

**Мельничук І. Є.**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету, Київ, Україна, melnychuk.ilia2025@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5957-3383>

## МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

**Анотація.** У статті проаналізовано сучасні виклики цифровізації державного управління та їх вплив на управління людськими ресурсами в органах державного управління й місцевого самоврядування. Обґрунтовано потребу в трансформації механізмів управління людськими ресурсами в органах державної влади в контексті євроінтеграції України, розвитку цифрової інфраструктури регіонів і впровадження цифрових інструментів. Метою статті є розкриття механізмів управління людськими ресурсами в органах державного управління та місцевого самоврядування через трансформацію цифрових процесів і підходів у державній системі управління. Інформаційною базою дослідження слугували аналітичні звіти Національного агентства України з питань державної служби, Організації економічного співробітництва та розвитку, Міністерства цифрової трансформації України, наукові праці щодо використання впровадження цифрових інструментів в органах державної влади й професійного розвитку державних службовців. Визначено сучасні виклики цифровізації механізмів державного управління, загрози й ризики застосування цифрових технологій та інструментів. Узагальнено переваги, ризики та виклики використання блокчейну в державному управлінні. Окреслено перспективні галузі застосування блокчейну в державному управлінні. Наголошено на необхідності подальшого приведення законодавчої бази у відповідність із європейськими вимогами стосовно сучасних механізмів управління людськими ресурсами в органах державного управління. За результатами досліджень визначено основні механізми цифровізації державного управління в Україні та проведено комплексний аналіз особливостей управління людським розвитком в органах державної влади. Висвітлено сучасні тенденції українського цифрового державного управління в умовах подальшої євроінтеграції та вдосконалення систем управління людськими ресурсами.

**Ключові слова:** управління людськими ресурсами, органи державної влади, цифровізація, євроінтеграція, професійна підготовка державних службовців, цифрові інструменти, компетентності, регіон.

**JEL classification:** H11, J24, M12, O33.

**DOI:** 10.32987/2617-8532-2026-1-79-88.

**Вступ.** Система державного (публічного) управління в Україні перебуває в стані глибокої трансформації, що зумовлена одночасним впливом кількох масштабних факторів: російсько-української війни, адміністра-

тивно-територіальної й інституційної реформи, процесів цифровізації державного управління та стратегічного курсу на євроінтеграцію. Упровадження ефективних цифрових процесів у роботу органів державного управлін-

© Мельничук І. Є., 2026

ня є одним із ключових питань цифрової трансформації в публічному секторі. Особливої гостроти проблема управління людськими ресурсами набуває в контексті післявоєнної відбудови України та розвитку цифрової інфраструктури регіонів і міст.

Аналіз наукових праць свідчить про те, що цифровізація в Україні перейшла від фази кількісного накопичення цифрових сервісів у фазу якісної трансформації державного управління. Сучасні дослідження 2022–2025 рр. демонструють зрілість української наукової думки, яка не лише копіює західні зразки, а й розробляє унікальні рішення в умовах екстремальних викликів. Так, Н. Сорокіна [1] зазначає, що цифровізація державного управління в Україні протягом 2023–2025 рр. перетворилася з факультативного інструмента модернізації на фундаментальну основу забезпечення національної стійкості. Сучасний науковий дискурс розглядає цей процес як незворотний тренд, що радикально змінює всі сфери суспільного життя, включаючи публічне управління та адміністрування.

М. Тимченко [2] доходить висновку, що стратегічна цифрова трансформація є пріоритетною частиною сучасних адміністративних реформ в Україні, забезпечуючи перехід від традиційних інформаційних технологій до повної цифровізації державного управління та місцевого самоврядування. С. Ненько [3] зазначає, що центральним елементом модернізації українського державного управління є реалізація принципу «сервісної держави», коли надання публічних послуг базується на прозорості, високій якості й доступності.

Цифровізація публічного адміністрування розглядається не лише як технічне оновлення, а як комплексний правовий, організаційний та інституційний процес.

Н. Орлова [4] визначила пріоритетні напрями цифрової трансформації державного управління в Україні в умовах євроінтеграції, якими є: електронні комунікації, кібербезпека, е-ідентифікація, аутентифікація, е-комерція, цифрові послуги, довірчі послуги, обіг даних, радіоспектральна політика.

