

Д. А. Міщенко, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри маркетингу Університету митної справи та фінансів
<https://orcid.org/0000-0003-0278-7209>

Л. О. Міщенко, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
<https://orcid.org/0000-0002-0163-0763>

ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена комплексному дослідженню трансформації механізмів мотивації та оцінювання результативності державних службовців в умовах інтенсивної цифровізації публічного сектору. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переходу від застарілих бюрократичних методів контролю до сучасних гнучких систем управління людським капіталом (HRM), що базуються на використанні великих даних (Big Data), штучного інтелекту та хмарних сервісів. У роботі детально проаналізовано зміну парадигми оцінювання: від суб'єктивного щорічного звітування до безперервного автоматизованого моніторингу ключових показників ефективності (KPI). Автори розглядають цифровізацію не лише як технічне оновлення, а як інструмент забезпечення прозорості, справедливості та об'єктивності в державній службі. Особливу увагу приділено змінам у структурі мотивації державних службовців, де на перший план виходять нематеріальні чинники: цифрова автономія, можливість дистанційної роботи, доступ до персоналізованих освітніх платформ та відчуття безпосереднього впливу на державні процеси через електронні інструменти. Досліджено ризики «цифрового контролю», що можуть призводити до професійного вигорання та зниження лояльності персоналу. Визначено, що ефективна система оцінювання в цифровому середовищі має базуватися на принципах людяноцентричності та етичності використання алгоритмів. Стаття містить практичні рекомендації щодо впровадження інтегрованих HR-систем в органах державної влади України, що дозволить синхронізувати особисті цілі службовців зі стратегічними цілями держави. Обґрунтовано, що цифрова трансформація є каталізатором підвищення престижності державної служби через створення сучасного, високотехнологічного та прозорого робочого середовища, яке відповідає стандартам Європейського Союзу та вимогам сучасного ринку праці.

Ключові слова: публічне управління, цифровізація державної служби, мотивація персоналу, оцінювання результативності, KPI, електронне урядування, HR-технології, державна служба України, публічний сектор, управління людськими ресурсами.

D. A. Mishchenko, L. O. Mishchenko. Motivation and performance assessment tools for civil servants in the context of digitalization of public administration

The article is devoted to a comprehensive study of the transformation of motivation mechanisms and performance appraisal of civil servants in the conditions of intensive digitalization of the public sector. The relevance of the study is due to the need for a transition from outdated bureaucratic control methods to modern flexible human capital management (HRM) systems based on the use of Big Data, artificial intelligence, and cloud services. The paper analyzes in detail the paradigm shift of evaluation: from subjective annual reporting to continuous automated monitoring of key performance indicators (KPIs). The author considers digitalization not only as a technical update but as a tool for ensuring transparency, fairness, and objectivity in the civil service. Particular attention is paid to changes in the motivation structure of civil servants, where non-material factors come to the fore: digital autonomy, the possibility of remote work, access to personalized educational platforms, and a sense of direct influence on state processes through electronic tools. The risks of "digital control", which can lead to professional burnout and a decrease in staff loyalty, are investigated. It is determined that an effective evaluation system in the digital environment should be based on the principles of human-centeredness and the ethical use of algorithms. The article contains practical recommendations for the implementation of integrated HR systems in the public authorities of Ukraine, which will allow synchronizing the personal goals of officials with the strategic goals of the state. It is substantiated that digital transformation is a catalyst for increasing the prestige of the civil service by creating a modern, high-tech, and transparent work environment that meets the standards of the European Union and the requirements of the modern labor market. The study emphasizes that the successful implementation of digital assessment tools requires not only software but also a change in organizational culture. The author highlights the importance



© Д. А. Міщенко, Л. О. Міщенко, 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

of feedback mechanisms that digital platforms provide, allowing for real-time adjustments in performance and fostering a culture of continuous improvement. The conclusion points out that digitalization acts as a bridge between traditional public administration values and the innovative demands of the 21st century.

Key words: public administration, digitalization of civil service, staff motivation, performance appraisal, KPI, e-government, HR technologies, Ukrainian civil service, public sector, human resource management.

