

DOI: [10.32702/2307-2156-2022.5.100](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.5.100)

УДК 351:004

*П. В. Польовий,
аспірант, Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова,
начальник відділу управління персоналом та нагород,
Чернівецька обласна державна адміністрація
ORCID ID: 0000-0002-1250-0366.*

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

P. Polovyi

*Postgraduate student, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Head of
the Department of Personnel Management and Awards, Chernivtsi Regional State Administration*

HUMAN RESOURCE POTENTIAL OF PUBLIC AUTHORITY BODIES IN THE DEVELOPMENT OF DIGITAL SOCIETY: A THEORETICAL ASPECT

Розкрито понятійно-термінологічний апарат кадрового потенціалу, виділено його компоненти (професійно-кваліфікаційні, трудові, соціальні, особисті, психологічні, фізіологічні); розкрито модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу; окреслено характерні елементи кадрового потенціалу — кількісні та якісні показники; розкрито фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток кадрового потенціалу. Проведено моніторинг наукових досліджень кадрового потенціалу публічної (державної) служби, розкрито його особливості, як системного утворення; виділено характерну ознаку на сучасному етапі розвитку публічного управління — цифровізацію процесів діяльності органів влади, місцевого самоврядування та громадських об'єднань; узагальнено існуючі визначення дефініції «кадровий потенціал органів публічної влади» та сформовано його авторське трактування; виділено об'єкт та суб'єкт управління кадровим потенціалом; розкрито склад і структуру кадрового потенціалу державної служби та систему управління персоналом державного органу та органу місцевого самоврядування; означені структурні підсистеми системи управління персоналом; виділено складові кадрового потенціалу публічних органів влади: 1) потенціал посадових осіб, 2) система управління кадровим потенціалом; виокремлено основні етапи процесу управління кадровим потенціалом в органах публічної влади: аналіз кадрового потенціалу та системи управління ним, аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, розробка стратегії розвитку кадрового потенціалу та формування плану заходів щодо її реалізації. Аргументовано вплив зовнішнього середовища на формування кадрового потенціалу сфери публічного управління, а саме: стрімкий розвиток цифрового суспільства та економіки в Україні. З'ясовано відсутність наукових публікацій щодо дослідження кадрового потенціалу органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства, його особливостей формування в процесі цифровізації сфери публічного управління та доведено нагальність дослідження даного напрямку.

The conceptual and terminological structure of human resource potential is revealed, its components (professional-qualificative, labor, social, personal, psychological, physiological) are singled out; the model of interrelation of structural elements of human resource potential is revealed; characteristic elements of human resource potential are outlined — quantitative and qualitative indicators; factors of influence of external and internal environment on development of human resource potential are revealed. The monitoring of scientific researches of the human resource potential of the public (state) service was carried out, its peculiarities as a systemic formation were revealed; was identified a characteristic feature at the present stage of development of public administration — the digitalization of the processes of authority bodies, local self-government bodies and public associations; the existing definitions of the definition of «human resource potential of public authority bodies» are generalized and its author's interpretation is formed; the object and the subject of the human resource potential management are selected; the composition and structure of the human resource potential of the civil service and the human resource management system of the state body and the local self-government body are revealed; were identified structural subsystems of the human resource management system; the components of human resource potential of public authority bodies are highlighted: 1) the potential of officials, 2) human resource potential management system; the main stages of the process of human resource potential management in the bodies of public authority are highlighted: analysis of human resource potential and its management systems, analysis of external and internal factors of influence, development of a strategy for human resource potential development and formation of an action plan for its implementation. The influence of the external environment on the formation of human resource potential in the field of public administration is explained, in particular: rapid development of digital society and economy in Ukraine. The lack of scientific publications was identified on the study of human resource potential of public authority bodies in the development of digital society, its peculiarities of formation in the process of digitalization in the sphere of public management and was proved the urgency for research in this area.

Ключові слова: кадровий потенціал; органи публічної влади; цифрове суспільство; цифровізація.

Keywords: human resource potential; public authority bodies; digital society; digitalization.

Постановка проблеми. Побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави визначена основною метою Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки. До того ж, важливим етапом реформування сфери публічного управління виступає реалізації положень Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та Концепції розвитку цифрових компетентностей (схваленої урядом 03 березня 2021 р.). В умовах цифровізації проблема формування кадрового потенціалу органів публічної влади набувала першочергової ваги. З огляду на це, набуває актуальності дослідження сутності кадрового потенціалу загалом, в т.ч. у сфері публічного управління та його ролі у процесах побудови цифрового простору між державою, бізнесом і громадянами.

Метою статті є узагальнення і систематизація теоретичних положень щодо визначення сутності і складових кадрового потенціалу органів публічної влади, визначення стану наукової розробленості проблематики формування кадрового потенціалу органів державної влади, місцевого самоврядування та громадських організацій в умовах розвитку цифрового суспільства.

Виклад основного матеріалу. Вивчення даного напрямку розпочнемо із розгляду сутності основних понять теми дослідження, в основі якого заявлено «кадровий потенціал». В науковому обігу дефініція «кадровий потенціал» з'являється внаслідок посилення ролі людського чинника в діяльності. Проведений аналіз наукових доробок засвідчив, що багато хто з вітчизняних і зарубіжних авторів займається дослідженням сутності і характеристик кадрового потенціалу [0; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16]. Щодо розкриття поняття «кадровий потенціал», за результатом аналізу наукових публікацій, з'ясовано, що існують різні трактування науковців, які представлені у таблиці 1.

Таблиця 1.
Розкриття поняття «кадровий потенціал»

Автор	Визначення поняття
Гонтюк В. А. [0, с. 13]	соціально-економічна категорія, яка відображає сукупність особистісних якісних (психофізіологічних, соціальних, інтелектуальних, креативних), професійних (професійні знання, кваліфікаційні навички, досвід роботи, відношення до праці) характеристик і можливостей працівників, необхідних для ефективної та результативної діяльності, відповідно до особливостей та цілей підприємства;
Дашко І. М. [2]	можливості певної категорії робітників, фахівців, інших груп працівників, які можуть бути приведені в дію в процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків і поставленими перед суспільством, регіоном, колективом цілями на певному етапі розвитку;
Ковальова О. М. [3]	трудова можливість підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики та мотиваційний потенціал;
Селіванов С. В. [4]	стійка сукупність явних здатностей людини (психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо) та потенційних її можливостей, які є обмеженими темпорально (італ. <i>tempo</i> , від лат. <i>tempus</i> — час) та просторово, піддаються відповідному вимірюванню й можуть бути використані для досягнення заданих цілей;
Слиньков В. Н. [5, с. 107]	кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають невикористані можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можна використовувати в кадровій роботі;
Скорук О. В. [6]	сукупність потенційних здібностей і можливостей кадрів підприємства, які використовуються або можуть бути використані в певний момент часу, щоб забезпечити виконання завдань перспективного розвитку підприємства та конкурентних переваг підприємства на ринку товарів, послуг і знань;
Череп О. Г. [7]	сукупні можливості і здібності працівників, необхідних для здійснення дій, що забезпечують стратегічну перевагу серед конкурентів.

