливості для підвищення ефективності та прозорості публічного управління, водночас актуалізуючи потребу в розвитку цифрової грамотності та інституційної спроможності. Обґрунтовано, що кадровий потенціал є домінантою сталого розвитку суспільства, а модернізація вимагає переходу до інноваційної, людиноцентричної та даних-орієнтованої моделі управління, яка має базуватися на зростанні інвестицій у людський капітал. Систематизовано теоретичні підходи до трактування управління кадровим потенціалом та визначено вплив цифрових технологій на трансформацію механізмів добору, оцінювання, професійного розвитку й мотивації публічних службовців. Увагу приділено аналізу інституційних, організаційних і нормативно-правових бар'єрів цифровізації управління кадровим потенціалом, фрагментарності регуляторного забезпечення та міжвідомчої неузгодженості. Акцентовано на ключовій ролі цифрових компетентностей публічних службовців як передумові успішної цифрової трансформації. Підкреслено значення комплексної цифрової грамотності, що охоплює професійні, етичні, правові аспекти, питання кібербезпеки та захисту персональних даних. Запропоновано напрями підвищення ефективності управління кадровим потенціалом, зокрема вдосконалення нормативної бази, розвиток безперервного професійного навчання, посилення інституційної спроможності служб управління персоналом тощо. Зроблено висновок, що цифровізація управління кадровим потенціалом має розглядатися як стратегічний механізм розвитку публічної служби, успіх якого залежить від синтезу технологічних рішень з інституційною та організаційною адаптацією.

The article provides a comprehensive analysis of current trends in human resource administration in public authorities in the context of digitalization. It has been established that digital technologies provide an impetus for digital

transformations in human resource administration in the public service, contribute to the acceleration of reforms in the human resource administration system, offer new solutions to overcome emerging challenges, and contribute to the sustainable development of the system. Digitalization is considered a strategic factor in improving the efficiency of public service. Digitalization opens up new opportunities for improving the efficiency and transparency of public administration, while highlighting the need to develop digital literacy and institutional capacity. It is argued that human resources are the dominant factor in the sustainable development of society, and that modernization requires a transition to an innovative, people-centered, and data-driven administration model based on increased investment in human capital. Theoretical approaches to the interpretation of human resource administration are systematized, and the impact of digital technologies on the transformation of mechanisms for the selection, evaluation, professional development, and motivation of public servants is determined. Attention is paid to the analysis of institutional, organizational, and regulatory barriers to the digitalization of human resource administration, the fragmentation of regulatory support, and interagency inconsistencies. Emphasis is placed on the key role of digital competencies of public servants as a prerequisite for successful digital transformation. The importance of comprehensive digital literacy, covering professional, ethical, legal aspects, cybersecurity, and personal data protection issues, is emphasized. Directions for improving the effectiveness of human resource administration are proposed, in particular, improving the regulatory framework, developing continuous professional training, strengthening the institutional capacity of human resource administration services, etc. It was concluded that the digitalization of human resource administration should be viewed as a strategic mechanism for the development of public service, the success of which depends on the synthesis of technological solutions with institutional and organizational adaptation.

Ключові слова: управління, кадровий потенціал, управління кадровим потенціалом, органи публічної влади, цифровізація, публічна служба.

Keywords: administration, human resources, human resources administration, public authorities, digitalization, public service.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Цифровізація, яка раніше виступала вектором розвитку держави, в умовах воєнного стану набула статусу інструменту виживання і стійкості публічної служби. Цифровізація публічного управління в Україні набула статусу одного з ключових напрямів державних реформ. Вона розглядається не лише як інструмент модернізації управлінських процесів, а і як стратегічний чинник підвищення ефективності, прозорості та відкритості діяльності органів публічної влади.

В умовах глобальних трансформацій, технологічного прогресу, ефективне управління кадровим потенціалом органів публічної влади набуває стратегічного значення. Кадровий потенціал розглядається не просто як сукупність працівників, а як домінанта інтелектуального та креативного розвитку нації, важливий індикатор сталого розвитку суспільства. Модернізація системи публічної служби вимагає якісно нових підходів, орієнтованих на зростання інвестицій у людський капітал.

