

О. В. Антонова, доктор наук з державного управління, професор, завідувачка кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи і фінансів

О. С. Депутат, студентка магістерської програми «Публічне управління та адміністрування» Університету митної справи і фінансів

ОЦІНЮВАННЯ ВРАЗЛИВОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ДО КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ НА ПРИКЛАДІ ПАНДЕМІЇ COVID-19 ТА ВОЄННОГО СТАНУ

Стаття присвячена основним викликам, що постали перед державною службою України в умовах кризових ситуацій, які принципово відрізняються одна від одної щодо причин виникнення (пандемія COVID-19 та воєнний стан, активні бойові дії) і потребують додаткового реагування з боку основних суб'єктів формування кадрової політики у вигляді оновлення підходів до управління людськими ресурсами як у державному секторі економіки, так і в системі державної служби.

У статті розглядається українська архітектура безпекових рішень в сфері державної служби, на основі якої проводиться оцінювання чутливості адміністративної системи з позиції управління людськими ресурсами. Досліджується вразливість, зниження ризикованості в контексті забезпечення продуктивності та стійкості адміністративної системи з позиції інституту державної служби. Процес оцінювання ґрунтується на з'ясуванні обмежень, встановленні взаємозв'язків між факторами впливу в кризових ситуаціях, їх роздільний або спільний ефект. Визначено основні блоки факторів тиску на адміністративну спроможність у сфері державної служби та управління людськими ресурсами. Обґрунтовано, що ці фактори мають певний статичний ефект протягом обох кризових ситуацій.

Доведено, що Стратегія реформування державного управління спрямована на розширення можливостей підвищення резервності адміністративної системи (ресурсна «подушка» безпеки) та готовності держави до кризових ситуацій. Проаналізовано стратегії національної безпеки України з позиції розвитку людських ресурсів та людського капіталу. Наведено основні напрями сучасних стратегій управління талантами в умовах воєнного стану та впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державній службі на основі взаємодії зі штучним інтелектом. На основі аналітичних даних запропоновано авторські пропозиції щодо розгляду зазначених викликів як певних трендів та надано рекомендації щодо подальших кроків реагування на ці виклики з урахуванням вимог належного врядування, ключових міжнародних тенденцій у сфері розвитку людського капіталу до 2030 року.

Ключові слова: державна служба, кризові ситуації, пандемія COVID-19, воєнний стан, Україна.

O. V. Antonova, O. S. Deputat. Adopting and assessing the vulnerability of the civil service system of Ukraine to crisis situation on the example of the COVID-19 pandemic and martial law

The article is devoted to the main challenges faced by the civil service of Ukraine in the context of crisis situations which are fundamentally different from each other (the COVID-19 pandemic and martial law, active hostilities) and require additional response from the main actors in the formation of personnel policy in the form of updating approaches to human resource management both in the public sector of the economy and in the civil service system.

The article examines the Ukrainian architecture of security solutions in the field of civil service, based on which the sensitivity of the administrative system is assessed from the perspective of human resource management. Vulnerability and risk mitigation in the context of ensuring the productivity and sustainability of the administrative system from the perspective of the civil service institution are studied. The assessment process is based on identifying limitations and establishing relationships between factors of influence in crises, and their separate or joint effect. The main blocks of pressure factors on administrative capacity in the field of civil service and human resource management are identified. It is substantiated that these factors have a certain static effect during both crises.

It is proved that the Strategy for Public Administration Reform is aimed at expanding the possibilities of increasing the redundancy of the administrative system (resource "cushion" of safety) and the State's readiness for crises. The authors analyze the national security strategies of Ukraine from the perspective of human resources and human capital development. The main directions of modern strategies for talent management under martial law and the introduction of an information system for human resource management in the civil service based on interaction with artificial intelligence are presented.

Based on the analytical data, the authors' proposals for considering these challenges as certain trends are offered and recommendations for further steps in responding to these challenges are provided, taking into account the requirements of good governance, key international trends in the field of human capital development until 2030.

Key words: public service, crisis situations, pandemic COVID-19, martial law, Ukraine.

Постановка проблеми. Відновлення функціонування інституту державної служби на фоні комплексної кризи від пандемії COVID-19 до воєнного стану з перебудовою принципів, механізмів, процедур та алгоритмів управлінської взаємодії відповідно до європейської практики належного урядування є надзвичайно важливою задачею для українського уряду, зокрема і Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) як ключового суб'єкта кадрової політики в сфері державного управління.

Державна служба зазнала суттєвого негативного впливу у вигляді значного скорочення людських ресурсів та перерозподілу навантаження, зіштовхнулося з необхідністю забезпечення справедливого підходу до тих державних службовців, хто виїхав, залишився на підконтрольних територіях України в різних форматах, і тих, хто залишився в окупації. НАДС адаптувала свою діяльність до ситуації регулюванням режиму праці, також наданням, скороченням та обґрунтованими підставами для відмови у наданні відпустки, збільшенням тривалості робочого часу на тиждень до 60 годин. Пандемія COVID-19 стала підготовчим етапом до цієї кризової ситуації, про що свідчать Методичні рекомендації щодо організації роботи державних службовців за межами адміністративної будівлі державного органу, видані НАДС у 2020 році.

Унаслідок збройної агресії РФ і впровадження воєнного стану в державній службі України були застосовані особливі заходи щодо вступу, звільнення, переведення, просування по службі, змішані режими організації роботи, що призвело до зменшення можливостей реалізації принципу заслуг. Також значною мірою скоротилися кошти (на 20%), які виділяються на заробітну плату та професійне навчання державних службовців, що не могло не вплинути на ефективність реформи державного управління в цілому [7, с. 82]. Факторами додаткового тиску в цій ситуації постають процеси міграції та супровідні, похідні фактори, які впливають на продуктивність праці державних службовців – питання безпеки умов праці, професійного вигорання, психологічного виснаження.

Застосування різних європейських інструментів вимірювання та оцінювання, проведення функціональних обстежень дозволяє виявити вразливі місця і посилити увагу до них ще на етапі розробки управлінських рішень [4] і зменшити простір для прийняття «невдалих архітектурних рішень» [18]. Ураховуючи реалізацію реформи державного управління в Україні в межах Української архітектури реформ (з 2016 р.) за допомогою контрактної команди підтримки реформ в окремих міністерствах, державних установах, Секретаріаті Кабінету Міністрів України за підтримки Європейського Союзу і Європейським банком реконструкції та розвитку такий підхід є обґрунтованим.