Незважаючи на активний розвиток наукових досліджень у сфері управління людськими ресурсами та цифровізації публічного управління, механізми управління персоналом в органах державного управління й місцевого самоврядування переважно аналізуються без урахування їх системної трансформації під впливом цифрових процесів. У наукових працях недостатньо розкрито взаємозв'язок цифровізації управлінських процесів і зміни підходів до кадрового управління, зокрема щодо формування цифрових компетентностей, оновлення інструментів розвитку персоналу та інтеграції цифрових підходів у цілісну систему управління людськими ресурсами державної системи управління, що зумовлює потребу в науковому обґрунтуванні нових механізмів управління людськими ресурсами в реаліях цифрової трансформації.

*Метою статті* є розкриття механізмів управління людськими ресурсами в органах державного управління та місцевого самоврядування через трансформацію цифрових процесів і підходів у державній системі управління.

**Результати дослідження.** Дослідження цифрової трансформації України у 2023–2025 рр. виділяють її як унікальний світовий приклад «держави-стартапу», що демонструє надзвичайну гнучкість та стійкість в умовах повномасштабної агресії.

Ефективність відновлення територій, відбудови інфраструктури, соціальних публічних сервісів, забезпечення обороноздатності та реалізації стратегічних реформ державного управління залежатиме від того, як в органах державної влади й місцевого самоврядування буде розвинуто професійні компетентності державних службовців, посадових осіб і персоналу. Тому трансформацію процесів управління людськими ресурсами в органах публічної влади варто розглянути крізь призму цифрових викликів та ризиків.

В умовах війни кібербезпека набула першочергового значення як один з основних елементів національної безпеки. Наукові дослідження 2023–2025 рр. розглядають Україну як об'єкт першої у світі масштабної кібервійни, що вимагає розроблення нових підходів до оцінки рівня захищеності. Завданням держави є не лише відбиття атак, а й побудова сталої державної екосистеми, здатної функціонувати під постійним тиском агресора [5].

Для посилення кібербезпеки потрібен комплекс організаційних заходів:

1. Розширення міжнародної співпраці: посилення партнерства з міжнародними організаціями для обміну інтелектуальними даними та вдосконалення адміністративно-правової підтримки.

2. Освіта й підготовка кадрів: підвищення рівня професійної підготов-

ки фахівців у сфері кібербезпеки як відповідь на дефіцит кадрів.

3. Захист критичної інфраструктури: посилення технічного та адміністративного захисту об'єктів критичної інформаційної інфраструктури.

4. Механізми реагування: удосконалення алгоритмів реагування на кіберінциденти й управління ризиками.

5. Трансформація підходів до оцінювання: перехід від кількісних до якісних методів оцінки, що дають змогу ефективно ідентифікувати слабкі місця [5].

Інтеграція блокчейну в механізми цифрового врядування допоможе забезпечити прозорість влади, збільшити довіру до державних органів, забезпечити захист даних від крадіжки та мінімізувати корупційні ризики через неможливість підробки записів [6].

Дослідження показують переваги використання для державного сектора певних платформ, а саме:

- Hyperledger Fabric та Sawtooth, які фокусуються на безпеці й масштабованості, що важливо для державних реєстрів;

- Ethereum і Corda, які дають можливість використовувати складні смарт-контракти для автоматизації адміністративних процесів;

- Quorum та R3 Corda, що забезпечують комплаєнс із регуляторними стандартами і приватність транзакцій [7].

Методологія інтеграції блокчейну в цифрове врядування, запропонована українськими й міжнародними експертами, включає системний аналіз викликів, з якими стикаються державні інституції під час упровадження нових технологій (таблиця).

## Виклики використання блокчейну в публічному управлінні

Переваги блокчейну в державному управлінні	Ризики та виклики	Перспективні галузі застосування
Цілісність і незмінність даних	Загроза розкриття персональних даних	Реєстр речових прав на нерухомість
Децентралізація та стійкість	Низька пропускна здатність систем	Земельний кадастр і реєстрація угод
Економія на посередниках	Залежність від чисельності учасників мережі	Соціальна допомога та гуманітарні виплати
Смарт-контракти	Етичні та правові дилеми автоматизації	Державні закупівлі й цільові програми

Складено автором за: [8–10].

Головною перешкодою залишається правова невизначеність статусу блокчейну та криптовалют в Україні, що стримує повноцінне використання цих інструментів у всіх сферах життя.

