

УДК 35:005.95/96:004.9:005.346

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-61-69>

Лаба Олена, аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Laba Olena, PhD student at the Department of Public Management and Administration of the Hrygorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2642-9400>

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНОГО АПАРАТУ ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

### THEORETICAL APPROACHES TO THE CONCEPTUAL AND CATEGORICAL APPARATUS OF RESEARCH INTO THE ISSUE OF DIGITAL TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION CHALLENGES

**Анотація.** У статті проаналізовані теоретичні підходи до понятійно-категоріального апарату дослідження питання цифрової трансформації менеджменту людських ресурсів публічного управління в умовах глобалізаційних викликів. Зазначено, що у науковому дискурсі існує принаймні кілька типів визначень менеджменту людських ресурсів: операційно-функціональні (менеджмент людських ресурсів як набір політик/процедур); філософсько-системні (менеджмент людських ресурсів як цілісна організаційна філософія/архітектура практик); стратегічні (менеджмент людських ресурсів як механізм реалізації бізнес-стратегії); ресурсно-орієнтовані (менеджмент людських ресурсів як джерело конкурентної переваги в рамках системи кругового огляду); рольові/інституційні (конфігурація ролей і підсистем HR-функції). Визначення «менеджменту людських ресурсів публічного управління» в академічних і політико-управлінських джерелах конвергують навколо трьох тез: нормативно-етичної (мерит, законність, недискримінація та підзвітність як конститутивні умови будь-яких кадрових дій), інституційно-стратегічної («менеджмент людських ресурсів» як механізм перетворення політичних пріоритетів на організаційні спроможності та результати) та процесуально-функціональної (цілісний цикл від планування та добору до розвитку, оцінювання і винагороди, інтегрований у рамки публічної політики). Звернуто увагу на те, що цифрова трансформація менеджменту людських ресурсів публічного управління в умовах глобалізаційних викликів є багатовимірним процесом, який відображає не лише технологічну модернізацію кадрових процедур, але й глибинну інституційну перебудову системи державної служби під впливом глобальних соціально-економічних і політичних тенденцій. У сучасному світі, де глобалізація формує нові виклики для національних держав, серед яких зростання мобільності робочої сили, посилення конкуренції за таланти, транснаціональні міграційні процеси, цифрова економіка та необхідність забезпечення кібербезпеки, управління людськими ресурсами у сфері публічного управління вже не може ґрунтуватися виключно на традиційних адміністративно-бюрократичних підходах. Воно потребує інтеграції цифрових технологій, аналітики даних та інноваційних управлінських практик, що забезпечують адаптивність державних інститутів до швидкоплинних змін глобального середовища.

**Ключові слова:** публічне управління, публічна служба, публічні службовці, цифрова трансформація, глобалізаційні зміни.

**Abstract.** The article analyzes theoretical approaches to the conceptual and categorical apparatus of research concerning the digital transformation of human resource management in public administration

in the context of globalization challenges. The author notes that in scientific discourse there are at least several types of definitions of human resource management: operational-functional (human resource management as a set of policies/procedures); philosophical-systemic (human resource management as a holistic organizational philosophy/architecture of practices); strategic (human resource management as a mechanism for implementing a business strategy); resource-oriented (human resource management as a source of competitive advantage within the framework of a circular review system); role/institutional (configuration of roles and subsystems of the HR function). Definitions of «human resource management in public administration» in academic and political and managerial sources converge around three theses: normative-ethical (merit, legality, non-discrimination and accountability as constitutive conditions of any personnel actions), institutional-strategic («human resource management» as a mechanism for transforming political priorities into organizational capabilities and results) and procedural-functional (a holistic cycle from planning and selection to development, evaluation and reward, integrated into the framework of public policy). The digital transformation of human resource management in public administration in the context of globalization challenges is a multidimensional process that reflects not only the technological modernization of personnel procedures, but also a profound institutional restructuring of the civil service system under the influence of global socio-economic and political trends. In the modern world, where globalization creates new challenges for nation-states, including increased labor mobility, increased competition for talent, transnational migration processes, the digital economy, and the need to ensure cybersecurity, human resource management in the field of public administration can no longer be based solely on traditional administrative and bureaucratic approaches. It requires the integration of digital technologies, data analytics, and innovative management practices that ensure the adaptability of state institutions to the rapid changes in the global environment.