Оцінювання чутливості систем і проектів часто сприймають як управління ризиками (ризик-менеджмент), що передбачає необхідний комплекс заходів щодо зниження ризикованості, пов'язаної з виявленими (встановленими) факторами, та забезпечення певного рівня продуктивності (стійкості) системи за умови незмінності інших факторів [36]. Аналіз вразливості систем часто пов'язується із ступенем її адаптивності до динамічного контексту (середовища), здатністю до встановлення, виявлення факторів ризику і відповідної відповіді (реакції) на зменшення негативних впливів – до відновлення та розвитку. Важливими тут також постають з'ясування обмежень та встановлення взаємозв'язків між факторами впливу, їх роздільний і спільний ефект. Це свідчить про популярність концепції ризик-орієнтованого контролю і методик, які часто пропонуються для оцінювання чутливості та вразливості адміністративних процесів [13; 21; 24; 27; 39]. Виходячи з вищезазначеного, маємо приділити належну увагу тим здобуткам, які напрацьовані у цьому напрямі в сфері державної служби.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед сучасних відомих зарубіжних науковців, які вивчають управлінську невизначеність та шукають шляхи її зменшення, насамперед, слід відзначити британського дослідника М. Пауера (M. Power), який пов'язує процеси глобалізації з появою якісно нових ризиків і наголошує на потребі в «розумному» управлінні ризиками, «не зацикленому на контролі» [8]. Дослідник також вказує на доцільність розвитку здатності спостерігати та гарантувати можливість оскаржувати впливи системи внутрішнього контролю, які, будучи ідеальними організаційними моделями та припущеннями, притаманні стандартам управління ризиками і системам, на які вони спираються в корпоративному світі.

Роботи представників економічної лондонської школи У. Бека (Ul. Beck), Б. Адам (B. Adam), Дж. Ван Лун (J. Van Loon) присвячені критичному огляду сучасної соціальної теорії, в якому увесь сучасний світ розглядається як суспільство ризику (екологічні, медичні, особисті ризики), до якого з середини 1980-х рр. додаються «штучні» глобальні ризики (технологічні, генетичні, кібернетичні), пов'язані з розвитком технологій, і потребують інституціональних гарантій безпеки та створення відповідних безпекових систем [1; 3]. Дослідники М. Кінг (M. King) та Дж. Кей (J. Kay) наголошують, що в умовах змінності більшості факторів досягти стійкості, наприклад, шляхом незмінності законодавчих рамок є майже неможливим, бо законодавство постійно змінюють, адаптують під запити часу і суспільства. Відповідно робити прогнози означає перебувати в межах ілюзії про здатність контролювати поведінку інших і робити її максимально корисною. Прийняття управлінських рішень в умовах «радикальної невизначеності» вимагає широкого спектру навичок, які рідко можна знайти в одній людині. Отже, успішні управлінські рішення за таких умов є більше результатом комунікацій, колективного інтелекту та суджень. Тому замість розрахунків ймовірностей, необхідно прийняти невизначеність, розробити надійні та стійкі стратегії для альтернативних варіантів майбутнього та мати справу з непередбачуваними подіями з логічним наслідком

«суб'єктивно очікуваної корисності» [5]. Іншим ключовим питанням у зв'язку з радикальною невизначеністю є резервний потенціал і готовність до змін, що наочно продемонструвала пандемія COVID-19 по всьому світові.

Питанням управління ризиками та кризами суспільного розвитку присвячено монографію відомих вітчизняних науковців Т. Пахомової, О. Якубовського, Н. Драгомирецької [34]. Слід зазначити цікаві напрацювання Д. Онуфрійчука стосовно ризиків, пов'язаних із наданням публічних послуг та їх ресурсним супроводом з відповідним алгоритмом управління як запровадження ризик-менеджменту в діяльність публічних інститутів [33]. Прояви управлінських ризиків у сфері публічного управління розглядаються В. Ключевським [20]. Механізми управління ризиками під час розробки та прийняття управлінських рішень вивчали В. Сороко, О. Білявська [35]; корупційні ризики досліджували В. Вербановський [10], В. Точилкін [37], Н. Гурська, О. Булгакова [12]; деталізація політичних ризиків представлена роботою І. Антипенко [9].

З погляду методології управління ризиками в державному корпоративному секторі заслуговує на окрему увагу ідея А. Завгородньої стосовно таксономії ризиків та матриці ризиків («імовірність – вплив»; «вразливість – швидкість») в архітектурі безпеки і стійкості в корпоративних безпекових системах [18]. Поняття «кадрові ризики» прийнято розглядати в межах економічної безпеки організації, управління інноваційно-інвестиційними процесами на підприємстві або корпорації і часто саме кадрові ризики «випадають» із фокусу уваги керівників та ризик-менеджерів компаній, зокрема: управління кадровими ризиками для забезпечення стійкої конкурентоспроможності суб'єктів господарювання (Ю. Дуднева [16]); кадрова безпека (І. Мігус., С. Черненко [23]). Також досліджуються інструменти мінімізації кадрових ризиків на публічній службі Н. Волковою [11] та особливості адаптивного управління на публічній службі України в умовах війни Я. Качан [19].

Мета статті полягає в розробці напрямів розвитку державної служби України в умовах кризових ситуацій, таких як пандемія COVID-19 та воєнний стан, на основі аналізу стану адаптивності, стійкості та оцінювання вразливості державної служби України під впливом динамічних об'єктивних факторів.

