



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної
роботи і міжнародної діяльності
Карпатського національного
університету імені Василя Стефаника
кандидат хімічних наук, доцент

Лілія ТУРОВСЬКА
"08" червня 2026 р.

ВИТЯГ

з протоколу № 15 від 08 червня 2026 р. засідання фахового семінару факультету управління Карпатського національного університету імені Василя Стефаника.

ПРИСУТНІ:

Нагорняк Михайло Миколайович – доктор політичних наук, професор, професор кафедри міжнародних відносин – голова семінару;

Драбчук Наталія Юріївна – доктор філософії (Економіка), асистент кафедри публічного управління та адміністрування – секретар семінару;

Сурай Інна Геннадіївна – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування – гарант ОНП «Публічне управління та адміністрування» – член семінару;

Якубів Валентина Михайлівна – доктор економічних наук, професор, ректор Університету, професор кафедри публічного управління та адміністрування – член семінару;

П'ятничук Ірина Дмитрівна – доктор наук з державного управління, доцент, декан факультету управління – науковий керівник, член семінару;

Жук Ольга Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування – член семінару;

Дегтяр Олег Андрійович – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування – член семінару;

Стовбан Микола Петрович - доктор наук з державного управління, доцент, Заслужений лікар України, професор кафедри публічного управління та адміністрування - член семінару;

Дерев'янка Сергій Миронович – доктор політичних наук, професор, професор кафедри політичних наук – член семінару;

Кафка Софія Михайлівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування – член семінару;

Малишівський Тарас Володимирович - доктор філософії (Публічне управління та адміністрування), викладач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування - член семінару;

Хом'як Іван Васильович - доктор філософії (Публічне управління та адміністрування), асистент кафедри публічного управління та адміністрування - член семінару.

3 присутніх – 8 докторів наук та 4 кандидатів наук – фахівці за профілем представленої дисертації.

Головуючий на фаховому семінарі – доктор політичних наук, професор, професор кафедри міжнародних відносин Нагорняк М. М.

СЛУХАЛИ:

1. Результати дисертаційного дослідження Чернецького Олексія Володимировича, аспіранта 4 року денної форми навчання за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування на тему «Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади», поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Тему дисертаційної роботи «Механізми управління розвитком персоналу публічної сфери (досвід ІТ-компаній)» затверджено на засіданні Вченої ради Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, протокол № 9 від 1 листопада 2022 р. та уточнено на засіданні Вченої ради Карпатського національного університету імені Василя Стефаника «Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади», протокол № 13 від 23 грудня 2025 р.

Науковий керівник – доктор наук з державного управління, доцент П'ятничук Ірина Дмитрівна.

2. Виступ здобувача Чернецького Олексія Володимировича:

Актуальність теми дисертаційного дослідження. Важливим компонентом управління кадровим потенціалом органів публічної влади є впровадження та застосування сучасних цифрових технологій, що вимагають як технологічних, так і управлінських змін. Ці технології сприяють успішній адаптації функціонування органів публічної влади до мінливого середовища, зростанні рівня прозорості та ефективності діяльності, інноваційному розвитку.

Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади має вирішальне значення для підвищення рівня ефективності їхньої роботи. Це досягається, передусім, шляхом автоматизації рутинних завдань, оптимізації кадрових процесів та підвищення прозорості ухвалення управлінських рішень. Впровадження цифровізації дозволяє не лише вдосконалити кадрові процеси, але й виводить управління кадровим потенціалом на якісно новий рівень. Це забезпечує прогнозування майбутніх кадрових потреб (як кількісно, так і за компетенціями) для забезпечення ефективного функціонування органів публічної влади.

Сучасні процеси демократичного розвитку в глобалізованому вимірі зумовлюють переосмислення наукових підходів до розуміння та особливостей управління кадровим потенціалом органів публічної влади в мовах цифровізації. Особливого значення це набуває в контексті євроінтеграційних прагнень

України, де застосування передових цифрових управлінських інструментів є невід'ємною компонентною успішного розвитку країни загалом.

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій управління кадровим потенціалом органів публічного управління стикається з новими можливостями та викликами. Використання інформаційних технологій здатне оптимізувати кадрові процеси та підвищити ефективність, проте водночас виникають проблеми інтеграції нових систем, навчання персоналу, забезпечення кібербезпеки та дотримання правових норм, що вимагає комплексного підходу до дослідження та розв'язання цих проблемних питань.

Традиційні засоби вже не можуть забезпечити належну гнучкість, оперативність та результативність ухвалення управлінських рішень. Тому виникає необхідність впровадження інноваційних інструментів. Ключове місце серед сучасних можливостей цифровізації управління кадровим потенціалом займає використання великих баз даних, штучного інтелекту, адаптивних стратегій та прогностичної аналітики, що сприяє підвищенню якості публічного управління.

У зв'язку з сучасними трансформаціями та новими викликами, управлінські й кадрові процеси в органах публічної влади стають набагато складнішими і вимагають пошуку оптимальних шляхів розвитку. Зокрема, цифровізація управління кадровим потенціалом має охоплювати відбір, навчання, підвищення професійного рівня державних службовців, оцінку результатів роботи, планування кар'єри, а також формування ефективної системи мотивації. При цьому, завданням на сьогодні постає вдосконалення організаційно-правових аспектів управління кадровим потенціалом в умовах воєнного стану, впровадження інноваційних технологій та підвищення цифрових професійних умінь і навичок державних службовців для забезпечення ефективної діяльності служб управління персоналом.

Актуальність обраної теми дослідження підтверджує також рівень наукової розробки проблематики управління кадровим потенціалом органів публічної влади в наукових працях вчених, як: Н. Гончарук, О. Дегтяр, Т. Доценко, О. Карпенка, В. Куйбіда, О. Линдюк, Н. Липовська, Н. Нижник, О. Оболенський, Н. Обушна, В. Олуйко, О. Пархоменко-Куцевіл, Л. Прудіус, Ю. Пукір, А. Рачинський, С. Селіванов, С. Серьогін, М. Стовбан, І. Сурай, С. Хаджирадева та ін. Водночас варто зауважити, що в національному науковому дискурсі ця проблематика не розглядалася комплексно з позицій цифровізації.

Таким чином, з огляду на важливість і наукову цінність наявних доробок, необхідно констатувати відсутність у вітчизняній науці державного управління цілісного, комплексного дослідження щодо питання цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади зважаючи на сучасні трансформаційні зміни в Україні, що зумовило актуальність обраної теми для дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження було реалізоване у межах науково-дослідної роботи за темою «Теоретико-методологічні та прикладні засади розроблення і функціонування інноваційних механізмів публічного управління та адміністрування» Карпатського національного університету імені Василя Стефаника (номер державної реєстрації №0120U100494). У рамках теми

здобувачем було запропоновано напрями цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади.

Метою дисертаційного дослідження є розробка науково-обґрунтованих пропозицій з удосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такий комплекс завдань:

- з'ясувати наукові засади цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади;
- розкрити нормативно-правові засади цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади;
- охарактеризувати інституційне середовище управління кадровим потенціалом органів публічної влади щодо цифровізації;
- узагальнити результати діагностики сучасного стану цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади;
- узагальнити зарубіжний досвід щодо цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади;
- визначити напрями розвитку цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади;
- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади.

Предмет дослідження – цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дисертаційної роботи є загальноприйняті наукові методи фундаментальної, загальнонаукової і конкретно-наукової методології пізнання й досліджень процесів і явищ. Дослідження базувалося на логіко-діалектичному методі, на основі якого було з'ясовано сутність дефініцій «кадровий потенціал», «управління кадровим потенціалом органів публічної влади», «цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади» (підрозділи 1.1; 1.2). Методи системного аналізу та синтезу, порівняння, систематизації забезпечили визначення зв'язків між елементами теоретичної моделі цифровізації управління кадровим потенціалом (підрозділ 3.3), а також систематизацію результатів діагностики впровадження цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади (підрозділ 2.3.) та наукових підходів до уточнення понятійно-категорійного апарату дослідження (підрозділи 1.1; 1.2). Застосування міждисциплінарного підходу надало можливість комплексно розглянути нормативно-правові засади та інституційне середовище цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади (підрозділи 2.1; 2.2), а також зарубіжний досвід впровадження цифрових інструментів в управління кадровим потенціалом (підрозділ 1.3). Системний підхід було застосовано при розробленні й обґрунтуванні сучасних напрямів удосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади (підрозділи 3.1; 3.2; 3.3).

