

Дослідження, розробки, проекти
з питань публічного управління та адміністрування
УДК 35.07:352:005.95/.96(4ЄС)

Івченко Валентин Леонідович

здобувач ступеня доктора філософії зі спеціальності

281 Публічне управління та адміністрування

Національного аерокосмічного університету

"Харківський авіаційний інститут"

Ivchenko Valentyn

PhD Candidate in 281 Department of Economics and Public Administration

National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

ORCID: 0009-0009-7836-3083

HRMIS У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ТА УКРАЇНСЬКІ ПРАКТИКИ

HRMIS IN PUBLIC ADMINISTRATION: EUROPEAN AND UKRAINIAN PRACTICES

Анотація. Вступ. Сьогоднішнє державне управління потребує гнучкості, де управління людськими ресурсами відіграє важливу роль. Незважаючи на цифровізацію в Україні є кадрові проблеми та обмежене використання інформаційно-аналітичного забезпечення (ІАЗ). У вітчизняному науковому дискурсі відсутні згадки про системи управління персоналом (HRMIS) як частину ІАЗ. Проте HRMIS здатні зменшити політичний вплив та зробити процедури більш прозорими, що зумовлює актуальність дослідження.

Мета. Метою є визначити, як інформаційно-аналітичне забезпечення впливає на кадрову політику державної служби, а також оцінити, чи роблять HRMIS її прозорішою та дієвішою. У дослідженні

порівнюється досвід України та країн Південно-Східної Європи (за даними SIGMA/OECD), щоб виявити схожі за характером проблеми для формулювання рекомендацій щодо покращення ІАЗ в державному управлінні.

Матеріали і методи. Дослідження використовує аналіз наукової літератури, документів, системний та інституційний погляд. Основним методом є порівняльний аналіз, для визначення спільного та відмінного в системах управління України та обраних країн, використовуючи звіти SIGMA (2021–2023). Використано методи систематизації та узагальнення, а також інституційний аналіз для оцінки прозорості та професіоналізму держслужби.

Результати. В результаті з'ясовано, що наразі в Україні відсутня злагодженість у створенні аналітичних систем, а наявні (наприклад «СОТА») є закритими. Порівняльний аналіз (SIGMA/OECD) показав, що Україна та країни Південно-Східної Європи мають схожі проблеми. Основною є слабкість або відсутність повноцінних HRMIS. Це прямо впливає на добір кадрів, оплату праці, плинність кадрів та збільшує політичний вплив на кадрові рішення.

Перспективи. Для реформування держуправління, особливо на шляху до ЄС є створення та запуск HRMIS та запровадження комплексної та прозорою ІАС. Це має стати основою для обґрунтованих кадрових рішень, зменшити корупцію та політичне втручання.

Ключові слова: HRMIS, публічне управління, державна служба, персонал, цифровізація, європейські стандарти.

Summary. Introduction. Today's public administration requires flexibility, where human resource management plays an important role. Despite digitalization, Ukraine has personnel problems and limited use of information and analytical support (IAS). In the domestic scientific discourse, there is no

mention of personnel management systems (HRMIS) as part of IAS. However, HRMIS are capable of reducing political influence and making procedures more transparent, which determines the relevance of the study.

Purpose. The aim is to determine how information and analytical support affects the personnel policy of the civil service, as well as to assess whether HRMIS make it more transparent and effective. The study compares the experience of Ukraine and the countries of South-Eastern Europe (according to SIGMA/OECD data) to identify similar problems in order to formulate recommendations for improving IAS in public administration.

Materials and Methods. The research uses analysis of scientific literature, documents, and a systemic and institutional perspective. The main method is a comparative analysis to identify commonalities and differences in the management systems of Ukraine and the selected countries, using SIGMA reports (2021–2023). Methods of systematization and generalization, as well as institutional analysis, were used to assess the transparency and professionalism of the civil service.

Results. As a result, it was found that there is currently no coherence in the creation of analytical systems in Ukraine, and the existing ones (e.g., "SOTA") are closed. A comparative analysis (SIGMA/OECD) showed that Ukraine and the countries of South-Eastern Europe have similar problems. The main one is the weakness or absence of full-fledged HRMIS. This directly affects personnel selection, remuneration, staff turnover, and increases political influence on personnel decisions.