Постановка проблеми. В умовах глобальних викликів та євроінтеграційних прагнень України, реформування системи публічного управління вимагає впровадження інноваційних підходів до управління персоналом. Традиційні методи оцінювання та мотивації в державній службі часто критикуються за надмірну бюрократизованість, суб'єктивізм та низьку оперативність. Цифровізація, яка стала наскрізним пріоритетом державної політики, відкриває нові можливості для автоматизації рутинних процесів, але водночас висуває нові вимоги до компетенцій службовців та методів їхнього стимулювання. Проблема полягає у відсутності єдиної концептуальної моделі, яка б гармонійно поєднувала цифрові інструменти контролю з психологічними аспектами мотивації в умовах дистанційної та гібридної роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивації та оцінювання персоналу в державному секторі є предметом постійного наукового дискурсу. Фундаментальні аспекти мотивації публічних службовців досліджували такі вчені, як Дж. Перрі, Л. Вайс та Р. Стірс. В українській науковій школі ці питання вивчали Н. Артеменко, В. Бакуменко, Н. Гончарук, Л. Івашова, С. Серьогін та інші дослідники. Проте питання впливу саме цифрових трансформацій у публічному секторі на внутрішні управлінські процеси, зокрема на HR-функції, почали активно розглядатися лише в останнє десятиліття такими вченими як Л. Антонова, О. Крюков, І. Лопушинський, С. Луценко, І. Прокопчук, Н. Сорокіна, Б. Тирус, О. Шеломовська, П. Шпига. Попри значний доробок, механізми адаптації вітчизняної державної служби до стандартів «Цифрового урядування 4.0» у частині управління результативністю залишаються недостатньо опрацьованими.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо використання цифрових інструментів для оцінювання результативності та підвищення мотивації державних службовців в Україні, забезпечуючи при цьому баланс між технологічною ефективністю та збереженням людського капіталу.

Виклад основного матеріалу. Трансформація публічного управління в умовах цифрового суспільства вимагає переосмислення класичних теорій менеджменту. Протягом десятиліть державний апарат функціонував у межах моделі бюрократії за М. Вебером, де основним об'єктом контролю був процес – суворе дотримання інструкцій, регламентів та часових рамок перебування на робочому місці. Однак цифрова епоха (Public Management 4.0) переорієнтовує фокус із формального виконання процедур на кінцевий суспільно значущий результат [1].

Концепція управління за цілями (Management by Objectives, MBO), запропонована Пітером Друкером, стає фундаментом для сучасного оцінювання результативності. У традиційній моделі «управління за процесами» державний службовець оцінювався, наприклад, за обсягом опрацьованої кореспонденції або кількістю годин, проведених у кабінеті. Це створювало ілюзію продуктивності, але не завжди корелювало з ефективністю державної політики.

Перехід до MBO в цифрову епоху передбачає: децентралізацію відповідальності, коли службовець отримує автономію у виборі методів досягнення цілі, але несе повну відповідальність за її виконання; вертикальну узгодженість, яка передбачає, що кожна індивідуальна ціль фахівця є декомпонованою часткою стратегічної мети міністерства чи відомства; вимірюваність, в межах якої відбувається відмова від описових характеристик («працює сумлінно») на користь конкретних індикаторів, які можуть бути оцифровані [4].

До появи сучасних IT-рішень впровадження MBO в державному секторі стикалося з проблемою «інформаційного лагу» та високої вартості збору даних. Цифровізація робить цей перехід реальним завдяки новітнім технологічним чинникам.

По-перше, забезпечення прозорості та об'єктивності (Data-Driven Approach). Традиційне оцінювання часто страждало від суб'єктивізму керівника («ефект ореолу», особисті симпатії). Цифрові платформи (наприклад, інтегровані системи електронного документообігу та таск-менеджери) дозволяють автоматично фіксувати часові витрати, якість виконання завдань та відхилення від планових показників. Таким чином, оцінка базується на «цифровому сліді» діяльності, а не на звіті, написаному в останній день року.

По-друге, перехід від періодичного до безперервного оцінювання (Continuous Performance Management). Завдяки хмарним HR-системам, оцінювання перестає бути стресовою щорічною подією. Цифрові інструменти дозволяють реалізувати механізм зворотного зв'язку в режимі 24/7. Керівник може коригувати пріоритети службовця в реальному часі, а службовець – бачити свій прогрес у динаміці через персоналізовані дашборди (dashboards) [6].