Виклад основного матеріалу. За останніми даними Євростату, в ЄС налічується майже 4,2 млн втікачів від війни в Україні, з них станом на 30.09.2023 кількість держслужбовців, які виїхали за кордон з 24 лютого 2022 року і продовжують там залишатися, становить 1977 осіб – це 1,2 % від фактичної кількості працюючих державних службовців (з них 330 – категорії Б, 1647 – категорії В) [28]. Відповідно до інформації Міністерства фінансів України станом на 01.01.2024 року у 108 органах державної влади фактично працює 169 тис. осіб. Водночас протягом 2023 року фактична чисельність працівників скоротилася на 6,8 тис. осіб. З початку 2023 року найбільше зменшилась кількість працівників: Державної податкової служби (-2,6 тис. осіб); Держпродспоживслужби (-927 осіб); апаратів місцевих та апеляційних судів (-773); Державного казначейства (-720 осіб); Державного геокадастру (- 92 особи). Водночас збільшилась чисельність працівників Пенсійного фонду (+1,3 тис. осіб), Міністерства юстиції України (+434 особи), Бюро економічної безпеки (+377 осіб) [25], які безпосередньо пов'язані із забезпечувальною функцією держави в умовах кризових ситуацій.

За даними НАДС із загальної кількості посад державної служби за штатним розписом (206 151) вакантних посад залишається 39 102 (з них категорії А – 66, Б – 7 940, В – 31 096), на окупованих територіях залишилося 4089 державних службовців, у відпустці по догляду за дитиною – 10 279, державних службовців у лавах ЗСУ – 4 138 [30]. Тобто на фоні достатньо стабільної діяльності (злагодженості роботи) державної служби приплинності кадрів, що складає приблизно 1,9% [30], загрозливими виглядає кількість вакантних посад на державній службі, яка сягає 19% і свідчить про наростання «кадрового голоду» саме серед «функціонерів».

Основні блоки факторів тиску (проблем) виявлено НАДС під час проведення опитувань державних службовців у травні 2022 року та вересні 2023 року, серед них слід відзначити такі, як:

1) місцезнаходження державних службовців на території України або закордоном, форми роботи державних службовців (повернення до роботи у штатному режимі 93 % державних службовців, дистанційна робота – 3%, змішаний формат – 3%); надурочна робота у вихідні, у нічний час, простій на територіях, де відбуваються активні бойові дії. Для порівняння під час пандемії COVID-19 у штатному режимі залишилися працювати 37,6 % державних службовців, віддалено 60,3 % [32], що обумовлює вимогу до доцільності збереження принципу *гнучкості в організації робочого місця державного службовця*;

2) зміна навантаження та функціоналу (навантаження збільшилося на 73% у 2023 році для державних службовців, що працюють у штатному режимі, проте у тих, хто працює дистанційно, на збільшення вказала третина опитаних на фоні зміни функціоналу державного органу на 54% та 48% – на зміни посадових обов'язків на основі функціонального аудиту (Розпорядження КМУ від 16.09.2022 №824-р, Методика затверджена наказом НАДС від 14.07.2022 № 57-22) [27], що означає доцільність пошуку *нових факторів мотивації і стабілізуючих «якорів» у сфері розширення перспектив службової кар'єри*;

3) оплата праці – зменшення рівня заробітної плати відбулося серед всіх категорій посад державної служби та рівнів державних органів (у 50% заробітна плата зменшилась за останній рік в усіх регіонах, найбільше зниження заробітної плати зазначили державні службовці міста Києва (62%), критично низький рівень заробітної плати, особливо для державних службовців категорії В, навіть з урахуванням постанови КМУ від 25.04.2023 року

№ 391, якою передбачено підвищення посадових окладів для працівників державних органів на територіях активних та можливих бойових дій. Завдяки запровадженню реформи оплати праці державних службовців, грейдванню посад та функціональному аналізу відбулося регіональне вирівнювання окладів, яке призвело до справедливого підходу в нарахуванні заробітних плат, але не враховує рівні споживчих цін в регіонах, тому, з одного боку, як свідчать дані НАДС, необхідність продовження реформи системи оплати праці державних службовців підтримують 95% державних службовців із стійкою тенденцією зростання підтримки реформи із зниженням рівня державного органу, а з іншого – впливає фактор потреби посилення уваги до кадрового забезпечення саме м. Києва – пошуку **додаткових переваг залучення молоді на державну службу** (наприклад, можливості закордонного стажування, розвиток освітніх і професійних можливостей за кошти роботодавця, тощо);

4) комунікація та взаємодія (стабільність роботи колективів в умовах воєнного стану, що підтверджується і забезпечується ефективною роботою електронного документообігу на рівні 85,6%) – продовження і **посилення уваги до розвитку цифрових компетентностей державних службовців на робочому місці та оновлення комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, підготовки фахівців цього напрямку;**

5) мотивація та ресурси (спостерігається зменшення сил та ресурсів у державних службовців щодо продовження праці в умовах воєнного стану за рік на 10% порівняно з минулим роком, однак підтримка колег має важливе значення), що в цілому свідчить як про **збереження цілісності та єдності колективів державних службовців в кризових умовах;**

6) безпека (у безпеці себе відчуває п'ята частина опитаних, половина державних службовців – частково та третина – відчувають себе у безпеці; відсутність доступу до укриттів на роботі під час сигналу повітряної тривоги зазначила 16% опитаних і це стосується всіх регіонів України. В окремих областях це біля 30% опитаних (Харківська, Донецька, Херсонська), тобто актуалізується питання **забезпечення сховищами державних службовців на робочому місці;**

7) психологічна підтримка та продуктивність діяльності державних службовців (більше половини державних службовців відчували тривогу (72%), втому (67%), внутрішню напругу (55%) та погіршення сну (54%). Ще третина зазначила про страх, часті головні болі, решта – про відчуття емоційної нестабільності, погіршення пам'яті та уваги, депресію, апатію, зниження продуктивності, паніку. Потребу у психологічній допомозі відчували 39% респондентів, окрім безпекової складової виникає доцільність **забезпечення постійного доступу державних службовців до психологічної підтримки та відновлення;**

8) перспективи на державній службі (продовжувати працювати на державній службі в умовах воєнного часу планують 86% державних службовців, а після війни 75%, і цей показник про наміри постійно знижується через високе навантаження, зменшення розміру заробітної плати, часті зміни функціоналу та структури державного органу, понаднормову роботу та відсутність відчуття безпеки, доступу до укриття негативно впливають на психологічний стан, продуктивність, самопочуття державних службовців і розглядаються як спонування до зміни роботи під час та після війни [31, с. 40-43; 32, с. 46-51]. Особливо це стосується посад нижчих категорій державної служби, тому доцільно зробити висновок, що тенденції «кадрового голоду» посад категорії В будуть лише посилюватися в найближчому майбутньому. У певному сенсі регіоналізація та організаційна релокація деяких центральних виконавчих функцій у регіони можуть, з одного боку, сприяти скороченню бюджетних витрат через ліквідацію територіальних підрозділів з перенесенням функцій в регіони, з іншого – сприяти більш справедливому підходу щодо відповідності рівнів окладів регіональним споживчим цінам. Адже на це спрямована Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки та її інструменти, зокрема управління талантами стосовно конкурсу та відбору на державну службу; мотивації та оплати праці державних службовців; спроможності управління персоналом та організаційної культури; професійного розвитку державних службовців та управління результативністю [14].

