

УДК 005.95:004.08

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.248-255>**Слатвінський М.А.**

кандидат економічних наук

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Slatvinskyi Maksym

PhD in Economic Sc.

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

<https://orcid.org/0000-0003-4096-2901>**Фоменко Н.А.**

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Fomenko Nikita

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

<https://orcid.org/0009-0002-6899-9829>

МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено необхідність модернізації інституційного забезпечення управління кадровим потенціалом в умовах цифрової трансформації. Метою дослідження є обґрунтування необхідності оновлення інституційних елементів систем управління розвитком кадрового потенціалу у контексті інноваційного розвитку та зростаючого попиту на фахівців, що володіють цифровими компетентностями. Методологічною основою дослідження виступають системний та інституційний підходи, що дозволили комплексно проаналізувати взаємодію формальних і неформальних інститутів із сучасними HR-стратегіями. У роботі підкреслено, що формальні інститути (законодавство, нормативні акти, стандарти освіти) мають доповнюватися розвитком неформальних інститутів (корпоративна культура, цінності та цифрові практики взаємодії). Особливу увагу приділено інтеграції освітніх установ, бізнес-структур і державного управління у формуванні робочої сили, здатної ефективно функціонувати в цифровому середовищі. Акцентовано на необхідності впровадження інноваційних моделей зайнятості, зокрема дистанційної та гібридної праці, як відповіді на виклики цифровізації. Практичне значення дослідження полягає у визначенні стратегічних напрямів модернізації інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу в організаціях, що забезпечують їх адаптивність і стійкість в умовах швидких цифрових змін. Отримані результати можуть бути корисними для HR-фахівців, розробників політик і дослідників, зацікавлених у модернізації ринку праці та розвитку кадрового потенціалу.

Ключові слова: кадровий потенціал, людські ресурси, інституційне середовище, управління, цифровізація, цифрові компетентності.

MODERNIZATION OF INSTITUTIONAL SUPPORT FOR HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY

The article explores how institutional mechanisms for developing human potential have evolved and modernised in the context of rapid digital transformation. The study aims to highlight the urgent need to adapt the institutional structures of HR management in response to the challenges and opportunities posed by digital technologies, automation and evolving labour organisation patterns. The relevance of the topic is determined by the growing demand for digital competencies, the transition to hybrid employment models and the need for collaboration between educational institutions, businesses and public authorities. Methodologically, the study takes a combination of institutional, systemic, and functional approaches to gain a thorough understanding of the dual nature of institutional frameworks – both formal and informal – and their impact on personnel management practices within the digital economy.

The article distinguishes between formal institutions, such as legal acts, government regulations, professional education standards and administrative HR procedures, and informal institutions, such as organisational culture, social norms, values and unwritten behavioural codes. It argues that effective personnel development in the digital age requires a combination of these two institutional dimensions: while formal instruments ensure regulatory consistency, informal ones provide flexibility and adaptability. Particular attention is paid to the role of digital platforms, artificial intelligence, and remote working tools in shaping new norms of interaction, performance evaluation, and professional development.

© Слатвінський М.А., Фоменко Н.А., 2025

Furthermore, the research emphasises the importance of creating an institutional ecosystem that encourages lifelong learning, reskilling, and cross-sector mobility. It also addresses barriers such as institutional inertia, digital inequality, and insufficient alignment between educational content and labour market demands. To enhance institutional adaptability, the paper proposes a set of strategic recommendations, including updating national qualification frameworks, promoting public-private partnerships in education, incorporating digital skill matrices into HR strategies, and encouraging innovation-driven corporate policies.

The study's practical significance lies in providing enterprises and HR professionals with guidelines for modernising their institutional environment and human capital development mechanisms. The results could inform labour and educational policies, while also providing a framework for further academic research into institutional dynamics in the digital age.

Keywords: HR potential, human capital, institutional environment, management, digitalisation, digital skills.

JEL classification: D02, E24, J24, M12.