**Keywords:** public administration, public service, public servants, digital transformation, globalization changes.

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток суспільства характеризується глибокими глобалізаційними процесами та динамічним поширенням цифрових технологій, що безпосередньо впливає на систему публічного управління. В умовах підвищення складності управлінських процесів і зростаючих вимог до ефективності державного сектору особливого значення набуває осмислення та наукове обґрунтування трансформаційних змін у сфері менеджменту людських ресурсів. Розвиток цифрових інструментів, таких як електронні HR-платформи, аналітика даних, автоматизація та штучний інтелект, формує нові виклики для теоретико-методологічного осмислення цього феномену.

Систематизація та уточнення понятійно-категоріального апарату дає можливість не лише встановити узгоджене розуміння ключових термінів і концептів, а й закласти основу для подальшого розвитку наукових досліджень і практичних рішень у сфері цифрового публічного управління. Відсутність єдності у визначеннях і концептуальних підходах призводить до фрагментарності наукових пошуків і ускладнює порівняльний аналіз із міжнародними практиками. Саме тому дослідження теоретичних засад і категоріального апарату цифрової трансформації менеджменту людських ресурсів постає як ключовий крок для формування цілісної наукової бази, здатної підтримувати адаптацію системи публічного управління до глобалізаційних викликів та забезпечувати підвищення її ефективності й стійкості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління персоналом, у тому числі персоналом системи публічного управління аналізують багато науковців, у тому числі: О. Антонова, А. Армстронг, М. Армстронг, Г. Беккер, Н. Гончарук, П. Друкер, С. Зелінський, Д. Мак-Грегор, Н. Обушна, М. Пірен, Дж. Пірс, І. Поліщук, Л. Прудіус, А. Рачинський, О. Руденко, С. Селіванов, С. Сєрьогін, І. Сурай, С. Хаджирадєва, Ф. Тейлор, А. Файоль, Т. Шульц та ін.

Водночас, не існує системного аналізу понятійно-категоріального апарату дослідження питання цифрової трансформації менеджменту людських ресурсів публічного управління в умовах глобалізаційних викликів.

**Метою дослідження** є систематизація та визначення понятійно-категоріального апарату дослідження питання цифрової трансформації менеджменту людських ресурсів публічного управління в умовах глобалізаційних викликів.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття «менеджмент людських ресурсів» у науковій і прикладній літературі має множинні визначення, що відображають різні теоретичні підходи (адміністративно-операційний, стратегічний, ресурсно-орієнтований, поведінковий) та практичні орієнтири. Нижче подано розгорнутий, обґрунтований огляд основних визначень і концептуальних підходів з посиланнями на ключові джерела.

У класичному підході «менеджмент людських ресурсів» науковці та практики акцентують увагу на його функціонально-операційному змісті, пов'язаному з реалізацією основних кадрових функцій. Це означає, що менеджмент людських ресурсів трактується як сукупність інструментів, процедур і методів, спрямованих на забезпечення ефективного управління людьми в організації на рівні базових управлінських завдань [1; 2; 3].

Ширша, «філософська» перспектива визначає менеджмент людських ресурсів як цілісну, когерентну стратегію управління людськими ресурсами, що має на меті підвищення загальної ефективності організації через системне управління зайнятістю та розвитком персоналу. У цій інтерпретації менеджмент людських ресурсів – не лише набір операційних процедур, а й організаційна філософія та архітектура практик, що поєднують цілі організації й мотивацію, компетенції та поведінку працівників у єдину систему управління. Такий підхід представлено, зокрема, у працях, які акцентують на цілісності HR-системи та її ролі у забезпеченні організаційної ефективності [4; 5; 6].