Л. Б. Михалевська розглядає кадровий потенціал як:

1) сукупність здатностей, прихованих можливостей фахівця, розкриття яких надає йому можливість реалізуватися в професійній сфері;

2) поліфункціональне поняття, що характеризує закладені та набуті (у минулому) здібності особистості (психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо), можливості виконання тих чи інших функцій при сприятливому розвитку здібностей, задатків, доведених їх до вмінь, навичок [8].

Теоретичне дослідження кадрового потенціалу продовжуємо через розкриття його компонентів. Серед науковців існують різні підходи до визначення складових кадрового потенціалу. Представники наукових кіл виділяють такі компоненти кадрового потенціалу як:

— професійно-кваліфікаційні, трудові, особисті, психологічні, фізіологічні, кожен з яких має свою структуру [17, с. 39];

— психофізіологічні можливості участі в суспільно корисній діяльності; можливість нормальних соціальних контактів; здатність до генерації нових ідей, методів; раціональність поведінки; наявність знань та навичок, необхідних для виконання певних зобов'язань і видів робіт; пропозицію на ринку праці [2, с. 67];

— соціально-демографічний (статеві-вікова структура, рівень освіти, сімейна структура); фізіологічний (стан здоров'я, фізичний розвиток, працездатність, витривалість, тип нервової системи працівників); психологічний (відповідальність, свідомо зрілість, інтерес, співпричетність до організаційної культури, моральна зрілість, ступінь соціальної зрілості та ціннісні орієнтири працівників); виробничо-кваліфікаційний або професійно-кваліфікаційний (знання, трудові навички та вміння працівників, професійно-кваліфікаційна структура, рівень професійної підготовки, підвищення і оновлення професійного рівня, творча активність) [0, с. 47–48];

— здоров'я, моральність і вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість, освіта, професіоналізм, ресурси робочого часу [18, с. 23];

— кадровий, професійний, кваліфікаційний, організаційний [19, с. 145].

Заслугує на увагу наукова праця В. А. Гонтюк (2019 р.) у який змістовно проведено дослідження компонентів, які характеризують структуру кадрового потенціалу; виокремлено структурні елементи (психофізіологічний, професійно-кваліфікаційний, соціальний та трудовий); запропонована структурно-логічна модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу і компетенцій працівників (рис. 1).

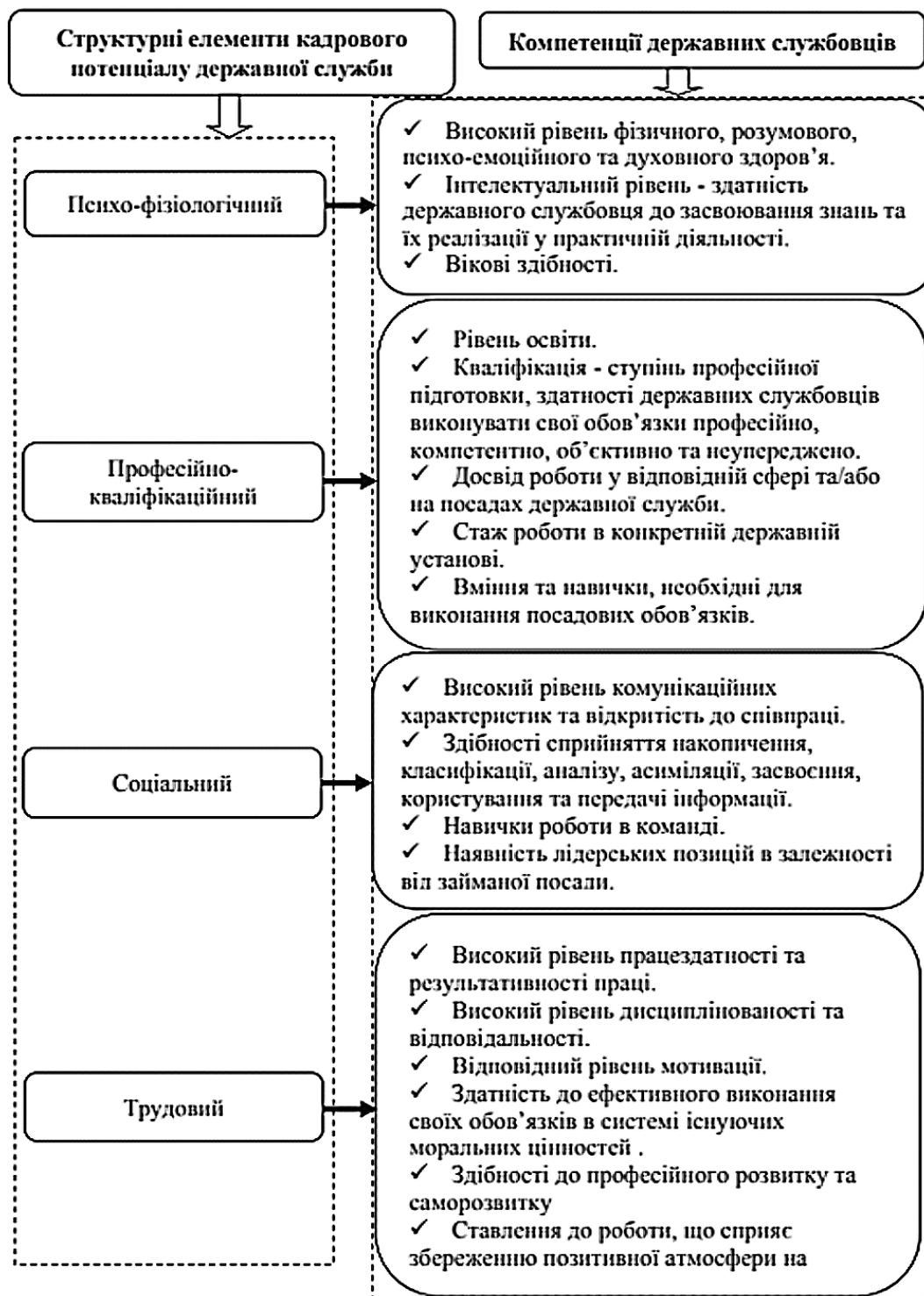


Рис. 1. Модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників [0, с. 50]

Науковець вважає, що кадровий потенціал необхідно розглядати з точки зору теоретико-методичних, практичних положень щодо управління кадровим потенціалом з урахуванням компетентнісного підходу [0, с. 38].

