



## Professionalization of the Public Service of Ukraine: Personnel-Technologies in Management Human Resources

UDC: 35.08(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152311>**Antonova Olha****Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-3283-8938>, [puma\\_umsf@ukr.net](mailto:puma_umsf@ukr.net)  
*University of Customs and Finance (Dnipro, Ukraine)***

### Abstract

The trends of transformation and adaptation of the public service of Ukraine to modern challenges, which were accelerated by Russia's military aggression in the face of global challenges, are analyzed. The further professionalization of the public service through the introduction of modern innovative approaches and the use of personnel technologies in the management of human resources in the sphere of public service is substantiated. The strengthening of the influence of digitization's factors of relations with the public and administrative processes, services was determined; formation of digital approaches and understanding of leadership as a brand based on social responsibility and safety, transparency; application of data-driven approaches and personnel technologies in the management of human resources in the public sector. The acquisition of specific functions - financial, analytical, information technologies - by specialists in personnel management and development of public servants has been updated. An analysis of changes in the needs of public servants during the pandemic and armed aggression of the Russian Federation was carried out.

The domestic experience of introducing modern technologies in the field of personnel and human resources management in the field of public service, service in local authorities is considered. Theoretical approaches to personnel management and human resources management in the field of corporate governance were studied, and on its basis, an approach to the professionalization of public servants of Ukraine was developed, which is based on the introduction of the Well-being support system. The application of limited personnel technologies (outsourcing, out staffing and leasing of staff in the legal and financial spheres) is proposed, taking into account foreign experience, in particular the experience of "flexible / mixed sustainable workplace at customs" (Finland) and the experience of developing innovative approaches to the formation of support systems for civil servants (Australia).

**Keywords:** public service, professionalization, innovative technologies, human resources management, personnel technologies, digitalization, structural reforms

## Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами

**Антонова Ольга*****Університет митної справи та фінансів (Дніпро, Україна)***

### Анотація

Проаналізовано тенденції трансформації та адаптації державної служби України до сучасних викликів, які військова агресія Росії в умовах глобальних викликів прискорила. Обґрунтовано подальшу професіоналізацію державної служби за допомогою впровадження сучасних інноваційних підходів і застосування персонал-технологій в управлінні людськими ресурсами в сфері державної служби. Визначено посилення впливу факторів цифровізації зв'язків з громадськістю та адміністративних процесів, послуг; формування цифрових підходів та розуміння лідерства як бренду, заснованого на соціальній відповідальності та безпеці, прозорості; застосування data-driven підходів і персонал-технологій в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі. Актуалізовано набуття фахівцями з управління персоналом та розвитку персоналу державного управління специфічних функцій – фінансових, аналітичних, професійних у сфері інформаційних технологій. Проведено аналіз видозміни потреб державних службовців під час пандемії та збройної агресії РФ.

Розглянуто вітчизняний досвід запровадження сучасних технологій в сфері управління персоналом і людськими ресурсами в сфері державної служби, служби в органах місцевого самоврядування. Вивчено теоретичні підходи до кадрового менеджменту та управління людськими ресурсами в сфері корпоративного управління та на його основі розроблено підхід до професіоналізації публічних службовців України, що ґрунтується на запровадженні системи підтримки Well being. Запропоновано застосування обмежених персонал-технологій (аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу персоналу в правовій та фінансовій сфері) з урахуванням зарубіжного досвіду, зокрема досвід «гнучкого / змішаного стійкого робочого місця на митниці» (Фінляндія) та досвід розробки інноваційних підходів до формування систем підтримки державних службовців (Австралія).

**Ключові слова:** державна служба, професіоналізація, інноваційні технології, управління людськими ресурсами, персонал-технології, цифровізація, структурні реформи

Стаття надійшла / Article arrived: 28.02.2023

Схвалено до друку / Accepted: 31.03.2023



### Вступ.

В умовах глобальних викликів таких, як глобалізація економічних відносин та посилення взаємозалежності національної безпеки різних країн, військова агресія РФ спричинила прискорення трансформації та адаптації державноуправлінської системи України до адміністративно-правового простору міжнародної системи безпеки, а на деяких напрямках досягла певних здобутків. Відповідно можемо відзначити посилення впливу на суспільні відносини в Україні таких факторів, як : 1) цифровізація суспільних відносин та адміністративних процесів; 2) формування підходів цифрового лідерства та розуміння лідерства як бренду на основі соціальної відповідальності та безпеки, прозорості діяльності; 3) застосування підходів управління великими масивами даних (data-driven підхід) та 4) персонал-технологій в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі економіки. Отже, виходячи з вищезазначеного фахівці з управління людськими ресурсами та розвитку персоналу в публічному управлінні набувають специфічних функцій – фінансових, аналітичних, фахових у сфері інформаційних технологій.