Усі цифрові методи управління процесами та людськими ресурсами потребують удосконалення цифрових навичок і поглиблення сучасних знань в окремих сферах цифровізації. Використання інструментів штучного інтелекту вимагає додаткового навчання персоналу й державних службовців, адже його застосування вже поширено на безліч процесів державного управління, як-от: автоматизація адміністративних функцій, виконання рутинних завдань без прямого залучення державних службовців, аналітика великих даних (Big Data), обробка масивів інформації для виявлення закономірностей і прогнозування соціально-економічних процесів, прогнозування ризиків, попередження кризових ситуацій на основі предиктивних моделей, підтримка прийняття рішень, надання обґрунтованих рекомендацій управлінцям у складних умовах [11].

Критично важливою залишається повна адаптація законодавчого поля до стандартів Євросоюзу. Такі кроки, як прийняття комплексного закону

про цифрове врядування, імплементація Директиви NIS2 та Акта про штучний інтелект, забезпечать правову сумісність України з єдиним цифровим ринком Європи. Таким чином, цифровізація державного управління стає головним драйвером модернізації України, перетворюючи її на одного зі світових лідерів у сфері цифрового врядування.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) активно працює над пілотною ініціативою зі стандартизації індикаторів управління людськими ресурсами для забезпечення міжнародної порівняльності даних. Звіт ОЕСР/SIGMA, що оцінює український публічний сектор порівняно зі стандартами ЄС, підтверджує наявність покращень, зокрема у сфері професіоналізації державної служби. Однак водночас окреслює неподолані, стійкі виклики, які збігаються з висновками національних аудитів. Звіт SIGMA акцентує на вдосконаленні у сферах рекрутингу й винагороди (remuneration of civil servants), усунення дублювання функцій (overlapping functions) та реструктуризації міністерств і агенцій [12].

Вплив повномасштабної війни зумовив якісні зміни в системі управ-

ління публічними кадрами. За словами голови Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), система державного управління України помітно вирізняється «воєнною айдендиком», що загострює суспільний запит на справедливість та підвищує цінність інституцій публічної служби в очах громадян. Така адаптація вимагала зосередження на нових компетенціях.

У сфері професійного державного розвитку протягом 2024 р. у Вищій школі публічного управління підвищили кваліфікацію майже 30 тис. державних службовців. Важливо, що програми навчання вийшли за рамки суто технічних навичок. У звіті наголошується на відточуванні професійних навичок, що є прямим відображенням військових викликів, а також на «налаштуванні психологічної витривалості». Цей пріоритет свідчить про зміну HR-стратегії, яка тепер інтегрує елементи кризового менеджменту й управління стресом як обов'язкові компетенції. Для подальших досліджень це означає необхідність розроблення нових методик оцінювання стійкості кадрів, що відображає зміщення фокусу зі знань на здатність функціонувати в умовах постійного ризику.

НАДС визнає актуалізацію доброчесності як HR-інструмент і маркер вимірювання компетентності державних службовців. Така інтеграція антикорупційних вимог у процеси управління персоналом та оцінки службовців є прямою відповіддю на міжнародні зобов'язання і зростаючий суспільний запит на етичність державної служби. Це свідчить про намір зробити доброчесність не декларативним принципом, а вимірю-

ваним показником у професійному профілі державного службовця [13].

Дослідження регіональних механізмів державного управління підкреслюють важливу роль децентралізованого управління й цифрових інструментів на рівні регіонів. Саме цифровізація муніципальних послуг та неформальні мережі взаємодії дали громадам змогу зберігати стійкість і забезпечувати демократичну безперервність під час війни. Зокрема, реалізуються проекти повної цифровізації територіальних громад, що включають е-документообіг та опрацювання звернень мешканців онлайн. Аналіз навчання державних службовців на рівні регіонів у регіональних центрах підвищення кваліфікації (РЦПК) свідчить про збереження у 2024 р. нерівномірного розподілу учасників навчання між закладами освіти та регіонами (рисунки).

Найбільше державних службовців, що пройшли навчання за відповідними програмами, зареєстровано у Вінницькому (15 406 осіб), Чернігівському (14 568 осіб) і Волинському (14 325 осіб) РЦПК. Разом ці три центри охопили 34,8 % загальної чисельності учасників навчання в РЦПК за рік. Найменше слухачів зафіксовано в Херсонському РЦПК (1 404 особи), діяльність якого була значною мірою обмежена наслідками російської збройної агресії.

