

УДК 004.738.1-027.542(477):378.147.091.3

**Сердюк Ольга Іванівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавський державний аграрний університет*

**Serdiuk Olha**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of Public Management and Administration  
Poltava State Agrarian University  
ORCID: 0000-0003-0926-9623*

**КОНТЕНТ ДЕРЖАВНИХ САЙТІВ УКРАЇНИ ЯК ДИДАКТИЧНИЙ  
РЕСУРС НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ  
ОСВІТИ**

**GOVERNMENT WEBSITES AS A DIDACTIC RESOURCE FOR THE  
EDUCATIONAL PROCESS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

*Анотація.* Розглянута проблема формування методичного забезпечення навчального процесу в закладах вищої освіти з залученням такого дидактичного ресурсу як цифровий контент державних сайтів України. Зазначається, що він може бути запропонований здобувачам вищої освіти під час здійснення всіх видів навчальної діяльності поряд з звичайними навчальними, навчально-методичними посібниками як рівноцінний компонент інформаційного забезпечення освітнього процесу. Можливості використання контенту державних сайтів України в освітньому процесі проілюстровано на прикладі залучення матеріалів вебсайту Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) при опануванні тем навчальної дисципліни «Управління персоналом»

в організаціях публічної сфери» освітньо-професійної програми Місцеве самоврядування першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Окреслено такі переваги інформаційного цифрового контенту державних сайтів України: докладне та різнопланове ілюстрування практики функціональної діяльності відповідних органів влади, вільний доступ та безкоштовність, оперативність, систематичність розміщення інформації, надзвичайна актуальність та раціональне структурування інформації, логічність, зрозумілість та легкість для читання. З'ясовано, що він також забезпечує вимоги інклюзивної освіти, оскільки є доступним для користувачів з порушеннями зору, слуху, опорно-рухового апарату, мовлення та інтелектуального розвитку, а також з різними комбінаціями порушень. Широкі можливості для практичного застосування інформаційного цифрового контенту державних сайтів України при вивченні різних навчальних дисциплін зумовлює необхідність подальшої цілеспрямованої аналітичної роботи з пошуку різноманітних форм продуктивного використання контенту подібних мережевих ресурсів у навчальній діяльності.

**Ключові слова:** державні сайти України, заклади вищої освіти, освітній процес, дидактичні ресурси.

**Summary.** The article deals with the problem of forming methodological support for the educational process in higher education institutions with the use of such a didactic resource as the digital content of the State websites of Ukraine. It is noted that it can be offered to students of higher education during the implementation of all types of educational activities along with the usual educational, educational and methodical aids as an equal component of information support of the educational process. The possibilities of using the content of state websites of Ukraine in the educational process are illustrated by

*the example of attracting materials from the website of the National Agency of Ukraine for Civil Service in mastering the topics of the discipline «Human Resources Management in Public Sphere Organizations» of the educational and professional program Local Self-Government of the first (bachelor's) level of higher education, specialty 281 Public management and administration. The article outlines the following advantages of the digital information content of Ukrainian state websites: detailed and diverse illustration of the practice of functional activities of the relevant authorities, systematic placement of information, extreme relevance and rational structuring, logic, clarity and readability. It has been found that it also meets the requirements of inclusive education as it is accessible to users with visual, hearing, musculoskeletal, speech, and intellectual disabilities, as well as with various combinations of disabilities. The wide scope for the practical use of digital information content of Ukrainian government websites in the study of various academic disciplines necessitates further targeted analytical work to maximize the productive use of the content of similar online resources in the educational process.*

**Key words:** *state websites of Ukraine, higher education institutions, educational process, didactic resources.*

**Постановка проблеми.** Стратегічним завданням сучасного етапу модернізації освіти в Україні є забезпечення якості підготовки фахівців на рівні міжнародних стандартів. При цьому має бути вирішена проблема підвищення відповідності компетентностей та результатів навчання випускників закладів вищої освіти потребам майбутніх сфер і посад їх професійної діяльності. Адаптації освітніх програм закладів вищої освіти зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування до проблем в сфері державного управління та місцевого самоврядування може сприяти залучення при формуванні контенту їх освітніх компонентів цифрових матеріалів