Емпіричну та фактологічну базу дослідження склали нормативно-правові акти, методичні документи НАДС, міжнародні нормативно-правові документи щодо кадрової політики, офіційні дані НАДС, наукові праці провідних

вітчизняних учених, періодичні видання та матеріали науково-практичних конференцій з публічного управління.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вирішенні актуального наукового завдання – розробці науково-обґрунтованих пропозицій з удосконалення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, зокрема:

уперше:

– обґрунтовано доцільність впровадження: *інтегрованої цифрової моделі управління кадровим потенціалом органів публічної влади* (авторська розробка), яка базується на комплексній взаємодії всіх етапів кадрового процесу (добір, адаптація, розвиток, оцінювання, кар'єрне управління) в єдиному цифровому середовищі з використанням HR-аналітики, штучного інтелекту та інтегрованих баз даних; що дозволяє забезпечити перехід до data-driven управління, підвищити обґрунтованість кадрових рішень, прозорість процедур та ефективність функціонування публічної служби; та *цифрового кадрового профілю публічного службовця* (авторська розробка) як інтегрованого елементу інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), що передбачає створення єдиної цифрової моделі працівника з верифікованими даними щодо освіти, компетентностей, результатів оцінювання, професійного розвитку та кар'єрного просування і дозволяє підвищити обґрунтованість кадрових рішень, забезпечити кадрову безпеку та створити передумови для застосування аналітики й прогнозування в управлінні кадровим потенціалом;

удосконалено:

– класифікацію нормативно-правового забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, яка, на відміну від існуючих підходів, де нормативні акти розглядаються переважно за галузевою або інституційною ознакою, базується на функціонально-цільовому підході та охоплює як процеси управління персоналом публічної служби, так і процеси цифровізації, за такими ознаками: за рівнями управління, категоріями персоналу та функціональним призначенням, та відображає логіку цифрової трансформації управління персоналом;

– наукові підходи до розвитку інституційного забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади шляхом обґрунтування та нормативного проектування нового функціонального елементу HRMIS – цифрового кадрового профілю публічного службовця, що передбачає систематизацію, верифікацію та інтеграцію кадрових даних у єдиному цифровому середовищі, чітке розмежування повноважень між Національним агентством України з питань державної служби та Міністерством цифрової трансформації України, а також використання профілю як інструменту підвищення обґрунтованості кадрових рішень;

– підходи до діагностики цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади та запропоновано інтегрований підхід, який поєднує соціологічне опитування та комплекс стратегічних аналітичних інструментів (SWOT-, PESTEL- та GAP-аналіз), та дає змогу не лише визначити поточний рівень цифрової зрілості управління персоналом як перехідний від фрагментарної до системної моделі, а й ідентифікувати ключові структурні розриви між наявним і бажаним станом цифрової трансформації, обґрунтувати

пріоритети переходу до data-driven управління кадровим потенціалом й сформуванати науково обґрунтовану основу для розроблення стратегічних управлінських рішень щодо цифровізації HR-процесів органів публічної влади;

– комплексну систему критеріїв та індикаторів оцінки ефективності цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, яка базується на інтеграції двох взаємопов'язаних блоків: (1) критеріїв оцінки ефективності функціонування цифрових HR-інструментів (операційна ефективність, прозорість і підзвітність, економічна доцільність, інформаційна безпека, надійність, аналітична спроможність, інтегрованість) та (2) критеріїв оцінки їх впливу на кадровий потенціал (якість добору персоналу, рівень задоволеності, плинність кадрів, професійний розвиток, адаптація, продуктивність, інноваційна активність), що дозволяє забезпечити комплексне вимірювання результатів цифровізації на рівні кадрового потенціалу, підвищити обґрунтованість управлінських рішень і сформуванати системну основу для моніторингу ефективності управління персоналом в органах публічної влади;

набули подальшого розвитку:

– науковий понятійно-категорійний апарат шляхом уточнення понять: *«кадровий потенціал»* як сукупність особистих (фізичних/духовних) якостей та здібностей особистості, визначальних можливостей та межі її участі у професійній (трудовій) діяльності, здатність досягати в заданих умовах відповідних результатів, а також удосконалюватися у процесі роботи в професійній сфері; *«управління кадровим потенціалом органів публічної влади»* як: а) функціонуюча комплексна система, що вибудовується на організаційно-правових, соціально-психологічних та моральних відносинах та включає формування і розробку концепції (стратегії) кадрової політики, принципів, методів, технологій формування управління персоналом висококваліфікованої професійної служби у органах публічної влади; б) безперервний цілеспрямований процес взаємодії суб'єкта управління та об'єкта, що спрямований на добір персоналу, професійний та кар'єрний розвиток, мотивацію й стимулювання для якісного та ефективного забезпечення виконання завдань і функцій, що постають перед органом публічної влади; *«цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади»* як процес впровадження сучасних цифрових технологій щодо функціонування внутрішньо-організаційних питань щодо кадрового потенціалу органів публічної влади для підвищення ефективності і удосконалення їх діяльності;

– виокремлення сучасних проблем цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади: фрагментарність нормативного регулювання та відсутність цілісної стратегії HR-цифровізації; недостатній рівень інтегрованості інформаційних систем і цифрових платформ; орієнтація переважно на автоматизацію адміністративних процесів замість використання аналітичних інструментів; обмежене використання технологій штучного інтелекту; недостатня увага до розвитку цифрових компетентностей персоналу; збереження паперових процедур у кадровому діловодстві; а також недостатня орієнтація на користувача (UX HR-систем);

– науково-методичні підходи до узагальнення зарубіжного досвіду цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, які, на відміну від існуючих підходів, що зосереджуються переважно на аналізі окремих

цифрових інструментів або окремих практик (електронний документообіг, автоматизовані системи обліку персоналу), базуються на комплексному розгляді інституційних, стратегічних і технологічних компонентів цифровізації управління персоналом в органах публічної влади. Це дало змогу встановити, що ефективне управління кадровим потенціалом в умовах цифровізації ґрунтується на поєднанні стратегічного планування розвитку персоналу, системного моніторингу та оцінювання компетентностей, використання інтегрованих інформаційно-аналітичних систем і HR-платформ, упровадження сучасних підходів до управління талантами, а також забезпечення гнучкості кадрових процесів, що дозволило обґрунтувати взаємозв'язок між політикою розвитку цифрових навичок, застосуванням HR-аналітики та підвищенням ефективності публічного управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності органів публічної влади для вдосконалення управління кадровим потенціалом в умовах цифровізації. Зокрема обґрунтоване впровадження цифрового кадрового профілю публічного службовця; запропонована система оцінки ефективності цифровізації управління кадровим потенціалом для проведення регулярного моніторингу результативності впровадження цифрових HR-інструментів; розроблена інтегрована цифрова модель управління кадровим потенціалом може бути використана як концептуальна основа для створення та впровадження єдиної цифрової системи управління кадровим потенціалом в органах публічної влади, що забезпечить узгодженість кадрових процесів, їх прозорість, автоматизацію та інтеграцію з іншими державними інформаційними системами.

Результати дисертаційної роботи були використані: Виконавчий комітет Івано-Франківської міської ради, Івано-Франківська обласна рада, Делятинська селищна рада Надвірнянського району Івано-Франківської області, Рожнівська сільська рада Косівського району Івано-Франківської області, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника.

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Основні положення дисертаційного дослідження опубліковані в 8 наукових працях, у тому числі в наукових фахових виданнях – 5 статей.

На цьому завершую виклад основних результатів дисертаційного дослідження.

