

УДК 35.08(477):355.48

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27>

**Ващенко Сергій,**  
*викладач кафедри публічного управління  
та адміністрування Університету  
Григорія Сковороди в Переяславі*

**Vashchenko Serhii,**  
*Lecturer at the Department of Public  
Administration and Management of Hryhorii  
Skovoroda University in Pereiaslav*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9966-3220>✉ [serhio902@ukr.net](mailto:serhio902@ukr.net)

**Губенко Валентина,**  
*аспірант кафедри публічного управління  
та адміністрування Університету  
Григорія Сковороди в Переяславі*

**Hubenko Valentyna,**  
*Postgraduate student of the Department of  
Public Administration and Management of  
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4099-6933>✉ [gubenko080570@ukr.net](mailto:gubenko080570@ukr.net)

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

## **PECULIARITIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE**

**Анотація.** У статті розглянуто особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. Автори аналізують виклики, з якими стикається державна служба, такі як збільшення чисельності персоналу та необхідність впровадження ефективних кадрових технологій. Недосконалість нормативно-правової бази та відсутність єдиної кадрової політики ускладнюють завдання формування та розвитку кадрового складу державної служби, що може вплинути на престиж державних службовців та залучення висококваліфікованих фахівців. Висвітлюється та обґрунтовується специфіка управління людськими ресурсами в державній службі України під час воєнного стану. Зазначено, що відсутність великого досвіду управління людськими ресурсами в державній службі в умовах воєнного стану в Україні породжує нові виклики для дослідників у сфері публічного управління та адміністрування. Враховуючи це, розглядаються найбільш важливі питання, пов'язані з трансформацією правового забезпечення управління людськими ресурсами державної служби в Україні в умовах воєнного стану. Підкреслено, що в умовах цих викликів та змін в трудовому законодавстві державні органи в Україні стикаються з низкою проблем у сфері управління людськими ресурсами, включаючи необхідність швидкої адаптації; відсутність кваліфікованої робочої сили; безпеку та охорону праці; необхідність подальшого приведення національного законодавства у відповідність до *acquis* ЄС та його правильне впровадження та ін. Особлива увага приділена проблемам формування кадрового резерву для проходження державної служби на деокупованих територіях України, мається на увазі території, які були окуповані до повномасштабної війни, а саме частини Донецької та Луганської області та Автономна республіка Крим. Повномасштабне жорстоке вторгнення російських окупаційних військ до нашої держави та запровадження воєнного стану в Україні з 24.02.2022 р. не лише посилили суспільні виклики та загрози, а й спричинили швидке переформатування роботи державних установ, змінивши при цьому підхід до участі державних службовців, їх проходження та звільнення з роботи. Державні службовці, організація діяльності державних службовців та

організація трудових відносин і т.д., це створило нові можливості для державних службовців та управління персоналом в Україні.

**Ключові слова:** державна служба, управління людськими ресурсами, воєнний стан, кадрові технології, нормативно-правова база.

**Abstract.** This article examines the peculiarities of human resources management in the civil service in Ukraine under martial law. The authors analyze the challenges faced by the civil service, such as increasing the number of personnel and the need to implement effective personnel technologies. The imperfection of the regulatory and legal framework and the lack of a unified personnel policy complicate the task of forming and developing the personnel of the civil service, which can affect the prestige of civil servants and the attraction of highly qualified specialists. The article highlights and substantiates the specifics of human resources management in the civil service of Ukraine during martial law. The authors indicate that the lack of extensive experience in managing human resources in the civil service under martial law in Ukraine creates new challenges for researchers in the field of public management and administration. Taking this into account, the most important issues related to the transformation of legal support for the management of human resources of the civil service in Ukraine under martial law are considered. The article emphasizes that in the conditions of these challenges and changes in labor legislation, state bodies in Ukraine face a number of problems in the field of human resources management, including the need for rapid adaptation; lack of qualified workforce; occupational safety and health; the need to further bring national legislation into line with the EU *acquis* and its proper implementation, etc. Special attention is paid to the problems of forming a personnel reserve for public service in the de-occupied territories of Ukraine, meaning the territories that were occupied before the full-scale war, namely parts of the Donetsk and Luhansk regions and the Autonomous Republic of Crimea. The full-scale brutal invasion of the Russian occupying forces into our country and the introduction of martial law in Ukraine from 24.02.2022 not only intensified social challenges and threats, but also caused a rapid reformatting of the work of state institutions, while changing the approach to the participation of civil servants, their passing and dismissal from work. civil servants, the organization of the activities of civil servants and the organization of labor relations, etc., which created new opportunities for civil servants and personnel management in Ukraine.