**Мета.** Доцільність проведення даного дослідження полягає в необхідності обґрунтувати подальшу професіоналізацію державної служби за допомогою впровадження сучасних інноваційних підходів і застосування персонал-технологій в управлінні людськими ресурсами в сфері державної служби.

**Актуальність.** Створення комплексних, складних, багаторівневих систем підтримки людського ресурсу за визначеними напрямками, у тому числі інвестування в професійний розвиток, навчання в умовах стійкої фінансово-економічної кризи, що заглиблюється введенням воєнного стану та активними бойовими діями, величезними міграційними потоками робочої сили і масовою релокацією виробничих процесів, унеможлиблюються через посилення централізованого впливу держави на управління людськими ресурсами в умовах війни. Тому повернення до ідей державної кадрової політики та технократичної моделі управління в публічному секторі, зокрема державному та муніципальному, виглядає достатньо обґрунтованими з огляду на необхідність розробки і прийняття «швидких» управлінських рішень, розподілу кадрових ресурсів з метою забезпечення обороноздатності та економічної витривалості держави.

Вищезазначений підхід обумовлює вплив державного сектору економіки на приватний, який, у свою чергу, трансформує вимоги до

зайняття вакантних посад з акцентуванням уваги на пошуку висококваліфікованих фахівців, які не потребують додаткового навчання, інвестицій, заощаджують час роботодавця щодо їх адаптації до виконання виробничих завдань. І в умовах війни роботодавець часто погоджується заощадити час та кошти, винаймаючи «готового» фахівця, погоджуючись на збільшення заробітних плат таких фахівців. Проте в публічному секторі в умовах незавершеної реформи заробітної плати державних службовців, підвищення відповідальності в умовах ведення війни, збільшення навантаження і посилення вимог щодо відповідності встановленим кваліфікаційним вимогам постійно мова ведеться про скорочення бюджетних витрат на утримання персоналу.

Як логічне продовження реформи державної служби шляхом запровадження цифрових технологій у діяльність бюджетного сектору («Електронний уряд»), що передбачало додаткове вивільнення персоналу з органів державної влади та органів державного управління, програм його перекваліфікації, в умовах суттєвого скорочення розмірів заробітних плат, відсутності матеріальних заохочень і пільг призвело до дострокового звільнення службовців виконавчої ланки і кадрового «голоду». Власне, це стосується не тільки деокупованих територій, але й органів центральної, регіональної виконавчої влади, чії співробітники перебувають у лавах ЗСУ, а також у рядах благодійних і волонтерських організацій.

У таких складних контекстах, під тиском збройної агресії відбувається пришвидшення перетворень, зокрема зміна ролей на регіональному і місцевому рівні. Йдеться про набуття нових підходів до професіоналізації як співробітників підрозділів з управління персоналом, так і посадових осіб місцевого самоврядування у таких сферах як: управління фінансами, ІТ-технології, - оскільки потреба організації, координації і супроводу міграційних потоків внутрішніх переселенців потребує запровадження data-driven підходу до аналізу та управління людськими ресурсами, їх розміщення, забезпечення, працевлаштування, координації зусиль усіх суб'єктів управління щодо обробки великих масивів інформації, що забезпечує прозорість і зрозумілість адміністративних механізмів.

Технології і цінності корпоративного менеджменту постають корисним ресурсом в цих процесах. По-перше, йдеться про запровадження принципів фаховості, експертної думки (часто зовнішньої, неупередженої) і децентралізації відповідальності (ступінь довіри) за виконання завдань – демократичність інфраструктури



просування ініціатив. По-друге, з'являється можливість попередження ризиків для керівної ланки управлінців (лідерів) потрапити в «інформаційну бульбашку» і втратити гнучкість мислення, інтегрованість міркувань в реалії. По-третє, прозорість інформації стосовно підтримки і запровадження data-driven підходу та лідерства в управлінні персоналом. Власне, це ті підходи, які можуть бути відповідями на проблемні питання – управління (стиль керівництва, лідерство, «чутливе врядування»), технології (впровадження «штучного інтелекту сервісної держави») і брак грошей, інвестицій. Цю думку поділяє вітчизняний дослідник В. Тертичка (2022) стосовно створення модульних систем управління під час відновлення управлінських структур на деокупованих територіях України.