Щиро дякую за увагу!

3. Запитання до аспіранта по темі дисертації ставили:

1. Дегтяр О.А. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування. Уточніть, будь ласка, у чому полягає головна відмінність між українською практикою та європейською щодо цифровізації управління персоналом?

Відповідь. Дякую за запитання. Порівняльний аналіз сучасних підходів до цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади в зарубіжних країнах, насамперед державах – членах Європейський Союз, свідчить про суттєву еволюцію концепції HRM у публічному секторі – від

автоматизації окремих кадрових процедур до формування інтегрованих систем управління навичками та людським капіталом.

На відміну від традиційних моделей, у яких цифрові інструменти використовувались переважно для обліку персоналу та адміністрування, європейська практика базується на стратегічному управлінні цифровими компетентностями. У межах політики «Цифрового десятиліття» людський капітал розглядається як ключовий чинник цифрової спроможності держави, а публічні службовці – як агенти цифрових змін. Відповідно, кадрова політика орієнтується не лише на заповнення посад, а й на довгостроковий розвиток навичок, необхідних для впровадження інновацій, роботи з даними, електронного врядування та цифрових сервісів.

Водночас, на відміну від практик ЄС, в Україні цифрові інструменти управління персоналом публічної служби наразі недостатньо інтегровані з політикою розвитку навичок. У зарубіжних країнах формування кадрового потенціалу здійснюється в тісному зв'язку з національними та наднаціональними програмами розвитку компетентностей, системами прогнозування потреб у навичках і платформними рішеннями для безперервного навчання. В українських умовах такі елементи лише починають формуватися й поки що не становлять цілісної екосистеми управління людським капіталом публічної служби.

2. Хом'як І.В. – доктор філософії за спеціальністю Публічне управління та адміністрування, асистент кафедри публічного управління та адміністрування. Просимо уточнити, який із запропонованих у Вашій роботі цифрових інструментів Ви вважаєте найбільш практично цінним для органів публічної влади?

Відповідь. Дякую за запитання. Найбільш практично корисним цифровим інструментом, запропонованим у роботі, я вважаю цифрову інтегровану модель управління кадровим потенціалом органів публічної влади, реалізовану у форматі єдиної HRM-екосистеми (інтегрованої інформаційної системи управління персоналом).

Запропонована модель забезпечує цифровий супровід усіх HR-процесів: добір, адаптація, оцінювання, навчання, кар'єрне просування, мотивація та аналітика. Це дозволяє перейти від фрагментарної автоматизації до цілісного управління кадровим потенціалом.

Інтегрована система акумулює кадрову інформацію в єдиному цифровому середовищі, що створює можливість для аналітики, прогнозування потреб у персоналі, оцінки ефективності та прийняття стратегічних управлінських рішень.

Саме цифрова інтегрована HRM-модель є найбільш практично значущою, оскільки вона не лише автоматизує окремі кадрові процеси, а створює системну, безпечну та адаптивну екосистему управління людським капіталом, що забезпечує довгострокову ефективність органів публічної влади.

Її практична цінність полягає в тому, що вона може бути безпосередньо імplementована в діяльність органів влади, що вже підтверджено впровадженням окремих положень дослідження на місцевому рівні.

3. Стовбан М.П. - доктор наук з державного управління, доцент, Заслужений лікар України, професор кафедри терапії, реабілітації та морфології

та професор кафедри публічного управління та адміністрування. Вами була проведена діагностика цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, деталізуйте будь ласка, які результати отримано?

Відповідь. Дякую за запитання. Для діагностики цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади нами було застосовано методи стратегічного аналізу SWOT, PESTEL, GAP аналіз. Результати стратегічного аналізу засвідчили наявність як значного потенціалу розвитку, так і системних обмежень. До ключових сильних сторін віднесено наявність базової цифрової інфраструктури, підтримку цифрових реформ на державному рівні та поступове формування цифрової культури в органах влади. Водночас слабкими сторонами залишаються фрагментарність HR-систем, недостатній розвиток HR-аналітики, нерівномірність цифрових компетентностей персоналу та обмежене використання електронних сервісів.

Зовнішнє середовище створює сприятливі можливості для подальшої цифровізації, зокрема через реалізацію державних програм, міжнародну підтримку та розвиток цифрових платформ. Водночас наявні суттєві загрози, пов'язані з кадровим дефіцитом, обмеженим фінансуванням, кібербезпековими ризиками та нестабільністю нормативно-правового середовища.

Проведений GAP-аналіз дозволив виявити критичні розриви між поточним і бажаним станом цифровізації, які зосереджені насамперед у сфері інтеграції інформаційних систем, розвитку аналітичних інструментів та формування стратегічного підходу до управління персоналом. Це свідчить про необхідність переходу від фрагментарної автоматизації до системної цифрової трансформації HR-функції.

Таким чином, встановлено, що цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади має поступальний характер і характеризується переходом від операційного рівня цифровізації до стратегічного. Подальший розвиток має бути спрямований на інтеграцію інформаційних систем, розвиток HR-аналітики, підвищення цифрових компетентностей персоналу.

4. Дерев'яно С.М. – доктор політичних наук, професор, професор кафедри політичних наук. Чому, на Вашу думку, в Україні досі відсутня цілісна екосистема управління людським капіталом у публічній службі?

Відповідь. Відсутність цілісної екосистеми управління людським капіталом у публічній службі України зумовлена сукупністю системних факторів.

По-перше, зберігається фрагментарність реформ: цифровізація кадрових процесів відбувається паралельно, але не синхронізовано з політикою розвитку компетентностей. У результаті окремі HR-інструменти (облік, електронні реєстри, конкурси) існують ізольовано й не інтегровані в єдину логіку управління навичками.

По-друге, відсутня усталена стратегічна рамка розвитку людського капіталу, узгоджена з цілями цифрової трансформації держави. На відміну від підходів Європейський Союз, де розвиток компетентностей прив'язаний до довгострокових політик, в Україні такі зв'язки лише формуються.

По-третє, інституційна розпорошеність: різні органи відповідають за кадрову політику, цифровізацію та освіту державних службовців, що ускладнює координацію та створення єдиної екосистеми.

У сукупності ці чинники призводять до того, що наявні елементи (цифрові інструменти, навчальні ініціативи, кадрові практики) не інтегруються в єдину, взаємопов'язану систему.

5. Сурай І.Г. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування. Наскільки, на Вашу думку, українська система публічної служби готова до впровадження моделей, що застосовуються в країнах ЄС?

Відповідь. Дякую за запитання. Готовність української системи публічної служби до впровадження моделей, що застосовуються в країнах Європейський Союз, можна оцінити як часткову, але таку, що динамічно зростає.

З одного боку, вже сформовано важливі передумови. Україна активно розвиває цифрову інфраструктуру публічного управління, впроваджує електронні сервіси, поступово модернізує кадрові процедури. З'являється розуміння необхідності розвитку цифрових компетентностей державних службовців і переходу до більш стратегічного HRM. Крім того, є політична воля до євроінтеграції, що стимулює гармонізацію підходів із практиками ЄС.

Водночас рівень готовності ще не є достатнім для повноцінного впровадження європейських моделей. Ключові обмеження полягають у фрагментарності цифрових рішень, відсутності інтегрованої системи управління навичками, слабкій координації між інституціями та недостатньому використанні аналітики даних у кадровій політиці. Також суттєвим викликом є нерівномірний рівень цифрових компетентностей серед публічних службовців.

Окремо варто враховувати вплив воєнних умов, які, з одного боку, обмежують ресурси, а з іншого - прискорюють цифровізацію та управлінські інновації.

Таким чином, Україна перебуває на етапі переходу: базові елементи для імплементації європейських підходів уже створені, але для досягнення повної готовності необхідно забезпечити системну інтеграцію HR-політики з розвитком компетентностей, посилити інституційну спроможність і впровадити цілісну екосистему управління людським капіталом у публічній службі.