У 2024 р. зберігалася тенденція широкого використання дистанційного навчання (понад 90,1 % учасників). Найбільшою популярністю користувалися загальні програми підвищення кваліфікації за напрямками: комунікація та взаємодія, доброчесна й етична поведінка, протидія

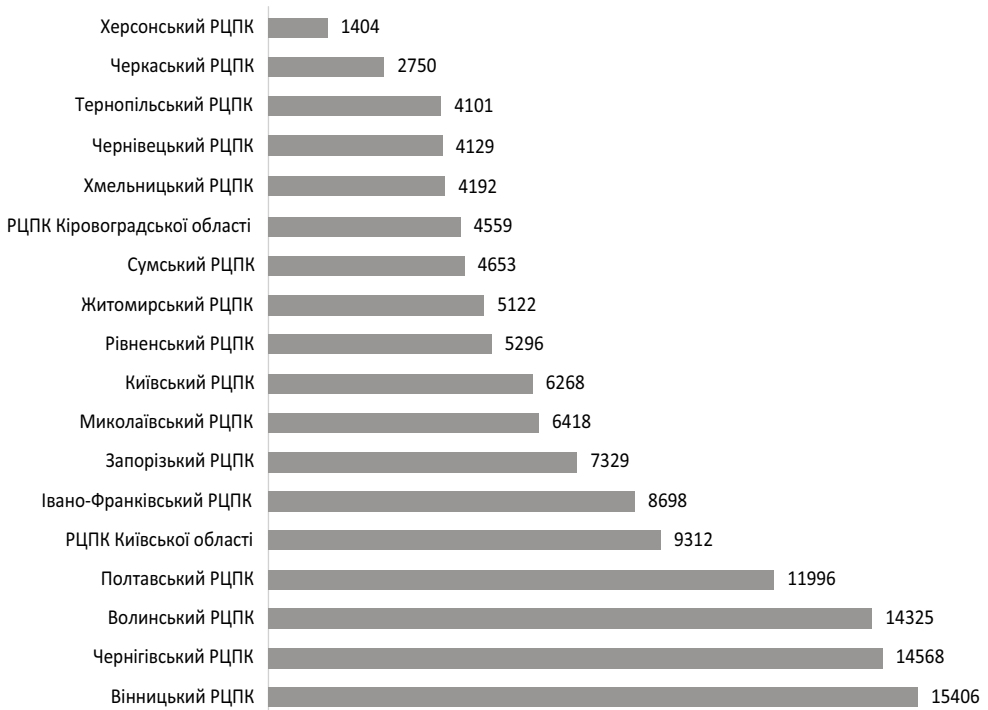


Рисунок. Чисельність державних службовців, які підвищили кваліфікацію в РЦПК у 2024 р., осіб

Побудовано автором за: [14; 15].

корупції, удосконалення знання державної мови, а також цифрова грамотність [14; 15].

Ключовим елементом реформи управління людськими ресурсами стало впровадження класифікації посад для державних службовців, яка передбачає віднесення кожної посади до відповідної сім'ї, рівня та юрисдикції. Але реформа оплати праці державних службовців не стала більш справедливою, прозорою або стимулюючою. Очікуваного ефекту – підвищення мотивації, прозорості й конкурентоспроможності державної служби – поки не досягнуто, що було зазначено в зовнішньому аудиті НАДС.

**Висновки.** Підсумовуючи викладене, доходимо таких висновків.

Комплексний аналіз особливостей управління людським розвитком в органах державної влади та викликів цифровізації дає змогу окреслити ключові напрями, що визначатимуть сучасні тенденції українського державного управління в найближчому майбутньому. Цифровізація стала не просто технічним інструментом, а фундаментальною стратегією виживання й розвитку України в умовах війни та євроінтеграції.

Першим стратегічним пріоритетом є завершення побудови сервісної держави через екосистему «Дія» та її інтеграцію з європейськими цифровими платформами. Це включає не лише оцифрування нових послуг, а й впровадження транскордонної цифрової ідентифікації, що дасть мож-

ливість українцям безперешкодно користуватися сервісами по всій території ЄС.

Другим пріоритетом є зміцнення цифрової стійкості та кібербезпеки. Досвід поточної війни підтвердив, що безпека даних є основою довіри до державних інституцій. Наукові рекомендації щодо трансформації підходів до оцінювання ризиків і посилення захисту критичної інфраструктури мають стати базою для оновленої національної стратегії кібербезпеки.

Третім пріоритетом є інтелектуалізація управління за допомогою штучного інтелекту та блокчейну.

Упровадження алгоритмічних рішень для прийняття адміністративних рішень і використання блокчейну з метою забезпечення прозорості цільових програм значно підвищать ефективність державного апарату.