#### Результати дослідження.

Специфіка публічного сектору, який охоплює на сьогодні в Україні місцевий (муніципальний, комунальний) та державний рівні управління, свідчить про доцільність застосування певних видів персонал-технологій, властивих корпоративному управлінню. Йдеться про застосування аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу персоналу в правовій та фінансовій сфері, субпідрядні угоди в комунальному секторі і т.д. Однак якщо у великих успішних наднаціональних корпораціях відмічається просування до цифрового світового лідерства (Digital Worldwide Leadership, Business 1.0 => Business 5.0), в яких еволюціонує особистість – експерт, організаційна структура стає горизонтальною, створюються цінності глобального масштабу, відсутність будь-яких бар'єрів, розвивається «лідерство, що міркує та піднімає дух людей» (Zuazola, 2019), то в умовах кризового управління та скорочення витрат на утримання адміністративного персоналу як під час незавершених реформ системи оплати праці державних службовців, так і ведення активних військових дій, беззаперечно підвищуються вимоги до рівня відповідальності на фоні зменшення розмірів заробітних плат та актуалізації кадрового голоду на посадах рядових виконавців усіх рівнів.

Процеси професіоналізації публічної служби, безпосередньо пов'язані із затяжними структурними змінами адміністративної системи, і лише останнім часом демонструють намагання посилити увагу до потреб публічних службовців. Так, Національне агентство України з питань державної служби з 2019 року стало проводити щорічне опитування в межах циклу «Зворотний зв'язок державної служби». Результати опитувань публічних службовців наочно демонструють ключові цінності та

явища морально-психологічного характеру: професіоналізм, служіння, відповідальність, співпраця, ефективність, сумлінність, старанність, стресостійкість (Дослідження організаційної культури, 2020; Державна служба в Україні, 2020). При тому, що в центральних органах виконавчої влади цим цінностям поступилися загальнолюдські цінності: повага до гідності, прав, свобод людини; доброзичливість, неупередженість. За висловом із звіту «портрет формально-нормативного клерка, аніж демократично-орієнтованої творчої особистості, спрямованої на самовдосконалення та розвиток» (Дослідження організаційної культури, 2020, с. 83). У питаннях мотивації та відносин з керівництвом, на відміну від попередніх років, називали нехтування експертними пропозиціями, невизнання успіхів в роботі, консерватизм на нововведення та відсутність механізмів донести це до керівництва, негативний вплив формальних норм та правил на результати роботи, оскільки ефективність підвищується у випадку користування власними професійними судженнями, нормами професійної етики, а не вказівками керівництва. Отже, навіть питання дотримання принципу неупередженості та запровадження ключових показників діяльності (KPI) в сфері публічної служби залишається відкритим. Професіоналізація публічної служби також охоплює систему мотивації, що перебуває зараз на етапі реформування (2021 – 2023 рр.) – це система оплати праці на основі грейдуння посад державної служби, справедливої оцінки досягнень (горизонтального кар'єрного просування без зміни посади, за результатами професійного навчання і т.д.), такий рівень, що можна співставити за рівнем оплати праці з ринковим (Дорожня карта реформування, 2021).

Інший елемент системи мотивації – професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, також демонструє негативну тенденцію, що навіть порівняно із 2020 роком впало майже на 50% (Алюшина, 2021), зокрема про це свідчать дані, наведені у виступі очільниці Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) Н. Алюшиної на засіданні Конгресу місцевих та регіональних влад при Президенті України. Розраховане на самостійне засвоєння та опанування посадовцями, поза залученням до цих процесів керівної ланки – очільників, голів, і т.д., унеможливилось через панування підходу щодо повної відповідності займаним посадам всіх співробітників. У такому випадку слід говорити про обмеженість застосування сучасних персонал-технологій в публічній службі – набір, добір персоналу



здійснюється шляхом внутрішнього резерву (інсорсинг), перебудови (реінженерінг), а також зовнішній конкурс. Такий підхід значно обмежує можливості щодо залучення на службу «талантів», «мізків» та потенційних лідерів, про що свідчать статистичні звіти НАДС (Узагальнена статистична інформація, 2022).