У теоретичних дискусіях виокремлюють принаймні два модальні підходи до тлумачення HRM: «жорсткий» і «м'який». Жорсткий підхід розглядає працівників як ресурси (фактор витрат і ефективного їх використання), орієнтується на кількісні показники, раціоналізацію чисельності та розподіл ресурсів; м'який підхід акцентує увагу на мотивації, залученні, розвитку компетенцій і «вирощуванні» відданості організації. Ця дихотомія відображає різні базові лінії менеджерських уявлень про людину в організації та зумовлює кардинально різні практики (наприклад, стимулювання лояльності vs оптимізація витрат) [7].

Стратегічний вимір розглядає менеджмент людських ресурсів як інтегровану функцію, що має бути синхронізована зі стратегією організації; в цьому сенсі менеджмент людських ресурсів стає інструментом реалізації довгострокової конкурентної стратегії через формування відповідних HR-стратегій, політик і конфігурацій практик (підбір людей під стратегічні компетенції, розвиток ключових навичок, управління талантом). Стратегічний підхід також аналізує як HR-практики впливають на організаційну продуктивність і як вони повинні модифікуватись залежно від контексту бізнес-стратегії [8; 9; 10].

У межах ресурсної теорії фірми людські ресурси інтерпретуються як стратегічний актив, здатний забезпечувати стійку конкурентну перевагу за умови відповідності критеріям цінності, рідкісності, складності імітації та організаційної упорядкованості. Цей підхід акцентує увагу на ролі управління людськими ресурсами як системи практик, що формують унікальні компетенції та знання, котрі важко відтворити конкурентам, і тим самим визначають довгострокову ефективність організації [11; 12].

У межах практико-організаційного підходу «менеджмент людських ресурсів» розглядається не як сукупність окремих інструментів управління персоналом, а як цілісна конфігурація взаємопов'язаних практик, що формують архітектуру управління людськими ресурсами. Саме їх узгодженість забезпечує організаційну ефективність і стратегічну результативність. У науковій літературі можна виокремити кілька визначень цього підходу [13; 14].

Що стосується функціональної дефініції (операціоналізації для досліджень і практики), то в укрупненому вигляді менеджмент людських ресурсів охоплює: планування персоналу, підбір і відбір, адаптацію й соціалізацію, оцінювання результатів і управління продуктивністю, навчання й розвиток, системи винагороди і мотивації, управління кар'єрою, трудові відносини та охорону праці.

Така функціональна категоризація зручна для емпіричної операціоналізації і для побудови HR-інструментарію в організації [1].

Отже, у науковому дискурсі існує принаймні кілька типів визначень менеджменту людських ресурсів: 1) операційно-функціональні (менеджмент людських ресурсів як набір політик/процедур); 2) філософсько-системні (менеджмент людських ресурсів як цілісна організаційна філософія/архітектура практик); 3) стратегічні (менеджмент людських ресурсів як механізм реалізації бізнес-стратегії); 4) ресурсно-орієнтовані (менеджмент людських ресурсів як джерело конкурентної переваги в рамках системи кругового огляду); 5) рольові/інституційні (конфігурація ролей і підсистем HR-функції).

Наступний етап дослідження – виокремлення наукових підходів до поняття «менеджмент людських ресурсів публічного управління».

У публічному секторі «менеджмент людських ресурсів» доцільно визначати як інституціалізовану систему політик, процедур і практик, яка забезпечує легітимне, етично вмотивоване та результативне управління працею державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування, з метою реалізації публічної політики й очікувань громадян. У цьому сенсі перше базове визначення подає Оксфордська дослідницька енциклопедія політики: менеджмент людських ресурсів у публічному управлінні охоплює планування персоналу, добір і відбір, управління результативністю, навчання, компенсації та інші ключові процеси; воно специфічне порівняно з приватним сектором тим, що функціонує в межах норм меритократії, законності, недискримінації та підзвітності, забезпечуючи узгодження кадрових рішень із публічними цілями й стандартами служіння суспільству [15].

Друге визначення оприявнює підручникова традиція управління персоналом державних установ: J. Jared Llorens (із співавт.) позиціонує публічний менеджмент людських ресурсів як керування «життєвим циклом» державної робочої сили – від стратегічного планування потреб, ефективного набору та утримання до розвитку спроможностей і ведення трудових відносин – спрямоване на підтримку спроможності державних інституцій до результативного виконання мандату та забезпечення публічної цінності. Таке трактування фіксує не лише перелік функцій, а й їхню телеологію: HRM виступає провідником організаційної спроможності державної служби, а не просто адміністративним забезпеченням [16].