По-третє, автоматизація декомпозиції цілей. Цифровізація дозволяє наочно пов'язати операційну діяльність рядового виконавця зі стратегічними цілями держави, що підвищує рівень усвідомленої мотивації, бо кожен працівник бачить свій внесок у загальний результат через ієрархічну систему цифрових KPI.

У цифрову епоху модель МВО доповнюється системою ключових показників ефективності (Key Performance Indicators). Якщо МВО відповідає на питання «що має бути досягнуто?», то цифрові КРІ відповідають на питання «якою мірою та як ефективно?». В умовах цифровізації публічного управління ці показники стають динамічними. Використання великих даних (Big Data) дозволяє системі самостійно розраховувати ефективність службовця на основі тисяч операцій, проведених у державних реєстрах або порталах послуг, що робить систему оцінювання максимально наближеною до реального стану справ.

Впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS – Human Resource Management Information System) є ключовим етапом реформи державного управління. Це не просто база даних працівників, а інтегрована екосистема, що охоплює весь життєвий цикл державної служби: від оголошення конкурсу на посаду до автоматизованого розрахунку пенсійних виплат [2].

Українська модель HRMIS (зокрема та, що координується НАДС) розроблена для створення єдиного інформаційного простору. Її функціональність включає декілька критично важливих модулів:

- модуль штатного розпису та обліку персоналу: забезпечує актуальність структури органу в реальному часі;
- електронна особова картка: акумулює всі дані про стаж, ранги, відпустки та заохочення в цифровому форматі;
- модуль оцінювання результативності: дозволяє вносити завдання на рік, фіксувати проміжні результати та автоматично генерувати висновки про виконання КРІ;
- інтеграція з бухгалтерськими системами: забезпечує автоматичний розрахунок заробітної плати на основі даних про відпрацьований час та результати оцінювання.

Перехід від паперових звітів до автоматизованого збору даних у системі HRMIS забезпечує низку стратегічних переваг, які радикально підвищують якість публічного управління.

По-перше слід вказати на виключення людського фактора та забезпечення об'єктивності. Паперові звіти про результативність часто готуються ретроспективно, що дозволяє «підганяти» цифри під бажаний результат. Автоматизований збір даних через HRMIS фіксує події в момент їх здійснення. Коли система інтегрована з іншими реєстрами, вона може самостійно підтягувати показники (наприклад, кількість наданих послуг через ЦНАП або швидкість опрацювання звернень у системі електронного документообігу), що унеможлиблює суб'єктивне викривлення результатів з боку працівника або його керівника [7].

По-друге, важливою перевагою є оперативність та аналітика в реальному часі (Real-time Data). У паперовій моделі аналіз кадрового потенціалу країни займав тижні або місяці (поки звіти збиралися знизу вгору). Цифрова система дає змогу керівництву держави або конкретного відомства отримати аналітичний зріз за секунди. Це дозволяє миттєво ідентифікувати «вузькі місця» у виконанні державних програм та оперативно реагувати на дефіцит кадрів або низьку продуктивність окремих департаментів.

По-третє, стає можливим досягти звільнення HR-фахівців від рутинної роботи. Автоматизація збору даних дозволяє службі управління персоналом трансформуватися з «відділу кадрів», що займається заповненням папірців, у стратегічного партнера керівника. Система автоматично відстежує терміни чергових оцінювань, присвоєння рангів чи закінчення контрактів, вивільняючи час HR-менеджерів для реальної роботи з мотивацією, розвитком талантів та корпоративною культурою [9].

Нарешті, досягається забезпечення прозорості для самого службовця. Автоматичний збір даних створює «дзеркало результативності» для працівника. Через свій кабінет у HRMIS службовець бачить чіткий зв'язок: «виконане завдання – досягнутий показник – нарахована премія». Це формує довіру до системи управління та підвищує внутрішню мотивацію, оскільки оцінка перестає бути таємним рішенням комісії, а стає логічним результатом цифрового обліку.

Завдяки накопиченню великих масивів даних у системах HRMIS, державне управління отримує інструменти предиктивної аналітики. Наприклад, система може сигналізувати про високу імовірність звільнення фахівців у певних департаментах на основі зниження їхньої активності або частоти відпусток, що дозволяє заздалегідь коригувати систему мотивації. Таким чином, цифровізація перетворює статистику з інструменту звітування «по факту» на активний механізм стратегічного прогнозування [8].