6. Кафка С.М. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування. Як елемент наукової новизни Ви запропонували систему оцінки ефективності цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Деталізуйте ключові індикатори, які Ви запропонували використовувати для оцінки ефективності цифровізації управління кадровим потенціалом?

Відповідь. Дякую за запитання. У дисертаційному дослідженні запропоновано комплексний підхід до оцінки ефективності цифровізації управління кадровим потенціалом, який базується на поєднанні двох взаємопов'язаних блоків індикаторів, що дозволяє здійснювати оцінювання як у статичі, так і в динаміці, зокрема в умовах післявоєнного відновлення.

Перший блок – критерії оцінки ефективності функціонування цифрових HR-інструментів (операційна ефективність, прозорість і підзвітність, економічна доцільність, інформаційна безпека, надійність, аналітична спроможність,

інтероперабельність), та другий блок – критерії оцінки їх впливу на кадровий потенціал (якість добору персоналу, рівень задоволеності, плинність кадрів, професійний розвиток, адаптація, продуктивність, інноваційна активність), що дозволяє забезпечити комплексне вимірювання результатів цифровізації як на рівні процесів, так і на рівні людського капіталу, підвищити обґрунтованість управлінських рішень і сформувати системну основу для моніторингу ефективності HR-політики в публічному секторі. Саме ці показники є критично важливими в умовах післявоєнного відновлення, оскільки дозволяють оцінити спроможність публічної служби швидко відновлювати кадровий потенціал, адаптуватися до змін і забезпечувати ефективне виконання функцій держави.

Таким чином, запропонована система індикаторів забезпечує комплексне та динамічне оцінювання ефективності цифровізації – як на рівні процесів, так і на рівні результатів для персоналу.

7. Малишівський Т.В. - доктор філософії (Публічне управління та адміністрування), викладач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування. В доповіді Вами було зазначено, що було проведене опитування, прохання деталізувати, хто брав участь в опитування та які результати Ви отримали?

Відповідь. Дякую за запитання. У межах дослідження було проведено опитування 46 респондентів (у січні 2026 року), що дало змогу здійснити оцінку рівня цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. В опитуванні взяли участь працівники Івано-Франківської міської ради, Івано-Франківська обласна рада, Делятинської селищної ради Надвірнянського району Івано-Франківської області, Рожнівської сільської ради Косівського району Івано-Франківської області. Результати опитування представлені на слайді.

Нами було сформовані питання в гугл-анкеті, які дали змогу оцінити рівень цифровізації кадрових процесів; використання цифрових інструментів показав (електронний документообіг, онлайн-сервіси та електронні реєстри); частоту використання цифрових інструментів; оцінку ефективності цифрових систем; проблеми цифровізації; пріоритетні напрямів цифровізації; оцінку готовності органів публічної влади до повної цифровізації HR-процесів.

Результати опитування підтверджують, що цифровізація управління кадровим потенціалом перебуває на етапі поступового розвитку, характеризується активним використанням базових цифрових інструментів, але водночас обмежується недостатнім рівнем інтеграції систем, розвитком HR-аналітики та цифрових компетентностей персоналу. Це обґрунтовує необхідність переходу до комплексної цифрової трансформації HR-управління.

4. Виступи присутніх членів семінару з оцінкою дисертації.

Доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Сурай І.Г.:

Актуальність теми дослідження не викликає сумнівів. Тема є актуальною дослідження містить новизну, яка достатньо обґрунтована.

Мета дослідження, яка полягає у теоретичному обґрунтуванні підходів та розробленні науково-практичних пропозицій щодо впровадження інструментів цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади.

У дисертаційній роботі автором сформовано цілісне наукове бачення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, що дозволило обґрунтувати сучасні теоретико-методологічні підходи та розробити

практико-орієнтовані рішення для підвищення ефективності функціонування публічної служби. Зокрема, вперше запропоновано систему оцінки ефективності цифровізації кадрового управління, яка поєднує критерії функціонування цифрових HR-інструментів та їх впливу на розвиток кадрового потенціалу, що забезпечує комплексне вимірювання результатів цифрових трансформацій і підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Розроблено інтегровану цифрову модель управління кадровим потенціалом, яка охоплює всі етапи життєвого циклу персоналу та базується на використанні HR-аналітики, штучного інтелекту й єдиних інформаційних систем, що створює підґрунтя для переходу до data-driven управління в органах публічної влади.

Водночас у роботі удосконалено підходи до інституційного забезпечення цифровізації кадрового управління через чітке розмежування функцій між ключовими суб'єктами формування та реалізації державної політики, що сприяє підвищенню узгодженості та результативності цифрових перетворень. Розвинуто класифікацію нормативно-правового забезпечення цифровізації кадрового потенціалу на основі функціонально-цільового підходу, а також запропоновано комплексний підхід до діагностики рівня цифрової зрілості HR-процесів із використанням сучасних аналітичних інструментів. Подальшого розвитку набули наукові підходи до адаптації зарубіжного досвіду цифровізації кадрового управління, що дозволило визначити стратегічні напрями модернізації HR-політики, зокрема розвиток цифрових компетентностей, автоматизацію процесів та впровадження інноваційних сервісів для персоналу.

Результати дисертаційної роботи були використані в роботі підрозділів місцевих та державних органів влади, громадських організацій, а саме: Виконавчий комітет Івано-Франківської міської ради (довідка № 35/01-20/23в від 09.01.2026 р.), Івано-Франківська обласна рада (довідка № 12-134/17р/212 від 09.01.2026 р.), Делятинська селищна рада Надвірнянського району Івано-Франківської області (довідка №39/02-3.09 від 12.01.2026 р.), Рожнівська сільська рада Косівського району Івано-Франківської області (довідка №47/2.2-03 від 13.01.2026 р.).

Результати дисертаційного дослідження були впроваджені в Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника та використовуються у навчальному процесі при підготовці здобувачів у процесі викладанні курсів на кафедрі публічного управління та адміністрування, також у науково-дослідній роботі викладачів і аспірантів університету (довідка №03.04-29/26 від 24.12.2025 р.).

Дисертаційна робота має достатній рівень обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій проведеного дослідження.

Дисертаційна робота Чернецького Олексія Володимировича «Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади» відповідає спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, вимогам до оформлення дисертації, затвердженим наказом МОН України від 12.01.2017 р. № 40 (зі змінами) та вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 44 (зі змінами).

Доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Дегтяр О.А.:

Представлені результати дисертаційної роботи Чернецького Олексія Володимировича засвідчують її значущість у сучасних умовах розвитку України. Підкреслюється, що дослідження вирізняється актуальністю, цілісністю й практичною спрямованістю, а його результати успішно впроваджено в діяльність органів державної та місцевої влади. Науковці відзначають послідовність викладу, логічну завершеність дослідження, а також наявність вагомих елементів наукової новизни, що підсилюють його цінність для сфери публічного управління та адміністрування. Особливо наголошується на самостійності й професійному рівні виконання роботи, що підтверджується опублікованими науковими напрацюваннями автора.

Варто відзначити ґрунтовність теоретичних, методичних і прикладних рекомендацій щодо цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Робота повністю відповідає вимогам спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування та може бути рекомендована до захисту у спеціалізованій вченій раді.

Доктор політичних наук, професор, професор кафедри політичних наук, Дерев'янка С.М.:

Дисертаційна робота Чернецького Олексія Володимировича є актуальною в умовах сьогодення. Дослідження має безсумнівну актуальність, підкріплену практичним впровадженням результатів у діяльність органів місцевої та державної влади і їхньою успішною апробацією. Елементи наукової новизни, представлені в роботі, роблять її особливо цінною. Дисертація вирізняється цілісністю, обґрунтованістю та логічною завершеністю. Дослідження демонструє високий рівень змістовності та чітку організацію, де всі поставлені завдання були успішно виконані. Це забезпечує значну наукову цінність та практичну значущість дисертації.

Підсумовуючи, хочу зауважити, що дисертант має 8 опублікованих праць за тематикою дослідження. Загалом дисертаційна робота відповідає спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, тому вважаю, що можемо рекомендувати дану роботу до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді.

Доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Кафка С.М.:

Дисертаційна робота Чернецького Олексія Володимировича «Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади» є самостійним, завершеним науковим дослідженням.

Актуальність обраної теми дослідження, обґрунтованість наукових положень та висновків і запропонованих автором рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх вірогідність, достовірність та наукова новизна одержаних результатів, повнота їх викладу в опублікованих працях свідчать про глибоку наукову самостійність автора, високий рівень підготовленості дослідження.

Одержані автором результати забезпечують розв'язання актуального наукового завдання в галузі науки «Публічне управління та адміністрування»,

яке полягає у розробці теоретичних, методичних та прикладних рекомендацій щодо цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади.

Доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри терапії, реабілітації та морфології і професор кафедри публічного управління та адміністрування Стовбан М.П.

Дисертаційна робота Чернецького О.В. є цілісним, завершеним, самостійним науковим дослідженням виконаним на актуальну тему. Дослідження містить результати, які мають практичну цінність та наукову новизну.

Дана дисертаційна робота написана на належному рівні, виклад матеріалу є послідовним, взаємопов'язаним та логічним. За змістовним наповненням та оформленням дисертаційне дослідження відповідає спеціальності та вимогам. Враховуючи актуальність, новизну та обґрунтованість наукових положень, висновків та пропозицій, наукову і практичну цінність викладених результатів в дисертаційній роботі.

Під час обговорення позитивну оцінку дисертаційній роботі Чернецького О.В. висловили: доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Сурай І. Г., доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Дегтяр О. А., доктор політичних наук, професор, професор кафедри політичних наук Дерев'янка С.М., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Кафка С.М., доктор наук з державного управління, професор кафедри терапії, реабілітації та морфології і професор кафедри публічного управління та адміністрування Стовбан М.П., кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Жук О.І.

5. Виступ наукового керівника доктора наук з державного управління, доцента, декана факультету управління П'ятничук І.Д., яка відзначила, що аспірант Чернецький Олексій Володимирович своєчасно виконував всі розділи індивідуального плану наукової роботи в установлені терміни. Своєчасність та повнота виконання індивідуального плану аспіранта підтверджена результатами піврічної проміжної, підсумкової (річної) та заключної атестації. Відповідально ставився до поставлених завдань. Зокрема, своєчасно і в повному обсязі провів усі види робіт. Пройшов педагогічну практику. Користувався повагою з боку студентів та колег-аспірантів. Додатково науковий керівник підкреслила, що здобувач постійно демонстрував високий рівень наукової культури, ініціативність та здатність самостійно вирішувати дослідницькі завдання. Він активно брав участь у наукових заходах факультету, презентував результати своєї роботи на конференціях, що сприяло їх апробації та вдосконаленню. Така активність засвідчує його професійну зрілість та готовність до подальшої наукової діяльності, а також підтверджує якість і завершеність виконаної дисертаційної роботи.

Дисертація аспіранта Чернецького Олексія Володимировича на тему «Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади» за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування повністю відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової

спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12.01.2022 № 44 (зі змінами) та Вимогам до оформлення дисертації, затвердженими наказом МОН України від 12.01.2017 № 40 (зі змінами), та може бути представлена до захисту в разовій спеціалізованій вченій раді.

6. В обговоренні дисертаційної роботи взяли участь: доктор політичних наук, професор, професор кафедри міжнародних відносин Нагорняк М. М., доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Сурай І. Г., доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, ректор університету Якубів В.М., доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Дегтяр О. А., доктор політичних наук, професор, професор кафедри політичних наук Дерев'янка С.М., доктор наук з державного управління, доцент, Заслужений лікар України, професор кафедри терапії, реабілітації та морфології і професор кафедри публічного управління та адміністрування Стовбан М.П., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Кафка С.М., доктор наук з державного управління, доцент, декан факультету управління П'ятничук І.Д., кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Жук О. І., доктор філософії за спеціальністю 051 Економіка, асистент кафедри публічного управління та адміністрування Дробчук Н.Ю., доктор філософії за спеціальністю Публічне управління та адміністрування, викладач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Малишівський Т.В., доктор філософії за спеціальністю Публічне управління та адміністрування, асистент кафедри публічного управління та адміністрування Хом'як І.В.

Заслухавши публічну презентацію наукових результатів дисертації Чернецького Олексія Володимировича та обговоривши її на фаховому семінарі факультету управління, прийнято наступні висновки щодо дисертації: рекомендувати для подання до розгляду та захисту в разовій спеціалізованій вченій раді.

7. Висновок про перевірку дисертацій та наукових публікацій здобувача на виявлення порушення академічної доброчесності з наданням (до витягу додається довідка).

УХВАЛИЛИ:

ПРИЙНЯТИ такий висновок про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації.

Висновок

наукового фахового семінару факультету управління
Карпатського національного університету імені Василя Стефаника
про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів
дисертації «Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної
влади» здобувача ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне

1. Актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена зростаючою роллю цифрових технологій у системі управління кадровим потенціалом органів публічної влади, що потребує комплексного поєднання технологічних інновацій із сучасними управлінськими підходами. Використання цифрових інструментів сприяє підвищенню адаптивності публічних інституцій до динамічних змін зовнішнього середовища, забезпечує зростання прозорості їх діяльності, підвищує ефективність управлінських рішень та створює передумови для інноваційного розвитку. У цьому контексті цифровізація кадрового управління виступає ключовим чинником модернізації публічного управління загалом.

Водночас впровадження цифрових рішень у сферу управління персоналом органів публічної влади відкриває нові можливості для автоматизації кадрових процесів, оптимізації управлінських процедур і підвищення обґрунтованості прийняття рішень. Це дозволяє не лише вдосконалити існуючі механізми управління людськими ресурсами, а й забезпечити їх стратегічний розвиток через прогнозування кадрових потреб, формування ефективної системи оцінювання та мотивації персоналу. Особливого значення ці процеси набувають у контексті євроінтеграційного курсу України, де впровадження сучасних цифрових управлінських практик є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності державного управління.

Разом із тим, сучасні трансформаційні процеси, включаючи виклики воєнного стану та глобальної цифровізації, ускладнюють функціонування кадрових систем у публічному секторі та вимагають переосмислення традиційних підходів до управління персоналом. Застосування таких інструментів, як великі дані, штучний інтелект і прогностична аналітика, відкриває нові перспективи, але водночас супроводжується проблемами інтеграції технологій, забезпечення кібербезпеки, підвищення цифрових компетентностей державних службовців та вдосконалення нормативно-правового забезпечення. За цих умов особливої актуальності набуває необхідність комплексного наукового дослідження цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, що зумовлено відсутністю системного підходу до вирішення цієї проблематики у вітчизняній науці державного управління.

2. Зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження було реалізоване у межах науково-дослідної роботи за темою «Теоретико-методологічні та прикладні засади розроблення і функціонування інноваційних механізмів публічного управління та адміністрування» Карпатського національного університету імені Василя Стефаника (номер державної реєстрації №0120U100494). У рамках теми здобувачем було запропоновано напрями цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади.

3. Особистий внесок здобувача в отриманні наукових результатів. Наукові положення, практичні розробки та висновки, які містять елементи

наукової новизни і становлять цінність для розвитку науки державного управління, є результатом самостійно проведеного автором дисертаційного дослідження. Напрацювання, що належать співавторам у роботі не використовувалися.