Постановка проблеми. У процесі активного впровадження цифрових технологій змінюються підходи до управління розвитком кадрового потенціалу все більше трансформуються, спричиняючи відхід від традиційних моделей менеджменту персоналу, характерних для індустріального періоду. Цифрова економіка характеризується стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, появою гнучких організаційних структур управління, значущістю інтелектуального капіталу та потребою в безперервному розвитку та оновленні компетентностей персоналу. В таких умовах традиційні моделі менеджменту персоналу втрачають ефективність, що зумовлює також потребу в модернізації інституційного забезпечення цієї сфери.

Ефективне управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки неможливе без якісного оновлення нормативно-правового, організаційного та інфраструктурного елементів інституційного середовища. Інституційні зміни повинні враховувати нові вимоги до персоналу, такі як цифрова грамотність, гнучкість, здатність до швидкої адаптації та безперервного навчання. Водночас державна політика у сфері розвитку кадрового потенціалу має виступати каталізатором змін, сприяючи створенню сприятливого середовища для інноваційного розвитку персоналу та впровадження цифрових технологій в управлінські процеси.

Недостатня адаптованість існуючих інституційних механізмів до викликів цифрової трансформації спричиняє низку проблем: зниження мотивації працівників, відтік кваліфікованих кадрів, невідповідність між наявними і потрібними навичками, слабку інтеграцію цифрових інструментів в HR-системи. Зазначене обумовлює необхідність наукового аналізу та переосмислення інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу як на макро-, так і на мікрорівнях.

Таким чином, важливим нині є формування теоретичних засад та розробка прикладних рішень, спрямованих на модернізацію інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу організацій в умовах цифрової економіки, з урахуванням вимог до професійних компетентностей персоналу і впровадження новітніх цифрових управлінських технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу набуває особливої актуальності в умовах цифрової трансформації економіки та

суспільства. Проведений аналіз джерел свідчить про значну увагу науковців до формальних і неформальних інституцій, цифрових моделей управління персоналом, ролі корпоративної культури, державної політики та міжнародних стандартів.

Формальні та неформальні інститути як основа функціонування соціально-трудових відносин досліджуються у працях Колядича О.І. та Погорелова С.Б. [1], а також у монографії Норта Д. [2] – засновника інституціоналізму. Ці праці підкреслюють значення не тільки правових норм, а й поведінкових звичок та соціальних очікувань у менеджменті персоналу.

В дослідженнях Естрін С., Превезер М. [3] та Хуанг К., Гембл Дж. [4] доповнюють цю тезу емпіричними спостереженнями ролі неформальних інституцій у країнах із трансформаційною економікою (країнах БРІКС та, зокрема, Китаю), демонструючи вплив культурних і неформальних норм на HRM-практики та задоволеність працівників.

Рязанов М.Р. [5] розглядає вплив кадрової політики на конкурентоспроможність ЗВО, а Кифяк В.І. та Карп А.Г. [6] розглядають інституційні підходи в контексті корпоративного управління. Вони акцентують на необхідності адаптації інституцій до нових викликів, включно з цифровізацією.

Аспекти цифровізації в контексті інституційного забезпечення управління персоналом детально досліджуються в працях Омеляненка М., Цзін Ц. [7], де розглянуто нові бізнес-моделі управління персоналом в координатах цифрової економіки, а також Дяків О. та ін. [8], які зосереджуються на інноваційних підходах до управління талантами в умовах цифрової трансформації.

Кастельс М. [9] у своїй праці окреслює трансформацію трудових відносин під впливом інформаційних технологій, що безпосередньо корелює з цифровізацією управління персоналом.

Інституційні зміни на макроекономічному рівні аналізуються Губановою Н.Н. [10], яка висвітлює необхідність реформ у державній політиці у сфері цифрової економіки. Неформальне інституційне забезпечення управління персоналом розглянуто у статті Крикавського Є.В. та Калинець К.С. [11], де простежується тісний зв'язок між корпоративною культурою та залученістю персоналу.

Щупаківський Р.В. [12] та Гордієнко Є.П. з Соколовською М.В. [13] аналізують роль держави та

ринкових змін як результату інституційної трансформації в цифровому розвитку, що впливає на моделі праці, зайнятості та регулювання.