Цифровізація, як ключовий імператив сьогодення, виступає системним трансформаційним процесом. Цифрова трансформація публічного управління передбачає інтеграцію цифрових технологій не лише з метою автоматизації та оптимізації рутинних управлінських процесів, але й для радикальної зміни самої моделі функціонування органів публічної влади. Такий перехід створює виклики для управління кадровим потенціалом, вимагаючи адаптації організаційних структур, розвитку нових компетенцій публічних службовців і усунення інституційних бар'єрів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифровізації та її впливу на публічну службу активно досліджують вітчизняні та зарубіжні вчені. Український контекст досліджень характеризується увагою до інституційних і практичних аспектів проблематики. Значне місце відводиться роботам, присвяченим аналізу впливу цифровізації на процеси управління кадровим

потенціалом, обґрунтуванню напрямів створення ефективної системи управління. Зокрема, Матвєєнко І., Панченко Г. слушно зазначають, що «впровадження цифрових технологій у процес управління персоналом в системі державної служби можливе за умови адекватного, виваженого нормативно-правового супроводу, а також – якісної кваліфікаційної підготовки державних службовців, які здатні будуть успішно і доречно використовувати можливості, які відкривають сучасні ІТ-технології» [7, с. 167]. Механізм організаційно-правового регулювання діяльності служби управління персоналом у системі публічної влади, з урахуванням сучасних тенденцій розвитку публічної служби, та необхідності посилення інституційної спроможності кадрових служб вивчали Костенюк Н. та інші вчені [5]. Вони акцентують увагу на необхідності підвищення ефективності діяльності служб управління персоналом, що вимагає впровадження сучасних HR-практик, автоматизації процесів управління, забезпечення безперервного професійного розвитку кадрового персоналу [5]. Даниленко Ю., Койчева О. у статті [2] досліджують теоретико-методологічні аспекти цифрового розвитку управління людськими ресурсами у державній службі, зазначаючи про необхідність впровадження і підвищення темпів дослідної експлуатації інформаційної системи управління людськими ресурсами в органах влади; впровадження інформаційної системи «PoClick»; підвищення цифрової грамотності службовців. Питання цифрової грамотності, цифрових навичок і концептуальних засад їх розвитку висвітлені у праці Жиляєва І., Семенченка А. [3]. Чернецький О. увагу приділяє проблемам трансформаційних процесів впровадження цифрових технологій в досліджуваній сфері [10]. Також вчені зосереджуються на теоретичних підходах до розуміння цифрової трансформації та цифрового управління в Україні, розвитку цифрових компетентностей публічних службовців та ін., що підтверджується публікаціями останніх років [8, 9].

Незважаючи на активізацію досліджень, глибоке розуміння цифрової

трансформації, її комплексних наслідків для публічного управління вимагає постійного, всебічного вивчення, так як технології і виклики постійно еволюціонують.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) полягає в дослідженні сучасних тенденцій управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації з метою розробки рекомендацій, спрямованих на цифрову трансформацію управління кадровим потенціалом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрові технології впроваджуються в усі сфери життєдіяльності суспільства. Особливої ваги цифрова трансформація набуває у сфері управління кадровим потенціалом. Цей сучасний тренд обумовлює необхідність формування та запровадження інноваційних підходів до процесу управління персоналом. Саме людські ресурси визначають спроможність держави реалізовувати публічну політику, забезпечувати якісні адміністративні послуги, стійкість інституційних процесів та реагувати на виклики сьогодення.

У сучасній науковій думці управління кадровим потенціалом органів публічної влади трактується як цілеспрямований, системний і безперервний процес формування, розвитку й ефективного використання людського капіталу, спрямований на забезпечення результативності публічного управління. Вчені наголошують, що кадровий потенціал є інтегральною характеристикою, яка охоплює професійні знання, управлінські та комунікативні навички, ціннісні орієнтації, мотивацію до публічної служби та здатність до інновацій. Окрім того, кадровий потенціал розглядається як стратегічний актив, що виходить за межі кількісного складу персоналу.

Цифровізація як домінантна тенденція розвитку публічного сектору зумовлює трансформацію теоретичних підходів до управління персоналом. Відбувається поступовий перехід від традиційної адміністративно-бюрократичної моделі кадрового управління до компетентнісно орієнтованої,

сервісної і даних-орієнтованої моделі [6]. У межах такого підходу значення набувають цифрові компетентності, спроможність публічних службовців до навчання впродовж життя, адаптивність і готовність до використання цифрових технологій у професійній діяльності.