4. Теоретичне та практичне значення результатів дисертації полягає в тому, що отримані автором науково-теоретичні положення, обґрунтовані висновки, пропозиції та практичні рекомендації можуть бути використані у діяльності органів публічної влади, а також у процесі підготовки навчально-методичних матеріалів з публічного управління та адміністрування для здобувачів освіти і практиків. Результати наукового дослідження впроваджено у практичну діяльність:

- Виконавчим комітетом Івано-Франківської міської ради (довідка № 35/01-20/23в від 09.01.2026 р.) використано при впровадженні елементів цифровізації кадрового менеджменту, зокрема у процесі формування електронних кадрових профілів працівників, удосконалення процедур добору та оцінювання персоналу, а також при розробці заходів щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування;

- Івано-Франківською обласною радою (довідка № 12-134/17р/212 від 09.01.2026 р.) використано результати дослідження при підготовці пропозицій до регіональних програм цифрової трансформації, удосконаленні кадрової політики, а також у процесі впровадження сучасних цифрових HR-інструментів для підвищення прозорості, відкритості та ефективності управління персоналом;

- Делятинською селищною радою Надвірнянського району Івано-Франківської області (довідка № 39/02-3.09 від 12.01.2026 р.) використано напрацювання дисертанта при оптимізації кадрових процесів, впровадженні цифрових рішень для обліку, аналізу та планування кадрового потенціалу, а також у процесі підвищення цифрових компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування;

- Рожнівською сільською радою Косівського району Івано-Франківської області (довідка № 47/2.2-03 від 13.01.2026 р.) використано результати дослідження при організації електронного документообігу у сфері кадрового управління, удосконаленні процедур оцінювання діяльності працівників, а також у впровадженні інструментів цифрового моніторингу ефективності використання кадрового потенціалу;

- Карпатським національним університетом імені Василя Стефаника (довідка № 03.04-29/26 від 24.12.2025 р.) використано теоретичні положення та практичні рекомендації дисертації у навчальному процесі під час викладання дисциплін з публічного управління, управління персоналом та цифрової трансформації, а також при підготовці навчально-методичних матеріалів і проведенні наукових досліджень у відповідній сфері.

Матеріали дисертації можна використовувати у навчальному процесі в системі підготовки фахівців з публічного управління, правознавців, громадських активістів і у проведенні навчання з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

5. Ступінь новизни основних результатів дисертації зумовлена поставленими завданнями та результатами їх розв'язання, зокрема:

уперше:

– обґрунтовано доцільність впровадження: інтегрованої цифрової моделі управління кадровим потенціалом органів публічної влади (авторська розробка), яка базується на комплексній взаємодії всіх етапів кадрового процесу (добір, адаптація, розвиток, оцінювання, кар'єрне управління) в єдиному цифровому середовищі з використанням HR-аналітики, штучного інтелекту та інтегрованих баз даних; що дозволяє забезпечити перехід до data-driven управління, підвищити обґрунтованість кадрових рішень, прозорість процедур та ефективність функціонування публічної служби; та цифрового кадрового профілю публічного службовця (авторська розробка) як інтегрованого елементу інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), що передбачає створення єдиної цифрової моделі працівника з верифікованими даними щодо освіти, компетентностей, результатів оцінювання, професійного розвитку та кар'єрного просування і дозволяє підвищити обґрунтованість кадрових рішень, забезпечити кадрову безпеку та створити передумови для застосування аналітики й прогнозування в управлінні кадровим потенціалом;

удосконалено:

– класифікацію нормативно-правового забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, яка, на відміну від існуючих підходів, де нормативні акти розглядаються переважно за галузевою або інституційною ознакою, базується на функціонально-цільовому підході та охоплює як процеси управління персоналом публічної служби, так і процеси цифровізації, за такими ознаками: за рівнями управління, категоріями персоналу та функціональним призначенням, та відображає логіку цифрової трансформації управління персоналом;

– наукові підходи до розвитку інституційного забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади шляхом обґрунтування та нормативного проєктування нового функціонального елементу HRMIS – цифрового кадрового профілю публічного службовця, що передбачає систематизацію, верифікацію та інтеграцію кадрових даних у єдиному цифровому середовищі, чітке розмежування повноважень між Національним агентством України з питань державної служби та Міністерством цифрової трансформації України, а також використання профілю як інструменту підвищення обґрунтованості кадрових рішень;

– підходи до діагностики цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади та запропоновано інтегрований підхід, який поєднує соціологічне опитування та комплекс стратегічних аналітичних інструментів (SWOT-, PESTEL- та GAP-аналіз), та дає змогу не лише визначити поточний рівень цифрової зрілості управління персоналом як перехідний від фрагментарної до системної моделі, а й ідентифікувати ключові структурні розриви між наявним і бажаним станом цифрової трансформації, обґрунтувати пріоритети переходу до data-driven управління кадровим потенціалом й сформулювати науково обґрунтовану основу для розроблення стратегічних управлінських рішень щодо цифровізації HR-процесів органів публічної влади;

– комплексну систему критеріїв та індикаторів оцінки ефективності цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, яка базується на інтеграції двох взаємопов'язаних блоків: (1) критеріїв оцінки

ефективності функціонування цифрових HR-інструментів (операційна ефективність, прозорість і підзвітність, економічна доцільність, інформаційна безпека, надійність, аналітична спроможність, інтероперабельність) та (2) критеріїв оцінки їх впливу на кадровий потенціал (якість добору персоналу, рівень задоволеності, плинність кадрів, професійний розвиток, адаптація, продуктивність, інноваційна активність), що дозволяє забезпечити комплексне вимірювання результатів цифровізації на рівні кадрового потенціалу, підвищити обґрунтованість управлінських рішень і сформувати системну основу для моніторингу ефективності управління персоналом в органах публічної влади;

набули подальшого розвитку:

– науковий понятійно-категорійний апарат шляхом уточнення понять: «кадровий потенціал» як сукупність особистих (фізичних/духовних) якостей та здібностей особистості, визначальних можливостей та межі її участі у професійній (трудовій) діяльності, здатність досягати в заданих умовах відповідних результатів, а також удосконалюватися у процесі роботи в професійній сфері; «управління кадровим потенціалом органів публічної влади» як: а) функціонуюча комплексна система, що вибудовується на організаційно-правових, соціально-психологічних та моральних відносин та включає формування і розробку концепції (стратегії) кадрової політики, принципів, методів, технологій формування управління персоналом висококваліфікованої професійної служби у органах публічної влади; б) безперервний цілеспрямований процес взаємодії суб'єкта управління та об'єкта, що спрямований на добір персоналу, професійний та кар'єрний розвиток, мотивацію й стимулювання для якісного та ефективного забезпечення виконання завдань і функцій, що постають перед органом публічної влади; «цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади» як процес впровадження сучасних цифрових технологій щодо функціонування внутрішньо-організаційних питань щодо кадрового потенціалу органів публічної влади для підвищення ефективності і удосконалення їх діяльності;

– виокремлення сучасних проблем цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади: фрагментарність нормативного регулювання та відсутність цілісної стратегії HR-цифровізації; недостатній рівень інтероперабельності інформаційних систем і цифрових платформ; орієнтація переважно на автоматизацію адміністративних процесів замість використання аналітичних інструментів; обмежене використання технологій штучного інтелекту; недостатня увага до розвитку цифрових компетентностей персоналу; збереження паперових процедур у кадровому діловодстві; а також недостатня орієнтація на користувача (UX HR-систем);

– науково-методичні підходи до узагальнення зарубіжного досвіду цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, які, на відміну від існуючих підходів, що зосереджуються переважно на аналізі окремих цифрових інструментів або окремих практик (електронний документообіг, автоматизовані системи обліку персоналу), базуються на комплексному розгляді інституційних, стратегічних і технологічних компонентів цифровізації управління персоналом в органах публічної влади. Це дало змогу встановити, що ефективне управління кадровим потенціалом в умовах цифровізації ґрунтується на поєднанні стратегічного планування розвитку персоналу, системного

моніторингу та оцінювання компетентностей, використання інтегрованих інформаційно-аналітичних систем і HR-платформ, упровадження сучасних підходів до управління талантами, а також забезпечення гнучкості кадрових процесів, що дозволило обґрунтувати взаємозв'язок між політикою розвитку цифрових навичок, застосуванням HR-аналітики та підвищенням ефективності публічного управління.

6. Використання (апробація) результатів роботи.

Основні положення наукової роботи виносилися на обговорення 3-ох міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема на: Міжнародна науково-практична конференція «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності» (м. Київ, 23-24 травня 2024 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Summer Debates» (м. Дніпро, Україна, 1-2 серпня 2024 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасна українська держава: вектори розвитку та шляхи мобілізації ресурсів» (м. Одеса, 30 квітня 2026 р.).