У таких складних умовах чітко простежується готовність державної служби до продовження змін на основі впровадження Принципів державного управління (SIGMA, 2023), видання яких окрім цінностей та стандартів ЄС у сфері належного державного управління пропонує більш чіткі механізми застосування до сфери регіональних та місцевих рівнів державного управління [6]. Попередні видання Принципів державного управління (2014, 2017, 2019) в межах Програми SIGMA відбувалися з метою оновлення структури відповідно до найновіших стандартів і практик ЄС, ОЕСР, інших міжнародних організацій і кращого реагування на поточні виклики. Однак будучи однією з принципових рекомендацій щодо приєднання України до ЄС, таких викликів як воєнний стан та критична обмеженість ресурсів попередні видання не передбачали, що обумовило появу Принципів державного управління (2023). Це підкреслює усвідомлення викликів, які стоять перед Україною, зокрема: обмеженість часового, людського, професійного / фахового ресурсу, значущість потенціалу цифровізації (досвід, здобутий під час глобальної пандемії COVID-19), посилення оперативності, стійкості державного управління та гнучкості робочих домовленостей), збільшення екологічних проблем (зміни клімату, втрати біорізноманіття, у тому числі через активні військові дії). Тому важливо розуміти викладені 32 принципи, які окреслюють цінності, поведінку, результати, та 270 підпринципів, які є детальними вказівками досягнення і забезпечення належної управлінської

спроможності [6, с. 10]. Принципи сфери «Державна служба та управління людськими ресурсами» передбачають належну увагу урядових структур до системи зайнятості, комплектування кадрами, керівників вищої ланки, мотивації та умов праці, професійного розвитку [6, с. 12].

Стратегія державного управління та її постійне оновлення, як визначено у Принципах (2023), означає логічне слідування змінам в усіх дотичних сферах. Зокрема йдеться про такі документи, як Концепція реалізації державної політики розвитку українських e-інфраструктур до 2023 року та план заходів до неї, Стратегії розвитку у сфері інноваційної діяльності на період до 2030 року, Концепція розвитку електронної охорони здоров'я, проєкт Національної стратегії щодо зменшення гендерного розриву в оплаті праці, Концепція реформування системи управління охороною праці в Україні та затвердження плану заходів щодо її реалізації, Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні, Концепція реформування системи оплати праці державних службовців, ініціативи щодо розробки комплексної державної стратегії деокупації Криму, Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки та інші.

Стратегії поділяються із відповідним рівнем цілей для їх досягнення: довгострокові (бачення) наддержавного рівня, термін реалізації 15-30 років; середньострокові (система цілей та індикатори оцінки прогресу) загальнодержавного рівня, термін реалізації 10-15 років; короткострокові (секторальні, територіальні плани розвитку) – галузевий, регіональний, локальний рівні, термін реалізації 3-5 років. Розробка стратегій управління людськими ресурсами – це якраз про підвищення резервності (формування ресурсної «подушки» безпеки) та готовності держави до кризових ситуацій.

Вітчизняні стратегії національної безпеки стосовно уваги до управління та розвитку людських ресурсів та людського капіталу характеризуються такими рисами: 1) Стратегія національної безпеки від 2015 року не містить уваги до людського капіталу, в ній викладено суто економічну модель, в якій громадяни сприймаються як виробничий ресурс; 2) у Стратегії національної безпеки від 2020 року вперше з'являється серед національних інтересів позиція щодо розвитку людського капіталу як складової суспільного розвитку.

Такі зміни пов'язані із виникненням викликів незвичного формату (нових факторів тиску, кризових ситуацій), що потребували відповідної відповіді і змусили шукати нові технології та підходи до налагодження адекватних алгоритмів та процедур, до яких немає успішного зарубіжного досвіду, і треба напрацювати власний. Зокрема, щодо подолання «кадрового» голоду за умови дистанціювання, розвитку цифрових навичок та зменшення особистих контактів, електронний документообіг, робота в хмарах та реєстрах, великих базах даних.

Стратегія реформування державного управління на 2022 – 2025 роки визначає завдання щодо впровадження інструментів управління талантами, покращення системи мотивації та оплати праці, розвитку професійної компетентності та інші заходи, зокрема: запровадження методики проведення функціонального аудиту в умовах воєнного стану; продовження впровадження реформи системи оплати праці державних службовців; поширення та інформування державних службовців щодо механізмів компенсації понаднормової роботи, праці у вихідні дні та нічний час і так далі. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2022 року №824-р погоджено пропозицію НАДС щодо проведення функціонального аудиту в міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, їх територіальних органах. Відповідну Методику затверджено наказом НАДС від 14 липня 2022 року № 57-22. Завданнями проведення функціонального аудиту є такі: 1) обґрунтоване визначення критичних та актуальних функцій; 2) виключення або перегляд неактуальних та застарілих функцій; 3) усунення дублювання функцій; 4) підготовка переліку функцій, які необхідно автоматизувати; 5) визначення форм роботи працівників в умовах воєнного стану [27].

У 2023 році у сфері людського капіталу було визначено десять ключових трендів, зокрема: 1) управління в умовах рецесії та дефіциту талантів, 2) змішані формати управління, 3) побудова організацій на основі навичок, а не освіти (розробка моделей навичок), 4) зростання важливості HR-аналітики (аналіз плинності персоналу та її причини, вимірювання продуктивності праці, прогнозування звільнень, вимірювання потенційного прибутку на людину), 5) зворотний зв'язок від співробітників, 6) гуманізація робочого досвіду, яка передбачає врахування цінності кожної людини, 7) різноманітність та інклюзивність (нівелює дискримінацію, сприяє гендерній рівності, у тому числі в оплаті праці), 8) забезпечення психологічного здоров'я на робочому місці (з метою уникнення проблеми професійного вигорання та сприяє продуктивній діяльності в умовах кризи), 9) формування цілей та цінностей на основі впровадження корпоративної соціальної відповідальності та здійснення внеску в добробут суспільства, 10) необхідність підвищення компетенцій HR щодо прискорення результатів бізнесу; розвитку людських можливостей; мобілізації інформації; сприяння співпраці; подолання складнощів [22].

