

УДК 351.85:004.9

С. П. Білоус,
д. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0303-7453>
Л. Я. Самойленко,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0335-3077>
О. А. Самосенко,
магістр кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3268-6493>
М. М. Личак,
магістр кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2398-0753>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.23.182

ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

S. Bilous,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Public Service,
Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky
L. Samoilenko,
PhD of State Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Civil Service,
Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi
O. Samosenko,
Master of the Department of Management and Civil Service,
Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi
M. Lychak,
Master of the Department of Management and Civil Service,
Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

PUBLIC PERSONNEL POLICY IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION: NEW CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

У статті розглядається державна кадрова політика в умовах діджиталізації, акцентуючи увагу на нових викликах і можливостях, які виникають у сфері державного управління. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації кадрових механізмів до стрімких технологічних змін, що впливають на структуру та функціонування органів влади. Досліджено вплив діджиталізації на формування нових компетенцій у кадрах, зокрема, важливість розвитку цифрових навичок, які дозволяють ефективно використовувати цифрові інструменти для прийняття рішень. Аналізується потреба в удосконаленні системи підготовки кадрів, щоб забезпечити їх відповідність новим вимогам. В статті також розглядаються ключові характеристики державної кадрової політики, такі як системність, динамічність, прозорість та соціальна справедливість, які сприяють створенню ефективного кадрового потенціалу. В результаті дослідження запропоновано рекомендації для вдосконалення кадрової політики в контексті діджиталізації, що можуть підвищити ефективність публічного управління та відповідність міжнародним стандартам.

The research examines the pressing need to adapt state human resource policies in response to the rapid digitalization transforming public administration. The relevance of this study arises from three pivotal aspects. Firstly, digitalization is reshaping all sectors of societal life, significantly enhancing the efficiency, transparency, and accessibility of public services. As technology evolves, government agencies must modernize their human resource mechanisms to align with these new realities. Secondly, the challenges posed by digitalization require

the development of new competencies among personnel, highlighting the need for specialists proficient in utilizing digital tools and data analysis for informed decision-making. Investigating these areas reveals gaps in the existing training systems and offers recommendations for their improvement.

Thirdly, the significance of this topic also relates to the social, economic, and legal changes accompanying the digitalization process. State human resource policies must be flexible and adaptive to ensure the stability and growth of public administration. Given these considerations, this research is vital for forming an effective state human resource policy capable of leveraging digitalization for the benefit of society and the state.

Furthermore, an analysis of recent studies shows that Ukrainian scholars are actively exploring state human resource policies in the context of digitalization. Various aspects of this phenomenon have been addressed in numerous publications, underscoring the growing importance of adapting human resource strategies to new technological realities. Key themes include the impact of digital technologies on the structure and functioning of human resource policies, the transformation of human resource management approaches, and the need for educational programs to align with emerging requirements.

The objectives of this research are to conduct a comprehensive analysis and to develop recommendations for adapting state human resource policies to the fast-paced changes induced by digitalization. The findings will contribute to establishing a dynamic, innovative, and strategically oriented human resource policy framework in Ukraine, enabling effective governance in a rapidly changing environment. The study emphasizes that a successful state human resource policy must be systematic, dynamic, transparent, comprehensive, socially equitable, and result-oriented to meet contemporary challenges effectively.

*Ключові слова: кадри, кадрова політика, кадровий механізм, державне управління, діджиталізація.
Key words: personnel, personnel policy, personnel mechanism, public administration, digitalization.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Актуальність дослідження теми обумовлена кількома ключовими аспектами. По-перше, діджиталізація стала важливим фактором, що трансформує всі сфери суспільного життя, включаючи державне управління. Впровадження цифрових технологій в процеси управління сприяє підвищенню ефективності, прозорості та доступності публічних послуг. В умовах швидких змін у технологічному середовищі важливо адаптувати державну кадрову політику для забезпечення відповідності новим реаліям.