7. Особиста участь автора в отриманні наукових та практичних результатів, що викладені в дисертаційній роботі.

Дисертаційна робота виконана на кафедрі публічного управління та адміністрування, науковий керівник доктор економічних наук, доцент, декан факультету управління П'ятничук І.Д.

Робота є результатом самостійних досліджень Чернецького Олексія Володимировича.

8. Перелік публікацій за темою дисертації. За результатами досліджень опубліковано 8 наукових праць, з яких:

– 5 статей надруковано в наукових фахових виданнях України (категорії Б) з державного управління;

– 3 тези – у матеріалах науково-практичних конференцій.

Праці, що відображають основні наукові результати:

Статті в наукових фахових виданнях України категорії Б:

1. Чернецький О. В. Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади: теоретичний аспект. *Публічне адміністрування та національна безпека*: ел. наук. вид. 2024. № 6. С. 89-100. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2024/6/10015>. (0,81 д.а.).

DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-6-10015>

URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2024/6/10015>

2. Чернецький О. В. Сучасні тенденції цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. С. 225–232. (0,86 д.а.).

DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.225>

URL: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4737>

3. Чернецький О. Напрями формування ефективної системи управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. Вип. 2 (78). С. 209–217. (0,8 д.а.).

DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-31](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-31)

URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/5008>

4. Чернецький О.В., П'ятничук І.Д. Теоретико-методичні засади діагностики цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Успіхи і досягнення в науці. 2026. № 2(24). С. 1337-1347.

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2\(24\)-1337-1347](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2(24)-1337-1347)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/37931>

5. Чернецький О.В., П'ятничук І.Д. Діагностика цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади на регіональному рівні. Наукові перспективи. 2026. № 2 (68). С. 675-687.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2\(68\)-675-687](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2(68)-675-687)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/38214>

Праці апробаційного характеру, тези доповідей та науково практичних конференцій.

1. Чернецький О. В. Цифровізація як тренд розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади. Проблеми модернізації України: [зб. наук. пр.] Вип. 17: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції “Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності” (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 23-24 травня 2024 р.). 2024. С. 202-205. URL: <https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/17-problemi-modernizacii.pdf>.

2. Чернецький О. В. Окремі аспекти нормативно-правового забезпечення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Summer Debates: Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Internet Conference, August 1-2, 2024. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine. С. 305-307. URL: <http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2024/08/Conference-Proceedings-August-1-2-2024-1.pdf>.

3. Чернецький О.В. Інтеграція кібербезпеки в цифрове управління кадровим потенціалом у публічному секторі: виклики та стратегічні пріоритети. Сучасна українська держава: вектори розвитку та шляхи мобілізації ресурсів: матеріали Х Всеукраїнської науково-практичної конференції (30 квітня 2026 р., м. Одеса). 2026. URL: <https://old.pdpu.edu.ua/novini-fakultetu-soc-gum/15302-ikh-vseukrajinska-naukovo-praktichna-konferentsiya-suchasna-ukrajinska-derzhava-vektori-rozvitku-ta-shlyakhi-mobilizatsiji-resursiv-2>.

9. Наукове значення виконаного дослідження із зазначенням можливих наукових галузей та розділів програм навчальних курсів, де можуть бути застосовані отримані результати.

Отримані результати можуть бути застосовані в галузях знань вищої освіти «Публічне управління та адміністрування» (спеціальність «Публічне управління та адміністрування»). Зокрема, у Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника матеріали дисертації можна використати під час розробки питань лекцій і семінарських занять із навчальних дисциплін спеціальностей 281 Публічне управління та адміністрування.

Матеріали дисертації можна використовувати у проведенні навчання із підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, представників громадських організацій.

10. Практична цінність результатів дослідження із зазначенням конкретного підприємства або галузі народного господарства, де вони можуть бути застосовані.

Результати дисертаційного дослідження мають вагоме практичне значення та були використані у діяльності низки органів публічної влади та освітніх установ, зокрема: Виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради, Івано-Франківської обласної ради, Делятинської селищної ради Надвірнянського району Івано-Франківської області, Рожнівської сільської ради Косівського району Івано-Франківської області, а також Карпатського національного університету імені Василя Стефаника. Отримані висновки, узагальнення та практичні рекомендації щодо цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади можуть бути безпосередньо використані у процесі вдосконалення кадрової політики, впровадження сучасних цифрових HR-інструментів, підвищення прозорості та ефективності кадрових процесів, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти при підготовці фахівців у сфері публічного управління та адміністрування.

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що сформульовані автором теоретичні засади, методичні підходи та прикладні рекомендації можуть бути використані у діяльності органів публічної влади з метою підвищення ефективності управління кадровим потенціалом в умовах цифрової трансформації. Зокрема, доцільність впровадження цифрового кадрового профілю державного службовця сприятиме систематизації та актуалізації даних про персонал; запропонований інструментарій оцінювання ефективності цифровізації кадрового управління може застосовуватися для системного моніторингу результативності використання цифрових HR-рішень; розроблена комплексна цифрова модель управління кадровим потенціалом здатна слугувати концептуальною основою для формування та впровадження уніфікованої цифрової системи в органах публічної влади, що забезпечить узгодженість кадрових процесів, їх прозорість, автоматизацію, а також інтеграцію з іншими державними інформаційними ресурсами.

11. Оцінка структури дисертації, її мови та стилю викладення. Дисертація за структурою, мовою та стилем викладення відповідає вимогам МОН України “Вимогами до оформлення дисертації” наказ Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40 (зі змінами)

ВВАЖАТИ:

1. Що дисертаційна робота Чернецького О.В. на тему «Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади» є завершеною науковою працею, у якій розроблено теоретичні, методичні та прикладні рекомендації щодо цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади.

2. За темою дисертації опубліковано 8 наукових публікацій, де повністю відображені основні результати дисертації, з яких: 5 статей надруковано в наукових фахових виданнях з державного управління; 3 тези – у матеріалах науково-практичних конференцій.

3. Дисертація відповідає вимогам, встановленим “Порядком присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії” Постанова Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами) та “Вимогами до оформлення дисертації” наказ Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40 (зі змінами).

РЕКОМЕНДУВАТИ дисертаційну роботу «Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади», подану Чернецьким Олексієм Володимировичем на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Рекомендується для подання до розгляду та захисту у спеціалізованій вченій раді Карпатського національного університету імені Василя Стефаника.

Розглянувши заяви і документи голови СБР, рецензентів і опонентів та встановивши, що подані документи відповідають вимогам до членів спеціалізованої вченої ради згідно “Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії” Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами).

Пропонувати вченій раді Університету призначити наступний склад разової ради:

Головою разової спеціалізованої вченої ради

1. **Сурай Інна Геннадіївна** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Карпатського національного університету імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4377-2724>

Докторська дисертація: диплом 31.10.2014 р., спеціальність 25.00.03 – державна служба.

1. Сурай І. Г. Функції державного секретаря міністерства: зарубіжний досвід для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. №8 (серпень).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.8.2>

URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1965/1986>

Ключові слова: публічне управління (Public management, Good Governance), державне управління (Public administration), державний секретар, міністерство, державна служба, інститут державних секретарів, функції/повноваження, лідерство, управління персоналом, кадрова політика, кадрова безпека

2. Goncharuk N., Pyrohova Y., Suray I., Prokopenko L, Prudius L. Reformation Public Administration in Ukraine in the Context of European Integration: Current State, Problems and Priorities. *Economic Affairs*. ISSN: 0424-2513. 2023.Vol. 68, No. 03. P. 1613-1627. (SCOPUS, Q3, India)

DOI: <http://dx.doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.27>

URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n4z1.pdf>

<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57215425591>

Keywords: Public management, European integration, public administration, public service, government service, digitalization, sustainable development, innovative approaches, innovative development, administrative services.