Також, публічна служба потребує застосування алгоритмів штучного інтелекту задля оптимізації управлінських процесів та забезпечення нової якості послуг для громадян [26]. В Україні державні службовці молодше 35 років складають 21%, що не сприяє інституційній стійкості державної служби. В Oxford AI Readiness Index 2023 Україна посіла 60-те місце зі 193 країн світу за готовністю використовувати ШІ у публічному секторі [29]. Як зазначає The Guardian, Закон про штучний інтелект, ухвалений Європейським парламентом, визначає штучний інтелект як «машинну систему, призначену для роботи з різними рівнями автономності», яка може демонструвати

«адаптивність після впровадження», тобто має здатність до навчання [17]. Це визначення охоплює широкий спектр систем, від ChatGPT до чатботів та технологій сортування заявок на відкриті вакансії.

Зазначені підходи відображають і відбуваються в межах ключових трендів у сфері людського капіталу 2023 року [38], зокрема вони спонукають державну службу вносити кардинальні зміни в Стратегії управління людськими ресурсами (HR-стратегії – далі) до 2030 року, орієнтуватись на використання різноманітних прийомів щодо пошуку та підбору майбутнього персоналу для залучення цінних співробітників; створювати систему мотивації за результатами оцінювання продуктивності діяльності; забезпечувати кар'єрне зростання лише особливо цінних співробітників; використовувати інноваційні, аналітичні HR інструменти для прогнозування майбутніх потреб у талантах, оцінки робочого процесу і продуктивності праці; використовувати сенсори й аналіз даних для безперервної оцінки та оптимізації трудової діяльності [32].

Власне і пандемія Covid-19, і збройна російська агресія мали своїм наслідком призупинення заходів реалізації Стратегії державного управління, відходу від Принципів державного управління і появу нових вразливих наслідків для стійкості та загроз адаптивності системи державної служби в Україні [7].

Висновки та напрями подальших наукових розвідок. Для ефективного функціонування державної служби в Україні важливо враховувати вищезазначені проблеми та впроваджувати сучасні стратегії управління талантами та покращення управління людськими ресурсами в умовах критичної їх нестачі. Серед спільних рис антикризової діяльності інституту державної служби під час пандемії Covid-19 та військового стану слід відзначити такі, як: захист інформації; збереження інформації; захист персональних даних; кадровий голод; форс-мажорний характер викликів.

Відмінними рисами вищевказаних кризових ситуацій слід вважати наступні: підвищені ризики та вразливість в сфері персональних даних, пов'язаних з програмним забезпеченням від російських розробників; зменшення людського фахового ресурсу управління продуктивністю та управління талантами – якість людського капіталу, розвиток ініціатив з боку управління людськими ресурсами та запровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRIS); надання переваги спеціалізованим службам з чітко визначеною правоохоронною функцією і відмова від рутинних та складних аналітичних функцій шляхом активізації застосування алгоритмів ШІ.

Хорошими перспективами антикризової діяльності в сфері державної служби, на нашу думку, будуть такі, як стратегії управління людськими ресурсами, гнучкість щодо місцезнаходження та формату, режиму робочого часу (гнучкість графіків роботи); успіх адаптації і поширення успішного локального досвіду, запобігання професійному вигоранню шляхом неформального спілкування та психологічного розвантаження, переключення уваги – поєднання принципу гнучкості як «чутливості» до потреб та «жорстких» організаційних структур управління. Вищезазначене уможливило слідування таким основним трендам, як: зворотній зв'язок – опитування внутрішнього споживача (державних службовців щодо успішної практики), уникнення ігнорування ініціатив від практиків (функціонерів); зменшення невизначеності професійного майбутнього та професійного розвитку, у тому числі перспектив оплати праці (положення щодо воєнного стану тимчасово змінили матеріальну сферу застосування законодавства про державну службу), збереження можливості використання зовнішньої експертної допомоги у довгостроковій перспективі; якісне технічне забезпечення цифровізації (умови праці, програми забезпечення, професіоналізація та залучення фахівців, формування мереж та спільнот взаємодопомоги, підвищення якості управлінських процесів); рівномірність розподілу функцій, психологічна підтримка за умови дискомфорту від втрати або /та зниження продуктивності, суспільної корисності в очах суспільства (відновлення довіри); підтримка стану здоров'я за умов посилення навантаження (ризики фізичного і морального виснаження, психологічної втоми, ризики для здоров'я) та гарантії для відкладених можливості його відновлення (часові, організаційні, невизначеність періодів); сприяння формуванню життєвої і професійної перспективи.

У сфері кадрового забезпечення можна говорити про цілі напрями, такі як: відбір з резерву відновлення за запитом; чат-бот з обробки звернень та запитів щодо вакансій; сортування заявок на відкриті вакансії і так далі.

Вищезазначені проблеми обумовлюють визначення нових підходів і процедур, оновлення наявних підходів відповідно до тих важких кризових умов, в яких працює сьогодні державна служба України, аби зберегти її можливість, стійкість, продуктивність і функціональність.

Список використаних джерел:

1. Adam, Barbara & Beck, Ulrich & Van Loon, Joost *The Risk Society and Beyond: Critical Issues for Social Theory*. London: Sage. 2000.
2. BDO Україна: Боренков А. Штучний інтелект у сфері професійних послуг: революція змін (18.03.2024) URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/artificial-intelligence-in-professional-services-a-revolution-of-change>
3. Beck, Ulrich.. *World at Risk*. Cambridge: Polity Press. 2009.
4. Khadzhyradieva, S., & Shevtsova, J. Ефективність реалізації європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні. *Public Administration and Regional Development*, 2021 (13), 797-816.