**Key words:** civil service, human resources management, martial law, personnel technologies, legal framework.

**Постановка проблеми:** Умови воєнного стану створюють виклики для управління кадрами на державній службі. Недосконалість законодавства та відсутність єдиної кадрової політики ускладнюють завдання формування та розвитку кадрового складу.

**Метою цієї статті:** є дослідження особливостей управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану, визначення основні проблеми та виклики, з якими стикаються державні службовці під час воєнного стану, та аналіз приклад ефективного управління людськими ресурсами на прикладі досвіду ФРН в управління людськими ресурсами та його можливе застосування в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Даною проблематикою займаються Л. Корнута, К. Майстренко, В. Маргасова, О. Руденко, С. Селіванов, С. Федчишин та Н. Цигилик, які у своїх працях досліджують окремі питання провадження державної служби в умовах дії воєнного стану та механізми управління персоналом у системі публічної служби.

Важливою складовою даного дослідження виступає праця С. Федчишин «Деякі проблеми кадрового забезпечення органів державної влади на деокупованих територіях України: контекст державної служби», яка розкриває

важливе питання про відновлення державних органів влади на тимчасово окупованих територіях, та проблему підготовки кадрів для територій, які було окуповано у 2014 р.

**Виклад матеріалу.** Людські ресурси – це ресурси, пов'язані зі знаннями, навичками та мотивацією людей. Вони є найменш мобільними серед усіх факторів виробництва, але зростають з віком та досвідом. Часто поняття «людські ресурси» використовується поруч з термінами «кадри» від французького *cadre* – «рамка», тобто люди в рамці та «персонал» від латинського *persona*: особа, особистість або важлива особа. Іноді ці терміни використовуються для позначення людських ресурсів в організації, але вони мають деякі відмінності у сутності. Наприклад, поняття «кадри» найчастіше визначається як «кваліфікована робоча сила, яка включає як фактично зайнятих працівників, так і потенційних кадрів, характеризується наявністю професійної працездатності у своїх носіях». Тобто «кадри» – це переважно кваліфіковані працівники з професійною підготовкою, спеціальними знаннями, трудовими навичками та досвідом роботи в обраній сфері трудової діяльності, які сприяють досягненню цілей організації, де вони працюють [4, с. 124].

«Державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо:

- 1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проєктів програм, концепцій, стратегій, проєктів законів та інших нормативно-правових актів, проєктів міжнародних договорів;
- 2) забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;
- 3) забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;
- 4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;
- 5) управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням;
- 6) управління персоналом державних органів;
- 7) реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством» [1, ст. 1].

Управління людськими ресурсами є важливою підсистемою системи управління державною службою. Це підтверджено в статті 12 Закону України «Про державну службу». Управління людськими ресурсами включає в себе низку важливих функцій, таких як планування, набір, оцінка, розвиток та відпуск персоналу. Ці функції відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності державної служби [1, ст. 12].