Кризові події – виклики пандемії та масштабної військової агресії проти України, змушують переосмислити підходи до управління людськими ресурсами в публічному секторі – будувати їх за іншими принципами, аніж побудовані технократична та/або економічна модель організації праці. Як зазначають Р. Хойгаард та Ж. Картер, «система мотивації, більша зарплата, кращий офіс, приємні люди – реальність, яку ми не маємо, бо фактично це простір для маніпуляції нами, система матеріальної мотивації робить нас сприятливими до маніпуляції, звужує наші горизонти сприйняття і псує нашу поведінку, змушуючи нас діяти проти наших цінностей» (Hougaard, & Carter, 2018), тому основне завдання сучасності для корпоративного управління є звільнення від надмірної захищеності та «лідерської» бульбашки. Також значущим є й інше їх зауваження в цьому напрямі – погляд, спрямований на минулі досягнення, який набуває важливості з огляду на необхідність вимірювання, оцінювання потенціалу майбутніх лідерів (Hougaard, & Carter, 2018).

І цю думку розділяють інші практики у сфері кадрового менеджменту – Дж. Інтагліата, Дж. Стурман, С. Кінкайд (Intagliata, Sturman, & Kincaid, 2022) відносно високого потенціалу самих співробітників у сфері лідерства, пов'язуючи цю думку з можливістю висування ініціативи, відповідальності за її просування та реалізацію.

Це означає, що минулі досягнення не гарантують можливих здобутків у майбутньому. Обмеження щодо обізнаності (права на помилку), доступу до наставництва, інвестицій (донорства) у навчання, можливостей і перспектив особистого розвитку, кар'єрного просування як соціального та професійного визнання суспільством визначають бар'єри для набуття нового досвіду. Відповідно створена цими дослідниками модель прогнозування лідерського потенціалу ґрунтується на трьох типах поведінки, які можна відстежити у певний період часу і виміряти: це когнітивний (стратегічний – О.А.), драйвовий (рушійний, спрямований на зміни), емоційний. При належному підході їх можна розвивати перетворюючи на знання, навички, вміння і компетентності.

Третій аспект, на який вказують управлінці з розвитку персоналу, - це можливість набуття нового досвіду на робочому місці, зокрема йдеться про включення навчання до щоденної роботи, «яка розширить Ваш світ» (Markman, 2019), а не ту роботу, в якій можливо позначити як все вивчене і досліджене.

Професіоналізація публічної служби в Україні, яка в загальному контексті з професійного навчання (системної діяльності) трансформувалася у підвищення кваліфікації через визначену законодавством норму щодо обов'язкових кредитів, не виправдала сподівань, покладених неї. У 2020 році НАДС в сфері реалізації Стратегії реформування державного управління (від 24.06.2016 №474) провела ряд досліджень «Державна служба в Україні: Ваша точка зору» за підтримки Центру з питань доброчесності в оборонному секторі (CID, Норвегія), ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України» (Цикл «Зворотній зв'язок державної служби»). Результати цих досліджень показали ключові цінності державних службовців – професіоналізм, відповідальність, командна робота / співпраця, ефективність / результативність, чесність / доброчесність. Дослідники відмічають, що в центральних органах виконавчої влади суттєво поступилися загальнолюдські цінності (повага до гідності, прав і свобод людини, доброзичливість, неупередженість, рівність, 25%) пріоритетам «служіння державі», суспільним інтересам (31,3%), сумлінності / старанності (27%). І ці данні свідчать про портрет формально-нормативного клерка, аніж демократично-орієнтованої творчої особистості, спрямованої на самовдосконалення та розвиток, на які спрямовані 22% опитаних (інноваційність – 10%, креативність – 8 %) (Дослідження організаційної культури, 2020, с. 83).