По-друге, нові виклики, пов'язані з діджиталізацією, вимагають від органів влади не лише модернізації кадрових механізмів, а й розвитку нових компетенцій у кадрах. А саме, необхідність у фахівцях, здатних ефективно використовувати цифрові інструменти та аналізувати дані для прийняття рішень. Вивчення цих аспектів дозволяє виявити прогалини в існуючій системі підготовки кадрів та внести пропозиції щодо їх удосконалення.

По-третє, актуальність теми також пов'язана із необхідністю врахування соціальних, економічних та правових змін, які супроводжують процес діджиталізації. Державна кадрова політика повинна бути гнучкою та адаптивною до змін, щоб забезпечити стабільність і розвиток публічного управління.

З огляду на вищезазначене, дослідження цієї теми має велике значення для формування ефективної державної кадрової політики, яка зможе реалізувати потенціал діджиталізації на благо суспільства та держави. Це дослідження сприятиме розвитку теоретичних і практичних рекомендацій для вдосконалення кадрової політики в умовах нових викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних умовах діджиталізації державна кадрова політика стає предметом активного дослідження українських науковців. Різноманітні аспекти цього явища вже отримали увагу у численних публікаціях, що свідчить про зростаючу важливість адаптації кадрових стратегій до нових технологічних реалій.

Однією з ключових тем, що розглядаються в українських наукових колах, є вплив цифрових технологій на структуру та функціонування кадрової політики. У своїх працях Кузьменко І.С. підкреслює необхідність трансформації підходів до управління людськими ресурсами, зокрема акцентуючи на важливості використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності кадрових рішень в умовах діджиталізації. Науковець зазначає, що впровадження нових технологій дозволяє не лише підвищити ефективність управління, але й забезпечити більш прозору та підзвітну кадрову політику [1].

У своїй статті "Діджиталізація кадрового управління в Україні: проблеми та перспективи" Писаренко О.А. аналізує нові виклики, з якими стикаються органи державної влади. Він акцентує увагу на необхідності адаптації освітніх програм до нових вимог, а також на важливості розвитку цифрових компетенцій у державних службовців. О. Писаренко також підкреслює важливість взаємодії між навчальними закладами та державними органами для підготовки кадрів, здатних працювати в умовах сучасних технологій [2].

Дослідження І.О. Єфіменко присвячене ролі діджиталізації в реформуванні державного управління. У своїй праці автор аналізує вплив цифровізації на кадрові механізми, вказуючи на важливість впровадження електронних систем управління кадрами. І. Єфіменко також розглядає приклади успішних міжнародних прак-

тик, які можуть бути адаптовані в Україні для покращення кадрової політики [3].

Крім того, у роботі Т.В. Лаврика та О.О. Гудзя акцентується увага на необхідності розвитку корпоративної культури, яка б підтримувала інноваційні зміни в державному управлінні. Автори підкреслюють, що для успішного впровадження нових технологій необхідно формувати середовище, яке заохочує до навчання та саморозвитку [4].

Таким чином, українські науковці активно досліджують питання державної кадрової політики в умовах діджиталізації, акцентуючи на викликах і можливостях, що постають перед державними органами. Їхні праці не лише ідентифікують проблеми, але й пропонують конкретні рішення, що може сприяти формуванню ефективної та адаптивної кадрової політики в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає в комплексному аналізі та розробці рекомендацій щодо адаптації державної кадрової політики до умов швидких змін, спричинених діджиталізацією.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Державна кадрова політика є ключовим елементом управлінської системи, що визначає, яким чином органи державної влади формують, розвивають і використовують людські ресурси для виконання своїх функцій. Це не просто набір правил і норм, це складна система, що включає в себе стратегії, методи і підходи, які адаптуються до вимог часу та обставин.