До характерних елементів кадрового потенціалу В. М. Гриньова та Г. І. Писаревська відносять:

1) кількісні показники (склад, структура персоналу, чисельність зайнятих на підприємстві, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві, динаміка плинності кадрів, середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах);

2) якісні характеристики персоналу (стан здоров'я, працездатність, рівень освіти, професійні знання та навички, рівень кваліфікації, практичний досвід, компетентність, інтелектуальні й творчі здібності, професіоналізм, прояв трудової та інноваційної активності);

- 3) наявні та потенційні можливості працівників;
- 4) наявність якісної системи управління персоналом — кадрової політики [9].

На думку багатьох вчених, у загальному плані, сутність кадрового потенціалу відображає якісну та кількісну характеристики працюючих громадян. Опис показників, що характеризують кадровий потенціал пропонує О. В. Арзамасова:

- 1) до кількісних належать: чисельність працівників, професійно-кваліфікаційний склад кадрів, статевіковий склад, середній вік працівників, стаж роботи на підприємстві в цілому й на певній посаді, рівень ротації (руху) кадрів, укомплектованість кадрами;

- 2) до якісних належать: індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника; соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура [10, с. 105].

Досліджуючи кадровий потенціал, слід відзначити його мінливість, яка відбувається під впливом змін:

- 1) зовнішнього середовища (стан економіки, державне регулювання в сфері трудових відносин, податкова політика держави, ринок праці, рівень безробіття у державі, демографічна ситуація, рівень розвитку сфери освіти, екологія, розвиток соціальної сфери, науково-технічний прогрес, конкурентоспроможність аналогічних підприємств, територіальне положення) та

- 2) внутрішнього середовища (фінансова стабільність підприємств, цілі і стратегія підприємства, кадрова політика підприємства, кількісний і якісний склад персоналу підприємства, імідж підприємства та його вплив на відношення працівників, система мотивації персоналу, трудова дисципліна, корпоративна культура).

Наукові дослідження кадрового потенціалу проводяться на нано-, мікро-, мезо- і макро рівнях та у різних сферах діяльності. Наступним етапом дослідження є аналіз стану наукової розробленості проблематики кадрового потенціалу в органах публічної влади.

Вагомий внесок у розвиток теорії державного управління в частині досліджень формування та розвитку кадрового потенціалу державної служби внесли такі науковці як: С. К. Богомоллова [20], Л. О. Бобко [21], Р. В. Войтович [22], О. М. Вольська [23], Я. Ф. Жовнірчик [24], Т. Є. Кагановська [25], О. А. Линдюк [26], Л. Б. Михалевська [8], О. А. Носик [11], Н. І. Обушна [27], О. І. Пархоменко-Купевіл [12], Т. В. Пуліна [15], І. В. Поліщук [13], С. В. Селіванов [4].

Значна частина наукових досліджень вітчизняних науковців присвячена сфері державного управління, яке за Енциклопедичним словником з державного управління трактується як «діяльність держави (органів державної влади), що спрямована на створення умов для як найповнішої реалізації функцій держави, основних прав і свобод громадян, узгодження різноманітних груп інтересів у суспільстві та між державою і суспільством, забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами» [28, с. 150]. В умовах розвитку демократії та громадського суспільства на зміну державного управління прийшло публічне управління.

Складовими системи суб'єктів публічної влади є:

- 1) органи державної влади всіх рівнів (вищого, центрального та місцевого);
- 2) органи місцевого самоврядування;
- 3) громадські об'єднання та інші суб'єкти під час здійснення делегованих законодавством виконавчих функцій.

С. К. Богомоллова, О. В. Подольська розглядають кадровий потенціал публічної служби як сукупність потенційних можливостей державних службовців та інституційних характеристик системи державної служби, що забезпечують нарощування та реалізацію кадрового потенціалу державних службовців. Основною характеристикою кадрового потенціалу державної служби є його інституціональність, тобто відповідність кадрового потенціалу нормам інституту державної служби [20, с. 79]. О. А. Дегтяр, О. М. Непомнящий дефініцію «кадровий потенціал державної служби» розкривають як сукупну здатність усього наявного кадрового ресурсу державних службовців, що досягається за допомогою професійної освіти, досвіду та інших службових ресурсів і реалізується через їх трудову діяльність, спрямовану на виконання поставлених державою і суспільством цілей і завдань на певному етапі суспільного розвитку [29, с. 140].

На думку В. І. Незяць, кадровий потенціал органів місцевого самоврядування регіону — це наявні кадрові можливості у сфері служби в органах місцевого самоврядування, спрямовані на перспективу, які продовжують формуватися в певних суспільно-професійних відносинах. Вони характеризуються сукупністю кількісних і якісних ознак, мають структуру, постійно змінюються і перебувають у різних формах, здатні діяти таким чином, щоб реалізувати основні завдання державної і регіональної політики на найближчий період і перспективу [14, с. 132].

За результатами дослідження кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування (2020) А. К. Мосумова визначає кадровий потенціал як сукупність професійно-кваліфікаційних, трудових, психологічних та фізіологічних компонентів персоналу, які спрямовані на досягнення максимально можливого результату проведення ефективного кадрового менеджменту у внутрішньому і зовнішньому середовищі для підвищення ефективності роботи організації [30, с. 57].

Досліджуючи феномен «кадровий потенціал державної служби» Н. І. Обушна та С. В. Селіванов пропонують поняття «кадровий потенціал державної служби» розглядати як цілісну відкриту й мінливу систему, що представлена сукупністю здатностей і можливостей фахівців у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави [27, с. 206].

Особливості кадрового потенціалу державної служби, як системного утворення розкриває С. В. Селіванов (табл. 2).

Таблиця 2.
Особливості кадрового потенціалу державної служби [4, с. 56–57]

Кадровий потенціал державної служби
це відкрита багаторівнева система, яка постійно еволюціонує в напрямках підвищення результативності й ефективності діяльності, підвищення її мотивації, а також забезпечення набуття нових здатностей;
тісний взаємозв'язок кадрового потенціалу державної служби й кадрового потенціалу її працівників (державних службовців);
вибудовується на нелінійних взаємозв'язках і розвивається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників;
розвивається з урахуванням засад компетентнісного підходу та включає такі базові компоненти: як індивідуальна (психофізіологічна); спеціалізована (професійно-профільна); загальна управлінська (трудова);
передбачає необхідність актуалізації таких видів потенціалу як: фізіологічний, морально-психологічний, трудовий, інтелектуальний, освітній, творчий, комунікативний, лідерський;
починає актуалізовуватись, коли державно-управлінські кадри прагнуть розвитку (на кшталт безперервної самоосвіти, участі у програмах підвищення кваліфікації, тренінгах, майстер-класах, стажування тощо).