Опитування 2021 року показало, що добір персоналу на основі професійної компетентності, основними факторами яких є знання, досвід роботи та особисті моральні якості, сповідування етичних принципів державної служби, є виправданим з формального погляду (Державна служба в Україні, 2021, с. 94). Так, у питаннях з мотивації у відносинах з керівництвом відмічають нехтування експертними пропозиціями та невизнання успіхів у роботі, інноваційність не заохочується, існує консерватизм на нововведення та немає можливостей, механізмів просувати ініціативи. Ці висновки підтверджуються даними Центру медіації 2019 року щодо дискримінації за стажем роботи, категорією посади, за віком, статтю, майновим станом, вияви боулінгу,



мобінгу, харасменту на робочому місці (Звіт за результатами опитування щодо боулінгу, 2019). При цьому державні службовці негативно оцінюють вплив формальних норм та правил на результативність роботи, оскільки він/вона працює краще, коли користується власними професійними судженнями й нормами професійної етики, а не вказівками керівництва – вплив технократичного підходу до управління та авторитарного стилю керівництва. Спостерігається важливість особистих і професійних зв'язків для роботи на державній службі.

Другий аспект – реформа системи оплати праці, яка мала б розпочатися із січня 2022 року – система, яка демонструє рівень справедливості та відсутності дискримінації, вплив керівника на формування заробітної плати, визнання успіхів. І, власне, це є перша спроба реформувати систему оплати праці державних службовців 2021 – 2023 рр. та переглянути класифікацію посад державної служби, запровадити грейдуння посад та визначити фактори оцінки посади, співставити рівень оплати праці на державній службі з ринковим, а також можливість горизонтального кар'єрного просування без зміни посади на основі стажу, успішного проходження професійного навчання, здобуття рівня кваліфікації, щорічного оцінювання результатів діяльності.

Третій аспект – професійне навчання та система підвищення кваліфікації. Зокрема йдеться про тенденцію за 8 місяців 2021 року про підвищення кваліфікації лише 24 тисяч посадових осіб порівняно з попереднім періодом – 86 тисяч (зменшення з 43% до 22%). За даними НАДС (Алюшина, 2021) у період з 2019 по 2021 роки курси з професійного навчання відвідало 1870 депутатів місцевих рад із загальної кількості – 42560. Із впровадженням Португалу управління знаннями, до курсів, розміщених на порталі, звернулося 2500 посадових осіб з 35 тисяч. Наведена інформація демонструє неналежне виконання положень Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001) стосовно обов'язковості навчання виборних осіб місцевого самоврядування як професійного обов'язку та відповідальності.

Війна актуалізувала потреби державної служби України у відданих висококваліфікованих фахівцях, здатних до самостійного гнучкого мислення та пошуку розв'язань для складних управлінських завдань. Так, результати опитування «Вплив війни на підходи до управління людським капіталом», проведені компанією «Делойт» в Україні та Американською торговельною палатою в Україні під час війни

у червні 2022 року, продемонстрували позиції державних службовців щодо покращення сфери управління людськими ресурсами. У звіті відмічається необхідність покращання управління робочим навантаженням (57%); доцільність підтримки, допомоги у режимі реального часу (57%); важливість перегляду організаційної структури (49%) (Селіванов & Кашлакова, 2022). Також важливо створення системи Well being як підтримки продуктивного поповнення, кар'єрної реалізації, фінансового забезпечення, охорони здоров'я, психологічної стійкості, соціальної затребуваності (Вплив Війни, 2022).

### Висновки.

Цінностями, що визначають ключові вимоги до фахівців стали формалізація відносин, морально-психологічний клімат, стресостійкість, усвідомлення покарання за невідповідність встановленим зовнішнім вимогам. Відбувається конфлікт системних / інституційних цінностей і цінностей професії, фаховості. Власне цей конфлікт вилився у відсутність механізмів формування «інституційної пам'яті» (Оргієць, 2020), наступництва поколінь державних службовців, а також додатковим наслідком слід визначити неможливість виявлення лідерів з внутрішнього кадрового резерву.

У такому випадку слід застосовувати обмежені персонал-технології, такі як перегляд внутрішніх резервів (інсорсинг), структурно-функціональної перебудови (реінженеринг), а також зовнішній конкурс. І хоча це обмежує можливості залучення на службу «талантів» та потенційних лідерів, можна використати підходи аутстафінгу та аутсорсингу, до яких, наприклад, є досвід звернення під час організації і надання послуг в сфері митного контролю в Фінляндії – «гнучка / змішана модель робочого місця на митниці» (Capacity Building Committee Report, 2023, с. 28).

