

О. Г. Сокіл,
д. е. н., професор,
професор кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3121-826X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.18.182

ОЦІНКА ВПЛИВУ COVID-19 НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ¹

О. Sokil,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University

THE COVID-19 IMPACT ASSESSMENT ON THE PERFORMANCE OF CIVIL SERVANTS

Дана стаття присвячена дослідженню впливу пандемії COVID-19 на результативність державних службовців та їхні м'які навички. В статті проаналізовано вплив пандемії на організаційні процеси та психологічний стан працівників державних служб, зокрема на адаптивність, комунікацію, стійкість та співпрацю. Зазначено, що набули особливого значення м'які навички, враховуючи зміну умов праці та стресові обставини. Додатково, у статті запропоновано математичну модель для визначення залежності м'яких навичок працівників від впливу COVID-19. Ця модель допомагає кількісно оцінити вплив кризової ситуації на рівень розвитку м'яких навичок та підготувати стратегії для ефективної адаптації. У статті підкреслено важливість постійного розвитку м'яких навичок, підготовки кадрів до роботи в змінних умовах та активної підтримки керівництвом державних служб. Запропоновано, що подальші дослідження мають спрямовуватися на глибше вивчення конкретних м'яких навичок, вдосконалення стратегій втручання та порівняльний аналіз досвіду різних країн.

The aim of the article is to gain a deeper understanding of the impact of the COVID-19 pandemic on the work of government officials and to develop targeted approaches to ensure efficiency and stability in the functioning of government structures under changing conditions.

The present article is dedicated to the comprehensive exploration of the influence exerted by the COVID-19 pandemic on the efficiency of governmental officials and their soft skills. The research delves into the intricate implications of the pandemic on organizational processes and the psychological well-being of public service employees, particularly in terms of adaptability, communication, resilience, and collaboration. It is underscored that the significance of soft skills has been elevated substantially, given the alteration of working conditions and the emergence of stress-inducing circumstances.

In addition, the article proposes a sophisticated mathematical model aimed at delineating the intricate interplay between employees' soft skills and the impact of COVID-19. This model

¹ Дослідження виконане в межах проекту, що фінансується Національним фондом досліджень України: «Оцінка наслідків впливу пандемії Covid-19 на кадровий потенціал України та визначення шляхів їх подолання». Реєстраційний номер 2021.01/0433

serves as a quantitative tool to assess the magnitude of the crisis's influence on the developmental trajectory of soft skills and to devise strategic frameworks for a proficient adaptation. The pivotal importance of fostering an ongoing cultivation of soft skills is emphasized throughout the article, alongside the necessity of preparing personnel for work within fluctuating environments and fostering robust support from the managerial echelons of governmental bodies.

The article posits that future investigative endeavors should be directed towards the in-depth exploration of specific soft skills, the enhancement of intervention strategies, and the comparative analysis of diverse nations' experiences. This holistic approach promises to provide a comprehensive understanding of the multifaceted implications of pandemics on governmental service efficiency and adaptation strategies.

This article examines the impact of the COVID-19 pandemic on government officials. The crisis situation significantly affected organizational processes and the psychological well-being of employees. Soft skills, particularly adaptability and communication, became crucial. Effectiveness depended on adapting to new conditions and online interaction. To address this issue, it is recommended to: 1) further investigate soft skills; 2) enhance support programs; 3) compare experiences with other countries; 4) explore digital transformation; 5) study long-term and economic consequences; 6) understand how the role of government officials will change in the future. The research holds significant importance for adaptation and support in similar circumstances.

Ключові слова: COVID-19, державні службовці, м'які навички, адаптація, кризові ситуації, результативність, математична модель.

Key words: COVID-19, civil servants, soft skills, adaptation, crisis situations, performance, mathematical model.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Вплив пандемії Covid-19 на глобальну суспільну, економічну та медичну ситуацію став об'єктом глибокого дослідження для вчених з різних галузей знань. Однак лише досить недавно важливість вивчення наслідків пандемії для ефективності державних служб та діяльності державних службовців знайшла належну увагу в наукових дослідженнях.