Цифрові технології можуть забезпечити більш прозорі та надійні дані, мінімізуючи людські помилки, пришвидшуючи процеси управління і сприяючи прийняттю рішень. Ці досягнення роблять внутрішнє управління в публічному секторі більш досконалим. Також, вони можуть оптимізувати і покращити складні процеси, пов'язані з управлінням людським потенціалом, ефективно зменшуючи надмірність і бюрократію [11]. Цифровізація сприяє оптимізації процедур у публічному секторі через використання цифрових інструментів, що дозволяє зменшити складність робочих процесів і скоротити надмірні бюрократичні практики. У результаті підвищується сприйнятливість служб управління персоналом до управлінських інновацій, зростає рівень інтерактивності, гнучкості управління персоналом. Як наслідок, органи публічної влади отримують можливість ухвалювати більш обґрунтовані й адаптивні управлінські рішення та своєчасно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища завдяки налагодженій міжінституційній взаємодії.

Згідно з концептуальними підходами, кадровий потенціал є домінантою технологічного й інтелектуального розвитку, що має вирішальне значення для забезпечення ефективності та результативності публічної влади. Тому управління кадровим потенціалом органів публічної влади вимагає переходу до інноваційної моделі, архітектура якої базується на таких складових:

- інтегрований людиноцентричний підхід до управління, який фокусується на зростанні інвестицій у людський капітал;

- модель має підтримувати сталий розвиток, зберігати принципи демократичного врядування, рівності, соціальної справедливості, але розширюючи можливості для особистого зростання і саморозвитку публічних

службовців.

Служба управління персоналом відіграє ключову роль у формуванні, розвитку та ефективному використанні кадрового потенціалу. Вона відповідає за підбір, навчання, мотивацію та оцінку публічних службовців, що безпосередньо впливає на якість публічних послуг, довіру громадян до публічних інституцій, ефективність управлінських процесів. Однак традиційні підходи до управління кадровим потенціалом часто виявляються неефективними в умовах швидких соціально-економічних змін [5, с. 130].

Цифровізація, як складова концепції діджиталізації в сучасному суспільстві, є одним із викликів, з яким зіштовхується сучасна система публічної служби України [7, с. 157]. Цифрова трансформація в контексті управління кадровим потенціалом органів публічної влади є не просто процесом автоматизації існуючих функцій, а глибокою, системною зміною моделі публічного управління. У цій площині формується новий концепт.

Цифрова трансформація, насправді, є не питанням реалізації одного проекту, а цілої серії різних проектів, що фактично вимагає від організації кращої адаптації до змін загалом [12].

У сучасних умовах цифровізація змінює традиційні підходи до управління кадровим потенціалом органів влади, трансформує механізми добору, оцінювання, професійного розвитку і мотивації публічних службовців. Водночас ці тренди супроводжуються низкою системних викликів, зокрема обмеженістю інституційної спроможності служб управління персоналом, фрагментарністю нормативного регулювання, недостатньою готовністю персоналу до роботи в цифровому середовищі. Серед них також слід виокремити недостатню узгодженість нормативно-правового забезпечення цифрових HR-технологій, обмежену інтегрованість державних інформаційних систем, а також дефіцит фінансових, кадрових ресурсів для повномасштабного впровадження цифрових рішень. Певним викликом залишається нерівномірний рівень цифрової

грамотності публічних службовців, що призводить до опору змінам і зниження ефективності використання цифрових інструментів. Додатково актуалізуються і проблеми кібербезпеки, захисту персональних даних і етичного використання цифрових технологій у публічному секторі.

Цифровізація управління кадровим потенціалом передбачає впровадження сучасних цифрових HR-технологій, автоматизацію кадрових процедур і використання інтегрованих інформаційних систем у діяльності органів публічної влади. В практичній діяльності важливим кроком у цьому напрямі стало впровадження інформаційних систем управління людськими ресурсами, які забезпечують електронний облік персоналу, супровід конкурсних процедур, аналітику кадрових даних та підтримку управлінських рішень.

НАДС проводить низку реформаторських кроків у сфері цифровізації кадрового управління, розвитку цифрових компетентностей, впровадження сучасних інформаційних систем. Створено інституційні передумови для цифровізації кадрових процесів, розвитку аналітичних можливостей управління персоналом та посилення прозорості кадрової політики. Проте виклики залишаються. Вони пов'язані з необхідністю масштабування цифрових рішень, адаптації служб управління персоналом до нових функцій та забезпечення сталості реформ в умовах воєнного і післявоєнного періодів.

Цифрові інструменти сприяють підвищенню прозорості й підзвітності процесів, зменшенню адміністративного навантаження на служби управління персоналом та формуванню єдиного інформаційного простору публічної служби. Водночас цифровізація зумовлює зміну функціональної ролі служб управління персоналом, які поступово трансформуються.