Попри зростаючий науковий інтерес до питань інституційного забезпечення управління кадрової політики в умовах цифровізації, досі залишається невирішеним комплекс проблем, пов'язаних з недостатнім осмисленням ролі інституцій у трансформації кадрової політики, обмеженим впровадженням цифрових інструментів управління персоналом, слабкою інтеграцією між державою, бізнесом і освітнім середовищем, а також фрагментарним урахуванням міжнародних стандартів ефективності в системі публічного управління персоналом.

Мета статті – формування теоретичних засад та розробка прикладних рекомендацій щодо модернізації інституційного забезпечення системи управління розвитком кадрового потенціалу організацій в умовах цифрової економіки, з урахуванням трансформації трудових ресурсів, змін у структурі професійних компетентностей персоналу і впровадження сучасних цифрових інструментів управління.

Виклад основних результатів дослідження. Цифровізація економіки трансформує традиційні уявлення про кадровий потенціал організацій, створюючи нові вимоги до його структури, змісту та управлінських механізмів. Відповідно зростає значення інституційного забезпечення як чинника, що визначає спроможність організацій адаптуватися до цифрових змін, формувати необхідні компетентності персоналу та забезпечувати ефективну взаємодію в цифровому середовищі.

В умовах цифрової економіки кадровий потенціал розглядається як динамічна система, що включає цифрові та соціальні навички, інноваційність персоналу і його здатність до постійного професійного зростання. На думку Рязанова М. Р., кадровий потенціал слід трактувати як стратегічний ресурс [5], який може ефективно реагувати на виклики цифрової трансформації у сферах освіти й виробництва.

Дослідження Кифяка В.І. та Карп А.Г. [6] свідчить про те, що вирішальне значення для впровадження цифрових стратегій розвитку підприємства й посилення його кадрового потенціалу має формування відповідного інституційного середовища.

Система інституційного забезпечення розвитку кадрового потенціалу має ключове значення для побудови успішної кадрової політики, здатної гнучко реагувати на виклики цифрової економіки. У науковій літературі інституційне забезпечення розглядається як сукупність формальних і неформальних норм, правил, організаційних структур і механізмів, які регулюють функціонування системи управління персоналом [2].

Згідно з концепцією Норта Д., інститути є «правилами гри» в суспільстві, які визначають взаємодію між економічними агентами, а інституційні зміни виступають рушіями еволюції соціально-економічних систем [2]. У контексті управління розвитком кадрового потенціалу інститути виконують координуючу роль між ринковими потребами у кваліфікованому персоналі, цілями розвитку організації та можливостями системи

професійної підготовки.

У науковому дискурсі виділяють формальне та неформальне інституційне забезпечення. До формальних інститутів належать законодавчі акти, урядові програми, освітні стандарти та регламентовані процедури управління персоналом. Водночас, неформальні інститути охоплюють елементи корпоративної культури, внутрішню кадрову політику, систему цінностей і соціальні норми взаємодії в межах організації [1; 3; 4; 11].

Управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки потребує оновлення інституційних механізмів, орієнтованих на розвиток цифрових компетентностей працівників, впровадження інноваційних моделей зайнятості (наприклад, дистанційної роботи), а також посилення інтеграції між системою освіти, бізнесом і державою [7; 8]. Зокрема, у працях Кастельса М. наголошується, що у мережевому суспільстві інституційні зміни мають супроводжувати трансформацію трудових відносин, забезпечуючи гнучкість та адаптивність організаційних структур [9].

Методологічна основа дослідження інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу передбачає інтеграцію системного, інституційного, функціонального та компетентнісного підходів. Застосування системного підходу дає змогу розглядати кадровий потенціал як динамічний елемент організаційної структури, що перебуває у взаємозв'язку з іншими її компонентами. Інституційний підхід дозволяє здійснити аналіз нормативно-правових засад кадрової політики, а компетентнісний акцентує увагу на розвитку знань, умінь і поведінкових характеристик персоналу, що набуває особливої актуальності в умовах цифрової економіки.

Отже, теоретико-методологічна база інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки є міждисциплінарною за своєю сутністю й потребує всебічного аналізу як формальних, так і неформальних чинників, які визначають ефективність формування та реалізації кадрового потенціалу сучасних організацій.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки України інституційне середовище управління розвитком кадрового потенціалу зазнає суттєвих змін. Ці зміни обумовлені необхідністю адаптації до нових технологічних викликів, що вимагає перегляду існуючих структур, процесів та нормативно-правової бази [10].