Третє визначення сформульоване в аналітичних рамках ОЕСР: менеджмент людських ресурсів у публічній службі – це політико-управлінська рамка, через яку уряди формують, розвивають і очолюють «спроможні, віддані та суспільно довірені» робочі сили, здатні транслювати політичні пріоритети в відчутні результати. Тут акцент зроблено на здатностях і лідерстві як системоутворювальних компонентах: «менеджмент людських ресурсів – це не лише операційні практики, а й стратегія побудови майбутньо-спроможної публічної служби, що адаптується до нових викликів і очікувань громадян» [17].

Четверте визначення пропонує сучасна академічна література з публічного управління: «менеджмент людських ресурсів» інтерпретується як критичний механізм формування ефективності, результативності та адаптивності публічних інституцій, особливо у трансформаційних контекстах (постсоціалістичні реформи, цифровізація, меритократизація). Йдеться про цілісну систему правил і практик, яка, по-перше, забезпечує прозорість та справедливість кадрових рішень; по-друге, розвиває компетентності та інноваційність персоналу; по-третє, зменшує інституційні ризики (політичний вплив, інерція, опір змінам), тим самим перетворюючи людський капітал на носія публічної цінності [18].

Узагальнюючи, визначення «менеджменту людських ресурсів публічного управління» в академічних і політико-управлінських джерелах конвергують навколо трьох тез: нормативно-етичної (мерит, законність, недискримінація та підзвітність як конститутивні умови будь-яких кадрових дій), інституційно-стратегічної («менеджмент людських ресурсів» як механізм перетворення політичних пріоритетів на організаційні спроможності та результати) та процесуально-функціональної (цілісний цикл від планування та добору до розвитку, оцінювання і

винагороди, інтегрований у рамки публічної політики). У сукупності це дає підстави трактувати менеджмент людських ресурсів у сфері публічного управління як архітектуру політик і практик, що інституціоналізує публічні цінності у щоденних кадрових рішеннях та сталому розвитку людського капіталу держави.

На нашу думку, менеджмент людських ресурсів публічного управління – це цілісна система стратегічних, організаційних та нормативно закріплених практик, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування з метою досягнення суспільно значущих результатів і забезпечення публічної цінності. Його сутність полягає не лише у виконанні класичних функцій управління персоналом (планування, добір, оцінювання, навчання, винагородження), а й у забезпеченні відповідності кадрових рішень принципам меритократії, законності, прозорості та підзвітності. Відмінністю від бізнес-сектору є орієнтація не на максимізацію прибутку, а на ефективне задоволення потреб громадян, підвищення довіри до влади та стійкість інституцій. У такому розумінні менеджмент людських ресурсів у публічному управлінні постає як ключовий механізм забезпечення інституційної спроможності держави, здатності адаптуватися до глобальних викликів, впроваджувати інновації та підтримувати розвиток людського капіталу як найціннішого ресурсу демократичного врядування.

Перейдемо до аналізу наукових підходів до поняття «цифрова трансформація менеджменту людських ресурсів публічного управління». Так, цифрова трансформація менеджменту людських ресурсів публічного управління інтерпретується в науковій літературі багатогранно – як технологічна модернізація HR-процесів, як процес організаційних змін (socio-technical transformation), як стратегічна політика формування цифрових талантів і як частина ширшої GovTech-ініціативи, спрямованої на модернізацію державного управління. Так, електронний менеджмент людських ресурсів визначається як спосіб реалізації HR-стратегій, політик і практик в організації шляхом свідомої і повної підтримки або використання каналів, що базуються на вебтехнологіях; з цієї точки зору цифрова трансформація HR у публічному секторі – це, перш за все, конвертація функціональних HR-інструментів (рекрутинг, реєстрація, навчання, оцінка, звітування) у цифрові канали з метою підвищення доступності, ефективності й прозорості кадрових процесів. Це визначення підкреслює інструментальний/сервісний аспект трансформації (технологія → автоматизація процесів) [19].