офіційних вебсайтів та вебпорталів органів влади України. Завдання полягає в тому щоб при формуванні методичного забезпечення навчального процесу в закладах вищої освіти раціонально використати такий дидактичний ресурс як цифровий контент державних сайтів України та офіційних вебсайтів органів місцевого самоврядування, який є фахово змістовним, актуальним та практико орієнтованим.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичний аспект застосування дидактичних засобів досліджували багато авторитетних вітчизняних педагогів, вивчалися також питання ролі та місця дидактичних електронних ресурсів у системі сучасних засобів навчання (Олефіренко Н. В. [1], Лапінський В. В. [2] та ін.). Проте питання доцільності й умотивованості використання такої складової контенту комп'ютерної мережі як інформаційні матеріали офіційних вебсайтів та вебпорталів органів влади України є маловивченим.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета дослідження полягає в висвітленні ролі та місця контенту державних сайтів України як джерела інформаційного забезпечення освітнього процесу при підготовці здобувачів вищої освіти за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування.

**Виклад основного матеріалу.** Пізнання дійсності відбувається за допомогою низки засобів, в яких представлено інформацію про об'єкт дійсності – підручників, енциклопедій, мультимедійних презентацій, навчальних кінофільмів тощо. Н. Олефіренко розрізняє три групи дидактичних засобів [1, с. 131]. До першої належать ті засоби, які є джерелом інформації: об'єкти навколишньої дійсності в їх природному стані; моделі об'єктів навколишньої дійсності – матеріальні (зменшені копії об'єктів), образні (картини, малюнки, фото, аудіозаписи), вербальні (письмовий та усний опис об'єкта, аудіотексти), знакові (схеми, мапи тощо),

віртуальні (віртуальні аналоги реальних або абстрактних об'єктів). Другу групу дидактичних засобів утворюють засоби, які забезпечують успішне формування умінь й навичок. До неї можемо зарахувати, зокрема, збірки вправ. До третьої групи доєднаємо засоби, що виконують функції контролю й діагностики навчального процесу: тести, збірки контрольних завдань, контролюючі та діагностуючі електронні засоби тощо.

З розвитком інформаційних технологій арсенал дидактичних засобів доповнився електронними посібниками та підручниками, програмно-методичними комплексами, контролюючими системами, енциклопедіями, довідниками і т. п., кожен з яких має свої функції та особливості. Набув дидактичного значення і контент комп'ютерної мережі, телекомунікаційних сервісів (електронної пошти, телеконференцій тощо), вебсайтів та вебпорталів. Засоби навчання, в яких (для відтворення яких) використовуються цифрові технології, В. В. Лапінський відносить до електронних засобів навчального призначення, при цьому вважаючи, що вони та інші складники електронних освітніх ресурсів мають органічно вписуватися в навчальний процес, використовуватися в якості засобів колективної і самостійної діяльності учасників цього процесу [2, с. 9].

При підготовці здобувачів вищої освіти дидактичні засоби навчання є обов'язковим елементом оснащення навчального процесу. Вони є одним із головних компонентів дидактичної системи поряд із цілями, контентом, формами і методами навчання. Завдання викладача полягає в тому, щоб зробити контент навчальної дисципліни цікавим, змусити здобувача вищої освіти побачити за законами, закономірностями, принципами справжні живі явища і події.

Спектр дидактичних засобів, що забезпечують освітній процес у закладах вищої освіти, різниться залежно від спеціальності, за якою здійснюється підготовка. Підготовка здобувачів першого-третього рівня вищої освіти за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування

галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування потребує, насамперед, таких дидактичних засобів як вербальні джерела інформації (письмовий та усний опис об'єкту, озвучені тексти). Можливості традиційних підручників та навчальних посібників за згаданим фахом обмежені: вони вміщують в себе лише незначну кількість навчальних матеріалів, навчальний матеріал швидко втрачає актуальність, його не вистачає для поглибленого вивчення навчальної дисципліни. Крім того, підготовка фахівців з публічного управління та адміністрування повсякчас спирається на використання положень нормативно-правових актів, забезпечення зручного доступу до яких є дуже важливим для результативної роботи викладача зі здобувачами вищої освіти. Тому під час здійснення всіх видів навчальної діяльності поряд з звичайними навчальними, навчально-методичними посібниками здобувачам вищої освіти доцільно пропонувати контент державних сайтів України, який має стати рівноцінною складовою інформаційного забезпечення освітнього процесу. Це дозволить викладачу більш повно і глибоко розкривати сутність досліджуваних об'єктів, явищ і процесів в сфері публічного управління та адміністрування, а також забезпечити більш раціональне та якісне здійснення всіх видів діяльності здобувачів вищої освіти.

Можливості використання державних сайтів України в освітньому процесі можна проілюструвати на прикладі залучення матеріалів вебсайту НАДС під час роботи над темами обов'язкової навчальної дисципліни «Управління персоналом в організаціях публічної сфери» освітньо-професійної програми Місцеве самоврядування першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Полтавського державного аграрного університету (спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування) (табл. 1).

**Можливості використання контенту розділів вебсайту НАДС в розрізі тем навчальної дисципліни «Управління персоналом в організаціях публічної сфери»**

Назва теми	Назва розділу/ сторінки вебсайту
Управління персоналом як соціальна система	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Публічний портал (HRMIS);</li> <li>– Кількісний склад державних службовців;</li> <li>– Діяльність → Кількісний склад державних службовців.</li> </ul>
Організація набору та відбору персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вищий корпус → Інформація про конкурси;</li> <li>– Вищий корпус → Відеофіксація процедури проведення конкурсу;</li> <li>– Діяльність → Управління персоналом на державній службі → Методична підтримка у впровадженні HR-інструментів → Адаптація новопризначених працівників);</li> <li>– Діяльність → Управління персоналом на державній службі → Методична підтримка у впровадженні HR-інструментів → Конкурсна процедура;</li> <li>– Діяльність → Управління персоналом на державній службі → Методична підтримка у впровадженні HR-інструментів → Стажування молоді;</li> <li>– Діяльність → Управління персоналом на державній службі → Організація і проведення конкурсів на посади державної служби;</li> <li>– Діяльність → Служба в органах місцевого самоврядування → Актуальні питання управління персоналом в органах місцевого самоврядування;</li> <li>– Діяльність → Служба в органах місцевого самоврядування → Методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування → Проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування.</li> </ul>
Організування діяльності та функції служб управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Публічний портал (HRMIS);</li> <li>– Діяльність → Управління персоналом на державній службі → Методична підтримка у впровадженні HR-інструментів → Підготовка посадової інструкції;</li> <li>– Діяльність → Управління персоналом на державній службі → Функціонування служб управління персоналом;</li> <li>– Діяльність → Управління персоналом на державній службі → Аналітика та дослідження з питань управління персоналом на державній службі;</li> <li>– Діяльність → Служба в органах місцевого самоврядування → Методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування → Робота з посадовими інструкціями посадових осіб місцевого самоврядування.</li> </ul>
Формування трудового колективу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Діяльність → Управління персоналом на державній службі → Методична підтримка у впровадженні HR-інструментів → Робота з конфліктами;</li> <li>– Діяльність → Управління персоналом на державній службі → Аналітика та дослідження з питань управління персоналом на державній службі;</li> </ul>
Згуртованість та соціальний розвиток колективу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Діяльність → Управління персоналом на державній службі → Організаційна культура на публічній службі;</li> <li>– Діяльність → Служба в органах місцевого самоврядування → Методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування → Робота з конфліктами в органах місцевого самоврядування.</li> </ul>
Використання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Діяльність → Управління персоналом на державній службі →</li> </ul>