Важливим питанням є підготовка і перепідготовка майбутніх фахівців, а також розвиток працівників, які вже працюють у сфері управління персоналом. Керівник відділу кадрів або керівник структурного підрозділу державної установи не завжди належним чином розглядає перспективу роботи з людськими ресурсами і не завжди розуміє важливість системної роботи з людськими ресурсами, включаючи сучасні кадрові технології. Поступово аналіз інформаційного забезпечення роботи з персоналом впроваджується в практику керівника структурного підрозділу. Відділ кадрів виступає в якості аналітичного, інформаційного, методологічного та координаційного центру з розвитку та

раціонального використання людських ресурсів. Оскільки кар'єра державних службовців є важливою основою для кар'єрного росту і має тенденцію до збільшення віку працівників державних установ, питання професійного та кваліфікаційного розвитку персоналу стає актуальним, особливо враховуючи залежність кар'єри від вікових характеристик [3, с. 54].

Початок повномасштабної війни – для всіх без винятку дуже важкий час. Державні установи не є винятком. У даних умовах важливо організувати роботу державних службовців, забезпечити їх права і законні інтереси, а також створити безпечні умови праці для виконання професійних обов'язків в умовах воєнного стану [2, с. 65].

Повномасштабна війна в Україні суттєво змінила роботу всіх сфер суспільного життя, включаючи публічне управління та державну службу. Введення воєнного стану на всій території України відповідно до Указу Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022 призвело до багатьох проблем та змін у трудовому законодавстві для державних службовців. Однією з таких проблем є необхідність швидкої адаптації, бо воєнний стан приніс несподівані зміни, і роботодавці повинні були швидко реагувати. Управління персоналом вимагає оперативних рішень і змін в структурі організації. Для підвищення прозорості, управління та підзвітності державних служб все частіше використовуються сучасні ІТ-сервіси, такі як Zoom для комунікації та організації, Google Docs для спільної роботи з документами та Google Drive або Dropbox для зберігання спільних файлів. Це сприяло майже дворазовому прискоренню впровадження системи електронного документообігу серед державних установ [8, с. 131].

Військові дії можуть спричинити скорочення та втрату числа кваліфікованих працівників. Наприклад, за даними НАДС, на кінець 2022 р. на територіях, тимчасово окупованих агресором, перебувало 4713 державних службовців. Звідси можна зробити такий висновок: деяка частина державних службовців є внутрішньо переміщеними особами, а інша частина виїхала за кордон. Понад 3,5 тисячі держслужбовців на той момент боронили Україну на фронті, і 76% з них, не дивлячись на щоденний ризик, продовжують працювати на робочих місцях. Додатково, 91% державних службовців вирішили залишитися на державній службі. Важливо відзначити, що лише 4% державних службовців виїхали за кордон після 24 лютого 2022 р., переважно це були жінки з неповнолітніми дітьми. В умовах воєнного стану, який створює небезпечні умови праці на деяких об'єктах, роботодавці мають забезпечити безпеку праці та вжити заходів для запобігання можливим травмам та загрозам здоров'ю. В Україні активно впроваджуються три форми роботи на державній службі під час воєнного стану: робота у штатному режимі, віддалена робота та їх комбінація. Зокрема, під час воєнного стану у штатному режимі 67,8% державних службовців працюють, а під час пандемії у штатному режимі залишилися працювати 37,6%. Крім того, важливо подальше привести національне законодавство відповідно до *acquis* ЄС та правильно впровадити його [8, с. 131–132].

Слід відзначити, що навіть у випадку оголошення воєнного стану на всій території країни, це не є причиною для припинення діяльності державних установ та організацій. Якщо можна забезпечити роботу органу і створити безпечні умови праці, державні службовці мають продовжувати виконувати свої обов'язки в межах, встановлених законом, і реалізувати державну політику. Однак під час воєнного стану підтримка нормального режиму роботи, визначеного і регульованого діючим Законом «Про державні послуги», скоро стане дуже

важкою, а в деяких випадках це може стати неможливим. Водночас, закон про державні послуги не передбачає таких робочих функцій; допомогу надають підзаконні акти адміністрації або роз'яснення відповідних відомств, але, на жаль, виникають питання щодо достатності та універсальності рішень, які можуть бути потрібні в таких ситуаціях [2, с. 66].