До вищезазначених позицій особливостей кадрового потенціалу С. В. Селіванова слід додати такі як: ротація кадрів в органах публічної влади, їх атестація, формування резерву кадрів. Особливо слід відзначити, що характерною рисою на сучасному етапі розвитку публічного управління є цифровізації процесів діяльності органів влади, місцевого самоврядування та громадських об'єднань. Проте, віддаючи належне наявним публікаціям науковців та практиків, необхідно констатувати відсутність комплексного підходу дослідження проблематики кадрового потенціалу органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства.

Узагальнення існуючих визначень, дозволило сформувати підходи, з точки зору яких кадровий потенціал органів публічної влади розуміється як: цілісна відкрита й мінлива система; сукупність кількісного і якісного складу працівників; трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу; сукупна здатність усього наявного кадрового ресурсу публічних службовців; сукупність потенційних можливостей персоналу органів публічної влади; кадрові можливості, які характеризуються сукупністю кількісних і якісних ознак.

З огляду на проведений аналіз наукових публікацій щодо понятійно-термінологічного апарату пропонуємо дефініцію «кадровий потенціал органів публічної влади» розглядати як відкриту змінну систему, яка представлена сукупністю кількісного і якісного складу працівників з відповідними професійними компетентностями та навиками з метою досягнення цілей сталого розвитку громади, міста, регіону та країни.

Поняття «Кадровий потенціал публічних органів» вимагає виділення об'єкта та суб'єкта управління кадрового потенціалу. Об'єктом управління є окремий працівник, а також трудовий колектив органів публічної влади. Суб'єктом управління кадровим потенціалом постають керівники і фахівці кадрових служб та керівники всіх рівнів. Процес нарощування кадрового потенціалу органів публічної влади забезпечується першочергово зростанням рівня професійних знань та практичного досвіду їх службовців.

Дослідуючи розвиток кадрового потенціалу публічної служби Т. В. Пуліна, О. В. Ткачук, А. О. Вафіна виділяють складові кадрового потенціалу: освіта, рівень кваліфікації, психометричні характеристики, професійні здібності та навички [15, с. 46].

Л. Б. Михалевська розкриває характеристики кадрового потенціалу органів державної влади в ракурсі окремих індивідів (державних службовців) і колективу в цілому. Структуру кадрового потенціалу Л. Б. Михалевська пропонує визначити за допомогою характеристик, які притаманні:

1) окремим індивідам: здоров'я, моральність і вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, освіта, професіоналізм, ресурси робочого часу;

2) колективу, як цілісному утворенню: організація праці, система мотивів і стимулів до якісної роботи, умови праці та технологічний рівень виробництва, можливості кар'єрного зростання, розвиток власності працівників, демократизація управління, суперечності і конфлікти, організаційна культура [8].

Заслуговує на увагу комплексне дослідження розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні С. В. Селіванова, де автор розкриває склад і структуру кадрового потенціалу державної служби, виділяє в рамках кадрового потенціалу державної служби декілька видів потенціалів, а саме: фізіологічний, морально-психологічний, трудовий, інтелектуальний, освітній, творчий, комунікативний та лідерський, узагальнена характеристика яких наведена (рис. 2).

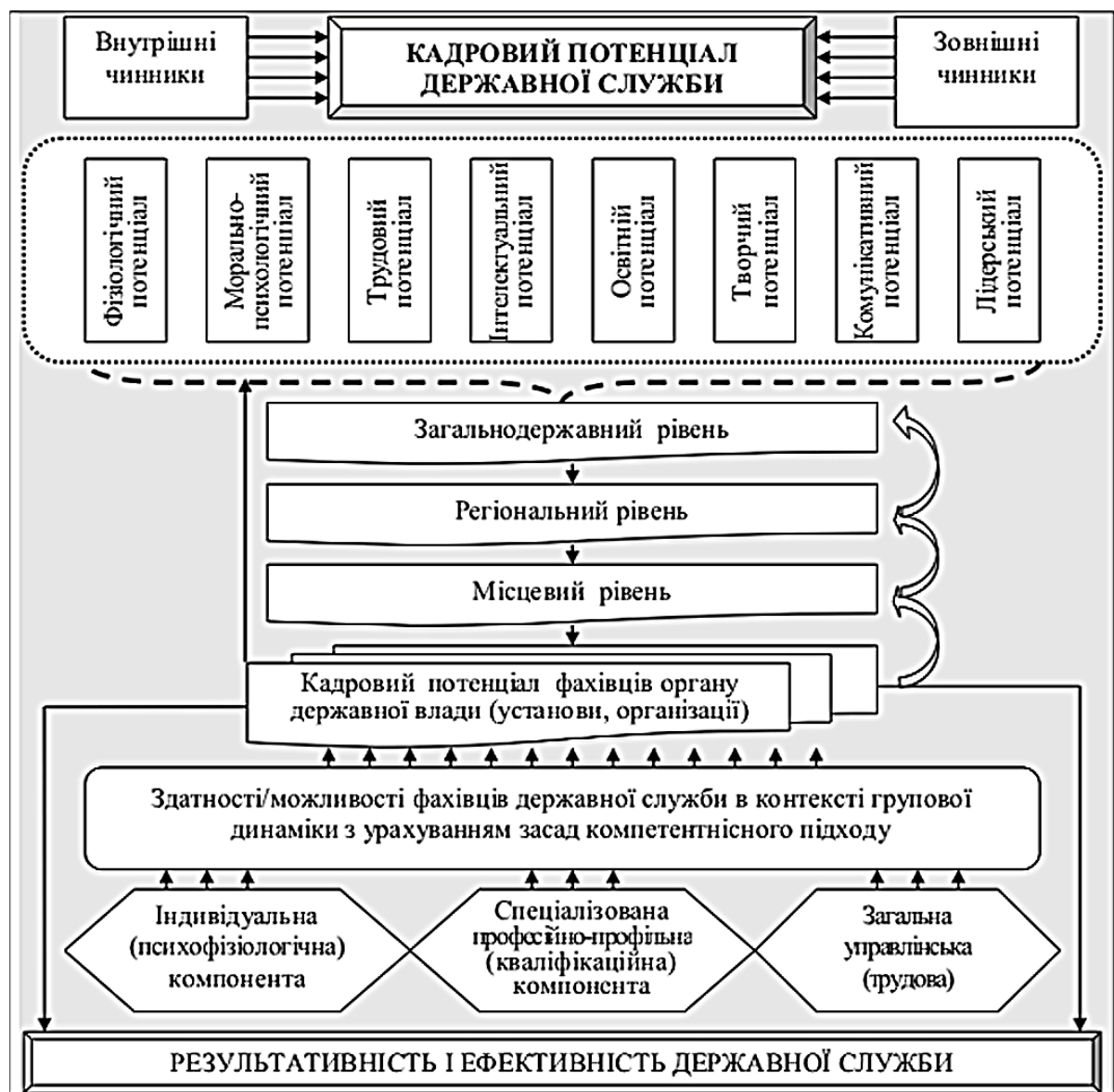


Рис. 2. Склад і структура кадрового потенціалу державної служби [4, с. 56]