Управління кадровим потенціалом в публічному секторі пов'язане з опором змінам, що перешкоджає його здатності адаптуватися внутрішньо та встигати за швидкозмінним зовнішнім середовищем. Однак цифрова трансформація пропонує вирішення цієї проблеми, «трансформуючи управління

людськими ресурсами в державному секторі з його традиційної ролі адміністративних експертів у стратегічних партнерів» [13].

Зважаючи на високий рівень використання цифрових технологій у повсякденній управлінській діяльності публічних службовців, а також на той факт, що сучасні ІТ-технології стають дедалі складнішими, різноманітнішими, розвиваються швидкими темпами, стає переконливою і нагальною вимога щодо постійного підвищення рівня власної цифрової компетентності публічних службовців для належного втілення цифрових змін [7, с. 157]. Цифрова грамотність службовців є ключовою умовою успішної цифрової трансформації органів влади. Вона охоплює базові навички роботи з цифровими сервісами, вміння працювати з даними, використання електронних комунікацій, дотримання принципів кібергігієни і здатність застосовувати цифрові інструменти для підвищення якості управлінських рішень тощо.

Ефективність впровадження цифровізації в публічній службі залежить не лише від наявності технологій, а від рівня їх прийняття, інтеграції та використання в щоденній взаємодії публічних службовців. Тобто успіх залежить від організаційно-культурної готовності. Якщо цифрова технологія не відповідає потребам кінцевого користувача або не інтегрована в його робочі процеси, вона не може бути ефективним інструментом управління кадровим потенціалом. Таким чином, увага переноситься з технології як такої на її вплив на людський капітал і якість публічної служби. Якщо цифровізація не має чіткого стратегічного визначення, вона ризикує перетворитися на хаотичну, неузгоджену автоматизацію функцій, що не сприятиме підвищенню ефективності публічного управління. Тому стратегічний вектор цифровізації має передбачати не лише технічне оснащення, але й інституційну підтримку змін,

В Рамці цифрових компетентностей для державних службовців України, розробленій Міністерством цифрової трансформації України, визначено наступні сфери цифрових компетентностей: комп'ютерна та інформаційна грамотність;

робота з цифровим контентом; цифрова комунікація та цифрова взаємодія і безпека та захист інформації в цифровому середовищі; реалізація політики цифровізації (на державному, організаційному, особистісному рівнях) [9]. Проте, слушно зазначають Гарькавий І. та Федюнін М., що «цифрові компетентності та цифрова грамотність державних службовців має виходити на новий рівень. В умовах сучасних викликів: повномасштабної війни, інформаційного прогресу, невизначеності зовнішнього середовища, розширення можливостей штучного інтелекту формування державної політики повинно ґрунтуватись на мінімізації кіберзагроз та інформаційних атак, пошук альтернативних сховищ та баз даних, розмежування дезінформації, а також нових підходів до освіти та підвищення кваліфікації державних службовців» [1].

Формування цифрових компетентностей потребує системного підходу до професійного навчання, інтеграції цифрових модулів у програми підвищення кваліфікації, розвитку дистанційного навчання та стимулювання самоосвіти публічних службовців.

Організаційні виклики займають значне місце у процесі цифровізації управління кадровим потенціалом. Суттєвою проблемою є відсутність узгодженої взаємодії між підрозділами, відомствами, що гальмує інтеграцію інформаційних систем. Успішна цифрова трансформація вимагає спільного використання даних, єдиних стандартів і уніфікованих процедур, що неможливо досягти без подолання відомчих бар'єрів.

Основним напрямом забезпечення цифровізації функцій з управління персоналом є впровадження інформаційної системи HRMIS. Ця система має задовольнити потреби автоматизації та цифровізації процесів, пов'язаних із виконанням функцій управління кадровим потенціалом. Проте впровадження цієї системи не завершено, і загальна цифровізація системи управління кадровим потенціалом залишається недостатньою. Узагальнені ключові виклики, що стоять перед Україною у сфері цифрового управління кадровим потенціалом,

наведено у Табл.1.