Забезпечення безперебійної роботи державних інституцій та забезпечення якісної державної послуги є ключовою умовою для стабільності суспільства та економіки в умовах кризи. Однак пандемія Covid-19 створила низку викликів, які змусили державних службовців адаптувати свою роботу до нових умов, включаючи режим обмежень, карантинні заходи та перехід до дистанційної форми роботи.

Ця ситуація породила питання щодо збереження результативності та якості роботи державних служб у таких складних обставинах. Важливо з'ясувати, які конкретні чинники впливають на працездатність та ефективність державних службовців під час пандемії, які аспекти їхньої роботи зазнали змін та які наслідки ці зміни можуть мати для функціонування державного апарату загалом.

Відсутність попереднього досвіду роботи в умовах глобальної пандемії, необхідність швидкої реакції на нові обставини, зміни в організаційних процесах та спілкуванні — усе це може вплинути на психологічний стан та мотивацію державних службовців, а отже, і на їхню результативність.

Отже, вивчення впливу Covid-19 на результативність державних службовців є актуальним завданням, яке може сприяти впровадженню науково обгрунтованих стратегій підтримки та управління державним персоналом в умовах кризи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених впливу COVID-19 на результативність державних службовців, свідчить про зростаючий інтерес до цієї теми у науковому співтоваристві. Дослідники з різних галузей, таких як публічне управління, психологія праці, соціологія та організаційна поведінка, зосереджуються на різних аспектах впливу пандемії на діяльність державних службовців. Наведемо комплексні та згруповані напрямки досліджень Н.Ю. Подольчака, В.Я. Карковська, О.І. Білик, Н.В. Цигилик [2, 3], О.І. Дума, М.К. Хім [1], Мартинюк В.П. [7]:

1. Робочий режим і організація роботи: Дослідники досліджують вплив переходу на дистанційний режим роботи на продуктивність, зв'язок та співпрацю між державними службовцями. Вони аналізують ефективність інструментів спілкування, використовуваних в робочих процесах під час пандемії.

2. Психологічний стан та стрес: Дослідження виявляють вплив пандемії на психологічний стан державних службовців, зокрема на рівень стресу, страху та невизначеності. Вони досліджують, як ці фактори впливають на прийняття рішень, працездатність та загальну результативність.

3. Комунікація та спілкування: Дослідження вивчають зміни в комунікаційних практиках між державними службовцями та зв'язок з громадськістю в умовах пандемії. Вони розглядають вплив віддаленого спілкування на якість обміну інформацією та прийняття рішень.

4. Лідерство та управління: Дослідження вивчають роль лідерства та стилю управління в умовах кризи. Вони аналізують, як керівники органів влади впливають на мотивацію, ефективність та самоорганізацію державних службовців під час пандемії.

5. Адаптація та навчання: Дослідження досліджують, як державні службовці адаптувалися до нових умов під час пандемії та які стратегії навчання та розвитку були використані для підтримки їхньої результативності.

6. Заходи підтримки: Дослідження аналізують ефективність заходів, запроваджених органами влади для підтримки державних службовців у період пандемії, таких як психологічна підтримка, робочі умови та доступ до необхідних ресурсів.

В цілому, останні дослідження свідчать про складний та багатограний характер впливу пандемії COVID-19 на роботу державних службовців. Ці дослідження надають важливі висновки та рекомендації для вдосконалення стратегій управління, підтримки персоналу та забезпечення ефективної роботи державних служб навіть в умовах кризи [10].

Останні дослідження та публікації зосередились на розумінні квадратичної моделі та механізмів оцінки та подолання наслідків COVID-19 на м'які навички потенціалу людських ресурсів в Україні. Пандемія COVID-19 мала глибокий вплив на економіку по всьому світу, і Україна не є винятком. Підприємства та організації змушені адаптуватися до викликів, що виникли через пандемію, що призвело до збільшення акценту на м'які навички серед працівників [8, 9].