Discussion. For the reform of public administration, especially on the path to the EU, the creation and launch of HRMIS and the introduction of a comprehensive and transparent IAS are crucial. This should become the basis for well-founded personnel decisions, reduce corruption and political interference.

Key words: *HRMIS, public administration, civil service, personnel, digitalization, European standards.*

Постановка проблеми. Події та виклики останньої декади мають унікальні риси, що поєднують економічні, соціальні, екологічні, технологічні і політичні виміри та все більше обумовлені чинниками зовнішнього характеру. В таких умовах державне управління має бути гнучким та інноваційним. Людський ресурс та здатність ефективно ним керувати стають ключовим аспектом, що впливає на ефективність реалізації реформ і адаптацію до зовнішніх викликів. Незважаючи на значний прогрес у цифровізації та впровадженні інформаційно-аналітичних систем за останні п'ять років, звіти з моніторингу євроінтеграційних реформ в Україні демонструють системні проблеми в кадровій політиці державних інституцій та обмежене впровадження інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення.

Очевидно, що ця проблема має як науковий, так і практичний аспект. З боку науки вона пов'язана з державним управлінням, розвитком державних інституцій та управлінням людськими ресурсами; з іншого, практичного боку, з необхідністю розробки сучасних управлінських рішень та впровадження новітніх інформаційно-аналітичних інструментів здатних підвищити ефективність державної служби, забезпечити її прозорість і стійкість та оптимізувати використання кадрового потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні основи управління персоналом як інвестиціями в людський капітал були закладені у працях Г. Беккера [1] та Т. Шульца [8]. Специфіка українського контексту, зокрема якість людського капіталу та інституційні бар'єри реформ, глибоко проаналізована Е. Лібановою [15] та А. Гриценком [13]. Проблематику інформатизації досліджує А. Дегтяр [12] та наголошує на важливості прийняття якісних рішень на основі інформаційно-

аналітичного забезпечення. У монографії С. Соловійова [14] та співавт. розкривається ефективність урядових комунікацій і цифрової політики. А. Рачинський [19] наголошує на інтеграції кадрової політики з довгостроковими цілями держави та спроможності державної служби реалізовувати зміни. К. Ващенко [11] і Т. Мотренко [16] досліджували практичні аспекти реформування держслужби та її гармонізації зі стандартами ЄС. На основі даних вищенаведеного аналізу стає помітним розрив між дослідженням загальної інформатизації державного управління та впровадженням конкретних інструментів таких як HRMIS, які мають власну специфіку. Також слід відмітити брак саме порівняльних досліджень в українському науковому дискурсі, що на думку автора статті є ключовим аспектом в контексті євроінтеграційних прагнень України. Дана стаття заповнює цю прогалину, по-перше, шляхом встановлення кореляції між конкретними інструментами інформаційно-аналітичного забезпечення та реалізацією ключових реформ, а по-друге, через масштабування проблеми демонструє як системна неспроможність в сфері державної служби та управління людським ресурсом може гальмувати розвиток всієї держави.

Мета статті полягає у визначенні ролі інформаційно-аналітичного забезпечення у сфері державної служби та управління людськими ресурсами, зокрема через оцінку функціонування HRMIS та їх впливу на прозорість, підзвітність і ефективність кадрової політики. Дослідження передбачає порівняльний аналіз української системи державної служби з практиками країн Південно-Східної Європи на основі звітів SIGMA/OECD та виявлення системних викликів, що стримують євроінтеграційні процеси в країнах з процесами економічної та інституційної трансформації. Результати мають на меті наукове обґрунтування практичних рекомендацій по удосконаленню інформаційно-аналітичних систем у державному управлінні.

Методологія дослідження поєднує загальні та спеціальні наукові методи на теоретичному й практичному рівнях. Вона базується на системно-функціональному, історичному та інституційному підходах. Використовується порівняльний аналіз для виявлення спільностей і розбіжностей в системах державного управління та кадрової політики України, Албанії, Боснії і Герцеговини та Молдови. Дослідження здійснюється на основі аналітичних звітів SIGMA для OECD, щоб гарантувати об'єктивність та валідність результатів порівняння. Для поглибленого розкриття досліджуваних процесів застосовано метод інституційного аналізу, який дає змогу оцінити ефективність механізмів управління, ступінь адміністративної спроможності, прозорості та професіоналізму державної служби в зазначених країнах. Крім того, використано метод літературного та документального аналізу для вивчення наукових праць, стратегічних документів, урядових звітів та міжнародних рекомендацій у сфері державного управління. Використані загальнонаукові методи систематизації, групування та логічного узагальнення, типологізації моделей та розробки наукових пропозицій для підвищення ефективності державного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу. Згідно з дослідженнями групи українських науковців, зараз в Україні є комплекс проблем з інформаційно-аналітичним забезпеченням в державному управлінні. На їхню думку головні з них: відсутність проблемно-орієнтованої методології проектування, недосконалі математичні методи та системи підтримки прийняття управлінських рішень, недостатня адаптація до сучасних вимог та практично відсутня координація управлінських рішень між різними системами при їх розробці [10].