Таблиця 1. Виклики у сфері цифрового управління кадровим потенціалом та шляхи їх вирішення

Виклики	Опис	Шляхи вирішення
Правові та регуляторні бар'єри	Неузгодженість законодавства, регуляторні перепони, що уповільнюють впровадження цифрових технологій	Узгодження та оновлення нормативної бази
Організаційні перешкоди	Відсутність узгодженої взаємодії між підрозділами та відомствами; гальмування інтеграції інформаційних систем	Впровадження адаптивних механізмів та децентралізація управління
Культурна/Лідерська інерція	Цифровізація не впроваджується через опір змінам та невідповідний стиль лідерства.	Зміна організаційної культури; фокус на людиноцентричному підході

Джерело: розроблено автором.

З метою підвищення ефективності управління кадровим потенціалом в умовах цифровізації доцільно реалізувати такі заходи:

- забезпечити функціонування системи індикатори для моніторингу стану розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей [3];
- удосконалити нормативно-правове регулювання цифрових HR-технологій з урахуванням міжнародних стандартів;
- забезпечити повну інтеграцію інформаційних систем управління людськими ресурсами в діяльність органів публічної влади;
- надалі розвивати систему безперервного професійного навчання публічних службовців із фокусом на цифрові компетентності;
- посилити інституційну спроможність служб управління персоналом як агентів цифрових змін;
- забезпечити високий рівень кібербезпеки та захисту персональних даних у цифрових кадрових системах.

Важливо не лише впровадити цифрові технології у публічне управління (оцифрування), а і застосувати у трансформаційному аспекті: інтегрувати використання цифрових технологій у процеси модернізації публічного сектору

(цифрове урядування). Увагу слід приділяти вирішенню проблем цифрової трансформації, таких як етичні дилеми (професійна етика, питання безпеки, контролю і захисту персональних даних), що дасть змогу реалізувати переваги цифрової трансформації, при цьому, стратегії цифрового урядування повинні бути міцно вбудовані в основну політику модернізації [14].

В епоху цифрових технологій, хоча публічний сектор зосереджується на технологічній реформі управління людськими ресурсами, важливо визнати, що працівники є головною рушійною силою досягнення цілей організації та забезпечення сталого розвитку.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, цифровізація відкриває численні можливості для управління кадровим потенціалом в публічному секторі. Інтеграція передових технологій, таких як великі дані, штучний інтелект, хмарні обчислення тощо, у сферу управління кадровим потенціалом в органах публічної влади сприятиме цифровій трансформації. Управління кадровим потенціалом органів публічної влади як складової цифрової трансформації публічного управління поєднує інституційні, компетентнісні та технологічні виміри. Важливо цифровізацію управління кадровим потенціалом розглядати не лише як інструмент автоматизації кадрових процедур, а і як стратегічний механізм розвитку кадрового потенціалу публічної служби. Систематизація ключових викликів цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади України з урахуванням сучасних соціально-економічних і безпекових умов дає змогу виявити взаємозв'язок між рівнем цифрової грамотності публічних службовців та інституційною спроможністю органів влади до впровадження цифрових інновацій. Основу для системної цифрової трансформації сформовано, однак її подальший успіх залежить від комплексної реалізації кадрової політики та інвестицій у розвиток кадрового потенціалу. Управління кадровим потенціалом органів публічної влади має адаптуватися до вимог сьогодення, технологічного прогресу, повною мірою

використовувати великі дані, штучний інтелект, будувати інноваційну модель управління людськими ресурсами.

Напрямами подальших досліджень має стати вивчення ролі етичного та правового виміру цифрової публічної служби.

Література

1. Гарькавий І. Б., Федюнін М. Ю. Проблеми розвитку цифрової компетентності державних службовців в контексті повномасштабної війни в Україні. *Право та державне управління*. 2024. № 4. С. 149–153.
2. Даниленко Ю. С., Койчева О. С. Цифровий розвиток управління людськими ресурсами в державній службі. *Ампаро*. 2021. №. 4. С. 27–32.
3. Жиляєв І. Б., Семенченко А. І. Сучасна державна політика розвитку цифрової грамотності публічних службовців та громадян України. *Теорія та практика державного управління*. 2020. №. 1 (68). С. 198–209.
4. Концепція розвитку цифрових компетентностей. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. Верховна Рада України. Законодавство України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p>.
5. Костенюк Н., Комаровський І., Коваль Г., Яценко В. Удосконалення механізму організаційно-правового регулювання діяльності служби управління персоналом у системі публічної влади. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. № 33. С. 130–139.
6. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ : НАДУ, 2016. 304 с.
7. Матвєєнко І. В., Панченко Г. О. Управління персоналом в системі державної служби України в умовах цифровізації. *Наукові перспективи*. 2022. № 9 (27). С. 157–170.
8. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та*

місцеве самоврядування. 2020. Вип. 2 (45). С. 204–212.