На першому плані кадрової політики стоїть мета створення ефективного кадрового потенціалу. Це означає, що держава прагне формувати команду фахівців, які володіють необхідними знаннями та навичками, здатних реагувати на виклики, що виникають у сучасному світі. Зокрема, кадрова політика повинна враховувати нові технології, які стрімко впроваджуються в усі сфери життя, включаючи державне управління. З розвитком діджиталізації виникає потреба в фахівцях, які мають не тільки традиційні управлінські компетенції, але й цифрові навички, що дозволяють їм ефективно працювати в нових умовах.

Державна кадрова політика також повинна забезпечувати мотивацію та залученість працівників. Це передбачає розробку системи стимулів, яка заохочує професійний розвиток, підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання. Як зазначають українські дослідники, ефективна кадрова політика має бути орієнтована на створення сприятливих умов для роботи, що включає в себе не тільки гідну оплату праці, а й можливості для навчання та розвитку [5, 6].

Крім того, важливим аспектом державної кадрової політики є її відповідність міжнародним стандартам і кращим практикам. В умовах глобалізації та інтеграції в міжнародні організації, Україні необхідно адаптувати свої кадрові стратегії, щоб відповідати вимогам європейських норм. Це може включати впровадження нових технологій управління кадрами, поліпшення процесів добору та оцінки персоналу, а також розвиток системи електронного управління кадрами [3].

Отже, сутність державної кадрової політики полягає в забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами, що в свою чергу є запорукою успішного функціонування держави в умовах постійних змін та викликів. З урахуванням зазначених аспектів, кадрова політика повинна бути динамічною, інноваційною і зорієнтованою на досягнення стратегічних цілей держави, адаптуючись до нових реалій сучасності.

Основні характеристики державної кадрової політики формують її сутність і впливають на ефективність реалізації державних функцій. По-перше, системність є одним із ключових аспектів кадрової політики. Це означає, що вона має бути інтегрованою частиною загальної державної політики, що охоплює економічні, соціальні та освітні напрямки. Взаємодія між цими сферами дозволяє досягти узгодженості цілей і заходів, що, в свою чергу, підвищує ефективність управління людськими ресурсами. Як підкреслюють дослідники, така інтеграція створює єдине інформаційне середовище для прийняття рішень, що є критично важливим для досягнення стратегічних цілей країни [7].

По-друге, динамічність кадрової політики є її невід'ємною характеристикою. У зв'язку зі стрімкими змінами в суспільстві, технологіях і міжнародному середовищі, політика повинна бути гнучкою та адаптивною. Це вимагає впровадження нових підходів і технологій, які дозволяють швидко реагувати на виклики. Наприклад, в умовах діджиталізації управлінські рішення потребують постійного моніторингу та коригування з урахуванням нових реалій [2].

Третя характеристика — прозорість та відкритість. Державна кадрова політика має бути прозорою для суспільства. Це означає, що інформація про кадрові рішення, процедури відбору, просування та оцінки повинна бути доступною. Прозорість сприяє підвищенню довіри до державних інститутів і запобіганню корупційним проявам. Такі практики включають відкриті конкурси на вакантні посади, звіти про результати роботи державних службовців і механізми громадського контролю [6].

Крім того, політика повинна бути комплексною. Це означає, що вона охоплює всі етапи управління кадрами — від набору та підготовки до розвитку, оцінювання та мотивації. Комплексний підхід дозволяє не тільки забезпечити ефективність кадрових рішень, але й адаптувати їх до специфічних потреб різних державних структур [8].

Соціальна справедливість є ще одним важливим аспектом. Державна кадрова політика повинна базуватися на принципах рівності, недискримінації та соціальної справедливості. Вона має забезпечувати рівні можливості для всіх громадян, незалежно від їхнього походження, статі чи соціального статусу. Це не тільки сприяє соціальному злагодженню, але й підвищує мотивацію працівників [5].

Останньою, але не менш важливою характеристикою, є орієнтація на результат. Основним завданням кадрової політики є забезпечення високих стандартів якості надання державних послуг. Це вимагає постійного моніторингу та оцінювання ефективності кадрових рішень, а також їх відповідності стратегічним цілям держави [5].