Зміна технічного інструментарію неминує веде до зміни психологічного контракту між державою як роботодавцем та службовцем. Сучасний фахівець у публічному секторі розглядає технологічну оснащеність не як розкіш, а як базову умову професійної гідності [11].

«Цифровий комфорт» у публічному управлінні – це стан робочого середовища, за якого технології мінімізують когнітивне навантаження на працівника, усуваючи рутинні, технічні та бюрократичні бар'єри.

Вплив на психологічний стан та продуктивність проявляється, зокрема, в елімінації «паперового стресу», адже відсутність потреби в фізичному переміщенні документів, нескінченних чергах на підпис до керівника та ризику втрати паперового примірника радикально знижує рівень тривожності. Автоматизація документообігу дозволяє службовцю зосередитися на змістовному аналізі проблеми, а не на механічному супроводі паперу. Не слід забувати також про те, що наявність сучасного ПЗ та хмарних сервісів забезпечує можливість дистанційної роботи. Для сучасного службовця це стає потужним мотиватором, оскільки дозволяє краще балансувати між роботою

та особистим життям. Можливість працювати з будь-якої точки, маючи доступ до робочого місця через захищені канали підвищує лояльність до установи. Крім того, використання інтуїтивно зрозумілих державних систем (наприклад, порталу Дія, внутрішніх систем таск-менеджменту) створює відчуття сучасності. Коли державний службовець працює з інтерфейсами, що не поступаються комерційним банківським додаткам, він відчуває себе частиною прогресивної інституції, що підвищує його професійну самооцінку [12].

В умовах швидкого застарівання знань концепція «освіти впродовж життя» (Lifelong Learning) стає не лише вимогою, а й привілеєм. Цифровізація перетворює навчання з примусового заходу на персоналізований шлях розвитку. Серед основних механізмів цифрового навчання як мотиватора зупинимося на таких, як персоналізація через LMS, мікронавчання (Micro-learning), цифрове визнання (Digital Badges). Завдяки першому державні службовці отримують доступ до платформ, де алгоритми пропонують курси відповідно до профілю компетенцій конкретної особи. Можливість самостійно обирати час і темп навчання є вагомим чинником самомотивації. Також цифрові формати дозволяють отримувати знання невеликими порціями (короткі відео, інтерактивні тести), що легко інтегруються в робочий графік. Це створює ефект «швидкої перемоги» (quick wins), стимулюючи до подальшого розвитку. Отримання цифрових сертифікатів та бейджів, які відображаються в системі HRMIS або професійних мережах, створює додатковий стимул для самовдосконалення через механізми гейміфікації та соціального підтвердження компетенцій.

Цифровізація дозволяє службовцю бачити реальний вплив своєї праці. Якщо раніше результат діяльності губився в архівах, то зараз оцифровані дані дозволяють візуалізувати успіх: кількість громадян, що отримали допомогу, швидкість надання послуги, економічний ефект від прийнятого рішення. Це посилює мотивацію через відчуття того, що праця службовця реально змінює життя суспільства на краще.

Однак трансформація мотиваційного профілю має і зворотний бік. Зростає потреба у цифровій автономії. Службовці починають цінувати довіру керівництва більше, ніж жорсткий контроль. У цифровому середовищі мотивація «від страху покарання» працює значно гірше, ніж мотивація «через залученість та спільні цінності».

Тож цифровізація HR-процесів, попри очевидні переваги, генерує низку специфічних викликів, які за відсутності належної уваги можуть значною мірою нівелювати позитивний ефект від впровадження інновацій. Ці ризики лежать у площині технічної безпеки, етики управління та психологічного благополуччя персоналу.

Концентрація величезних масивів персональної інформації в системах типу HRMIS перетворює їх на об'єкти підвищеної уваги для кіберзлочинців та розвідок країн-агресорів. Дані про державний сектор є елементом національної безпеки [5].

Ризик витоку конфіденційної інформації полягає у тому, що електронна особова картка містить не лише біографічні дані, а й іншу чутливу інформацію. Компрометація таких даних може бути використана для тиску на службовців або їх шантажу. Несанкціоноване втручання в алгоритми оцінювання може призвести до підробки результатів діяльності. В умовах цифрового управління «зламаний» показник KPI може автоматично призвести до незаконного звільнення або нарахування безпідставних премій.