Одним з напрямків досліджень стало оцінювання конкретних м'яких навичок, які найбільше постраждали через пандемію в Україні. Для розуміння того, як криза вплинула на такі м'які навички, як адаптивність, стійкість, співпраця та комунікація, були використані опитування, інтерв'ю та збір даних з організацій [10].

Економічні наслідки впливу на м'які навички також були досліджені. Дослідники розглядали зв'язок між м'якими навичками та ключовими економічними показниками, такими як рівні зайнятості, зростання ВВП та динаміка ринку праці. Розуміння цих зв'язків надає уяв-

лення про загальну продуктивність та конкурентоспроможність робочої сили в Україні [11].

На сучасному ринку праці м'які навички мають вирішальне значення. Компанії акцентуються на їх розвитку, підвищуючи ефективність праці співробітників та результати завдань. Покращення м'яких навичок піднімає корпоративну культуру, ринкову продуктивність та конкурентоспроможність [6].

Стратегії втручання стали ключовим об'єктом останніх досліджень. Розробка механізмів та втручань для пом'якшення негативних наслідків пандемії на м'які навички вважається важливою. Дослідження досліджували різні стратегії, включаючи навчальні програми, ініціативи менторства та рекомендації щодо політики, для покращення та відновлення м'яких навичок потенціалу людських ресурсів в Україні [7].

Також значний обсяг досліджень був спрямований на цифрову трансформацію, яку прискорила пандемія. Дослідники досліджували зв'язок між цифровою трансформацією та попитом на м'які навички. Висновки підкреслюють, як особи з сильними м'якими навичками краще пристосовуються до цифрових робочих середовищ та ефективно використовують нові технології [12].

Також важливі підсумкові аналізи. Шляхом порівняння України з іншими країнами дослідники виявили передові практики та вивчили вивчені уроки. Ці порівняння досліджували стійкість м'яких навичок у різних регіонах та політики, впроваджені для подолання наслідків пандемії. Додатково, доповіді та ініціативи уряду в Україні надають цінні уявлення про поточні зусилля щодо оцінки та вирішення наслідків COVID-19 на м'які навички [4].

Останні дослідження та публікації не висвітлили на високому рівні квадратичну модель та механізми оцінки та подолання наслідків COVID-19 на м'які навички потенціалу людських ресурсів в Україні. Тривала пандемія поставила перед людьми, організаціями та загальною економікою непередбачені виклики. Розуміння впливу на м'які навички є ключовим для розроблення ефективних стратегій подолання наслідків та підтримки робочої сили в Україні [5].

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є поглиблене розуміння впливу пандемії COVID-19 на роботу державних службовців та розробка цілеспрямованих підходів для забезпечення ефективності та стабільності в роботі державних структур у змінених умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічна модель впливу COVID-19 на м'які навички працівників може бути розглянута з різних аспектів. Ось кілька ключових елементів цієї моделі:

1. Зміна робочого середовища: COVID-19 призвів до великої кількості переходу на дистанційну роботу та зміни в організації робочого процесу. Це може вимагати нових навичок, таких як вміння ефективно використовувати віртуальні комунікаційні засоби, управляти часом та самоорганізацією.

2. Виклики комунікації: Зменшена особиста взаємодія та збільшений обсяг віртуальної комунікації можуть впливати на навички комунікації працівників. Здатність ефективно виразити свої думки, слухати та зрозуміти інших можуть стати важливішими в умовах віддаленої роботи.

3. Співпраця та командна робота: Віддалена робота може ускладнити співпрацю та командну роботу. Процеси спільного прийняття рішень, обміну ідеями та вирішення проблем можуть бути менш інтуїтивними та вимагати нових навичок віртуальної співпраці.