У цьому контексті цікавим є австралійський досвід щодо розроблення Стратегічного плану Комісії державної служби Нового Південного Уельсу (2022-2025 рр., який охоплює впровадження «розумних» цільових підходів до роботи державних службовців, зокрема: мобільна та гнучка робоча сила, де таланти реагують на потреби та зосереджені на наданні послуг, орієнтованих на клієнта; можливість високої продуктивності та розвиток можливостей державних службовців за допомогою HighTech продуктів; інклюзивний, етичний державний сектор, культура робочого місця, яка сприяє різноманітності, повазі, цінностям (The Public Service Commission: NSW Government agency, 2022).



У підсумку слід зазначити, що відповідь на питання успішності діяльності публічної служби лежить в не площині «люди – технології – гроші – витрати», а в площині: демократична інфраструктура (децентралізація, фаховість, експертність, довіра) – вихід з «інформаційної мотиваційної бульбашки» лідерів – застосування data-driven підходу та впевненого просування до цифрового лідерства в управлінні персоналом.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Алюшина, Н. О. (2021, 30 вересня). *Формування системи навчання та підвищення кваліфікації органів місцевого самоврядування*. Відновлено з <https://www.youtube.com/watch?v=NLqZDeGax-U>
- Вплив війни на підходи до управління людським капіталом. (2022, вересня 02). «Делойт» в Україні, Американська торговельна палата в Україні. Відновлено з <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html>
- Державна служба в Україні: Ваша точка зору. Дослідження організаційної культури державної служби України. (2021). Київ: НАДС, СІД, 2021.
- Дорожня карта реформування системи оплати праці державних службовців 2021-2023 роки. (2022, травня 30). Київ: НАДС. Відновлено з <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/dorozhnya-karta-reformuvannya-sistemi-oplati-praci-derzhavnih-sluzhbovciv-2021-2023-roki>
- Дослідження організаційної культури державної служби України: «Державна служба в Україні: Ваша точка зору». (2020). Київ: НАДС, СІД, 2020.
- Звіт за результатами опитування щодо булінгу на державній службі. (2019). Київ: НАДС, Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі. Відновлено з <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/22.pdf>
- Оргієць, О. (2020). *Формування та розвиток інституційної пам'яті в органах державної влади*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ.
- Селіванов, С., & Кашлакова, А. (2022). Управління людським капіталом на державній службі в умовах воєнного стану. *Державна служба України: Сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації*. Київ: КНУ ім. Т. Г. Шевченка, Відновлено з <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1973/files/5eb08408-86c8-4f4c-8467-92a719200c8c.pdf>
- Узагальнена статистична інформація щодо результатів оцінювання службової діяльності фахівців з питань реформ за 2022 рік. (2022). Київ: НАДС. Відновлено з <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/diynist/upralinnja%20personalom/analitika%20ta%20doslidgenja/analitichna-zapiska-uzagalnena-statistichna-informatsiya-otsinyuvannya-fpr-2022-final.pdf>
- Хаджирадєва, С. (2022). Медіація як альтернативний метод врегулювання конфліктів на державній службі в умовах сучасних викликів. *Державна служба України: Сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації*. Київ: КНУ ім. Т. Г. Шевченка, Відновлено з <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1973/files/429a6a1d-dd59-4da2-91f1-81a9d563d69f.pdf>
- Capacity Building Committee report. (2023, February, 22 – 24). *The 14th session of the capacity building committee item VIII – The hybrid / flexible working arrangements – towards sustainable work model in customs*. Brussels.
- Hougaard, R., & Carter, J. (2018, November 06) Ego is the enemy of good leadership. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2018/11/ego-is-the-enemy-of-good-leadership>
- Intagliata, J., Sturman J., & Kincaid, S. (2022, May 26). How to Spot - and Develop - High-Potential Talent in Your Organization. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2022/05/how-to-spot-and-develop-high-potential-talent-in-your-organization>
- Markman, A. (2019, May 26) You don't need to meet every qualification to apply for job. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2019/05/you-dont-need-to-meet-every-qualification-to-apply-for-a-job>
- The Public Service Commission: NSW Government agency within the Department of Premier and Cabinet*. (2022, September 30). Retrieved from <https://www.psc.nsw.gov.au/about-us>
- Zuazola, J. (2022, May 29) Exemplary Leadership for every CEO, entrepreneur and professional. *Digital Worldwide Leadership*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/newsletters/digital-worldwide-leadership-6914318477382049792/>