У процесі дослідження було проаналізовано низку наукових публікацій щодо структури кадрового потенціалу та зроблено висновок, що до складових кадрового потенціалу публічних органів влади слід віднести:

1) потенціал посадових осіб (здоров'я, освіта, рівень кваліфікації, професійні здібності та навички, компетентність, висока громадянська відповідальність, комунікативність, психометричні характеристики, творчість, моральність, ініціативність, лідерство, уміння працювати в команді, ефективне виконання посадових обов'язків і функцій, розвиток і саморозвиток, дисциплінованість, самовираження та самоорганізація);

2) систему управління кадровим потенціалом (організація діяльності; аналіз стану та рівня ефективності використання кадрового потенціалу та його оцінка; планування розвитку з урахуванням стратегічних документів держави та сфери публічного управління; формування системи мотивації; формуванні системи критеріїв для відбору фахівців; раціональне використання кадрового потенціалу та можливості його кар'єрного зростання; розвиток та контроль кадрового потенціалу; умови праці та рівень цифровізації процесів адміністрування; демократизація публічного управління; формування позитивного іміджу інститутів публічної влади та культури її службовців).

Як уже зазначалось вище, кадровий потенціал державної служби знаходиться у залежності від умов та факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Науковці розглядають кадровий потенціал як відкриту багаторівневу систему, яка постійно еволюціонує в напрямках підвищення результативності й ефективності діяльності, підвищення її мотивації, а також забезпечення набуття нових здатностей.

Від професіоналізму кадрового потенціалу сфери публічного управління залежить діяльність системи суб'єктів публічної влади. Одним із основних завдань керівників органів публічної влади є розробка й упровадження системи управління персоналом, яка забезпечить ефективне та результативне використання

кадрового потенціалу. Система управління персоналом державного органу та органу місцевого самоврядування представлена на рис. 3.

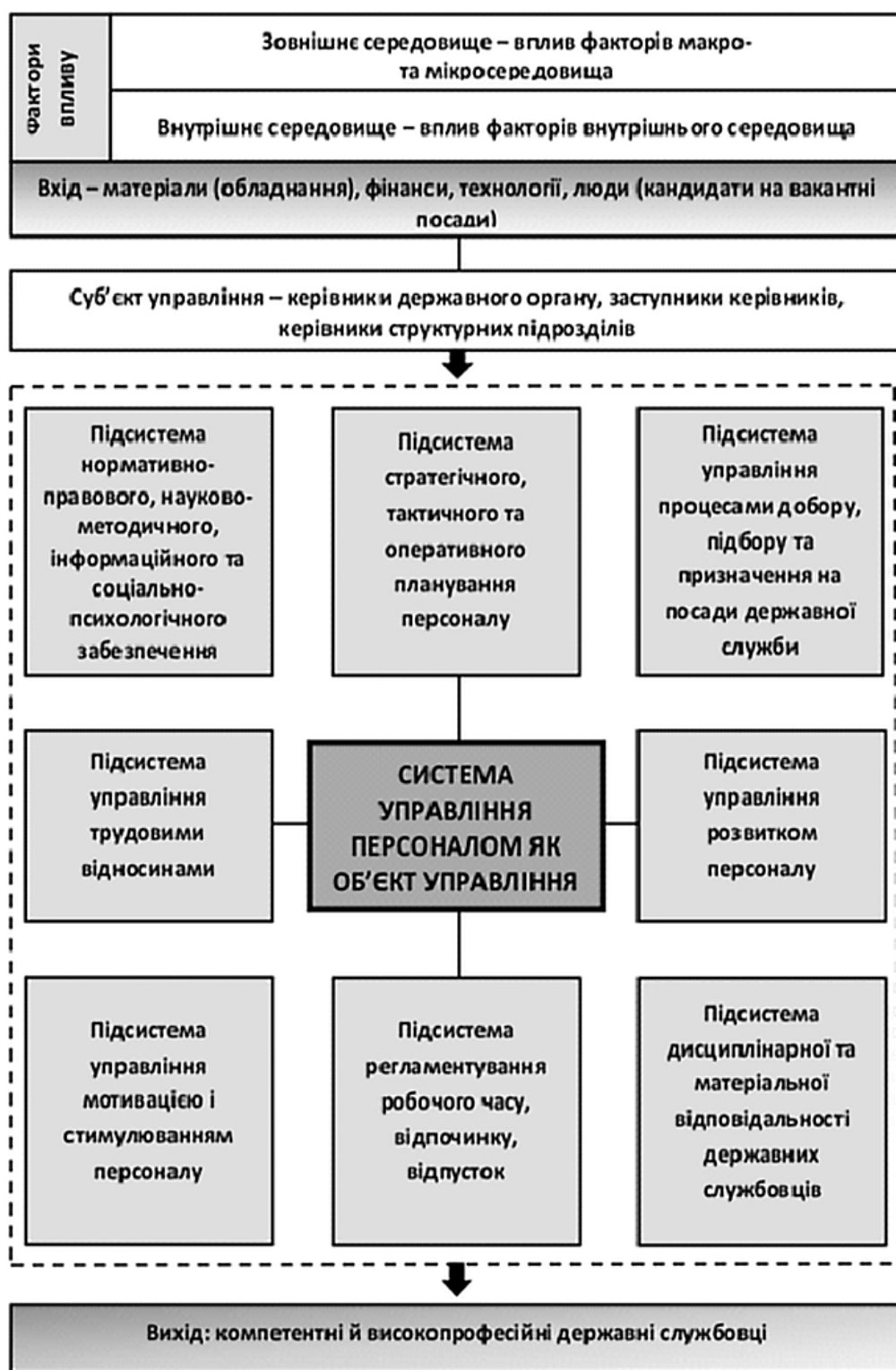


Рис. 3. Система управління персоналом державного органу та органу місцевого самоврядування [16, с. 32]

У представленій системі управління персоналом державного органу та органу місцевого самоврядування (рис. 3), на вході системи управління персоналом знаходяться матеріали (обладнання), фінанси, технології та люди (кандидати на вакантні посади). На нашу думку, розкриваючи систему управління персоналом на вході до системи управління персоналом державного органу та органу місцевого самоврядування повинні бути лише люди (кандидати на вакантні посади).