4. Лідерство та керівництво: Умови пандемії можуть представляти виклики для лідерів та менеджерів. Керівники повинні бути здатні пристосовуватися до змін, ефективно комунікувати та забезпечувати мотивацію своїх співробітників у віртуальному середовищі.

5. Самоуправління та стресостійкість: COVID-19 створив нові стресори та виклики для працівників. Навички самоуправління, такі як уміння керувати стресом, підтримувати продуктивність та зберігати баланс між роботою та особистим життям, можуть бути важливими для підтримання ефективності та благополуччя працівників.

Загалом, COVID-19 вимагає від працівників розвитку нових навичок та адаптації до зміни робочого середовища. Розуміння та залучення до розвитку м'яких навичок можуть допомогти працівникам успішно подолати ці виклики і залишатися ефективними у новій реальності роботи.

Математична модель для визначення залежності м'яких навичок працівників від впливу COVID-19 може бути складною через складність і суб'єктивність оцінки м'яких навичок. Однак, можна спробувати побудувати просту лінійну модель залежності на основі гіпотези, що показники м'яких навичок змінюються внаслідок пандемії. Наприклад:

$$M'які_навички = \alpha + \beta * COVID-19_вплив \quad (1),$$

де $M'які_навички$ представляють рівень м'яких навичок працівника (можна вимірювати на шкалі від 0 до 100 або використовувати іншу відповідну шкалу).

COVID-19_вплив — це показник впливу COVID-19 на м'які навички працівника (наприклад, можна використовувати шкалу від -10 до 10, де негативні значення вказують на негативний вплив, а позитивні — на позитивний вплив).

Параметри α та β — це коефіцієнти моделі, які визначають початковий рівень м'яких навичок та ступінь залежності від впливу COVID-19 відповідно.

Варто зазначити, що ця модель є загальною концепцією, і самі коефіцієнти та форма моделі можуть різнитися залежно від конкретного контексту та дослідження. Також слід врахувати, що вимірювання м'яких навичок може бути суб'єктивним і підлягати певній мірі неточності.

Для більш деталізованої моделі можна розглянути використання множинних регресій або інших статистичних методів. У такій моделі можна включити додаткові фактори, які впливають на м'які навички працівників під

час пандемії COVID-19. Ось приклад можливої розширеної моделі:

$$M'які_навички = \alpha + \beta_1 * COVID-19_вплив + \beta_2 * Зміна_робочого_середовища + \beta_3 * Зміна_комунікації + \beta_4 * Співпраця_та_команда + \beta_5 * Лідерство_та_керівництво + Самоуправління_та_стрес + \epsilon \quad (2),$$

У цій моделі кожен додатковий фактор (наприклад, $Зміна_робочого_середовища$, $Зміна_комунікації$, $Співпраця_та_команда$) представляє окрему змінну, яка впливає на м'які навички. Кожна з цих змінних має свій власний коефіцієнт (β_2 , β_3 , β_4), який відображає ступінь впливу цього фактора на м'які навички.

Також в моделі з'являється додатковий термін ϵ , який представляє помилку моделі або фактори, які не були враховані в моделі.

Ця модель може допомогти кількісно оцінити вплив різних факторів, пов'язаних з COVID-19, на рівень м'яких навичок працівників. Застосування статистичних методів дозволяє аналізувати взаємозв'язки та визначати значимість кожного фактора. Однак, важливо враховувати, що ці моделі побудовані на основі припущень та обмежень в даних, тому їхні результати потребують подальшої перевірки та інтерпретації.

Адаптація державних служб до подібних кризових ситуацій є важливим завданням для забезпечення ефективності та стабільності в роботі державних структур. Ось декілька практичних рекомендацій та стратегій:

1. Розроблення гнучких робочих моделей: Планування гнучких робочих моделей, які передбачають можливість переходу на дистанційний режим роботи та інші адаптивні підходи, допоможе забезпечити незалежність від фізичного присутності та забезпечити безперервну роботу навіть у кризових ситуаціях.