Водночас, цифрова трансформація менеджменту людських ресурсів публічного управління – це процес змін, у якому HR-функція стає керованою і автоматизованою – впроваджуються інформаційна система управління персоналом, системи управління навчанням), платформи аналітики персоналу, роботизація рутинних операцій і застосування алгоритмічних рішень для підтримки кадрових рішень. Такий підхід акцентує увагу на зміні типу прийняття управлінських рішень (інтуїтивно/досвід → аналітика/дані) і створенні інфраструктури для доказової кадрової політики. Для публічного сектору це ускладнює можливість підвищити результативність, однак породжує вимоги до якості даних, етики алгоритмів та правового регулювання [20].

Водночас, OECD формулює цифрову трансформацію публічного сектору не лише як технологічне оновлення, а як системну політику з формування цифрових талантів і навичок. Отже, цифрова трансформація менеджменту людських ресурсів сприймається як цілеспрямована діяльність із побудови кадрового потенціалу для цифрового урядування: оцінка цифрових потреб, навчання, рекваліфікація, планування робочої сили з урахуванням цифрових ролей. Цей підхід підкреслює, що технології ефективні лише за наявності відповідних людських компетенцій і організаційної готовності [21].

Цифрова трансформація менеджменту людських ресурсів у публічному управлінні, розглянута крізь призму концепції GovTech, набуває значення не лише як технічне оновлення кадрових процесів, а як складова ширшої інституційної модернізації держави. У рамках підходу Світового банку, GovTech визначається як системний набір політик, цифрової інфраструктури, технологічних рішень і управлінських практик, що дозволяють здійснити реінжиніринг державних

процесів задля підвищення ефективності, прозорості та підзвітності публічної адміністрації [22]. У цьому контексті цифровізація HR-функцій інтегрується в цілісну модель модернізації державного управління, де людиноцентричні та технологічні засоби стають взаємопов'язаними елементами єдиної архітектури управління.

Важливим аспектом є те, що цифрова трансформація менеджменту людських ресурсів у державному секторі не зводиться до автоматизації рутинних операцій, як-от ведення обліку кадрів, обробка документів чи адміністрування нарахування заробітної плати. Вона спрямована на створення цифрових екосистем, які інтегрують різні рівні управління персоналом – від електронних сервісів рекрутингу й добору кадрів до платформ управління компетенціями, навчанням та розвитком державних службовців. Це забезпечує не лише підвищення продуктивності та швидкості кадрових процесів, але й створює нові механізми прозорості та підзвітності [22].

У GovTech-підході HR-цифровізація трактується як інституційно-структурне явище: вона сприяє інтеграції кадрових систем з іншими державними інформаційними ресурсами (наприклад, реєстрами, платформами електронного врядування, відкритими даними про вакансії), що дозволяє будувати більш відкриту та справедливу кадрову політику. Це дає змогу громадянам і стейкхолдерам контролювати діяльність державних інституцій, зменшує ризики корупції та бюрократичної закритості, а також формує публічну цінність у вигляді доступності та прозорості кадрових процедур [22].

Отже, цифрова трансформація HR у контексті GovTech не обмежується сферою управління людськими ресурсами як окремою адміністративною функцією, а виступає ключовим елементом цифрового державного управління, спрямованого на посилення довіри суспільства до державних інституцій, підвищення ефективності публічної служби та розбудову сучасної моделі взаємодії держави і громадян. У такому підході HR-трансформація набуває подвійного значення: з одного боку, як технічна модернізація HR-процесів, а з іншого – як стратегічний інструмент створення прозорої, підзвітної та орієнтованої на суспільні потреби публічної адміністрації.