Очевидно, що вирішення цих проблем потребує створення інституційної моделі інформаційно-аналітичного забезпечення (ІАЗ), яка зосереджена на систематизації, інтеграції та використанні даних для

стратегічного планування та оцінки результативності політики. Ймовірно, саме усвідомлення цієї проблеми сприяло запуску інформаційно-аналітичної системи «СОТА», яка була представлена Президентом України та Радою національної безпеки і оборони в 2021 році [17; 18].

Згідно інформації з прес релізу вона орієнтована на обробку великих масивів даних (Big Data), інтеграцію інформації з різних джерел та підвищення достовірності аналітичних результатів у різних напрямках державної політики від безпеки до економічного розвитку. Однак, за цією назвою вдалось знайти лише виробника програмного забезпечення для потреб бізнесу, таких як звітність, електронний документообіг та електронний реєстратор розрахункових операцій. На сайті виробника є згадка про версії ПЗ де згадуються Укроборонпром, Державна митна служба України, Міністерство оборони, Міністерство енергетики та ін. За цими непрямими ознаками можна зробити висновок, що ця компанія є постачальником ПЗ і для державного управління, однак, з високою долею ймовірності система має закритий характер через що неможливо оцінити її ефективність. Проте її функціонування та постійна підтримка (останнє оновлення датовано 30 вересня 2025 року) можна розглядати як початок розвитку національної моделі ІАЗ для державного управління [9].

В протилежність розвитку та удосконалення внутрішніх інструментів аналізу даних, не менш важливим є показником ефективності цифрового урядування є рівень відкритості влади, публічної взаємодії, прозорості та залучення громадян. Якщо вище йшлося про внутрішній аналіз за допомогою ІАЗ, то для комплексної оцінки необхідно розглянути, як держава взаємодіє із суспільством.

У дослідженні Т. Іванової, А. Кожині, А. Лелеченко та ін. порівнюється рівень залучення громадян до електронного управління в Україні та розвиваючихся країнах Європи, в тому числі: Албанії, Боснії і Герцеговині та Молдови. Оцінка проводилась за трьома критеріями:

- оцінка відкритості цифрової інформації, тобто ступінь доступу громадян до публічних даних (e-information);
- аналіз електронних консультацій та оцінка цифрових платформ для залучення громадськості до обговорення та створення державної політики (e-consultation);
- вимірювання електронного ухвалення рішень, яке охоплює оцінку реальної участі громадян та влади у політичних рішеннях і розробці державних послуг (e-decision-making).

Результати показали, що в Україні нижчий рівень інтеграції цифрової участі, ніж у сусідніх країнах, що означає необхідність у більшій прозорості, підзвітності та діалогу з громадськістю [2].

Для ілюстрації критичної ролі ІАЗ звернемось до порівняльного аналізу стану державного управління та управління людськими ресурсами (УЛР) в Україні та трьох країнах-партнерах: Албанії, Боснії та Герцеговині та Молдові. Цей вибір країн обумовлений спільною метою європейської інтеграції, подібністю проблем в процесі реформ. Оцінки цих країн, зроблені в межах моніторингу SIGMA для OECD, чітко демонструють кореляцію між слабкістю ІАЗ та системними недоліками у сфері УЛР. Оскільки найновіший доступний звіт щодо України датований груднем 2023 року для інших країн за основу також було взято звіти за 2021–2023 рр., що були засновані на попередньому методологічному виданні OECD від 2017 року [6]. Такий підхід дозволяє провести «стрес-тест» управлінської системи України в порівнянні зі странами-партнерами які не зазнали війни та гарантує одночасність та однотипність оцінки всіх чотирьох країн, що є критичним для коректного порівняння.