Згідно з системним підходом як науковою концепцією, органи публічної влади є відкритими системами. Однією із найважливіших складових системи управління органів державної влади та органів місцевого самоврядування є управління персоналом.

Система управління персоналом виступає як об'єкт управління, до складу системи управління входять підсистеми:

- 1) нормативно-правового, науково-методичного, інформаційного та соціально-психологічного забезпечення;
- 2) планування: стратегічного, тематичного та оперативного;
- 3) управління процесами добору, підбору та призначення на посади державної служби;
- 4) управління розвитком персоналу;
- 5) дисциплінарної та матеріальної відповідальності;
- 6) регламентування робочого часу, відпочинку, відпусток;
- 7) управління мотивацією і стимулюванням персоналу; управління трудовими відносинами.

Осмислення різноманітних поглядів щодо розкриття системи управління персоналом та застосування системного підходу в дослідженні дозволило виділити серед етапів процесу управління кадровим потенціалом в органах публічної влади основні, а саме: 1) аналіз кадрового потенціалу; 2) аналіз системи управління кадровим потенціалом; 3) аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу; 4) розробка стратегії розвитку кадрового потенціалу та формування плану заходів щодо її реалізації.

Як уже зазначалось вище, на систему управління кадрами, процеси формування кадрового потенціалу у сфері публічного управління має вплив зовнішнє середовище. На сьогодні, одним із факторів впливу є стрімкий розвиток цифрового суспільства.

Цифрові технології докорінно змінюють управлінські моделі, в т.ч. в системі кадрового забезпечення органів публічної влади. Питання проблематики кадрового потенціалу органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства на сьогодні мало досліджене, практично не розкрито та потребує подальшого вивчення. Слід зазначити, що більшість вітчизняних досліджень діджиталізації і цифрових трансформацій в Україні присвячені розвитку цифрового суспільства та цифрової економіки та їх впливу на бізнес-середовище. Питанням цифрових трансформацій в органах державної влади і органах місцевого самоврядування у різних аспектах присвячені роботи вітчизняних вчених: Т. І. Биркович, В. І. Биркович [31], О. В. Карпенко [32], В. С. Куйбіда [32; 33], П. С. Клімушин [34], І. П. Лопушинський [35], Л. О. Матвейчук [36; 37], В. В. Наместнік [38], Г. Ю. Разумей, М. М. Разумей [39], А. І. Семенченко [40].

Серед досліджень за останні роки, в період стрімкого розвитку цифрового суспільства та економіки, вітчизняні науковці виділяють в площині даного напрямку проблематику формування цифрової компетентності у представників органів публічного управління. У науковій публікації 2020 року Г. Ю. Разумей та М. М. Разумей [39] акцентують увагу на важливість готовності до впровадження діджиталізованого публічного управління та формування цифрових компетентностей, передусім, у державних службовців, які надають публічні послуги. За результатами досліджень науковці пропонують розробити стратегію формування цифрової грамотності серед населення України та цифрових компетентностей у професійній сфері. Слід зазначити, що в березні 2021 року уряд схвалив Концепцію розвитку цифрових компетентностей, основною метою якої є визначення пріоритетних напрямів і основних завдань з питань розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей, підвищення рівня цифрової грамотності населення, зокрема працездатних осіб, громадян похилого віку, малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю, інших вразливих груп населення, в умовах розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства [41]. Інше дослідження 2021 року Н. С. Орлової та Г. В. Шляхтіної [42] присвячено розвитку цифрових компетентностей лідера на державній службі.

Окремої уваги заслуговує наукова публікація І.Б. Жилиєва та А.І. Семенченко [43], де висвітлено результати дослідження сучасної державної політики розвитку цифрової грамотності публічних службовців та громадян України. Вченими запропоновано концептуальні засади розвитку цифрових навичок публічних службовців та громадян для подальшого використання їх при формуванні та реалізації вітчизняних стратегічних та програмних документів різних рівнів щодо розвитку цифрового суспільства та економіки; розкрито основні фактори впливу і ризики реалізації державної політики розвитку цифрової грамотності та механізм її коригування.

У 2021 році вийшла з друку монографія «Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України» [44], де окремий розділ монографії науковців Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, присвячено дослідженням теоретичної та практичної площини питань цифрових трансформацій в органах місцевого самоврядування та розвитку цифрових компетентностей їх депутатів.

Отже, наявність малочисельних наукових публікацій дає підстави дійти висновку, що теоретичні аспекти кадрового потенціалу органів публічної влади, особливості його формування в процесі розвитку цифрового суспільства в Україні досліджено недостатньо.

Висновки. Проведений моніторинг досліджень предметної області напрямку нашого дослідження виявив що, на сьогодні ще не розроблено понятійний апарат кадрового потенціалу органів публічної влади за умов розвитку цифрового суспільства, тому постає завдання визначення категоріального апарату кадрового потенціалу публічної влади, механізму його формування за умов цифровізації процесів діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування та громадських організацій, виявлення шляхів реалізації цього

механізму, опису основних кваліфікаційних вимог кадрового потенціалу. З огляду на аналіз наукових публікацій щодо понятійно-термінологічного апарату запропоновано авторське трактування дефініції «кадровий потенціал органів публічної влади» — це відкрита змінна система, яка представлена сукупністю кількісного і якісного складу працівників з відповідними професійними компетентностями та навиками з метою досягнення цілей сталого розвитку громади, міста, регіону та країни. Щодо теоретичної площини кадрового потенціалу в процесі цифровізації сфери публічного управління, то слід констатувати факт досить незначного рівня дослідження серед вітчизняних науковців, тому подальші наші наукові дослідження будуть направлені на вивчення саме цієї проблеми.

Список літератури.

1. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Вінниця, 2019. 212 арк.
2. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку: *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf.
3. Ковальова О. М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5 (10). С. 218–222. URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf.
4. Селіванов С. В. Механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. Дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 302 арк.
5. Слиньков В. Н. Персонал та його менеджмент: практичні рекомендації. Київ : КНТ, 2007. 476 с.
6. Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7, част. 3. С. 95–98. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_3_2016ua/26.pdf.
7. Череп О. Г., Гайдай О. І. Управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області. *Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях : зб. матер. XI Міжн. наук.-практ. конф. / за заг. ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Вид-во ЗНУ, 2016. С. 273–274.*
8. Михалевська Л. Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 1. URL : http://el-birn-du.at.ua/2015_1/5.pdf.
9. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
10. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 102–106. URL : <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/22.pdf>.
11. Носик О. А. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 2. С. 177–183. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України*. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_2_26.
12. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізми формування кадрового потенціалу державної служби в Україні. Автореф. дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2005. 20 с.
13. Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. Дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2018. 315 арк.
14. Незяць В. І. Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 1 (40). С. 130–136 URL : [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01\(40\)/18.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01(40)/18.pdf).
15. Пуліна Т. В., Ткачук О. В., Вафіна А. О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 44–49. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/11.pdf.
16. Управління персоналом в органах публічної влади / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова та ін. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
17. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Ірпінь, 2007. 172 с.
18. Данюк В. М., Колот А. М. Управління трудовими ресурсами. Київ : 2005. 78 с.
19. Економіка праці і соціально-трудові відносини / [М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін.]. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
20. Богомоллова С. К., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5, № 3. С. 74–81. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-7>.
21. Бобко Л. О., Мариняк Л. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 10. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1318>; <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2018.10.21>.
22. Войтович Р. В. Державна кадрова політика України в умовах глобалізації: сутність та особливості реалізації. URL : www.cppk.cv.ua/i/2251775.doc.
23. Вольська О. М., Сапельникова Н. Л., Кольцова Д. В. Актуальні проблеми кадрового забезпечення органів публічної влади. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Державне управління*. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2019_1_4.

24. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102–107.
25. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330 с.
26. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ : НАДУ, 2016. 304 с
27. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2 (45). С. 204–212.
28. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. Сурмін, В. Бакуменко, А. Михненко та ін. ; за ред. Ю. Ковбасюка, В. Трощинського, Ю. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
29. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Сутність і структура кадрового потенціалу системи державної служби. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2017. № 2 (17). URL : <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2017/2/21.pdf>.
30. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Київ, 2021. 184 арк.
31. Биркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>; <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.2>.
32. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*. 2018. № 1. С. 5–10. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3.
33. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналітична записка / [В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук]. Київ : НАДУ, 2019. 28 с.
34. Клімушин П. С. Стратегії та механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2016. 542 с.
35. Лопушинський І. П. «Цифрові робочі місця» державних службовців як вагома складова електронного урядування в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 1. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_29.
36. Matvejciuk L. Public administration in the conditions of the development of digital economy and society. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2019. № 2 (08). pp. 77–87.
37. Matvejciuk L., Polovyi P. Digital interaction of public bodies and business in Ukraine: assessment through indicators of world development. *Scientific Journal of Cahul «Bogdan Petriceicu Hasdeu» State University: Economic & Engineering Studies*. 2021. № 1 (9). pp. 82–87.
38. Наместнік В. В. Цифрова компетентність публічних службовців: сутність поняття. *Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 травня 2019 р.) : у 5 т. Київ, 2019. Т. 4. С. 67–86.*
39. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 139–145. URL : <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/27.pdf>.
40. Електронне урядування та електронна демократія : у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ, 2017. Ч. 2. 72 с. URL : https://onat.edu.ua/wp-content/uploads/2018/05/Part_002_Feb_2018.pdf.
41. Концепція розвитку цифрових компетентностей. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p>.
42. Орлова Н. С., Шляхтіна Г. В. Цифрові компетентності лідера на державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 98–102. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/16.pdf.
43. Жилияєв І. Б., Семенченко А. І. Сучасна державна політика розвитку цифрової грамотності публічних службовців та громадян України. *Теорія та практика державного управління*. 1(68). 2020. С. 198–209. URL : <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1234118.pdf>.
44. Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України : монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін [та ін.] ; за наук. ред. І. В. Шпекторенка. Дніпро : ГРАНІ, 2021. 280 с.

References.

1. Hontiuk, V. A. (2019), “Competence approach in the system of staff potential management of the enterprise”, Ph.D. Thesis, Economy, Vinnytsia, Ukraine.
2. Dashko, I. (2017), “Human resources: the essence and factors of its development”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 65–68.

3. Koval'ova, O. M. (2018), "The essence of human resource capacity and directions for improving its efficiency", *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 5 (10), pp. 218–222, available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf (Accessed 01 May 2022).
4. Selivanov, S. V. (2019), "Mechanisms of development of personnel potential of the civil service in Ukraine", Ph.D. Thesis, Public Administration, Kyiv, Ukraine.
5. Slyn'kov, V. N. (2007), *Personal ta joho menedzhment: praktychni rekomendatsii* [Personnel and management: practical recommendations], KNT, Kyiv, Ukraine.
6. Skoruk, O. V. (2016), "The oretical foundations of use of human resources and business entities", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 7, no. 3, pp. 95–98, available at: http://vvv.visnyk-etsonom.uzhnu.uz.ua/archive/7_3_2016ua/26.pdf (Accessed 01 May 2022).
7. Cherep, O. H. and Hajdaj, O. I. (2016), "Management of Mizhnarodnij enterprises of engineer of the Zaporozhia area skilled potential", *Vyklyky ta perspektyvy rozvytku novoi ekonomiky na svitovomu, derzhavnomu ta rehional'nomu rivniakh : zb. mater. XI Mizhn. nauk.-prakt. konf. [Challenges and prospects for the development of the new economy at the global, state and regional levels: Coll. mater. XI International scientific-practical conf.]*, Vyd-vo ZNU, Zaporizhzhia, Ukraine, pp. 273–274.
8. Mykhalevs'ka, L. B. (2015), "Staff potential of public authorities as an object of scientific research", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, vol. 1, available at: http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/5.pdf (Accessed 01 May 2022).
9. Hryn'ova, V. M. and Pysarevs'ka, H. I. (2012), *Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva* [Management of staff potential of the enterprise], Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
10. Arzamasova, O. V. (2015), "The definition of human resources potential: study of the essence", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 102–106, available at: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/22.pdf> (Accessed 01 May 2022).
11. Nosyk, O. A. (2015), "Competence approach in development of personnel potential of public authorities", *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2, pp. 177–183, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_2_26 (Accessed 01 May 2022).
12. Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2005), "The mechanism of formation of personnel potential of the civil service in Ukraine", Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, Kyiv, Ukraine.
13. Polischuk, I. V. (2018), "The mechanisms of professional potential development of civil servants in Ukraine", Ph.D. Thesis, Public Administration, Kyiv, Ukraine.
14. Neziat', V. I. (2019), "Ways of formation of personnel potential of officials of local government", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 1 (40), pp. 130–136, available at: [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01\(40\)/18.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01(40)/18.pdf) (Accessed 01 May 2022).
15. Pulina, T., Tkachuk, A. and Vafina, A. (2018), "Development of personal potential of public administration office", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 44–49. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.12.44
16. Ser'ohin, S. M. Borodin, Ye. I. and Komarova, K. V. (2019), *Upravlinnia personalom v orhanakh publichnoi vlady* [Personnel management in public authorities], DRIDU NADU, Dnipro, Ukraine.
17. Bilorus, T. V. (2007), *Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva* [Strategic management of human resources of the enterprise], Irpin', Ukraine.
18. Daniuk, V. M. and Kolot, A. M. (2005), *Upravlinnia trudovymy resursamy* [Human resources management], Kyiv, Ukraine.
19. Akulov, M. H. Drabanich, A. V. and Yevas', T. V. (2012), *Ekonomika pratsi i sotsial'no-trudovi vidnosyny* [Labor Economics and Labor Relations], Tsent uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
20. Bohomolova, S. K. and Podol's'ka, O. V. (2020), "Development of human resources of the public service body", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky.. Tom 5, no. 3*, pp. 74–81. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-7>.
21. Bobko, L. O. and Maryniak, L. V. (2018), "Actual problems of formation of personnel policy of the system of the state service of Ukraine", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol. 10, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1318> (Accessed 01 May 2022). DOI: 10.32702/2307-2156-2018.10.21
22. Vojtovych, R. V. (2014), "State personnel policy of Ukraine in the conditions of globalization: essence and features", available at: www.cppk.cv.ua/i/2251775.doc (Accessed 01 May 2022).
23. Vol's'ka, O. M., Sapel'nykova, N. L. and Kol'tsova, D. V. (2019), "Actual Problems of Personnel Security of Public Authorities", *Visnyk Natsional'noi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadsdu_2019_1_4 (Accessed 01 May 2022).
24. Zhovnirchuk, Ya. (2017), "Modern personnel policy in state authorities and local governments", *Investytsi: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 102–107.
25. Kahanovs'ka, T. Ye. (2010), *Kadrove zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini* [Staffing of state administration in Ukraine], KhNU imeni V. N. Karazina, Kharkiv, Ukraine.
26. Lyndiuk, O. A. (2016), *Teoriia ta praktyka modernizatsii derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh hlobalizatsii: monohrafiia* [Theory and practice of modernization of the civil service of Ukraine in the conditions of globalization], NADU, Kyiv, Ukraine.