Інституційне забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу в Україні включає основні складові – законодавчу та нормативно-правову систему, відповідні організаційні механізми, а також систему вищої та професійної освіти. Однак, як відзначають науковці, чинні інститути не повністю відповідають сучасним вимогам цифрової економіки. Зокрема, актуальною залишається необхідність перегляду та модернізації нормативно-правового забезпечення з метою успішної інтеграції цифрових технологій у процеси управління персоналом [10; 14].

В Україні інституційне забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу формується

нормативно-правовою системою, що включає понад 650 актів: 37 законів, понад 200 указів Президента, більше 400 нормативно-правових документів Кабінету Міністрів, тощо.

Попри значний обсяг нормативно-правових актів, існує низка викликів:

- диспропорції між потребами ринку праці й підготовкою кадрів, що призводить до неефективного використання ресурсів;

- відсутність дієвого механізму державного замовлення, що гарантував би випускникам робочі місця;

- недостатня інтеграція стандартів ЄС у HR-управління, попри започаткування програми адаптації до стандартів ЄС та проведення міжнародних проєктів, наприклад за участю Канади [15-17].

Загалом, українське законодавство містить фундаментальні засади для розвитку кадрового потенціалу, проте ефективність діяльності інституцій залишається низькою, що стримує забезпечення його відповідності потребам цифрової економіки.

Ключові бар'єри модернізації інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки можна виявити у порівняльному аналізі з практиками країн ЄС/ОЕСР. Зокрема, можемо порівняти фактичний стан справ в Україні з низкою країн, де переважає інтегроване управління, націлене на продуктивність, прозорість і цифровізацію. Наприклад, моделі Фінляндії та Данії відзначаються високою спеціалізацією службовців та розвинутою системою професійних навчальних траєкторій. В Естонії відбувається впровадження електронного урядування і прозорих процедур кадрового відбору, що сприяє швидкому реагуванню на зміни ринку праці.

Дані в таблиці 1, сформовані за індексами, які характеризують ступінь цифровізації та інституційної ефективності, демонструють, що серед країн ЄС Данія, Естонія, Нідерланди та Фінляндія демонструють найвищі показники в обох вимірах одночасно. Україна їм відчутно поступається, попри перші позиції за окремими складовими EGDІ, що свідчить про потребу в глибокій модернізації інституційного середовища, зокрема через цифрову трансформацію HR-процесів.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз цифрового та інституційного розвитку України та окремих країн ЄС (2023/2024)

Країна	DESI 2023 (Digital Economy and Society Index, %)	EGDI 2024 (E-Government Development Index, місце)	OSI 2024 (Online Services Index, місце серед європейських країн)	EPI 2024 (E-Participation Index, місце)	BTI 2024 (Status Index, /10)
Україна	40,4	30	3	1	6,51
Польща	44,3	37	24	42	7,77
Нідерланди	82,7	10	6	12	n/a
Фінляндія	82,0	9	8	19	n/a
Угорщина	58,9	59	33	78	6,56
Данія	69,6	1	1	2	n/a
Естонія	62,6	2	2	7	9,52

Джерело: сформовано авторами за даними [18-21]

Зокрема, Україна за індексом DESI 2023 (показник громадян, що володіють базовими цифровими навичками) становить 40,4% [18] на фоні середнього європейського показника у 55,6 % [19], відстаючи від згаданих вище країн. За EGDІ Україна демонструє значний прогрес – 30-те місце у світовому рейтингу та 3-тє за онлайн-сервісами. Оцінка якості інститутів в Україні за BTI (6.51/10) свідчить про їх середній рівень, що є нижчим рівнем країн Західної та Північної Європи.