Хоча ці звіти дають комплексну оцінку у шести областях, на мою думку, фундаментальною є саме державна служба та управління людськими ресурсами, як найбільш чутлива до політичного втручання та

найбільш повільна у реформуванні, тому я буду порівнювати країни саме за цим критерієм.

Оцінювання ґрунтується на 7 засадах:

- адекватність обсягу: чітко визначені, реальні повноваження;
- узгодженість: дотримання правових рамок, ефективна інституційна структура;
- меритократія: набір за заслугами, прозорість кадрових рішень (включно зі звільненням);
- деполітизація: захист вищого керівництва від політичного впливу;
- оплата праці: справедлива, прозора, базована на класифікації посад;
- розвиток: навчання, справедлива оцінка, кар'єрне зростання за заслугами;
- доброчесність: антикорупційні заходи та дисципліна.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз України, Албанії, Боснії та Герцеговини, Молдови на шляху дотримання принципів державної служби та УРЛ

Принципи	Албанія OECD (2021).	Боснія та Герцеговина OECD (2022).	Молдова OECD (2023).	Україна OECD (2024).
1.Обсяг ДС	Всеохоплюючий, але фрагментація та винятки через реорганізацію.	Комплексне регулювання, але розмите розмежування політичних/вищих посад ДС.	Добре врегульований, але винятки (Трудовий кодекс) зменшують принципи ДС.	Чітко визначений, але порушення через війну.
2. Політичні та Правові Рамки	Політична відповідальність не розподілена. HRMIS заповнюється, але не повністю	Прийнята політика реформи. Обмежене використання даних з	Прийнята Стратегія ДС. HRMIS не функціонує, низька	НАДС активна. HRMIS обмежено. Брак адаптації стратегії до війни.

	функціональна.	HRMIS, низькі можливості УЛР.	спроможність координаційного підрозділу.	
3. Набір та Звільнення	Набір з резерву в меншості. Проблеми з єдиними посадовими інструкціями.	Проблема у практичному застосуванні набору (тривалі процедури, неефективні апеляції).	Дуже низька кількість кандидатів, висока плинність, значна частка вакансій.	Обмежене застосування конкурсів (2020-2023). Висока плинність.
4. Політичний Вплив	Стандартна процедура найму ніколи не застосовувалася. Міністри не призначають на вакантні посади.	Політичний вплив на найм вищої ланки. Процедури не адаптовані до їхньої специфіки.	Ключові керівні посади обіймають політичні призначенці. Висока нестабільність.	Ключові сфери керуються політичними призначенцями. Збої в управлінні ВКДС (2020-2023).
5. Система Оплати Праці	Необхідність реформи визнається роками. Надбавка за умови праці поширюється без прозорості.	Складні структури з багатьма доплатами та надбавками. Відсутність внутрішньої справедливості.	Складна та нефункціональна. Бракує конкурентоспроможності та внутрішньої справедливості.	Серйозні недоліки. Відсутня класифікація. Велика дискреційна змінна складова.
6. Професійний Розвиток	Елементи системи майже не пов'язані (оцінка, просування, навчання).	Надзвичайно високий відсоток позитивних оцінок. Просування на основі заслуг лише на держ. рівні.	Централізоване навчання регулюється добре. Надмірні високі оцінки заважають диференціації.	Оновлення системи навчання. Серйозні недоліки просування в умовах війни.
7. Добросовісність	Корупція залишається серйозною	Законодавство неповне. Сприйняття	Стратегія без конкретних,	Зменшення сприйняття корупції.

	проблемою. Недостатні ресурси для Інспекції.	доброчесності значно погіршилося	вимірюваних дій. Неефективний контроль/моніторинг винятків.	Воєнний стан призупинив декларації. Дисциплінарна адаптація до війни.
--	---	--	---	--

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 4; 5; 7]

НАДС - Національне агентство України з питань державної служби

HRMIS - Інформаційна система управління людськими ресурсами

ВКДС - вищий корпус державної служби

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження підтверджує, що незважаючи на прогрес України в цифровізації державних послуг, країна відстає у впровадженні інформаційно-аналітичних інструментів що створює розрив між цифровізацією послуг та електронною участю. На основі наведених даних це може свідчити про глибшу проблему недостатню культуру управління в сфері державної служби.