27. Obushna, N. I. and Selivanov, S. V. (2020), "Mechanisms for the development of staffing potential of the civil service: theoretical aspect", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 2 (45), pp. 204–212.
28. Surmin, Yu. Bakumenko, V. and Mykhnenko, A. (2010), *Entsyklopedychnyj slovnyk z derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedic Dictionary of Public Administration], NADU, Kyiv, Ukraine.
29. Dehtiar, O. A. and Nepomniaschij, O. M. (2017), "Nature and structure of personnel potential of the civil service system", *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 2 (17), available at: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2017/2/21.pdf> (Accessed 01 May 2022).
30. Mosumova, A. K. (2021), *Kadrove zabezpechennia efektyvnoho funktsionuvannia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia* [Staffing of effective functioning of local governments], Kyiv, Ukraine.
31. Byrkovych, T. Byrkovych, V. and Kabanets, A. (2019), "Mechanisms of public administration in the field of digital transformation", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol. 9, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> (Accessed 01 May 2022). DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.2
32. Kujbida, V. S., Karpenko, O. V. and Namestnik, V. V. (2018), "Digital governance in Ukraine: basic definitions of the conceptual categorial apparatus", *Visnyk Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, vol. 1, pp. 5–10, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3 (Accessed 01 May 2022).
33. Kujbida, V. S., Petroie, O. M., Fedulova, L. I. and Androschuk, H. O. (2019), *Tsyfrovii kompetentsii iak umova formuvannia iakosti liuds'koho kapitalu: analitychna zapyska* [Digital competences as a condition for the formation of the quality of human capital], NADU, Kyiv, Ukraine.
34. Klimushyn, P. S. (2016), *Stratehii ta mekhanizmy elektronnoho uriaduvannia v informatsijnomu suspil'stvi* [Strategies and mechanisms of e-government in the information society], Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr», Kharkiv, Ukraine.
35. Lopushyn'skyj, I. P. (2018), "Digital workplace" of a civil servant as a significant component of e-government in Ukraine", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, vol. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_29 (Accessed 01 May 2022).
36. Matvejiuk, L. (2019), "Public administration in the conditions of the development of digital economy and society", *Management and entrepreneurship: trends of development*, vol. 2 (08), pp. 77–87.
37. Matvejiuk, L. and Polovyi, P. (2021), "Digital interaction of public bodies and business in Ukraine: assessment through indicators of world development", *Scientific Journal of Cahul «Bogdan Petriceicu Hasdeu» State University: Economic & Engineering Studies*, vol. 1 (9), pp. 82–87.
38. Namestnik, V. V. (2019), "Digital competence of public officials: the essence of the concept", *Instytutsionalizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini v umovakh ievrointehratsijnykh ta hlobalizatsijnykh vyklykiv: materialy schorich. vseukr. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu* [Institutionalization of public administration in Ukraine in the context of European integration and globalization challenges: materials annually. All-Ukrainian scientific-practical conf. for international participation], Kyiv, Ukraine, vol. 4, pp. 67–86.
39. Razumej, H. Yu. and Razumej, M. M. (2020), "Digitalization of public administration as a component of digital transformation of Ukraine", *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 2 (25), pp. 139–145, available at: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/27.pdf> (Accessed 01 May 2022).
40. Semchenko, A. I. and Dreshpak, V. M. (2017), *Elektronne uriaduvannia ta elektronna demokratiia* [E-Governance and E-Democracy], vol. 2, Kyiv, Ukraine, available at: https://onat.edu.ua/wp-content/uploads/2018/05/Part_002_Feb_2018.pdf (Accessed 01 May 2022).
41. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "The concept of development of digital competencies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-r> (Accessed 01 May 2022).
42. Orlova, N. S. and Shliakhtina, H. V. (2021), "Digital competencies of a leader in civil service", *Investytsiivna praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 98–102. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.9.98
43. Zhyliaiev, I. B. and Semchenko, A. I. (2020), "Contemporary State Policy for the Development of Digital Literacy of Public Servants and Citizens of Ukraine", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 1(68), pp. 198–209, available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1234118.pdf> (Accessed 01 May 2022).
44. Ser'ohin, S. M. and Borodin, Ye. I. (2021), *Teoretychni ta praktychni aspekty formuvannia kompetentnosti deputativ mistsevykh rad Ukrayiny: monohrafiia* [Theoretical and practical aspects of forming the competence of deputies of local councils of Ukraine: monograph], HRANI, Dnipro, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 03.05.2022 р.