Отже, на фоні країн ЄС, Україна має достатню нормативну базу для управління розвитком кадрового потенціалу, однак вона потерпає від слабкої координації, фрагментарності HR-інституцій та недостатньої

цифрової орієнтації. Порівняння з практиками країн ЄС та ОЕСР виявляє ключові прогалини у стратегічному кадровому плануванні, професійній підготовці, адаптації KPI-систем та цифровізації державної служби. Наприклад, звіт ОЕСР 2024 року виділяє кадрову політику як центральний елемент шести принципів публічного адміністрування, що мають бути імplementовані для прогресу в євроінтеграції. Усунення цих розривів є пріоритетним для подальшого розвитку інституційного середовища управління персоналом в умовах цифрової економіки.

Загалом, в Україні основними проблемами інституційного забезпечення управління розвитком кадрового

потенціалу в умовах цифрової економіки є:

1. Застаріла нормативно-правова база: багато законодавчих актів не враховують специфіку цифрової економіки, що ускладнює впровадження новітніх технологій у процеси управління кадрами [10].

2. Недостатній розвиток цифрових компетентностей: спостерігається нестача кваліфікованого персоналу, який володіє сучасними цифровими компетентностями, що ускладнює впровадження інноваційних рішень в організаціях [14].

3. Низький рівень інтеграції цифрових технологій: значна частина організацій не має ані належної матеріально-технічної бази, ані чіткого стратегічного бачення для ефективного застосування цифрових

технологій в управлінні розвитком кадрового потенціалу [12].

4. Відсутність єдиної стратегії цифровізації: попри зростаючий попит на фахівців, які володіють цифровими компетентностями, в Україні відсутня цілісна національна стратегія, яка б системно регулювала процеси управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки [10; 13].

Модернізація інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки має базуватися на системному підході до трансформації правових, організаційних та освітніх інструментів, які формують ефективне функціонування системи управління (рис. 1).