## REFERENCES

- Capacity Building Committee report. (2023, February, 22 – 24). *The 14th session of the capacity building committee item VIII – The hybrid / flexible working arrangements – towards sustainable work model in customs*. Brussels; HC0176Ea
- The Public Service Commission: NSW Government agency within the Department of Premier and Cabinet*. (2022, September 30). Retrieved from <https://www.psc.nsw.gov.au/about-us>
- Aliushyna, N. O. (2021, 30 September). *Formuvannia systemy navchannia ta pidvyshchennia kvalifikatsii orhaniv mistsevoho samovriaduvannia*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=NLqZDeGax-U>
- Vplyv viiny na pidkhody do upravlinnia liudskym kapitalom. (2022, September 02). «Deloit» v Ukraini, Amerykanska torhovelna palata v Ukraini. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html>
- Derzhavna sluzhba v Ukraini: Vasha tochka zoru. Doslidzhennia orhanizatsiinoi kultury derzhavnoi sluzhby Ukrainy*. (2021). Kyiv: NADS, SID.



- Dorozhnia karta reformuvannia systemy oplaty pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv 2021-2023 roky.* (2022, May 30). Kyiv: NADS. Retrieved from <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/dorozhnia-karta-reformuvannia-sistemi-oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv-2021-2023-roki>
- Doslidzhennia orhanizatsiinoi kultury derzhavnoi sluzhby Ukrainy: «Derzhavna sluzhba v Ukraini: Vasha tochka zoru».* (2020). Kyiv: NADS, SID, 2020.
- Zvit za rezultaty opytuvannia shchodo bulinhu na derzhavni sluzhbi.* (2019). Kyiv: NADS, Heneralnyi departament z pytan upravlinnia personalom na derzhavni sluzhbi. Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/22.pdf>
- Orhiets, O. (2020). *Formuvannia ta rozvytok instytutsiinoi pamiaty v orhanakh derzhavnoi vlady.* Dnipro: DRIDU NADU.
- Selivanov, S., & Kashlakova, A. (2022) Upravlinnia liudskym kapitalom na derzhavni sluzhbi v umovakh voiennoho stanu. *Derzhavna sluzhba Ukrainy: Suchasni vyklyky ta perspektyvy povoiennoi transformatsii.* Kyiv: KNU im. T. H. Shevchenka, Retrieved from <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1973/files/5eb08408-86c8-4f4c-8467-92a719200c8c.pdf>
- Uzahalnena statystychna informatsiia shchodo rezultativ otsiniuvannia sluzhbovoi diialnosti fakhivtsiv z pytan reform za 2022 rik.* (2022). Kyiv: NADS. Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/diynist/upralinnja%20personalom/analitika%20ta%20doslidgenja/analitichna-zapiska-uzagalnena-statistichna-informatsiya-otsiniuvannia-fpr-2022-final.pdf>
- Khadzhyradieva, S. (2022). Mediatsiia yak alternatyvnyi metod vrehuliuvannia konfliktiv na derzhavni sluzhbi v umovakh suchasnykh vyklykiv. *Derzhavna sluzhba Ukrainy: Suchasni vyklyky ta perspektyvy povoiennoi transformatsii.* Kyiv: KNU im. T. H. Shevchenka, Retrieved from <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1973/files/429a6a1d-dd59-4da2-91f1-81a9d563d69f.pdf>
- Hougaard, R., & Carter, J. (2018, November 06). Ego is the enemy of good leadership. *Harvard Business Review.* Retrieved from <https://hbr.org/2018/11/ego-is-the-enemy-of-good-leadership>
- Markman, A. (2019, May 26). You don't need to meet every qualification to apply for job. *Harvard Business Review.* Retrieved from <https://hbr.org/2019/05/you-dont-need-to-meet-every-qualification-to-apply-for-a-job>
- Intagliata, J., Sturman, J., & Kincaid, S. (2022, May 26). How to Spot - and Develop - High-Potential Talent in Your Organization. *Harvard Business Review.* Retrieved from <https://hbr.org/2022/05/how-to-spot-and-develop-high-potential-talent-in-your-organization>
- Zuazola, J. (2022, May 29). Exemplary Leadership for every CEO, entrepreneur and professional. *Digital Worldwide Leadership.* Retrieved from <https://www.linkedin.com/newsletters/digital-worldwide-leadership-69143184/>