2. Інвестиції в цифрову інфраструктуру: Розвиток цифрової інфраструктури, включаючи засоби комунікації та інструменти для віддаленої роботи, допоможе забезпечити незавершену зв'язку та продуктивність у разі обмежень на роботу з офісу.

3. Підготовка кадрів: Постійна підготовка державних службовців до роботи у віддаленому режимі та зміни робочого середовища допоможе знизити стрес та підвищити їх адаптивність до нових умов.

4. Створення планів надзвичайних ситуацій: Розробка чітких планів дій у разі надзвичайних ситуацій, включаючи пандемії, допоможе швидко та організовано реагувати на нові обставини.

5. Розвиток м'яких навичок: Пропаганда та підтримка розвитку м'яких навичок серед державних службовців, зокрема адаптивності, комунікації та лідерства, допоможе їм легше справлятися зі змінами та невизначеністю.

6. Сприяння психологічному благополуччю: Забезпечення доступу до психологічної підтримки та програм зі стрес-менеджменту допоможе знизити вплив емоційного напруження на результативність праці.

7. Створення комунікаційних мереж: Розвиток ефективних комунікаційних каналів для обміну інформацією та співпраці віддалено допоможе зберегти зв'язок та координацію в умовах обмежень.

8. Аналіз та оцінка навчальних програм: Постійне оновлення та оцінка навчальних програм для державних службовців з огляду на вимоги сучасного ринку праці та зміни умов праці.

9. Створення робочих груп: Формування спеціальних робочих груп для розробки стратегій адаптації та вирішення невідкладних питань у кризових ситуаціях.

10. Стимулювання інновацій: Підтримка ініціатив та інновацій, спрямованих на покращення результативності та ефективності державних служб в умовах зміни.

Загалом, успішна адаптація державних служб до кризових ситуацій вимагає комплексного підходу, розробки стратегій та реалізації конкретних заходів для забезпечення стабільності та здатності до ефективної роботи навіть у найскладніших обставинах.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У даній статті було проведено аналіз впливу пандемії COVID-19 на результативність державних службовців. Виявлено, що кризова ситуація, спричинена пандемією, суттєво вплинула на організаційні процеси та психологічний стан працівників державних служб на всіх рівнях. М'які навички, такі як адаптивність, комунікація, стійкість та співпраця, набули особливого значення в умовах зміни робочих умов та стресових обставин.

Дослідження показали, що ефективність державних службовців була залежна від їхньої здатності швидко адаптуватися до нових реалій та ефективно взаємодіяти в онлайн-середовищі. Пандемія вимагає від державних службовців не лише нових навичок, але й гнучкості та відкритості до змін. Керівники державних структур відіграють важливу роль у забезпеченні підтримки та плануванні адаптаційних стратегій.

Враховуючи складність та розмаїтість впливу пандемії на державні служби, існують декілька напрямків для вирішення даної проблеми:

1. Глибше дослідження м'яких навичок: Дослідження може бути розширено для докладнішого аналізу конкретних м'яких навичок та їх впливу на результативність державних службовців. Важливо розкрити, як саме ці навички взаємодіють у кризових умовах та як їх можна розвивати.

2. Ефективність втручань та програм: Дослідження може вдосконалити стратегії втручань та програм для підтримки державних службовців у кризових ситуаціях. Це включає розробку інноваційних навчальних програм, психологічну підтримку та забезпечення необхідними ресурсами.

3. Порівняльний аналіз: Порівняння досвіду України з іншими країнами може розкрити передові практики та дати можливість пошуку власного рішення. Це дозволить побудувати більш повну картину ефективних стратегій адаптації.

4. Цифрова трансформація: Глибше дослідження впливу цифрової трансформації на результативність державних служб може допомогти з'ясувати, які технологічні інновації сприяють підвищенню продуктивності та адаптивності.

5. Довгострокові наслідки: Важливо вивчити довгострокові наслідки пандемії на результативність державних служб. Як зміниться організаційна культура, роль державних службовців та підходи до роботи в перспективі?