5. Mervyn, King & Kay, John. *Radical Uncertainty: Decision-making for an unknowable future*. The Bridge Street Press. 2020.
6. OECD, *The Principles of Public Administration*, OECD, 2023. Paris, URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf>
7. OECD, SIGMA: Моніторингові звіти. Програми SIGMA. Державне управління в Україні: 2024. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/b0dd70ef-uk> <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk>
8. Power, Michael (2004) *The Risk Management of Everything* *The Journal of Risk Finance* 5(3): 58-65. DOI:10.1108/eb023001 URL: https://www.researchgate.net/publication/242344966_The_Risk_Management_of_Everything/link/00b7d530f73d65424400000/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
9. Антипенко І. В. Розвиток координаційного механізму взаємодії держави і громадянського суспільства при здійсненні державного управління політичними ризиками в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*, 2021 (6), 65-72.
10. Вербановський В. Механізми протидії корупційним ризикам в системі публічної служби: міжнародний досвід. *Актуальні проблеми державного управління*, 2021, 3(84), 194-198.
11. Волкова Н. Управлінські інструменти мінімізації кадрових ризиків на публічній службі. *Наукові перспективи (Наукові перспективи)*, 2022, 8 (26).
12. Гурська Н. А., Булгакова О. В. Управління корупційними ризиками в публічному управлінні. *Правові засади організації та здійснення публічної влади: збірник тез*, 2020, 116.
13. Державна прикордонна служба України. Розвиток системи аналізу ризиків у Державній прикордонній службі України. URL: <https://dpsu.gov.ua/ua/rozvitok-sistemi-analizu-rizikiv-derzhprikorodonsluzhbi/>
14. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
15. Деякі питання скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 р. № 1410. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-2023-%D0%BF#Text>
16. Дуднева Ю.Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Економіка і суспільство*. Випуск # 8 / 2017 . С. 245-249. URL https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/43.pdf
17. Європарламент ухвалив найперший у світі всеохопний закон з регулювання штучного інтелекту. *Голос Америки* (14.03.2024). URL: <https://www.holosameryky.com/a/evroparlament-ukhvalyv-zakon-pro-shtuchnyi-intelekt/7527595.html>
18. Загородня А. С. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2023. 237 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis_zagorodnya.pdf
19. Качан Я. Адаптивне управління в Україні в умовах війни: проблеми публічної служби. *Наукові інновації та передові технології*, 2024, 2 (30).
20. Ключевський В.І. Прояви управлінських ризиків у сфері публічного управління в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Випуск 14. 2019. С. 54-58. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-14-10>
21. Кравченко Ю., Ружанський О. Внутрішній аудит системи державної служби України з надзвичайних ситуацій як елемент публічного менеджменту. *Науковий вісник: Державне управління*, 2022, 1(11), 260–275. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-260-275](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-260-275)
22. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf>
23. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні методики оцінки стану кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1923>.
24. Міністерство фінансів України : Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів (2022). Київ. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/дод_%203%20Методичний%20посібник%20щодо%20аспектів%20управління%20ризиками.pdf
25. Міністерство фінансів України : Протягом 2023 року фактична чисельність працівників держорганів скоротилася на 6,8 тис. осіб – «дашборд» (08.02.2024). URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_protiagom_2023_roku_faktichna_chiselnist_pratsivnikiv_derzhorganiv_skorotilasias_na_68_tis_osib_dashbord-4421
26. Міністерство цифрової трансформації України : Індекс цифрової трансформації регіонів України : Підсумки 2022 р. 99 стор. URL: https://oda.zht.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Indeks_tsyfrovoyi_transformatsiyi_regioniv_Ukrayiny.pdf
27. НАДС: Функціональний аудит в органах виконавчої влади. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/funktsionalnyi-audit> (11.02.2024)

28. НАДС та Німецький фонд Маршалла США розпочали співпрацю над відбудовою людського капіталу України. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-ta-nimetskyi-fond-marshalla-ssha-rozpochaly-spivpratsiu-nad-vidbudovoju-liudskoho-kapitalu-ukrainy> (20.11.2023)

29. НАДС: Публічна служба потребує застосування алгоритмів ШІ для оптимізації управлінських процесів та забезпечення нової якості послуг для громадян. URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-publiczna-sluzhba-potrebuie-zastosuvannia-alhorytmiv-shi-dlia-optymizatsii-upravlinskykh-protsesiv-ta-zabezpechennia-novoi-iakosti-posluh-dlia-hromadian> (22.03.2024)

30. НАДС: Статистичні дані про кількісний склад державних службовців (станом на 31.12.2024). URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika4kv23-1.pdf>

31. Національне агентство України з питань державної служби (2022). Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/rezultati-opituvannya-organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voennogo-stanu>

32. Національне агентство України з питань державної служби (2023). Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/oplata%20praci/opituvannyavs202311102023-druk-1.pdf>

33. Онофрійчук Д. Запровадження ризик-менеджменту у функціональну діяльність публічних інститутів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 25. С. 94-101. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2020.25.094>

34. Пахомова Т.І., Якубовський О.П., Драгомирецька Н.М. Управління ризиками та кризами суспільного розвитку : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2005. 188 с.

35. Сороко В. М., Білявська О. Б. Аналіз механізму управління ризиками при розробці і реалізації державно-управлінських рішень. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління»*. 2009. № 4. С. 167–180.

36. Теоретико-методологічні засади інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні : монографія; за заг. ред.. В.Г.Федоренко. Київ: ДКС «Центр», 2018. 44 с.

37. Точилкін В. І. Корупційні ризики у системі публічного управління в Україні: автореф. дипломної роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр» : спец. 074 «Публічне управління та адміністрування» ; ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2019. 14 с. URL : <http://localhost:8080/jspui/handle/123456789/421>

38. Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2023-human-capital-trends-presentation.pdf>

39. Федорчак В.В. Механізми державного управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Національний університет цивільного захисту України. Харків, 2018. 429 с.

40. Шишацький А. В., Протас Н. М., Шкнай О. В., Шапошнікова О. П., & Ляшенко Г. Т. Штучний інтелект та публічне управління : стратегії та ризики в умовах цифрової глобалізації. *The 2nd International scientific and practical conference "Young scientists and methods of improving modern theories"*(September 26-29, 2023) Milan, Italy. International Science Group. 2023. 196 p. (p. 86).