На основі вищенаведених дефініцій можна виділити спільні складові концептуальної моделі цифрової трансформації менеджменту людських ресурсів у публічному управлінні: а) технологічна інфраструктура (HRIS, LMS, портали, API, хмарні сервіси, аналітичні платформи); б) процесна перетворюваність (цифровізація робочих потоків, автоматизація рутинних процедур, електронний документообіг); в) людський чинник (цифрові компетенції, управління талантами, зміни в ролях і кар'єрних траєкторіях); г) управлінська та інституційна архітектура (стратегії цифрових талантів, політики даних, етичні рамки, нормативне регулювання та механізми підзвітності); д) очікувані результати (підвищення ефективності й доступності послуг, прозорість кадрових рішень, покращена адаптивність публічних інституцій). Ці елементи підкреслюють, що цифрова трансформація HR у публічному секторі є socio-technical процесом, а не простим «встановленням софту».

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що цифрова трансформація менеджменту людських ресурсів публічного управління в умовах глобалізаційних викликів є багатовимірним процесом, який відображає не лише технологічну модернізацію кадрових процедур, але й глибинну інституційну перебудову системи державної служби під впливом глобальних соціально-економічних і політичних тенденцій. У сучасному світі, де глобалізація формує нові виклики для національних держав, серед яких зростання мобільності робочої сили, посилення конкуренції за таланти, транснаціональні міграційні процеси, цифрова економіка та необхідність забезпечення кібербезпеки, управління людськими ресурсами у сфері публічного управління вже не може ґрунтуватися виключно на традиційних адміністративно-бюрократичних підходах. Воно потребує інтеграції цифрових технологій, аналітики даних та інноваційних управлінських практик, що забезпечують адаптивність державних інститутів до швидкоплинних змін глобального середовища.

Цифрова трансформація у цій сфері полягає у комплексному використанні цифрових платформ і технологій для оптимізації всіх аспектів кадрової політики – від рекрутингу та добору персоналу до управління компетенціями, організації навчання і розвитку, оцінки ефективності праці

та мотиваційних стратегій. Використання електронних HR-систем, автоматизація рутинних завдань за допомогою роботизованих процесів, застосування аналітики персоналу і штучного інтелекту дозволяють здійснювати прогнозування кадрових потреб, забезпечувати прозорість процедур і підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень. У контексті глобалізаційних викликів ці інструменти створюють передумови для формування стійкої, інноваційної, конкурентоспроможної та людиноцентричної державної служби.

Особливістю цифрової трансформації менеджменту людських ресурсів у публічному управлінні є її системний характер. Вона не обмежується лише автоматизацією, а передбачає реінжиніринг адміністративних процесів, їх інтеграцію з ширшими елементами цифрового врядування (GovTech, e-Government), використання відкритих даних і формування нових каналів комунікації між державними інституціями та громадянами. У глобальному контексті це стає відповіддю на потребу підвищення довіри до державних органів, забезпечення прозорості та підзвітності, а також формування спроможності держави швидко реагувати на кризові ситуації – економічні, політичні, гуманітарні чи безпекові.

Глобалізаційні процеси змінюють вимоги до державних службовців: від них очікується володіння цифровими компетенціями, кроскультурними навичками, здатністю працювати у віртуальних командах і швидко адаптуватися до нових викликів. Тому цифрова трансформація менеджменту людських ресурсів у публічному управлінні також передбачає створення екосистеми безперервного навчання та професійного розвитку, орієнтованої на розвиток цифрової грамотності та управління знаннями. Це означає, що держава має формувати інституційну спроможність до гнучкого управління компетенціями та підтримки професійного зростання кадрів, враховуючи міжнародні стандарти та найкращі практики.