персоналу організації	<p>Методична підтримка у впровадженні HR-інструментів → Організація роботи за межами адміністративної будівлі;</p> <p>– Діяльність → Управління персоналом на державній службі → Методична підтримка у впровадженні HR-інструментів → Формування безбар'єрності на робочому місці;</p> <p>– Діяльність → Управління персоналом на державній службі → Аналітика та дослідження з питань управління персоналом на державній службі;</p> <p>– Діяльність → Служба в органах місцевого самоврядування → Питання роботи ОМС в умовах воєнного стану;</p> <p>– Діяльність → Служба в органах місцевого самоврядування → Методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування → Формування безбар'єрності на робочому місці в органах місцевого самоврядування.</p>
Оцінювання персоналу в організації	<p>– Діяльність → Центр оцінювання кандидатів на заняття посад державної служби;</p> <p>– Діяльність → Управління персоналом на державній службі → Оцінювання результатів службової діяльності;</p> <p>– Діяльність → Управління персоналом на державній службі → Аналітика та дослідження з питань управління персоналом на державній службі;</p> <p>– Діяльність → Управління персоналом на державній службі → Методична підтримка у впровадженні HR-інструментів → Процедура оцінювання результатів службової діяльності.</p>
Управління розвитком і рухом персоналу організації	<p>– Портал управління знаннями;</p> <p>– Діяльність → Професійне навчання;</p> <p>– Діяльність → Служба в органах місцевого самоврядування → Актуальні питання управління персоналом в органах місцевого самоврядування.</p>
Соціальне партнерство в організації	<p>– Діяльність → Управління персоналом на державній службі → Аналітика та дослідження з питань управління персоналом на державній службі.</p> <p>– Діяльність → Служба в органах місцевого самоврядування → Актуальні питання управління персоналом в органах місцевого самоврядування;</p> <p>– Діяльність → Служба в органах місцевого самоврядування → Питання роботи ОМС в умовах воєнного стану.</p>
Мотивація та заохочення персоналу	<p>– Діяльність → Оплата праці державних службовців.</p>

Джерело: [3]

Інформаційний цифровий контент вебсайту НАДС ілюструє актуальні питання управління персоналом на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування за переважною більшістю напрямів кадрового менеджменту. Він представлений статистичними даними, нормативно-правовими актами, роз'ясненнями, методичними рекомендаціями, посібниками, методиками, відповідями на питання, результатами опитування, звітами (в т. ч. статистичними), дослідженнями, результатами досліджень, результатам аналізу, аналітичними довідками, узагальненою статистичною інформацією, візуалізованими матеріалами, додатковою

інформацією у формі презентацій, посиланнями на навчальні курси, порадами, матеріалами конкурсів, рекомендованими формами документів, відповідями на актуальні питання, корисною інформацією, інформаційно-графічними матеріалами [3].

Нові підходи до практики управління персоналом на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування демонструє Всеукраїнський конкурс «Кращі практики управління персоналом», започаткований НАДС в 2018 році. Практики переможців (2018 року та 2020-2022 років), розміщені на вебсайті НАДС інформують здобувачів вищої освіти про успішну діяльність структурних підрозділів, що займаються питаннями управління персоналом в державних органах та органах місцевого самоврядування (табл. 2), переконливо супроводжуючи прикладами найбільш важливі теми навчальної дисципліни «Управління персоналом в організаціях публічної сфери».

Таблиця 2

**Можливості використання матеріалів Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом» в розрізі тем навчальної дисципліни «Управління персоналом в організаціях публічної сфери»**

Назва теми	Номінації Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом» (рік проведення конкурсу)
Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації	Краща практика стратегічного управління людськими ресурсами в державному органі (2019 р.).
Організація набору та відбору персоналу	1. Краща практика залучення молоді на публічній службі (2021 р.). 2. Краща практика адаптації державних службовців, яких вперше призначено на посади (2018 р.). 3. Краща практика рекрутингу персоналу в умовах воєнного стану (2023 р.).
Використання персоналу	1. Краща практика створення належних умов для ефективної роботи (2022 р.). 2. Краща практика формування та підтримки комфортного середовища на робочому місці (2021 р.). 3. Краща практика підтримки залученості персоналу в державному органі (2020 р.). 4. Краща практика організації віддаленої роботи в державному органі (2020 р.). 5. Краща практика формування безбар'єрності на робочому місці (2023 р.).