Коли HR-система інтегрується з реєстрами інших відомств, рівень безпеки всієї мережі визначається найслабшим захистом одного з її вузлів. Це вимагає впровадження суворих протоколів доступу (двофакторна автентифікація, шифрування каналів зв'язку) та постійного аудиту систем на відповідність вимогам Комплексної системи захисту інформації (КСЗІ).

Найбільш дискусійним питанням сучасної теорії управління є делегування алгоритмам права оцінювати людину. Використання штучного інтелекту (AI) для прийняття рішень про стимулювання чи покарання створює кілька етичних дилем. Насамперед вкажемо на проблему «чорної скриньки». Якщо система рекомендує звільнити службовця на основі аналізу його продуктивності, він має право знати конкретні причини. Відсутність прозорості в роботі алгоритму підриває довіру до всієї системи державної служби. Не слід також забувати про т.з. алгоритмічну упередженість, алгоритми навчаються на історичних даних і якщо в минулому в установі існували певні дискримінаційні практики (наприклад, гендерний розрив у преміюванні), AI може мимоволі їх копіювати та посилювати, вважаючи таку поведінку «нормою». Нарешті існує загроза дегуманізації управління, яка полягає в тому, що прийняття рішень про звільнення чи преміювання виключно на основі цифр ігнорує контекст. Алгоритм не може врахувати сімейні обставини, стан здоров'я або складність політичного контексту, в якому працював службовець. Етична модель публічного управління вимагає, щоб останнє слово завжди залишалося за людиною. Цифрова система має бути лише інструментом підтримки прийняття рішень, а не суб'єктом влади [4].

Постійний цифровий моніторинг діяльності (tracking) може призвести до появи відчуття психологічного тиску, адже знання того, що кожна хвилина активності в системі фіксується, сприяє розвитку у службовців хронічного стресу та страху помилки, що паралізує ініціативність. Також може спостерігатися ситуація розмивання меж робочого часу. Цифрові інструменти створюють ілюзію постійної доступності службовця. Це веде до швидкого професійного вигорання, особливо в умовах воєнного стану, коли навантаження на державний апарат і так є граничним.

Для мінімізації зазначених ризиків в Україні необхідно розробити Етичний кодекс використання цифрових інструментів у державній службі. Він має базуватися на принципах підзвітності алгоритмів, пріоритету прав людини над технологічною ефективністю та обов'язкового гуманітарного аудиту будь-яких автоматизованих систем оцінювання результативності.

Інтеграція штучного інтелекту (AI) у процеси публічного управління знаменує перехід від ретроспективного аналізу (що відбулося?) до предиктивного (що відбудеться?). У контексті державної служби, де людський капітал є найбільш дефіцитним ресурсом, особливого значення набуває здатність алгоритмів передбачати критичні стани персоналу.

На відміну від статичних систем HRMIS, штучний інтелект здатний аналізувати неструктуровані дані. Перспективи його впровадження включають інтелектуальну верифікацію звітів (AI може автоматично порівнювати зміст звітів службовця з реальними результатами у базах даних, виявляючи аномалії або невідповідності без участі інспектора) та динамічне коригування KPI (алгоритми можуть пропонувати зміну планових показників у реальному часі, враховуючи зовнішні чинники (наприклад, різке зростання навантаження на систему соціального захисту через кризову ситуацію), що робить оцінювання більш справедливим) [10].

Найбільш інноваційним напрямом є використання AI для діагностики психоемоційного стану державних службовців через аналіз їхнього «цифрового сліду» в робочих системах. Штучний інтелект може аналізувати патерни активності працівника, не втручаючись у зміст його особистої переписки, а фокусуючись на метаданих, таких як: часові аномалії (зміна часу входу та виходу із системи, поява активності у позаробочий час або вихідні, що свідчить про порушення балансу між роботою та життям); динаміка продуктивності (поступове збільшення часу на виконання типових операцій, які раніше виконувалися швидше, може бути цифровим маркером когнітивної втоми); зміна патернів комунікації (AI може фіксувати зниження інтенсивності взаємодії в командних чатах або системах документообігу, що часто є ознакою соціальної дезадаптації та відчуження (деперсоналізації) – ключових симптомів вигорання); аналіз емоційного забарвлення (використання методів обробки природної мови для аналізу загального тону ділової комунікації). Зростання рівня дратівливості або песимізму в офіційних повідомленнях може слугувати раннім сигналом тривоги) [3].