**Висновки.** Таким чином, цифрова трансформація менеджменту людських ресурсів у публічному управлінні в умовах глобалізаційних викликів є не лише технологічним оновленням кадрових процесів, але й стратегічною передумовою для побудови ефективного, відкритого, інноваційного та стійкого державного сектору. Вона поєднує в собі цілі інституційного розвитку, створення публічної цінності, забезпечення прозорості та підзвітності, а також адаптації до глобальних викликів, які визначають майбутнє державності у XXI ст.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Dessler Gary. The Strategic Role of Human Resource Management. URL: <https://evergreenvmw.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/03/gary-dessler-human-resource-management-nicebrothers-blogspot-com.pdf?utm.com> (дата звернення: 13.06.2025).
2. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition, 2014. URL: [https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod\\_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice\\_1.pdf?utm.com](https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf?utm.com) (дата звернення: 13.06.2025).
3. Torrington D., Hall L., Taylor S. Human Resource Management. 7th ed. Pearson Education, 2008.
4. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. 4th ed. Palgrave Macmillan, 2016.
5. Guest D.E. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*. 1997. № 24(5). P. 503–521.
6. Legge K. Human Resource Management: Rhetorics and Realities. Anniversary Edition. Palgrave Macmillan, 2005. 430 p.
7. Storey J. Human Resource Management – Defining the Field. Chapter in Adrian Wilkinson and Stewart Johnstone (eds) *Encyclopedia of Human Resource Management*, Edward Elgar, 2016. URL: <https://oro.open.ac.uk/44763/7/Storey.pdf?utm.com> (дата звернення: 13.06.2025).
8. Гринько Т.В., Базик О.В., Іванов К.Р. Стратегічне управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності. *Економічний простір*. 2024. № 192. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/08/192-7-11-grynko.pdf> (дата звернення: 13.06.2025).
9. Лазебник Ю.О., Корепанова К.О. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах невизначеності *Проблеми економіки*. 2021. № 4 (50). URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2021-4\\_0-pages-121\\_126.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-121_126.pdf) (дата звернення: 13.06.2025).
10. Матвішкін Є.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Tetiana-Bilushchak/post/Any-hot-topics-on-human-resources-management/attachment/59d627c879197b8077986152/AS%3A327350316224512%401455057805714/download/-NMKD-library\\_nadu-Biblioteka\\_Magistra.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tetiana-Bilushchak/post/Any-hot-topics-on-human-resources-management/attachment/59d627c879197b8077986152/AS%3A327350316224512%401455057805714/download/-NMKD-library_nadu-Biblioteka_Magistra.pdf) (дата звернення: 13.06.2025).

11. Kaufman B.E. The RBV theory foundation of strategic HRM: critical flaws, problems for research and practice, and an alternative economics paradigm. *Human Resource Management Journal*. 2015. № 25(4). P. 516–540.
12. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. № 17(1). P. 99–120.
13. Guest D.E. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*. 1997. № 24(5). P. 503–521.
14. Delaney J.T., Huselid M.A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*. 1996. № 39(4). P. 949–969.
15. Oxford Research Encyclopedia of Politics. Thompson, William R., editor. URL: <https://pid.uba.uva.nl/ark:/88238/b19939822635705131> (дата звернення: 13.06.2025).
16. Llorens Jared J. *Public Personnel Management*. New York: Routledge, 2017. 372 p. <https://doi.org/10.4324/9781315271255>
17. OECD: Public employment and management.. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/public-employment-and-management.html?utm.com> (дата звернення: 13.06.2025).
18. Zolak Poljašević B., Gričnik A.M., Šarotar Žižek S. Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Adm. Sci.* 2025. № 15. <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>
19. Bondarouk T., Parry E., Furtmueller E. Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. № 28(1). P. 98–131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>
20. Zhang J, Chen Z. Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *J Knowl Econ*. 2023 Mar 7:1-17. doi: 10.1007/s13132-023-01214-y. Epub ahead of print. PMID: 40479358; PMCID: PMC9990565.
21. OECD: The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/04/the-oecd-framework-for-digital-talent-and-skills-in-the-public-sector\\_f6fb7838/4e7c3f58-en.pdf?utm.com](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/04/the-oecd-framework-for-digital-talent-and-skills-in-the-public-sector_f6fb7838/4e7c3f58-en.pdf?utm.com) (дата звернення: 13.06.2025).
22. World Bank: GovTech: The New Frontier in Digital Government Transformation November 2020. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/898571612344883836/pdf/GovTech-The-New-Frontier-in-Digital-Government-Transformation.pdf?utm.com> (дата звернення: 13.06.2025).