Формування трудового колективу	1. Краща практика відповідального лідерства (2022 р.). 2. Краща практика розвитку взаємопідтримки та згуртованості (2022 р.). 3. Краща практика розвитку лідерства та формування команди на публічній службі (2021 р.).
Згуртованість та соціальний розвиток колективу	4. Краща практика формування корпоративної культури у державному органі (2018 р.). 5. Краща практика розвитку етики взаємодії в команді (2023 р.).
Управління розвитком і рухом персоналу організації	1. Краща практика наставництва в державному органі (2020 р.). 2. Краща практика управління талантами в державному органі (2019 р.). 3. Краща практика професійного розвитку державних службовців у державному органі (2018 р.).
Мотивація та заохочення персоналу	Краща практика мотивації державних службовців в державному органі (2019 р.).

*Джерело:* [3]

Корисний контент, який варто використовувати в навчальному процесі при підготовці фахівців з публічного управління та адміністрування, можна знайти і на інших офіційних вебсайтах органів влади України чи офіційних вебресурсах. Так, зокрема, для розкриття такої теми навчальної дисципліни «Управління персоналом в організаціях публічної сфери» як «Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації» доцільно звернутися до низки HR-стратегій органів виконавчої влади України: «HR-Стратегія Міністерства фінансів на 2021-2023 роки» [4], «Програма управління людськими ресурсами Державної податкової служби України на 2021-2023 роки» [5], «Стратегія управління персоналом Державної служби статистики України до 2023 року» [6], «Стратегія управління персоналом Державної митної служби України на 2021-2024 роки» [7], «Стратегія розвитку управління персоналом Держаудитслужби до 2024 року» [8] та ін.

Таким чином, інформаційний цифровий контент державних сайтів України безперечно виконує освітню функцію та може поширювати свій інформаційний вплив і привертати таку цільову аудиторію як здобувачі вищої освіти, зокрема, спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування. Його перевагами є вільний доступ та безкоштовність, оперативність,

систематичність розміщення інформації, надзвичайна актуальність та раціональне структурування інформації, логічність, зрозумілість та легкість для читання. Інформаційний цифровий контент державних сайтів України має бути доступним для користувачів з порушеннями зору, слуху, опорно-рухового апарату, мовлення та інтелектуального розвитку, а також з різними комбінаціями порушень, що забезпечує вимоги інклюзивної освіти (Постанова КМУ від 12.07.2019 № 493 [9]). А головне – він докладно та різнопланово демонструє практику функціональної діяльності відповідних державних органів. Використання інформаційного цифрового контенту державних сайтів України в навчальному процесі при підготовці фахівців, зокрема, зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування, позитивно впливатиме на набуття ними професійних компетентностей та опанування результатів навчання.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Найкращим засобом для пізнання процесів у сфері публічного управління та адміністрування є сама дійсність – діяльність організацій публічної сфери, процеси і явища, які там відбуваються. Будь-яке моделювання діяльності організацій публічної сфери є біднішим самої функціональної діяльності, оскільки втрачається ціла низка деталей. Докладному ознайомленню з різновидами функціональної діяльності органів державної влади сприяє використання в навчальному процесі інформаційного цифрового контенту державних сайтів України. Актуальність цієї теми та широкий простір для її практичного застосування при вивченні різноманітних навчальних дисциплін в закладах вищої освіти зумовлює необхідність подальшої цілеспрямованої аналітичної роботи щодо пошуку різноманітних форм продуктивного використання контенту подібних мережевих ресурсів в освітньому процесі.