Замість того, щоб констатувати факт звільнення цінного фахівця, предиктивна система видає «сигнал раннього попередження». Це дозволяє керівнику або HR-департаменту вжити профілактичних заходів: запропонувати позачергову відпустку або зміни у графіку; здійснити перегляд розподілу навантаження в підрозділі; залучення психологічної підтримки або коучінгу.

Отже, AI перетворює систему оцінювання з карального інструменту на систему підтримки та збереження здоров'я службовця. Це радикально змінює сприйняття контролю: він стає турботою, а не лише наглядом.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Цифровізація виступає не лише як технічний засіб автоматизації, а як фундаментальний чинник переходу від процесно-орієнтованого управління до результативного менеджменту за моделлю MBO. Це дозволяє трансформувати державну службу з ієрархічної бюрократичної структури на гнучку, сервісно-орієнтовану систему, де ключовим об'єктом оцінювання стає конкретний суспільно значущий результат, зафіксований за допомогою цифрових індикаторів. Впровадження інтегрованих інформаційних систем управління людськими ресурсами (типу HRMIS) радикально змінює характер оцінювання результативності. Автоматизація збору даних дозволяє мінімізувати корупційні ризики та суб'єктивний вплив керівника, забезпечуючи реалізацію принципу меритократії. Створення «цифрового сліду» діяльності службовця забезпечує безперервність моніторингу, що є значно ефективнішим за традиційне щорічне оцінювання.

В умовах цифровізації структура мотивації державних службовців зазнає суттєвих змін. Концепція «цифрового комфорту», що включає наявність сучасного ПЗ, відсутність паперової рутини та можливість дистанційної роботи, стає базовим чинником задоволеності працею. Водночас інструменти Lifelong Learning, інтегровані в цифрові платформи, перетворюють професійний розвиток на потужний стимул нематеріальної мотивації, що сприяє утриманню талантів у публічному секторі. На основі отриманих результатів пропонується: прискорити повну інтеграцію системи HRMIS з іншими державними реєстрами для забезпечення автоматичного розрахунку KPI; розробити та впровадити в органах державної влади програми «цифрового благополуччя» (digital wellbeing) для запобігання стресу; запровадити на законодавчому рівні механізми захисту від дискримінації при використанні автоматизованих систем оцінювання.

Перспективним напрямом розвитку систем управління персоналом є впровадження алгоритмів штучного інтелекту для предиктивної аналітики. Здатність AI прогнозувати професійне вигорання на основі аналізу метаданих робочої активності дозволяє перейти від каральної моделі контролю до превентивної моделі підтримки службовця. Це відкриває нові горизонти для збереження людського капіталу в умовах підвищених навантажень, характерних для воєнного стану та періоду повоєнного відновлення з урахуванням того, що цифрова трансформація HR-процесів несе в собі ризики «алгоритмічного детермінізму» та порушення кібербезпеки персональних даних. Тому існує необхідність розробки етичних стандартів використання AI в державному управлінні, які б гарантували прозорість алгоритмів та залишали право остаточного рішення за людиною.

Отже, цифровізація інструментів мотивації та оцінювання є ключовим каталізатором модернізації державної служби України, що дозволяє синхронізувати інтереси окремого службовця, державного апарату та суспільства в цілому.

Список використаних джерел

1. Антонова Л.В., Дачій Н.В., Драган І.В. Функціонування системи державного регулювання аграрного сектора в Україні в сучасних умовах та перспективи подолання наслідків війни. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 12. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/2657/2693>
2. Бакуменко В.Д. Державно-управлінські рішення : навчальний посібник Академія муніципального управління. Київ. 2012. 344 с.
3. Гончарук Н. Т., Артеменко Н.Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2. С. 48–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2013_2_10
4. Івашова Л., Антонова Л., Крушельницька Т. Комплексний механізм взаємодії громадянського суспільства з інститутами влади в контексті розвитку публічно-приватного партнерства. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (37). С. 32–42.
5. Крюков О. І., Луценко С. М. Інформаційна складова публічного управління в сучасних умовах. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2024. Вип. 1. С. 3–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2024_1_3
6. Лопушинський І. П. Електронна демократія та електронне урядування: досвід США для України. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 6. С. 60–68.
7. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
8. Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 р. № 1343. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2020-%D0%BF#Text>
9. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p>.
10. Сорокіна Н., Сergyгін С., Шеломовська О. Професійна підготовка публічних службовців в сучасних умовах цифровізації освіти. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10(4). С. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.15421/152224>
11. Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-p>
12. Шпига П., Прокопчук І., Тирус Б. Використання цифрових інструментів у реформуванні державного управління в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. №1 (77). С. 211–218. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1\(77\)-30](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1(77)-30)