#### REFERENCES

1. Dessler, Gary (2015). The Strategic Role of Human Resource Management. *evergreenvmw.wordpress.com*. Retrieved from <https://evergreenvmw.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/03/gary-dessler-human-resource-management-nicebrothers-blogspot-com.pdf?utm.com> [in English].
2. Armstrong, M. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. *e-uczelnia.uek.krakow.pl*. Retrieved from [https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod\\_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice\\_1.pdf?utm.com](https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf?utm.com) [in English]
3. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. Pearson Education [in English].
4. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan [in English].
5. Guest, D.E. (1997). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521 [in English].
6. Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities. Anniversary Edition*. Palgrave Macmillan [in English]
7. Storey, J. (2016). Human Resource Management – Defining the Field. Chapter in Adrian Wilkinson and Stewart Johnstone (eds) *Encyclopedia of Human Resource Management*, Edward Elgar. *oro.open.ac.uk*. Retrieved from <https://oro.open.ac.uk/44763/7/Storey.pdf?utm.com> [in English].
8. Hrynko, T.V., Bazyk, O.V. & Ivanov, K.R. (2024). Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy u sferi pidpriemnytskoi diialnosti [Strategic human resource management in the sphere of entrepreneurial activity]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, 192. Retrieved from <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/08/192-7-11-grynko.pdf> [in Ukrainian].
9. Lazebnyk, Yu.O. & Korepanova, K.O (2021). Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh nevyznachenosti [Strategic human resource management in conditions of uncertainty]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, 4 (50). Retrieved from [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2021-4\\_0-pages-121\\_126.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-121_126.pdf) [in Ukrainian].
10. Matviishyn, Ye.H. (2011). Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy: navchalnyi posibnyk [Strategic human resource management: a textbook]. Lviv: LRIDU NADU. *www.researchgate.net*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Tetiana-Bilushchak/post/Any-hot-topics-on-human-resources-management/attachment/59d627c879197b8077986152/AS%3A327350316224512%401455057805714/download/-NMKD-library\\_nadu-Biblioteka\\_Magistra.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tetiana-Bilushchak/post/Any-hot-topics-on-human-resources-management/attachment/59d627c879197b8077986152/AS%3A327350316224512%401455057805714/download/-NMKD-library_nadu-Biblioteka_Magistra.pdf) [in Ukrainian].
11. Kaufman, B.E. (2015). The RBV theory foundation of strategic HRM: critical flaws, problems for research and practice, and an alternative economics paradigm. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 516–540 [in English].



12. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120 [in English].
13. Guest, D.E. (1997). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521 [in English].
14. Delaney, J.T., & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969 [in English].
15. Oxford Research Encyclopedia of Politics. Thompson, William R., editor. *pid.uba.uva.nl*. Retrieved from <https://pid.uba.uva.nl/ark:/88238/b19939822635705131> [in English].
16. Llorens, Jared J. (2017). *Public Personnel Management*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315271255> [in English].
17. OECD: Public employment and management. *www.oecd.org*. Retrieved from <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/public-employment-and-management.html?utm.com> [in English].
18. Zolak, Poljašević, B., Gričnik, A.M., & Šarotar, Žižek, S. (2025). Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Adm. Sci*, 15. <https://doi.org/10.3390/admsci15030094> [in English].
19. Bondarouk, T., Parry, E., Furtmueller, E. (2016). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98–131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672> [in English].
20. Zhang, J, & Chen, Z. (2023). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *J Knowl Econ*, Mar 7:1-17, doi: 10.1007/s13132-023-01214-y. Epub ahead of print. PMID: 40479358; PMCID: PMC9990565 [in English].
21. OECD: The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector. *www.oecd.org*. Retrieved from [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/04/the-oecd-framework-for-digital-talent-and-skills-in-the-public-sector\\_f6fb7838/4e7c3f58-en.pdf?utm.com](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/04/the-oecd-framework-for-digital-talent-and-skills-in-the-public-sector_f6fb7838/4e7c3f58-en.pdf?utm.com) [in English].
22. World Bank: GovTech: The New Frontier in Digital Government Transformation November 2020. *documents1.worldbank.org*. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/898571612344883836/pdf/GovTech-The-New-Frontier-in-Digital-Government-Transformation.pdf?utm.com> [in English].

Подано до редакції 16.06.25 р.  
Прийнято до друку 18.07.25 р.