Порівняльний аналіз виявив спільні системні проблеми країн-кандидатів до ЄС. Ключовими лишаються: політичний вплив на кадрові рішення особливо на вищі керівні посади; неефективні та непрозорі системи оплати праці; висока плинність кадрів на державній службі. Все це створює підґрунтя для корупційних схем та є причиною низької мотивації кваліфікованих спеціалістів будувати кар'єру в державній службі. На думку автора рішенням здатним подолати або суттєво зменшити негативний вплив може стати саме впровадження повноцінних інформаційних систем управління людськими ресурсами (HRMIS).

Звісно не варто й переоцінювати вплив HRMIS. Її впровадження не панацея, оскільки як будь-який галузевий інструмент вона має обмеження. На додаток, в умовах війни через посилення кадрового голоду та відтоку спеціалістів постає питання необхідності стратегічного впровадження

комплексної інформаційно-аналітичної системи. Така система має стати фундаментальною основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що посилить інституційну спроможність держави та мінімізує корупційні ризики.

В подальших наукових дослідженнях пропонується провести поглиблений аналіз найкращих європейських практик впровадження та інтеграції HRMIS з іншими державними реєстрами та дослідити правові, організаційні та технічні бар'єри. Доцільно також зосередитись на розробці функціональної моделі комплексної інформаційно-аналітичної системи для державного управління України, адаптованої до викликів воєнного стану та вимог євроінтеграції.

Література

1. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York: National Bureau of Economic Research, 1964. 187 p.

2. Ivanova T., Kozhyna A., Lelechenko A., Derun T., Slobozhan O. Digital transformation in public administration: Evaluating the adoption and impact of technological innovations in government operations. Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias. vol 3 Aug. 7 2021. URL: <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/615> (дата звернення: 17.10.2025)

3. OECD. Monitoring Report, Albania 2021. Paris: OECD/SIGMA, 2021. p 184. DOI: <https://doi.org/10.1787/209eb43c-en>

4. OECD. Monitoring Report, Bosnia and Herzegovina 2022. Paris: OECD/SIGMA, 2022. p 197. DOI: <https://doi.org/10.1787/bfb343d3-en>

5. OECD. Public administration in the Republic of Moldova. Paris: OECD/SIGMA, 2023. p 156. DOI: <https://doi.org/10.1787/0bbe9e93-en>

6. OECD. The Principles of Public Administration 2017 edition. Paris: OECD/SIGMA, 2017. p 108.

7. OECD. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Париж: OECD/SIGMA, 2023. p 219. DOI: <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk>

8. Schultz T. W. The Economic Value of Education. New York: Columbia University Press, 1963. 92 p.

9. SOTA-BUH. Історія оновлень 2025. URL: <https://sota-buh.com.ua/version> (дата звернення: 15.10.2025).

10. Trofymchuk O. M., Nesterenko O. V., Netesin I. E. Methodology for Designing Analytical Information Systems for Administrative Management. *Science and Innovation*. 2022. 18(4). P. 25-40. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine18.04.025>

11. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.

12. Дегтяр А. О. Державно-управлінські рішення: інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення: монографія. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр. 2004.

13. Інституційні трансформації соціально-економічної системи України: монографія / за ред. чл.- кор. НАН України Гриценка А.А. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозування НАН України». К., 2015. 274 с.

14. Інформаційна складова державної політики та управління: монографія / Соловійов С. Г., та ін.; заг. ред. Грицяк Н. В.; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Каф. інформ. політики та електрон. урядування. Київ: К.І.С., 2015. 320 с.

15. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку (кол. моногр.) / за ред. Е.М. Лібанової. Ін-т

демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. К., 2016. 328 с.

16. Мотренко Т. Державна служба України і європейські стандарти: відповідність та напрями гармонізації. *Євроатлантикінформ: Бюлетень*. 2007. № 4. С. 9-12.

17. Президент України. В Україні презентували сучасну систему «СОТА», яка містить вичерпну інформацію з різних сфер життєдіяльності країни, більшість даних буде публічною. 2021. URL: <https://www.president.gov.ua/news/v-ukrayini-prezentuvali-suchasnu-sistemu-sota-yaka-mistit-vi-70933> (дата звернення: 09.10.2025).

18. Рада національної безпеки і оборони України. В апараті РНБО України розроблено та введено в експлуатацію сучасну інформаційно-аналітичну систему «СОТА». 2021. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/5011.html> (дата звернення: 05.10.2025).

19. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз): монографія. К.: НАДУ. 2009; 316:42.

References

1. Becker, G.S. (1964) Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York: National Bureau of Economic Research.

2. Ivanova, T., Kozhyna, A., Lelechenko, A., Derun, T. and Slobozhan, O. (2021) 'Digital transformation in public administration: Evaluating the adoption and impact of technological innovations in government operations', *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, vol. 3. Available at: <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/615>

3. OECD (2021) Monitoring Report, Albania 2021. Paris: OECD/SIGMA. DOI: <https://doi.org/10.1787/209eb43c-en>

4. OECD (2022) Monitoring Report, Bosnia and Herzegovina 2022. Paris: OECD/SIGMA. DOI: <https://doi.org/10.1787/bfb343d3-en>
5. OECD (2023) Public administration in the Republic of Moldova. Paris: OECD/SIGMA. DOI: <https://doi.org/10.1787/0bbe9e93-en>
6. OECD (2017) The Principles of Public Administration 2017 edition. Paris: OECD/SIGMA.
7. OECD (2023) Derzhavne upravlinnia v Ukraini. Otsiniuvannia na vidpovidnist Pryntsypam derzhavnoho upravlinnia [Public Administration in Ukraine Assessment against the Principles of Public Administration]. Paryzh: OECD/SIGMA. DOI: <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk> [in Ukrainian].
8. Schultz, T.W. (1963) The Economic Value of Education. New York: Columbia University Press.
9. SOTA-BUH (2025) Istoriia onovlen [Update history]. Available at: <https://sota-buh.com.ua/version> [in Ukrainian].
10. Trofymchuk, O.M., Nesterenko, O.V. and Netesin, I.E. (2022) 'Methodology for Designing Analytical Information Systems for Administrative Management', Science and Innovation, 18(4), pp. 25–40. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine18.04.025>
11. Vashchenko, K.O., 2017. Profesiina pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtziv: teoriia, metodolohiia, praktyka. Ivano-Frankivsk: Misto NV [in Ukrainian].
12. Diehtiar, A.O., 2004. Derzhavno-upravlinski rishennia: informatsiino-analitychne ta orhanizatsiine zabezpechennia. Kharkiv: Vyd-vo KharRI NADU “Mahistr” [in Ukrainian].
13. Hrytsenko, A.A. (ed.), 2015. Instytutsiini transformatsii sotsialno-ekonomichnoi systemy Ukrainy. Kyiv: NAN Ukrainy, DU “Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy” [in Ukrainian].
14. Soloviov, S.H. et al., 2015. Informatsiina skladova derzhavnoi polityky ta upravlinnia. In: Hrytsiak, N.V. (ed.). Kyiv: K.I.S., Natsionalna

akademiiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, Kafedra informatsiinoi polityky ta elektronnoho uriaduvannia [in Ukrainian].

15. Libanova, E.M. (ed.), 2016. Liudskyi rozvytok v Ukraini: innovatsiini vydy zainiatosti ta perspektyvy yikh rozvytku. Kyiv: Instytut demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen im. M.V. Ptukhy NAN Ukrainy [in Ukrainian].

16. Motrenko, T., 2007. Derzhavna sluzhba Ukrainy i yevropeiski standarty: vidpovidnist ta napriamy harmonizatsii. Yevroatlankyinform: Biuleten, (4), pp. 9–12 [in Ukrainian].

17. Prezydent Ukrainy, 2021. V Ukraini prezentuvaly suchasnu systemu “SOTA”, yaka mistyt vycherpnu informatsiiu z riznykh sfer zhyttiediialnosti krainy, bilshist danykh bude publichnoiu. Available at: <https://www.president.gov.ua/news/v-ukrayini-prezentuvali-suchasnu-sistemu-sota-yaka-mistit-vi-70933> [in Ukrainian].

18. Rada natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy, 2021. V aparati RNBO Ukrainy rozrobleno ta vvedeno v ekspluatatsiiu suchasnu informatsiino-analitychnu systemu “SOTA”. Available at: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/5011.html> [in Ukrainian].

19. Rachynskyi, A.P., 2009. Stratehichne upravlinnia personalom v orhanakh derzhavnoi vlady (teoretyko-metodolohichniy analiz). Kyiv: NADU [in Ukrainian].