6. Економічні наслідки: Дослідження може висвітлити економічні наслідки впливу на м'які навички державних службовців на економіку в цілому, допомагаючи сформувати політики для підтримки конкурентоспроможності.

У цілому, подальші дослідження мають важливе значення для розуміння впливу кризових ситуацій на державні служби та розвитку стратегій для ефективної адаптації та підтримки працівників у подібних обставинах.

Література:

1. Дума О. І., Хім М. К. Управління ефективністю професійного та особистісного розвитку державних службовців на основі положень теорії поколінь. Економіка та держава. 2019. № 6. С. 74—78. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.6.74>.
2. Подольчак, Н. Ю., Карковська, В. Я., Білик, О. І., Цигилик, Н. В. Оцінювання емоційного інтелекту державних службовців України: порівняльний аналіз методик MSCEIT, Холла, EQ-I. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2022. 3. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-3-02-01>.
3. Сокіл О.Г. Стратегії найму в управлінні людськими ресурсами. Економіка та держава, № 4 (20), 2021, с. 87—95. [https://doi.org/10.46922/2306-6806-2021-4-4\(20\)-87-95](https://doi.org/10.46922/2306-6806-2021-4-4(20)-87-95).
4. Сокіл О.Г., Звездов Д., Ваша Л. Перспектива глобалізації та капіталізації сільського господарства Європи в постковідний період. Облік і фінанси. № 3 (93), 2021, с. 90—96. DOI [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3\(93\)-90-96](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3(93)-90-96).
5. Цигилик Н.В. Вплив віку та рівня емоційного інтелекту на ефективність державних службовців України. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Том 33 (72) № 4. С. 129—134.
6. Juhasz, T., Horvath-Csikos, G., Gaspar, T. Gap analysis of future employee and employer on soft skills. Human Systems Management. 2023. pp. 1—16. <https://doi.org/10.3233/HSM-220161>.
7. Martyniuk, V., Sokil, O., Lancaric, D., Tsygulyk, N. Corporate Social Responsibility's Impact on the Development of Small and Medium-Sized Businesses in the Region: the Study of the Food Sector of the Lviv Region in Ukraine. Conference Proceedings Determinants Of Regional Development. 2021. pp. 221—233. <https://doi.org/10.14595/CP/02/013>.
8. Martyniuk, V., Tsygulyk, N., & Skowron, S. The Impact of The COVID-19 Pandemic on Key Indicators of Personnel Security: A Study With Neural Network Technologies. European Research Studies Journal. 2021. Vol. 24 (2), pp. 141—151.
9. Podolchak, N., Martyniuk, V., Tsygulyk, N., Skowron, S., Wolowiec, T. Mitigating Risks for Effective Personnel Management in the Organization of the Energy

Sector due to the COVID-19 Pandemic. Sustainability. 2022. Vol. 14. pp. 10055. <http://dx.doi.org/10.3390/su141610055>.

10. Podolchak, N., Tsygulyk, N., Martyniuk, V., Sokil, O. Predicting Human Resource Losses due to the COVID-19 Pandemic in the Context of Personnel Security of Organizations. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). 2021. pp. 333—336. <http://dx.doi.org/10.1109/ACIT52158-2021.9548361>.

11. Sokil, O., Kucherikova, S., Kostyakova, A., Podolchak, N., Sokil, Y., Shkvyria, N. The Context of "Globalization Versus Localization" After the World Pandemic and Quarantine. In: Yaseen, S.G. (eds) Digital Economy, Business Analytics, and Big Data Analytics Applications. Studies in Computational Intelligence. 2022. Vol. 1010. Springer, Cham. pp. 77—85. https://doi.org/10.1007/978-3-031-05258-3_8.

12. Всесвітня організація охорони здоров'я. Physical and Mental Health Key to Resilience During COVID-19 Pandemic. 2020. <http://www.euro.who.int/en/healthtopics/health-emergencies/coronaviruscovid-19/statements/statement-physicaland-mental-health-keyto-resilience-during-covid-19-pandemic>.