Управління людськими ресурсами в Україні досягло формального прогресу, зокрема в професіоналізації та збільшенні сталої частини оплати праці, що відзначено міжнародними партнерами. Однак ці досягнення великою мірою нівельовано системними провалами на рівні приведення у відповідність із вимогами європейського законодавства, що підтверджується незалежним аудитом.

### Список використаних джерел

1. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. Т. 13. № 1. С. 77–81. DOI: <https://doi.org/10.15421/152509>.
2. Тимченко М. С. Розвиток сервісу «ДІЯ» в умовах війни. Нові можливості публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 17. С. 834–866. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.17.09>.
3. Ненько С. С. Цифровізація публічного адміністрування як фактор модернізації адміністративно-правового забезпечення підприємництва. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 9. С. 160–165. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-9/33>.
4. Орлова Н. С. Євроінтеграційні орієнтири цифрової трансформації у державному управлінні України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 11. С. 118–125. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-118-125>.
5. Миненко С. В., Кочнева В. О., Бабич Є. Ю. Оцінка рівня кібербезпеки України в умовах війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. Т. 2. № 14. С. 487–500. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0243>.
6. Кастанья А., Меленчук А. Адаптація законодавства ЄС у сфері штучного інтелекту до виборчих процесів: шлях для України / Міжнародна фундація виборчих систем, 2024. 38 с. URL: <https://www.ifesukraine.org/wp-content/uploads/2025/01/ifes-ukraine-artificial-intelligence-ukr.pdf>.
7. Попов Д. Законодавче регулювання цифрової безбар'єрності: найкращі європейські практики. Київ, 2023. 30 с. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-11/undp\\_ukraine\\_-\\_digital\\_accessibility\\_legislation\\_european\\_best\\_practices.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-11/undp_ukraine_-_digital_accessibility_legislation_european_best_practices.pdf).
8. Білостоцька С. В. Блокчейн-технології в публічному управлінні як умова забезпечення прозорості влади. *Юридична Україна*. 2021. 03 серп. URL: <https://jur-ukraine>.

com/blokchejn-tehnologiyi-v-publichnomu-upravlinni-yak-umova-zabezpechennya-prozorosti-vlady/.

9. Dziundziuk B., Dziundziuk V. Methodology for integrating blockchain into digital governance systems: analysis of challenges, benefits, and opportunities for society. *Science and Public Policy*. 2025. Vol. 52, Iss. 6. P. 815–825. DOI: <https://doi.org/10.1093/scipol/scaf022>.

10. Bachynskyy T., Radeiko R. Legal Regulations of Blockchain and Cryptocurrency in Ukraine. *Hungarian Journal of Legal Studies*. 2019. Vol. 60, Iss. 1. P. 3–17. DOI: <https://doi.org/10.1556/2052.2019.60102>.

11. Коротченко Н. О. Штучний інтелект як чинник модернізації публічного управління в умовах діджиталізації суспільних відносин. *Державне будівництво*. 2025. Т. 1. № 37. С. 93–102. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-06>.

12. Baseline Measurement Report, Ukraine / OECD, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1787/71fc77a6-en>.

13. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2024 рік. Київ : НАДС, 2024. 55 с. URL: <https://tinyurl.com/2r462xh9>.

14. Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України / М-во цифрової трансформації України, 2021. 65 с. URL: [https://osvita.diiia.gov.ua/uploads/0/2902-2619\\_ramka\\_derzsluzbovci\\_3\\_compressed.pdf](https://osvita.diiia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovci_3_compressed.pdf).

15. Якість підвищення кваліфікації публічних службовців: результати загальнодержавного моніторингу (2025 р.) / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/prezentaciia-monitoring-iakosti-pidvishhennia-kvalifikaciyi-2025.pdf>.

**Illia Melnychuk**

Mariupol State University, Kyiv, Ukraine, melnychuk.illia2025@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5957-3383>

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MECHANISMS IN PUBLIC AUTHORITIES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION: CURRENT CHALLENGES

**Abstract.** *The article analyzes the current challenges of digitalization of public administration and their impact on human resources management in public administration and local self-government bodies. The need for transformation of human resources management mechanisms in public administration bodies in the context of Ukraine's European integration, development of the digital infrastructure of regions and implementation of digital tools is substantiated. The purpose of the article is to reveal the mechanisms of human resources management in public administration bodies and local self-government bodies through the transformation of digital processes and approaches in the public administration system. The information base for writing is analytical reports of the National Agency of Ukraine for Civil Service, the Organization for Economic Cooperation and Development, the Ministry of Digital Transformation of Ukraine, scientific research on the use of digital tools in public administration bodies and professional development of civil servants. The article identifies current challenges of digitalization of public administration mechanisms, threats and risks of using digital technologies and tools. The advantages of using blockchain in public administration, risks and challenges are summarized. Promising areas of blockchain application in public administration are outlined. Also, the need for further alignment of the legislative framework with European requirements regarding modern mechanisms of human resources management in public administration bodies is noted. The study identifies the main mechanisms of digitalization of public administration in Ukraine and provides a comprehensive analysis of the features of human development management in public authorities. The conclusions of the article indicate the current trends of Ukrainian digital public administration in the context of further European integration and improvement of human resources management systems.*