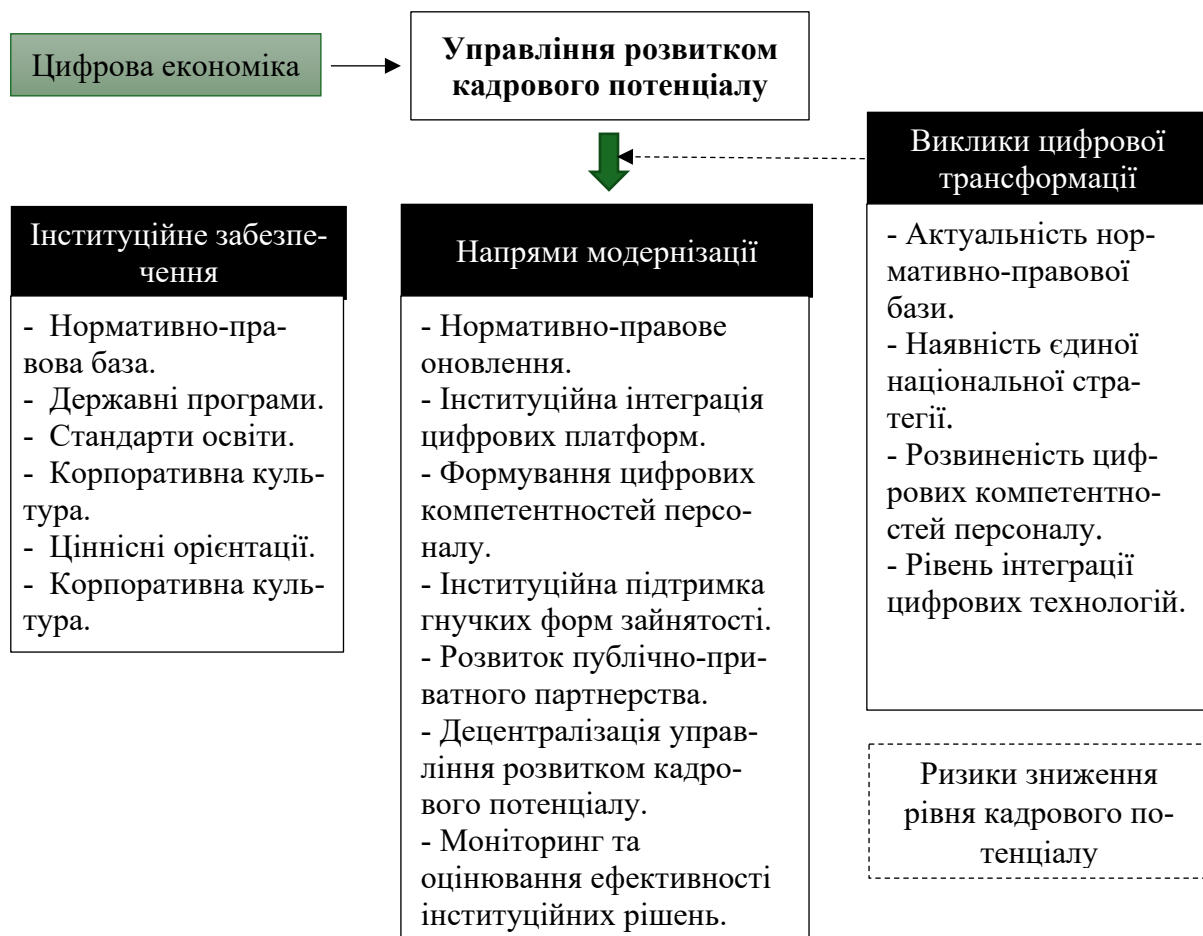


Рис. 1. Модернізація інституційного середовища управління розвитком кадрового потенціалу організацій в умовах цифрової економіки
Джерело: сформовано авторами

Основними напрямками модернізації можна встановити:

1. Актуалізацію стану нормативно-правової системи.

Сучасні умови цифрової економіки потребують як створення нових, так і адаптацію існуючих законодавчих та нормативно-правових актів. Особливу увагу слід приділяти питанням цифрової безпеки, правового регулювання нестандартних форм зайнятості (зокрема, гіг-праці та дистанційної роботи), а також визначенню

правового статусу цифрових компетентностей.

2. Інституційну інтеграцію цифрових платформ.

Цей напрям включає впровадження державних і корпоративних інформаційно-аналітичних рішень для управління персоналом, зокрема систем для моніторингу, оцінки та розвитку кадрового потенціалу. Важливою вимогою є забезпечення інтероперабельності між відповідними системами публічного та приватного секторів, що сприятиме більш ефективному обміну даними та координації їх дій.

3. Формування та розвиток цифрових компетентностей персоналу.

Вимагає впровадження системи безперервної освіти, спрямованої на формування управлінських, цифрових та аналітичних навичок персоналу, що є критично важливими для ефективної діяльності в умовах цифрової економіки.

4. Інституційне забезпечення гнучких форм зайнятості.

Передбачає вдосконалення нормативно-правових механізмів і організаційних систем для підтримки дистанційної, проєктної та гнучкої зайнятості, що підвищить адаптивність ринку праці та відповідність сучасним тенденціям.

5. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері цифровізації управління персоналом.

Розвиток такого партнерства дозволить залучати інноваційні рішення, цифрові сервіси та експертизу приватного сектору в систему публічного управління персоналом.

6. Децентралізацію управління розвитком кадрового потенціалу.

Забезпечення розширення повноважень регіональних органів влади у сфері професійної перепідготовки, прогнозування кадрових потреб та адаптації освітніх програм відповідно до специфіки місцевих ринків праці.

7. Моніторинг та оцінювання ефективності інституційних рішень.

Формування національної системи ключових показників ефективності (КПІ) для оцінювання

ефективності кадрової політики в умовах цифрової економіки сприятиме оперативному перегляду та вдосконаленню державних стратегій і програм.

Висновки. У цілому модернізація інституційного забезпечення має стати ключовим елементом глибокої цифрової трансформації управлінських процесів, створити сприятливі умови для розвитку кадрового потенціалу та сприяти підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

У результаті проведеного дослідження з'ясовано, що ефективність управління розвитком кадрового потенціалу тісно пов'язана зі спроможністю інституцій адаптуватися до нових реалій цифрової економіки, що охоплює не лише технологічні інновації, а й суттєві зміни в організаційній та регуляторній сферах.

Отримані висновки вказують на те, що модернізація інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу повинна розглядатися як пріоритетний вектор соціально-економічного розвитку держави в умовах цифрової економіки. Її реалізація дозволить підвищити гнучкість ринку праці, зростання продуктивності праці й забезпечити сталість людського розвитку в умовах цифровізації.