References:

1. Antonova, L. V., Datsii, N. V., Dragan, I. V. (2023). Funktsionuvannia systemy derzhavnoho rehulivannia ahrarnoho sektora v Ukraini v suchasnykh umovakh ta perspektyvy podolannia naslidkiv viiny [Functioning of the system of state regulation of the agrarian sector in Ukraine in modern conditions and prospects for overcoming the consequences of the war]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. Vol. 12. Available at: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/2657/2693> [in Ukrainian]
2. Bakumenko, V. D. (2012). *Derzhavno-upravlinski rishennia: navchalnyi posibnyk*. [Public administration decisions: a textbook]. Kyiv: Akademiia munitsypalnoho upravlinnia, 344 p. [in Ukrainian]
3. Honcharuk, N. T., Artemenko, N. F. (2013). Motyvatsiia personalu u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: problemy ta perspektyvy [Motivation of personnel in the sphere of civil service of Ukraine: problems and prospects]. *Aspekty publichnogo upravlinnia*. Vol. 2, pp. 48–54. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2013_2_10 [in Ukrainian]
4. Ivashova, L., Antonova, L., Krushelnytska, T. (2023). Kompleksnyi mekhanizm vzaiemodii hromadianskoho suspilstva z instytutamy vlady v konteksti rozvytku publichno-pryvatnoho partnerstva [A comprehensive mechanism of interaction between civil society and government institutions in the context of the development of public-private partnership] *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*. Vol. 2 (37), pp. 32–42 [in Ukrainian]
5. Kriukov, O.I., Lutsenko, S.M. (2024). Informatsiina skladova publichnogo upravlinnia v suchasnykh umovakh [Information component of public administration in modern conditions]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*. Vol. 1, pp. 3–13. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2024_1_3 [in Ukrainian]

6. Lopushynskyi, I. P. (2011). Elektronna demokratiia ta elektronne uriaduvannia: dosvid SShA dlia Ukrainy [Electronic democracy and electronic government: US experience for Ukraine]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. Vol. 6, pp. 60–68 [in Ukrainian]
7. VRU (2015). *Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy* [On Civil Service: Law of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> [in Ukrainian]
8. KМУ (2020). *Pro zatverdzhennya Polozhennya pro informatsiynu systemu upravlinnya lyuds'kymy resursamy v derzhavnykh orhanakh : Postanova* [Standard procedure for evaluating the results of official activities of civil servants: Resolution]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-p> [in Ukrainian]
9. KМУ (2018). *Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii : Rozporiadzhennia* [On approval of the Concept for the development of the digital economy and society of Ukraine for 2018–2020 and approval of the action plan for its implementation: Order]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-r> [in Ukrainian]
10. Sorokina, N., Serohin, S., Shelomovska, O. (2022). Profesiina pidhotovka publichnykh sluzhbovtiv v suchasnykh umovakh tsyfrovizatsii osvity [Professional training of public servants in modern conditions of digitalization of education]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. Vol. 10(4), pp. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.15421/152224> [in Ukrainian]
11. KМУ (2024). *Deiaki pytannia funktsionuvannia informatsiinoi systemy upravlinnia liudskymy resursamy v derzhavnykh orhanakh: Postanova* [On approval of the Regulation on the human resources management information system in state bodies: Resolution]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian]
12. Shpyha, P., Prokopchuk, I., Tyrus, B. (2025). Vykorystannia tsyfrovyykh instrumentiv u reformuvanni derzhavnogo upravlinnia v Ukraini [Use of digital tools in reforming public administration in Ukraine]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*. Vol. 1(77), pp. 211–218. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1\(77\)-30](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1(77)-30) [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 16.04.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 01.05.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026