Загалом, основні характеристики державної кадрової політики формують її основу і визначають, як саме

держава взаємодіє з громадянами, реалізуючи свої функції в умовах змінного сучасного світу. Кожен із цих аспектів грає важливу роль у створенні адаптивної, ефективної та справедливої кадрової системи, здатної відповідати на виклики часу.

У сучасному світі діджиталізація стає не лише модним трендом, а й необхідною складовою функціонування різних сфер суспільства, зокрема й державного управління. Вона змінює підходи до взаємодії між державою та громадянами, спрощує процеси та робить їх більш ефективними. Державна кадрова політика, будучи одним із основних інструментів забезпечення ефективності публічного управління, під впливом нових технологій зазнає значних змін. Це ставить перед науковцями, практиками та державними службовцями ряд важливих питань, які потребують термінового обговорення та вирішення.

Першим викликом, з яким стикаються державні органи, є адаптація до нових технологій. Сучасні інструменти та платформи, такі як електронні державні послуги, системи автоматизації управлінських процесів і аналітичні інструменти, дозволяють підвищити ефективність роботи. Проте питання, які виникають, стосуються швидкості адаптації органів влади до цих нововведень. Чи готові вони оперативного впроваджувати нові технології у свою діяльність? Які навчальні програми і ресурси необхідні для забезпечення цієї адаптації? Серед дослідників існує консенсус, що підготовка кадрів є ключовим елементом у цьому процесі [1].

Наступним важливим аспектом є компетенції кадрів. В умовах діджиталізації змінюються вимоги до навичок і знань, необхідних для виконання функцій державного службовця. Питання полягає в тому, які саме нові компетенції будуть потрібні, і як оцінити готовність кадрів до використання цифрових технологій. Це потребує не лише зміни підходів до навчання, але й розробки нових стандартів компетенцій, які б враховували специфіку сучасних технологій [5].

Зміни в структурі управління — ще один виклик, що виникає у зв'язку з діджиталізацією. Традиційні моделі управління можуть потребувати перегляду, оскільки нові технології впливають на взаємодію між державними службовцями та громадянами. Наприклад, запровадження цифрових платформ може змінити формати комунікації, спростити процеси подачі запитів і отримання відповідей, проте одночасно можуть виникати питання щодо якості надання послуг і підтримки користувачів [2].

Етика та прозорість також стають важливими темами у нових умовах. Цифрові технології можуть суттєво підвищити прозорість кадрових процесів, проте разом із цим виникає небезпека зловживань. Питання полягає у тому, як запобігти корупції та забезпечити етичні стандарти у новому цифровому середовищі. Створення відкритих баз даних, системи звітності та механізмів контролю може стати частиною рішення.

Нарешті, соціальна справедливість є ще одним важливим аспектом, який потребує уваги. В умовах діджиталізації важливо забезпечити рівний доступ до цифрових ресурсів для всіх громадян. Питання доступності технологій, навчання користувачів і забезпечення рівних можливостей є критично важливими для реалізації прин-

ципів соціальної справедливості. Діджиталізація може як полегшити, так і ускладнити цей процес, тому необхідно продумати стратегії, які б сприяли забезпеченню рівного доступу до державних послуг [1].

У світі, де технології розвиваються з неймовірною швидкістю, діджиталізація пропонує безліч можливостей для оптимізації кадрової політики в державному управлінні. Один із найзначніших аспектів цього процесу полягає в оптимізації кадрових процесів, таких як набір, підготовка та оцінка кадрів. Сучасні технології, такі як автоматизовані системи управління персоналом (HRM), електронні платформи для відбору кандидатів і системи управління навчанням, можуть значно спростити та прискорити ці рутинні завдання. Це дозволяє звільнити час для більш стратегічних завдань і зосередитися на розвитку кадрового потенціалу [9].