3. Сурай І. Г. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2>

URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2828/2864>

Ключові слова: цифровізація (диджиталізація), цифрова трансформація, державне управління, публічне управління, парадигмальні зміни, цифрова трансформація публічного управління, цифрова трансформація в публічному управлінні, цифрові технології, цифрова трансформація регіонів, цифрова трансформація освіти.

4. Nataliia Goncharuk, Alina Bilokudria, Maksym Kovalchuk, Inna Suray, Kateryna Komarova. (2025) Key areas of development of the human resource management ecosystem of the civil service of ukraine in the context of digital technologies and green public management. *International Journal of Ecosystems and Ecology Science (IJEES)*. Vol. 15 (4): 141-150 (2025). ISSN : 2224-4890. (SCOPUS, Q3,USA).

DOI: <https://doi.org/10.31407/ijeess15.418>

URL: [https://ijeess.net/journal-103-International-Journal-of-Ecosystems-and-Ecology-Science-\(IJEES\)-Volume-15-4,-2025.html](https://ijeess.net/journal-103-International-Journal-of-Ecosystems-and-Ecology-Science-(IJEES)-Volume-15-4,-2025.html)

Keywords: public administration, public service, civil service, service in local government bodies, human resources, civil servants, local government officials, human resource management, human resource management ecosystem, digital development, digital technologies, digitalization, green public management, environmental policy, environmental standards, Green HR.

Рецензентами:

2. **Стовбан Микола Петрович** – доктор наук з державного управління, доцент, Заслужений лікар України, професор кафедри терапії, реабілітації та морфології Карпатського національного університету імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ).

ORCID: 0000-0002-6576-7494

Докторська дисертація: диплом 18.02.2025 р. спеціальність 25.00.02 – механізми державного управління.

1. Стовбан М.П., Дегтяр О.А. Теоретичні підходи до цифровізації кадрового менеджменту в публічному управлінні. *Наукові перспективи*. 2026. № 1(67). С. 605-623.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-1\(67\)-605-623](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-1(67)-605-623)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/36150>

Ключові слова: цифрова трансформація, публічна служба, державна служба, служба в органах місцевого самоврядування, кадрова політика, кадрова безпека, цифровізація, публічне управління, національна безпека, цифровізація, гібридна війна, кібербезпека, інформаційні (цифрові) технології, інформаційна безпека, електронний уряд, інновації, органи публічної влади.

2. Стовбан М.П., Дегтяр О.А. Теоретичні основи трансформації кадрового потенціалу органів публічної влади в цифровому суспільстві. *Актуальні питання*

в сучасній науці. 2026. №2 (44). С. 560-571.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-2\(44\)-560-576](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-2(44)-560-576)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/37408>

Ключові слова: цифрова трансформація, публічна служба, державна служба, служба в органах місцевого самоврядування, кадрова політика, кадрова безпека, цифровізація, публічне управління, національна безпека, цифровізація, гібридна війна, кібербезпека, інформаційні (цифрові) технології, інформаційна безпека, електронний уряд, інновації, органи публічної влади.

3. Сурай І.Г., Стовбан М.П. Управління розвитком цифрових компетентностей публічних службовців у контексті кадрової безпеки. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 3(25). С. 1253-1265.

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3\(25\)-1253-1265](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-1253-1265)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/issue/archive>

Ключові слова: управління/ публічне управління, управління персоналом, кадровий потенціал, управління кадровим потенціалом, органи публічної влади, публічна служба, публічні службовці, державна служба, кадрова політика, кадрова безпека, компетентність, професійна діяльність, цифровізація, інформаційні (цифрові) технології, цифрова трансформація.

Офіційними опонентами:

3. Липовська Наталія Анатоліївна – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (м. Дніпро).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9288-4733>

Докторська дисертація: диплом 08.11.2007 р., спеціальність 25.00.03 – державна служба.

1. Липовська Н. А., Пашкова Г. Г. Зарубіжний досвід структурування публічної служби. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2022. Вип. №2.

DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2022-2-7939>

URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2022/2/>

Ключові слова: публічна служба, публічне управління, публічний службовець, модернізація.

2. Липовська Н., Хожило І. Соціальні чинники ефективності професійної діяльності публічних службовців. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023, Вип. №2. С. 56–60.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-7>

URL: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/315>

Ключові слова: публічна служба, публічні службовці, ефективність публічної служби, управління персоналом, соціальні чинники, професійна діяльність.

3. Липовська Н. А. Публічно-службові відносини в системі демократичного врядування. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип.1. С. 16-23.

DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.1.2>

URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/353/309>

Ключові слова: публічно-адміністративні відносини, публічне управління,

публічна служба, публічні службовці.

4. **Антонова Ольга Валеріївна** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та митного адміністрування, Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро).

Кандидатська дисертація: диплом 09.02.2006 р., спеціальність 25.00.01 – теорія та історія державного управління

Докторська дисертація: диплом 05.07.2018 р., спеціальність 25.00.03 – державна служба.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3283-8938>

1. Антонова О. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11(1). С. 79-85.

DOI: <https://doi.org/10.15421/152311>

URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/989>

Ключові слова: державна служба, професіоналізація, інноваційні технології, управління людськими ресурсами, персонал-технології, цифровізація, структурні реформи.

2. Дрешпак В.М., Антонова О.В., Ковальов В.Г. Формування професійних компетентностей посадових осіб митних органів в умовах трансформації моделі публічної служби в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 3(38). С. 82-88.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.12>

URL: <https://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/3/12.pdf>

Ключові слова: професійна компетентність, публічна служба, державні службовці, посадові особи митних органів, модель компетентності, управління талантами, цифрові компетентності, модель публічної служби, трансформація, цифровізація.

3. Антонова О.В., Серьогін С.М., Літвінов О.В., Кривенкова Р.Ю. Цифрова трансформація публічного сектора в забезпеченні регіонального партнерства. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11(3). С. 91-101.

DOI: <https://doi.org/10.15421/152340>

URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1019>

Ключові слова: цифрова трансформація, регіональне партнерство, органи місцевого самоврядування, публічні службовці, програми розвитку, публічний сектор.

4. Антонова О., Ковальов В. Гендерна рівність як компонент доброчесності публічної служби України. *Координати публічного управління*. 2025. № 2. С. 14-35.

DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.01>

URL: <https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/103>

Ключові слова: публічна служба, публічне управління, гендерна рівність, доброчесність, корупційні ризики, інституційний механізм публічного управління, стійкість, вразливість до корупційних практик.

5. Линдюк Олена Анатоліївна – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри бізнесу, адміністрування та права, Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього» (м. Чернігів).

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

Докторська дисертація: диплом 20.03.2018 р. спеціальність 25.00.03 – державна служба

1. Линдюк О. А. Тенденції управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 12.

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

URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/8368/8506>

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

2. Линдюк О. А., Кравченко Ю. П. Вплив кадрової політики на ефективність публічного управління в умовах війни. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 6(6). С. 440–451.

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-6\(6\)-440-451](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-6(6)-440-451)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/15383>

Ключові слова: публічне управління, кадрова політика, державні службовці, публічна служба, персонал, управління людськими ресурсами, механізми публічного управління, компетентність, ефективність.

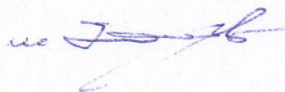
3. Линдюк О. А., Павлова О. С. Управління людським капіталом для забезпечення функціонування сфери цивільного захисту: наукові підходи. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 2. С. 6–29.

DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2\(16\)-6-29](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2(16)-6-29)

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2024_2_3

Ключові слова: людський капітал, управління людським капіталом, кадрова політика, державне управління, публічне управління, управління людським розвитком, сфера цивільного захисту, людський потенціал, інвестиції в людський капітал, механізми публічного управління.

Голова фахового семінару
доктор політичних наук, професор,
професор кафедри міжнародних
відносин



Михайло НАГОРНЯК

Секретар фахового семінару
доктор філософії за спеціальністю
051 Економіка, асистент кафедри
публічного управління та адміністрування



Наталія ДРАБЧУК

08 червня 2026 року