References:

1. Duma, O. I. and Khim, M. K. (2019), "Management of the effectiveness of professional and personal development of civil servants based on the provisions of the theory of generations", *Ekonomika ta derzhava*, Vol. 6, pp. 74—78. <https://doi.org/10.32702/2306-6806-2019.6.74>.

2. Podolchak, N.Yu., Karkovska, V.Ya., Bilyk, O.I. and Tsygulyk, N.V. (2022), "Assessment of emotional intelligence of civil servants of Ukraine: comparative analysis of MSCEIT, Hall, EQ-I methods", *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, Vol. 3. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-3-02-01>.

3. Sokil, O.H. (2021), "Hiring strategies in human resources management", *Ekonomika ta derzhava*, Vol. 4 (20), pp. 87—95. [https://doi.org/10.46922/2306-6806-2021-4-4\(20\)-87-95](https://doi.org/10.46922/2306-6806-2021-4-4(20)-87-95).

4. Sokil, O.G., Zvezdov, D. and Vasha, L. (2021), "The prospect of globalization and capitalization of European agriculture in the post-war period", *Accounting and Finance*, Vol. 3 (93), pp. 90—96. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3\(93\)-90-96](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3(93)-90-96).

5. Tsygulyk, N.V. (2022), "The influence of age and level of emotional intelligence on the efficiency of civil servants of Ukraine", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, Vol. 33(72), No. 4, pp. 129—134.

6. Juhasz, T., Horvath-Csikos, G. and Gaspar, T. (2023), "Gap analysis of future employee and employer on soft skills", *Human Systems Management*, pp. 1—16. <https://doi.org/10.3233/HSM-220161>.

7. Martyniuk, V., Sokil, O., Lancaric, D. and Tsygulyk, N. (2021), "Corporate Social Responsibility's Impact on the Development of Small and Medium-Sized Businesses in the Region: the Study of the Food Sector of the Lviv Region in Ukraine", *Conference Proceedings*

Determinants Of Regional Development, pp. 221—233. <https://doi.org/10.14595/CP/02/013>.

8. Martyniuk, V., Tsygulyk, N., & Skowron, S. (2021). "The Impact of The COVID-19 Pandemic on Key Indicators of Personnel Security: A Study With Neural Network Technologies", *European Research Studies Journal*, Vol. 24 (2), pp. 141—151.

9. Podolchak, N., Martyniuk, V., Tsygulyk, N., Skowron, S. and Wolowicz, T. (2022), "Mitigating Risks for Effective Personnel Management in the Organization of the Energy Sector due to the COVID-19 Pandemic", *Sustainability*, Vol. 14, pp. 10055. <http://dx.doi.org/10.3390/su141610055>.

10. Podolchak, N., Tsygulyk, N., Martyniuk, V. and Sokil, O. (2021). "Predicting Human Resource Losses due to the COVID-19 Pandemic in the Context of Personnel Security of Organizations", 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), pp. 333—336. <http://dx.doi.org/10.1109/ACIT-52158.2021.9548361>.

11. Sokil, O., Kucherikova, S., Kostyakova, A., Podolchak, N., Sokil, Y. and Shkvyria, N. (2022), "The Context of "Globalization Versus Localization" After the World Pandemic and Quarantine", *Digital Economy, Business Analytics, and Big Data Analytics Applications. Studies in Computational Intelligence*, vol 1010, Springer, Cham, pp. 77—85. https://doi.org/10.1007/978-3-031-05258-3_8.

12. World Health Organization. (2020), "Physical and Mental Health Key to Resilience During COVID-19 Pandemic", available at: <http://www.euro.who.int/en/healthtopics/health-emergencies/coronaviruscovid-19/statements/statement-physicaland-mental-health-keyto-resilience-during-covid-19-pandemic> (Accessed 20 Aug 2023).

Стаття надійшла до редакції 29.08.2023 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663