Крім того, цифрові рішення мають потенціал для підвищення ефективності управлінських рішень у державних органах. Наприклад, впровадження електронного документообігу та аналітичних платформ дозволяє зменшити бюрократичні бар'єри та прискорити прийняття рішень. У випадках, коли державні органи використовують аналітичні інструменти для моніторингу ефективності роботи, це забезпечує більш прозорий і обґрунтований підхід до управління. В Україні та за кордоном є успішні приклади впровадження таких рішень, як система електронних державних послуг "Дія", яка значно спростила взаємодію між громадянами та державою [9].

Ще одним важливим аспектом є інноваційний підхід до навчання державних службовців. Використання цифрових платформ для підвищення кваліфікації дозволяє реалізувати дистанційні програми навчання, що стають дедалі популярнішими. Такі методи, як вебінари, онлайн-курси та модульне навчання, забезпечують доступ до якісної освіти незалежно від місця розташування. Цей підхід сприяє постійному професійному розвитку кадрів і дозволяє адаптувати навчальні програми до швидко змінюваних потреб державного управління [5].

Аналіз даних також грає ключову роль у формуванні ефективної кадрової стратегії. Державні органи можуть використовувати аналітичні інструменти для збору та обробки інформації про ринок праці, результати оцінювання кадрів і потреби у навчанні. Це дозволяє не лише приймати обґрунтовані рішення щодо набору та підготовки кадрів, а й планувати кадрові стратегії на основі актуальних даних. Важливими даними в цьому контексті є статистика зайнятості, показники задоволеності працівників, а також результати попередніх програм навчання [3].

Останній, але не менш важливий аспект — це підвищення громадянської участі в процесах державного управління. Діджиталізація може стати потужним інструментом для залучення громадян до участі у прийнятті рішень через платформу електронних петицій, опитування та форуми для обговорення. Такі інструменти дозволяють отримувати зворотний зв'язок від громадян, що в свою чергу сприяє більшому розумінню потреб суспільства і забезпечує більш ефективне управління. Участь громадян у формуванні політики через цифрові платформи допомагає зміцнити довіру до державних інститутів і підвищує відповідальність управлінців [9].

Отже, діджиталізація відкриває широкі можливості для оптимізації кадрової політики в державному управлінні, підвищуючи ефективність, прозорість і участь громадян у процесах управління. Це не лише відповідає викликам сучасності, а й забезпечує більш якісне виконання державних функцій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження впливу діджиталізації на державну кадрову політику в Україні виявило низку важливих аспектів, які потребують подальшого вивчення. Перш за все, актуальність теми підтверджується необхідністю адаптації кадрових стратегій до нових технологічних реалій, які суттєво змінюють механізми управління та вимоги до фахівців у державному секторі. Впровадження цифрових технологій не лише підвищує ефективність управлінських процесів, а й ставить перед державними органами нові виклики, що потребують розробки нових компетенцій у кадровій політиці.

Визначення та формування нових компетенцій є ключовим напрямком для подальших досліджень. У цьому контексті важливо вивчити, які конкретні навички повинні бути інтегровані до освітніх програм для підготовки кадрів, здатних ефективно працювати в умовах діджиталізації. Крім того, слід дослідити роль міжвідомчої співпраці в підготовці фахівців, адже взаємодія навчальних закладів і державних органів може суттєво покращити якість підготовки кадрів.

Також необхідно зосередитися на питаннях соціальних і правових аспектів діджиталізації. Підвищення прозорості та підзвітності в кадровій політиці може стати важливим фактором для запобігання корупційним проявам і формування довіри суспільства до державних інститутів. Це відкриває нові горизонти для дослідження механізмів громадського контролю і участі у формуванні кадрової політики.

Урахування міжнародних практик і стандартів у сфері управління людськими ресурсами також залишається актуальним напрямком для подальшого аналізу. Порівняльне дослідження успішних міжнародних практик дозволить виявити ефективні підходи, які можуть бути адаптовані до українських реалій.