З огляду на виявлені проблеми та сучасні тренди цифрової трансформації, для подальших наукових досліджень перспективним є розвиток міждисциплінарного підходу, що поєднує елементи державного управління, цифрової економіки, поведінкових наук і HR-аналітики для формування адаптивної, прозорої та ефективної системи управління розвитком кадрового потенціалу в Україні.

Список використаних джерел:

1. Колядич О.І., Погорелов С.Б. (2012). До питання формальних і неформальних інституцій сфери соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць. Київ: КНЕУ, № 2. С. 140–145. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14715316.pdf>.
2. North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press, 157 p.
3. Estrin, S., & Prevezer, M. (20-11). The role of informal institutions in corporate governance: Brazil, Russia, India, and China compared. *Asia Pacific Journal Management*, No. 28. Pp. 41–67. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9229-1>.
4. Huang, Q., & Gamble, J. (2011). Informal institutional constraints and their impact on HRM and employee satisfaction: evidence from China's retail sector. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22. Iss. 15. Pp. 3168–3186. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560879>.
5. Рязанов М.Р. (2020). Теоретико-методологічні засади визначення сутності кадрового потенціалу закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*, № 4. С. 336–345. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.31>.
6. Кифяк В.І., Карп А.Г. (2021). Інституційне середовище корпоративного управління як фактор розвитку економіки. *Підприємництво і торгівля*, № 32. С. 26–32. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-32-04>.
7. Омеляненко М., Цзін Ц. (2024). Бізнес-моделі управління персоналом в координатах цифрової економіки: нові параметри та стратегічні вектори трансформації будівельного девелопменту. *Просторовий розвиток*, № 10. С. 641–655. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.641-655>.
8. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. (2024). Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*, Вип. 3. С. 73–95. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.073>.
9. Castells, M. (2009). *The rise of the network society*. Oxford: Wiley-Blackwell, 656 p.
10. Губанова Н.Н. (2021). Розвиток цифрової економіки та інституційні реформи України: макроекономічний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, № 74. С. 17–23. DOI: <http://dx.doi.org/10.18664/btie.74.280875>.

11. Крикавський Є.В., Калинець К.С. (2023). Вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість колективу. *Економіка та суспільство*, № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-9>.
12. Щупаківський Р. (2023). Інституційні та організаційні аспекти середовища формування і реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій. *Modeling the Development of the Economic Systems*, № 3. С. 109–114. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-15>.
13. Гордієнко Є.П., Соколовська М.В. (2023). Ринок праці в умовах цифрової трансформації: вплив гігієни економіки. *Державне будівництво*, № 2(34). С. 171–182. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-14>.
14. Чернецький А.В. (2024). Сучасні тенденції цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. *Інвестиції: практика та досвід*, № 19. С. 226–232. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.225>.
15. *The Principles of Public Administration*. (2023). Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en>.
16. *Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration*. SIGMA Monitoring Reports. (2024). Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>.
17. Support to Ukraine's Reforms for Governance Program (Canada-Ukraine). URL: <https://www.alineainternational.com/surge-en/>.
18. Дослідження цифрових навичок українців. Дія.Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/research>.
19. DESI indicators. European Commission. URL: <https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators>.
20. E-Government Development Index. UN E-Government Knowledgebase. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>.
21. BTI Transformation Index. URL: <https://bti-project.org/en/?cb=00000>.

References:

1. Koliadych, O.I., & Pohorielov, S.B. (2012). Do pytannia formalnykh i neformalnykh instytutiv sfery sotsialno-trudovykh vidnosyn [The issue of formal and informal institutions in the sphere of social and labour relations]. *Social and labour relations: theory and practice*, No. 2. Pp. 140–145. [in Ukrainian].
2. North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press, 157 p. [in English].
3. Estrin, S., & Prevezer, M. (2011). The role of informal institutions in corporate governance: Brazil, Russia, India, and China compared. *Asia Pacific Journal Management*, No. 28. Pp. 41–67. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9229-1>. [in English].
4. Huang, Q., & Gamble, J. (2011). Informal institutional constraints and their impact on HRM and employee satisfaction: evidence from China's retail sector. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22. Is. 15. Pp. 3168–3186. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560879>. [in English].
5. Riazanov, M R. (2020). Teoretyko-metodolohichni zasady vyznachennia sutnosti kadrovoho potentsialu zakladu vyshchoi osvity [Theoretical and methodological fundamentals of determining the essence of staff potential of higher education institutions]. *Economics and organization of management*, No. 4. Pp. 336–345. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.31>. [in Ukrainian].
6. Kyfiak, V.I., & Karp, A.H. (2021). Instytutysiine seredovyshe korporatyvnoho upravlinnia yak faktor rozvytku ekonomiky [Corporate governance as a factor of economic development]. *Entrepreneurship and trade*, No. 32. Pp. 26–32. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-32-04>. [in Ukrainian].
7. Omelianenko, M., & Jing, Q. (2024). Biznes-modeli upravlinnia personalom v koordynatakh tsyfrovoy ekonomiky: novi parametry ta stratehichni vektory transformatsii budivelnoho developmentu [Business models of personnel management in the coordinates of the digital economy: new parameters and strategic vectors of transformation in construction development]. *Spatial development*, No. 10. Pp. 641–655. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.641-655>. [in Ukrainian].
8. Diakiv, O., Shushpanov, D., Prokhorovska, S., & Khlypovka O. (2024). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia talantamy v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Innovative approaches to talent management in the context of digital transformation]. *Herald of economics*, Iss. 3. Pp. 73–95. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.073>. [in Ukrainian].
9. Castells, M. (2009). *The rise of the network society*. Oxford: Wiley-Blackwell.
10. Hubanova, N.N. (2021). Rozvytok tsyfrovoy ekonomiky ta instytutysiini reformy Ukrainy: makroekonomichniy aspekt [Development of digital economy and institutional reforms in Ukraine: macroeconomic aspect]. *The bulletin of transport and industry economics*, No. 74. Pp. 17–23. DOI: <http://dx.doi.org/10.18664/btie.74.280875>. [in Ukrainian].
11. Krykavskiy, Ye.V., & Kalynets, K.S. (2023). Vplyv korporatyvnoi kultury na motyvatsiiu ta zaluchenist kolektyvu [Influence of corporate culture on team motivation and engagement]. *Economy and society*, No. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-9>. [in Ukrainian].

12. Shchupakivskyi, R. (2023). Instytutsiini ta orhanizatsiini aspekty seredovyscha formuvannia i realizatsii potentsialu sektora informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii [Institutional and organizational aspects of the environment for the formation and realization of the potential of the information and communication technologies sector]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, No. 3. Pp. 109–114. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-15>. [in Ukrainian].
13. Hordiienko, Ye.P., & Sokolovska, M.V. (2023). Rynok pratsi v umovakh tsyfrovoy transformatsii: vplyv hih-ekonomiky [The labour market in conditions of digital transformation: the impact of the gig economy]. *State formation*, No. 2(34). Pp. 171–182. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-14>. [in Ukrainian].
14. Chernetskyi, A.V. (2024). Suchasni tendentsii tsyfrovizatsii upravlinnia kadrovym potentsialom orhaniv publichnoi vlady [Current trends of digitalization of human resource management of public authority bodies]. *Investments: practice and experience*, No. 19. Pp. 226–232. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.225>. [in Ukrainian].
15. The Principles of Public Administration. (2023). Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en>.
16. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. SIGMA Monitoring Reports. (2024). Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>.
17. Support to Ukraine's Reforms for Governance Program (Canada–Ukraine). Retrieved from: <https://www.alineainternational.com/surge-en/>.
18. Doslidzhennia tsyfrovyykh navychok ukrainsiv [Research on the digital skills of Ukrainians]. Action.Education. Retrieved from: <https://osvita.diia.gov.ua/research>. [in Ukrainian].
19. DESI indicators. European Commission. Retrieved from: <https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators>.
20. E-Government Development Index. UN E-Government Knowledgebase. Retrieved from: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>.
21. BTI Transformation Index. Retrieved from: <https://bti-project.org/en/?&cb=00000>.