## Література

1. Олефіренко Н. В. Дидактичні електронні ресурси у системі сучасних засобів навчання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2014. Вип. 33. С. 129-133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped\\_2014\\_33\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2014_33_39) (дата звернення: 07.10.2023)
2. Лапінський В. В. Електронні освітні ресурси – дидактичні вимоги і класифікація. *Нові інформаційні технології в освіті для всіх: Міжнародна конференція ІТЕА (м. Київ, Україна)*. 2013. С. 1-3. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/1303/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf> (дата звернення: 07.10.2023)
3. *Національне агентство України з питань державної служби : офіційний сайт*. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 07.10.2023)
4. Міністерство фінансів представило HR-Стратегію на 2021-2023 роки. *Міністерство фінансів України : офіційний сайт*. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/ministerstvo\\_finansiv\\_predstavilo\\_hr-strategiiu\\_na\\_2021-2023\\_roki-2871](https://mof.gov.ua/uk/news/ministerstvo_finansiv_predstavilo_hr-strategiiu_na_2021-2023_roki-2871) (дата звернення: 07.10.2023)
5. У ДПС затверджено HR-стратегію для проведення цілісної та систематичної реформи у сфері управління персоналом. *Державна податкова служба України : офіційний сайт*. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/429906.html> (дата звернення: 07.10.2023)
6. Про затвердження Стратегії управління персоналом Державної служби статистики України на період до 2023 року : Наказ Державної служби статистики України від 12.10.2020 р. № 294. URL: [https://ukrstat.gov.ua/norm\\_doc/2020/294/294\\_2020.htm](https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2020/294/294_2020.htm) (дата звернення: 07.10.2023)
7. Стратегія управління персоналом Державної митної служби України на

- 2021-2024 роки. URL: <https://drive.google.com/file/d/1hiDg34zxwqzROZMNOIDUacpKGczcZW3v/view> (дата звернення: 07.10.2023)
8. Стратегія розвитку управління персоналом Держаудитслужби на період до 2024 року. *Державна аудиторська служба України : офіційний сайт*. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/news/3486> (дата звернення: 07.10.2023)
9. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо функціонування офіційних веб-сайтів органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.07.2019 № 493. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.10.2023)

### References

1. Olefirenko N. V. Dydaktychni elektronni resursy u systemi suchasnykh zasobiv navchannia. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pedagogika. Sotsialna robota*. 2014. Vyp. 33. S. 129-133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped\\_2014\\_33\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2014_33_39) (access date: 07.10.2023)
2. Lapinskyi V. V. Elektronni osviti resursy – dydaktychni vymohy i klasyfikatsiia. *Novi informatsiini tekhnolohii v osviti dla vsikh: Mizhnarodna konferentsiia ITEA (m. Kyiv, Ukraina)*. 2013. S. 1-3. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/1303/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf> (access date: 07.10.2023)
3. *Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby: ofitsiinyi sait*. URL: <https://nads.gov.ua/> (access date: 07.10.2023)
4. *Ministerstvo finansiv predstavilo HR-Stratehiiu na 2021-2023 roky. Ministerstvo finansiv Ukrainy: ofitsiinyi sait*. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/ministerstvo\\_finansiv\\_predstavilo\\_hr-](https://mof.gov.ua/uk/news/ministerstvo_finansiv_predstavilo_hr-)

strategiiu\_na\_2021-2023\_roki-2871 (access date: 07.10.2023)

5. U DPS zatverdzheno HR-stratehiiu dlia provedennia tsilisnoi ta systematychnoi reformy u sferi upravlinnia personalom. Derzhavna podatkova sluzhba Ukrainy: ofitsiinyi sait. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentri/novini/429906.html> (access date: 07.10.2023)
6. Pro zatverdzhennia Stratehii upravlinnia personalom Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy na period do 2023 roku: Nakaz Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy vid 12.10.2020 r. № 294. URL: [https://ukrstat.gov.ua/norm\\_doc/2020/294/294\\_2020.htm](https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2020/294/294_2020.htm) (access date: 07.10.2023)
7. Stratehiia upravlinnia personalom Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy na 2021-2024 roky. URL: <https://drive.google.com/file/d/1hiDg34zxwqzROZMNOIDUacpKGczcZW3v/view> (access date: 07.10.2023)
8. Stratehiia rozvytku upravlinnia personalom Derzhavnoi sluzhby na period do 2024 roku. Derzhavna audytorska sluzhba Ukrainy: ofitsiinyi sait. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/news/3486> (access date: 07.10.2023)
9. Pro vnesennia zmin do deiakykh postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy shchodo funktsionuvannia ofitsiinykh veb-saitiv orhaniv vykonavchoi vlady: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12.07.2019 № 493. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493-2019-%D0%BF#Text> (access date: 07.10.2023)