**Keywords:** *human resources management, public authorities, digitalization, European integration, professional training of civil servants, digital tools, competence, region.*

---

### References

1. Sorokina, N., & Filatov, V. (2025). Digitalization of public administration in Ukraine: theoretical aspect. *Public Administration Aspects*, 13(1), 77-81. DOI: <https://doi.org/10.15421/152509> [in Ukrainian].
2. Tymchenko, M. (2022). Development of the «Diia» service in the conditions of war. New opportunities for public management. *Public Administration and Regional Development*, 17, 834-866. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.17.09> [in Ukrainian].
3. Nenko, S. (2025). Digitalization of public administration as a factor of modernization of administrative and legal support for entrepreneurship. *Juridical scientific and electronic journal*, 9, 160-165. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-9/33> [in Ukrainian].
4. Orlova, N. (2025). European integration guidelines for digital transformation in public administration of Ukraine. *Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, 11, 118-125. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-118-125> [in Ukrainian].

5. Mynenko, S., Kochnieva, V., & Babych, Ye. (2024). Assessment of the cybersecurity of Ukraine in times of war. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 2(14), 487-500. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0243> [in Ukrainian].
6. Kastania, A., & Melenchuk, A. (2024). *Adapting EU Legislation on Artificial Intelligence to Electoral Processes: A Path Forward for Ukraine*. IFES. Retrieved from <https://www.ifesukraine.org/wp-content/uploads/2025/01/ifes-ukraine-artificial-intelligence-ukr.pdf> [in Ukrainian].
7. Popov, D. (2023). *Legislative Regulation of Digital Accessibility: Best European Practices*. Kyiv. Retrieved from [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-11/undp\\_ukraine\\_-\\_digital\\_accessibility\\_legislation\\_european\\_best\\_practices.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-11/undp_ukraine_-_digital_accessibility_legislation_european_best_practices.pdf) [in Ukrainian].
8. Bilostotska, S. (2021, 03 August). Blockchain technologies in public administration as a condition for ensuring transparency of government. *Legal Ukraine*. Retrieved from <https://yur-ukraine.com/blokchejn-tehnologiyi-v-publichnomu-upravlinni-yak-umova-zabezpechennya-prozorosti-vlady/> [in Ukrainian].
9. Dziundziuk, B., & Dziundziuk, V. (2025). Methodology for integrating blockchain into digital governance systems: analysis of challenges, benefits, and opportunities for society. *Science and Public Policy*, 52(6), 815-825. DOI: <https://doi.org/10.1093/scipol/scaf022>.
10. Bachynskyy, T., & Radeiko, R. (2019). Legal Regulations of Blockchain and Cryptocurrency in Ukraine. *Hungarian Journal of Legal Studies*, 60(1), 3-17. DOI: <https://doi.org/10.1556/2052.2019.60102>.
11. Korotchenko, N. (2025). Artificial intelligence as a driver of public administration modernization in the context of digitalization of social relations. *State Formation*, 1(37), 93-102. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-06> [in Ukrainian].
12. OECD. (2018). *Baseline Measurement Report, Ukraine*. DOI: <https://doi.org/10.1787/71fc77a6-en>.
13. NAUCS. (2024). *Annual Report of the National Agency of Ukraine on Civil Service for 2024*. Kyiv. Retrieved from <https://tinyurl.com/2r462xh9> [in Ukrainian].
14. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2021). *Digital Competence Framework for Civil Servants of Ukraine*. Retrieved from [https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619\\_ramka\\_derzsluzbovci\\_3\\_compressed.pdf](https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovci_3_compressed.pdf) [in Ukrainian].
15. National Agency of Ukraine for Civil Service (2025). *Quality of advanced training of public servants: results of nationwide monitoring (2025)*. Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/prezentacia-monitoring-iakosti-pidvishhennia-kvalifikaciyi-2025.pdf> [in Ukrainian].