Таким чином, результати проведеного дослідження вказують на необхідність комплексного підходу до вдосконалення державної кадрової політики в умовах діджиталізації, акцентуючи увагу на потребі розвитку нових компетенцій, забезпечення прозорості та врахування міжнародних практик. Подальші розвідки у даному напрямі можуть суттєво вплинути на формування більш адаптивної та ефективної кадрової системи, що відповідає вимогам сучасності і сприяє сталому розвитку публічного управління в Україні.

Література:

1. Кузьменко І.С. Виклики цифровізації для кадрової політики України. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. 2023. № 1. С. 12—19.
2. Писаренко О.А. Діджиталізація кадрового управління в Україні: проблеми та перспективи. Актуальні проблеми державного управління. 2022. № 2. С. 87—95.

3. Єфіменко І.О. Діджиталізація як фактор модернізації кадрової політики в Україні. Державне управління: теорія та практика. 2020. № 4. С. 23—31.

4. Лаврик Т.В., Гудзь О.О. Цифрові трансформації в управлінні персоналом: нові можливості для державних службовців. Науковий вісник Чернігівського національного технологічного університету. 2021. № 1. С. 34—40.

5. Зінкевич Л.О. Інноваційні підходи до кадрової політики в умовах діджиталізації. Вісник НТУУ "КПІ". Серія: Управління та маркетинг. 2023. № 1. С. 10—17.

6. Ткаченко А. Ю. Державне управління в умовах діджиталізації: основні виклики та стратегічні напрями. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2022. № 3. С. 56—65.

7. Бакуменко В.М. Державна кадрова політика в умовах діджиталізації: нові можливості. Наукові записки. Серія: Державне управління. 2023. Т. 4, № 2. С. 22—30.

8. Гончарук Н.В. Модернізація державної служби: нові виклики у цифрову епоху. Державне управління: теорія та практика. 2021. № 1. С. 43—56.

9. Гринь С.О. Електронні інструменти в управлінні кадрами: досвід країн Європи та можливості для України. Сучасні проблеми соціології, психології та педагогіки. 2021. № 2. С. 17—25.

References:

1. Kuzmenko, I.S., (2023), "Challenges of digitization for personnel policy of Ukraine", Visnyk Akademii pratsi, sotsialnykh vidnosyn i turyzmu, vol. 1, pp. 12—19.
2. Pysarenko, O.A., (2022), "Digitization of personnel management in Ukraine: problems and prospects", Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, vol. 2, pp. 87—95.
3. Yefimenko, I.O., (2020), "Digitalization as a factor in the modernization of personnel policy in Ukraine", Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka, vol. 4, pp. 23—31.
4. Lavryk, T.V. and Hudz, O.O., (2021), "Digital transformations in personnel management: new opportunities for civil servants", Naukovyi visnyk Chernihivskoho natsionalnoho tekhnolohichnoho universytetu, vol. 1, pp. 34—40.
5. Zinkevych, L.O., (2023). "Innovative approaches to personnel policy in conditions of digitalization", Visnyk NTUU "KPI". Serii: Upravlinnia ta marketynh, vol. 1, pp. 10—17.
6. Tkachenko, A.Yu., (2022), "Public administration in conditions of digitalization: main challenges and strategic directions", Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, vol. 3, pp. 56—65.
7. Bakumenko, V.M., (2023), "State personnel policy in conditions of digitalization: new opportunities", Naukovi zapysky. Serii: Derzhavne upravlinnia, vol. 4 (2), pp. 22—30.
8. Honcharuk, N.V., (2021), "Modernization of the civil service: new challenges in the digital age", Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka, vol. 1, pp. 43—56.
9. Hryn, S.O., (2021), "Electronic tools in personnel management: experience of European countries and opportunities for Ukraine", Suchasni problemy sotsiologii, psykholohii ta pedahohiky, vol. 2, pp. 17—25.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2024 р.