9. Дія. Освіта. Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України. 2021. URL : https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovci_3_compressed.pdf

10. Чернецький О. Сучасні тенденції цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 19.С. 225–232.

11. Fan, M. (2023). Research on Digital Transformation of Human Resource Management in Public Sector. The 2-nd International Conference on Public Management. Digital Economy and Internet Technology, Chongqin, China/ URL : <https://eudl.eu/pdf/10.4108/eai.1-9-2023.2338722>

12. Larsson, A., & Teigland, R. (2019). An introduction to digital welfare : A way forward?, Digital transformation and public services : Societal impacts in Sweden and beyond (pp. 1-11). Routledge. URL : https://research.chalmers.se/publication/515757/file/515757_Fulltext.pdf

13. Nemanja B, Bilana, B., Milanović, S.. Electronic Human Resource Management: A New Concept for the Digital Age. Strategic Management, 2018, (2). pp. 22–32. URL : <https://www.smjournal.rs/index.php/home/article/view/28/10>

14. OECD, (2016). Digital government strategies for transforming public services in the welfare areas. OECD Comparative Study. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/07/digital-government-strategies-for-transforming-public-services-in-the-welfare-areas_b4c29161/0d2eff45-en.pdf

References

1. Harkavyi, I.B. and Fediunin, M.Yu. (2024), “Problems of developing the digital competence of civil servants in the context of a full-scale war in Ukraine”, *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, vol. 4, pp. 149–153.

2. Danylenko, Yu.S. and Koicheva, O.S. (2021), “Digital development of human resources management in the civil service”, *Amparo*, vol. 4, pp. 27–32.
3. Zhylyiaiev, I.B. and Semenchenko, A.I. (2020), “Contemporary state policy for the development of digital literacy of public servants and citizens of Ukraine”, *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1 (68), pp. 198–209.
4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution “Concept of digital competence development”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p> (Accessed 11 Nov 2025).
5. Kosteniuk, N., Komarovskiy, I., Koval, H. and Yatsenko V. (2025), “Enhancing the organizational and legal framework for regulating human resources service activities in the public administration system”, *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*, vol. 33, pp. 130–139.
6. Lyndiuk, O.A. (2016), *Teoriia ta praktyka modernizatsii derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh hlobalizatsii* [Theory and practice of modernization of the civil service of Ukraine in the conditions of globalization], NADU, Kyiv, Ukraine.
7. Matvieienko, I.V. and Panchenko, H.O. (2022), “HR in the civil service system of Ukraine in the conditions of digitalization”, *Naukovi perspektyvy*, vol. 9 (27), pp. 157–170.
8. Obushna, N.I. and Selivanov, S.V. (2020), “Mechanisms for developing human resources potential in the civil service: theoretical aspect”, *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 2 (45), pp. 204–212.
9. Diia. Osvita. (2021), “Digital Competency Framework for Civil Servants of Ukraine”, available at: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovci_3_compressed.pdf (Accessed 07 Nov 2025).
10. Chernetskiy, O. (2024), “Current trends in digitalization of human resource management in public authorities bodies”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 19, pp. 225–232.
11. Fan, M. (2023), “Research on Digital Transformation of Human Resource

Management in Public Sector”, *The 2-nd International Conference on Public Management. Digital Economy and Internet Technology*, Chongqin, China, available at: <https://eudl.eu/pdf/10.4108/eai.1-9-2023.2338722> (Accessed 14 Nov 2025).

12. Larsson, A. and Teigland, R. (2019), “An introduction to digital welfare : A way forward?”, *Digital transformation and public services : Societal impacts in Sweden and beyond*, Routledge, Sweden, available at: https://research.chalmers.se/publication/515757/file/515757_Fulltext.pdf (Accessed 12 Nov 2025).

13. Nemanja, B., Bilana, B. and Milanović, S. (2018), “Electronic Human Resource Management: A New Concept for the Digital Age”, *Strategic Management*, vol. 2, Serbiya, available at: <https://www.smjournal.rs/index.php/home/article/view/28/10> (Accessed 22 Nov 2025).

14. OECD (2016), “Digital government strategies for transforming public services in the welfare areas. OECD Comparative Study”, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/07/digital-government-strategies-for-transforming-public-services-in-the-welfare-areas_b4c29161/0d2eff45-en.pdf (Accessed 15 Nov 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.12.2025 р.