References:

1. Adam, Barbara & Beck, Ulrich & Van Loon, Joost (2000) *The Risk Society and Beyond: Critical Issues for Social Theory*. London: Sage.

2. Borenkov A. (2024). BDO Ukraina.: Shtuchnyi intelekt u sferi profesiinykh posluh: revoliutsiia zmin [Artificial intelligence in professional services: a revolution of change] URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/artificial-intelligence-in-professional-services-a-revolution-of-change>

3. Beck, Ulrich. (2009). *World at Risk*. Cambridge: Polity Press.

4. Khadzhyradieva, S., & Shevtsova, J. (2021). Efektivnist realizatsii yevropeyskykh prohram pidtrymky reformuvannya publichnoho upravlinnia v Ukraini [Effectiveness of the implementation of European programs to support public administration reform in Ukraine]. *Public Administration and Regional Development*, (13), 797-816.

5. Mervyn, King & Kay, John (2020). *Radical Uncertainty: Decision-making for an unknowable future*. The Bridge Street Press.

6. OECD (2023), *The Principles of Public Administration*, OECD, Paris, URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf>

7. OESD (2024), SIGMA: Monitorynhovi zvity. Prohramy SIGMA. Derzhavne upravlinnia v Ukraini [Monitoring reports. SIGMA programs. Public administration in Ukraine.]. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/b0dd70ef-ukhttps://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk>

8. Power, Michael (2004) The Risk Management of Everything The Journal of Risk Finance 5(3): 58-65. DOI:10.1108/eb023001 URL: https://www.researchgate.net/publication/242344966_The_Risk_Management_of_Everything/link/00b7d530f73d65424400000/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19

9. Antypenko, I. V. (2021). Rozvytok koordynatsiinoho mekhanizmu vzaiemodii derzhavy i hromadianskoho suspilstva pry zdiisnenni derzhavnoho upravlinnia politychnymy ryzykamy v Ukraini [Development of a coordination mechanism for interaction between the state and civil society in the implementation of public administration of political risks in Ukraine]. Investytsii: praktyka ta dosvid, (6), 65-72.

10. Verbanovskiy, V. (2021). Mekhanizmy protydiv koruptsiinym ryzykam v systemi publichnoi sluzhby: mizhnarodnyi dosvid [Mechanisms for Counteracting Corruption Risks in the Public Service System: International Experience]. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, 3(84), 194-198.

11. Volkova N. (2022) Upravlinski instrumenty minimizatsii kadrovkykh ryzykiv na publichni sluzhbi [Management tools for minimizing personnel risks in the public service]. Naukovi perspektivy (Naukovi perspektivi), 8 (26).

12. Hurska, N. A., Bulhakova O. V. (2020). Upravlinnia koruptsiinymy ryzykamy v publichnomu upravlinni [Corruption risk management in public administration]. Pravovi zasady orhanizatsii ta zdiisnennia publichnoi vlady: zbirnyk tez, 116.

13. Derzhavna prykordonna sluzhba Ukrainy (2017). Rozvytok systemy analizu ryzykiv u Derzhavni prykordonnii sluzhbi Ukrainy [State Border Guard Service of Ukraine. Development of the Risk Analysis System in the State Border Guard Service of Ukraine]. URL: <https://dpsu.gov.ua/ua/rozvitok-sistemi-analizu-rizikiv-derzhprykordonsluzhbi/>

14. Kabinet Ministriv Ukrainy (2021) Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy: rozporiadzhennia [Some issues of public administration reform in Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

15. Kabinet Ministriv Ukrainy (2023) Deiaki pytannia skorochennia chyselnosti pratsivnykiv orhaniv vykonavchoi vlady: Postanova [Some issues of reducing the number of employees of executive authorities]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-2023-%D0%BF#Text>

16. Dudnieva Yu.E. (2017) Sutnist ta klasyfikatsiia kadrovkykh ryzykiv orhanizatsii [The essence and classification of HR risks of organizations.]. Ekonomika i suspilstvo. Vyp. # 8. S. 245-249. URL https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/43.pdf

17. Holos Ameryky (2024) Yevroparlament ukhvalyv naipershyi u sviti vseokhopnyi zakon z rehuliuвання shtuchnoho intelektu [The European Parliament has adopted the world's first comprehensive law on artificial intelligence regulation]. URL: <https://www.holosameryky.com/a/evroparlament-ukhvalyv-zakon-pro-shtuchnyi-intelekt/7527595.html>

18. Zahorodnia A. S. (2023). Formuvannia mekhanizmu upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv [Formation of a mechanism for managing the economic security of enterprises]. Dysertatsiia na zdobuttia stupenia doktora filosofii za spetsialnistiu 073 «Menedzhment». Natsionalnyi universytet bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Kyiv, 237 s. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis_zagorodnya.pdf

19. Kachan Ya. (2024). Adaptivne upravlinnia v Ukraini v umovakh viiny: problemy publichnoi sluzhby [Adaptive management in Ukraine during the war: problems of public service.]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii, 2 (30).

20. Kliutsevskiy V.I. (2019) Proiavy upravlinskykh ryzykiv u sferi publichnoho upravlinnia v Ukraini [Manifestations of management risks in public administration in Ukraine]. Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini. Vypusk 14. 2019. S. 54-58. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-14-10>

21. Kravchenko Yu., Ruzhanskyi O. (2022). Vnutrishnii audyt systemy derzhavnoi sluzhby Ukrainy z nadzvychainykh sytuatsii yak element publichnoho menedzhmentu [Internal Audit of the State Emergency Service of Ukraine as an Element of Public Management]. Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia, 1(11), 260–275. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-260-275](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-260-275)

22. Maÿbutnie rynku pratsi. Protyborstvo tendentsiÿ, yaki budut formuvaty roboche seredovyshe v 2030 rotsi [The future of the labor market. The confrontation of trends that will shape the work environment in 2030]. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf>

23. Mihus I.P., Chernenko S.A. (2013). Suchasni metodyky otsinky stanu kadrovoi bezpeky subiektiv hospodarskoi diialnosti [Modern methods for assessing the state of personnel security of business entities]. Efektyvna ekonomika. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1923>.

24. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2022). Metodychni posibnyk shchodo aspektiv upravlinnia ryzykamy, yak skladovoi systemy vnutrishnoho kontroliu u rozporiadnyka biudzhetykh koshtiv [Ministry of Finance of Ukraine : Guidelines on the aspects of risk management as a component of the internal control system of the budgetary funds administrator]. Kyiv. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/дод_20320Методичний_20посібник_20щодо_20аспектів_20управління_20ризиками.pdf

25. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2023). Protiahom 2023 roku faktychna chyselnist pratsivnykiv derzhorhaniv skorotylasia na 6,8 tys. osib – «dashbord» [Ministry of Finance of Ukraine: During 2023, the actual number of employees

of state bodies decreased by 6.8 thousand people – "dashboard"]. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_protiagom_2023_roku_faktichna_chiselnist_pratsivnikov_derzhorganiv_skorotilasnia_na_68_tis_osib_dashbord-4421

26. Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsii Ukrainy (2022). Indeks tsyfrovoyi transformatsii rehioniv Ukrainy: Pidsumky 2022 r. [Ministry of Digital Transformation of Ukraine: Digital Transformation Index of Ukrainian Regions: Results of 2022]. 99 p. URL: https://oda.zht.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Indeks_tsyfrovoyi_transformatsiyi_rehioniv_Ukrayiny.pdf

27. NADS (2024) Funktsionalnyi audyt v orhanakh vykonavchoi vlady [Functional audit in the executive authorities]. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/funktsionalnyi-audyt>

28. NADS (2023) NADS and German Marshall Fund of the United States launch cooperation to rebuild Ukraine's human capital. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-ta-nimetskyi-fond-marshalla-ssha-rozpochaly-spivpratsiu-nad-vidbudovoiu-liudskoho-kapitalu-ukrainy>

29. NADS (2024). Publichna sluzhba potrebuie zastosuvannia alhorytmiv ShI dlia optymizatsii upravlinskykh protsesiv ta zabezpechennia novoi yakosti posluh dlia hromadian [Public service requires the use of AI algorithms to optimize management processes and ensure a new quality of services for citizens]. URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-publichna-sluzhba-potrebuie-zastosuvannia-alhorytmiv-shi-dlia-optimizatsii-upravlinskykh-protsesiv-ta-zabezpechennia-novoi-iakosti-posluh-dlia-hromadian>

30. NADS (2024). Statystychni dani pro kilkysnyi sklad derzhavnykh sluzhbovtziv (stanom na 31.12.2023) [Statistical data on the number of civil servants (December 31, 2023)]. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika4kv23-1.pdf>

31. National Agency of Ukraine on Civil Service (2022) Rezultaty opytuvannia «Orhanizatsiia roboty derzhavnykh sluzhbovtziv ta oplata pratsi v umovakh voiennoho stanu». Results of the survey "Organization of civil servants' work and remuneration under martial law". URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/rezultati-opytuvannya-organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voennogo-stanu>

32. National Agency of Ukraine on Civil Service (2023) Rezultaty opytuvannia «Orhanizatsiia roboty derzhavnykh sluzhbovtziv ta oplata pratsi v umovakh voiennoho stanu» [Results of the survey "Organization of civil servants' work and remuneration under martial law"]. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/oplata%20pratsi/opituvannyavs202311102023-druk-1.pdf>

33. Onofriichuk D. (2020). Zaprovadzhennia ryzyk-menedzhmentu u funktsionalnu diialnist publichnykh instytutiv [Introducing risk management into the functional activities of public institutions]. Rehionalni aspekty rozvytku produktivnykh syl Ukrainy. Vyp. 25. S. 94-101. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2020.25.094>

34. Pakhomova T.I., Yakubovskiy O.P., Drahomyretska N.M. (2005) Upravlinnia ryzykamy ta kryzamy suspilnoho rozvytku [Managing risks and crises of social development] : monohrafiia. ORIDU NADU. Odesa. 188 p.

35. Soroko V. M., Biliavska O. B. (2009) Analiz mekhanizmu upravlinnia ryzykamy pry rozrobttsi i realizatsii derzhavno-upravlinskykh rishen [Analysis of the risk management mechanism in the development and implementation of public administration decisions]. Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Serii «Upravlinnia». № 4. S. 167–180.

36. In general ed. V.H. Fedorenko (2018). Teoretyko-metodolohichni zasady innovatsiino-investytsiinoi diialnosti v Ukraini [Theoretical and Methodological Foundations of Innovation and Investment Activity in Ukraine]: monohrafiia; za zah. red. DKS «Tsentr», Kyiv. 444 s.

37. Tochylnin, V. I. (2019). Koruptsiini ryzyky u systemi publichnoho upravlinnia v Ukraini [Corruption risks in the public administration system in Ukraine]: avtoref. dyplomnoi roboty na zdobuttia osvithnoho stupenia «mahistr» : spets. 074 «Publichne upravlinnia ta administruvannia» ; ChNU im. Petra Mohyly. Mykolaiv, 2019. 14 s. URL : <http://localhost:8080/jspui/handle/123456789/421>

38. Trendy u sferi liudskoho kapitalu 2023: novi pravyla dlia svitu bez mezh [Human capital trends 2023: new rules for a world without borders]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2023-human-capital-trends-presentation.pdf>

39. Fedorchak V.V. (2018). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia ryzykamy vynykennia nadzvychainykh sytuatsii v Ukraini [Mechanisms of State Disaster Risk Management in Ukraine]. Dysertatsiia na zdobuttia naukovoho stupenia doktora nauk z derzhavnoho upravlinnia za spetsialnistiu 25.00.02 – mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia. Natsionalnyi universytet tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Kharkiv,. 429 s.

40. Shyshatskyi, A. V., Protas, N. M., Shkna, O. V., Shaposhnikova, O. P., & Liashenko, H. T. (2023). Shtuchnyi intelekt ta publichne upravlinnia : stratehii ta ryzyky v umovakh tsyfrovoyi hlobalizatsii [Artificial intelligence and public administration: strategies and risks in the context of digital globalization]. The 2nd International scientific and practical conference “Young scientists and methods of improving modern theories” (September 26-29, 2023) Milan, Italy. International Science Group. 196 p. (p. 86).