Загалом, важливо підкреслити, що з моменту введення в дію Указу Президента України № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» проведення конкурсу, як одного з етапів вступу на державну службу, стало неактуальним. Згідно з Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12 травня 2022 р. № 2259-IX, у період воєнного стану особа призначається на посаду державної служби, посаду органу місцевого самоврядування, посаду керівника суб'єкта господарювання державного сектору, керівника або призначення керівника підприємства, установи, організації місцевого самоврядування, голови сільської, селищної ради, мер, голови районної, окружної частини міста, обласної ради, голови відповідного військового режиму без конкурсного відбору, це обумовлено законом. Призначення проводиться на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність громадянства України, освіти та досвіду роботи відповідно до вимог встановленого закону щодо відповідного статусу [5]. З цього можна зробити наступний висновок: воєнний стан справив несподіваний вплив на процес підвищення державних службовців. Конкурс на підвищення більше не проводиться, тому єдиним способом підвищення є пряме призначення на певний період часу, до того, як працівник буде звільнений зі своєї нинішньої посади. Ця процедура зараз широко використовується в українських державних установах, але має низку негативних наслідків. Вона не передбачає конкурсу і виключає державних службовців, які не згодні на тимчасові призначення. Крім того, ця процедура перешкоджає кар'єрному зростанню і призводить до фінансових витрат. Після такого «штучного» звільнення державним службовцям виплачується грошова компенсація, еквівалентна невикористаній щорічній відпустці. Оскільки немає обмежень на щорічне перенесення невикористаної відпустки, дні відпустки можуть накопичуватися протягом багатьох років і спричиняти значні витрати для установи [1].

Не потрібно забувати про території, які були тимчасово окуповані до 24 лютого 2022 р., а саме автономна республіка Крим, окремі райони Донецької та Луганської областей. На даній території діяли нелегітимні окупаційні адміністрації, а органи державної влади України не функціонували, саме тому потрібно своєчасно розробити та створити окремі механізми кадрового забезпечення, його нормативно-правового регулювання, внаслідок цього відбудеться швидке відновлення діяльності органів державної влади України на відповідних територіях. Таким механізмом може бути створений Кадровий резерв. При розробці підходів до його організації варто врахувати існуючі напрацювання, які були отримані під час розробки та обговорення проектів законів України «Про засади державної політики перехідного періоду» та «Про засади реінтеграції тимчасово непідконтрольних територій України» та ін. Окремі статті законопроекту пропонувалось присвятити формуванню відповідних резервів – «Кадрового резерву для роботи на деокупованих територіях» (ст. 29 законопроекту №5844), «Кадрового резерву державних службовців для роботи на непідконтрольних територіях» та «Кадрового резерву поліцейський для роботи на

непідконтрольних територіях» (ст. 57, 58 законопроекту №5844) тощо. Варто також врахувати Висновок Венеційської комісії щодо проекту Закону України «Про засади державної політики перехідного періоду» від 15–16.10.2021 р. [10, с. 42–43].

На сьогоднішній день існує можливість приєднатися до резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України. Ця ініціатива відображена в Постанові Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 р. № 524 «Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України» Постанова КМУ від 23.05.2023 р. № 524. Цей механізм надає можливість майбутнім кандидатам стати державними службовцями після відновлення діяльності органів державної влади на відповідних територіях після деокупації [7].

Метою створення кадрового резерву для державних служб на неокупованих територіях України є забезпечення районних, обласних хунт, селищних хунт та інших державних органів кадрами для практичного виконання завдань і функцій держави на цих територіях. Резерв формується в електронному вигляді, для автоматизації та оцифровки використовуються інформаційно-комунікаційні системи, а також вносяться дані про осіб, включених до резерву. Технічним адміністратором цієї системи є Національне агентство з питань державної служби (НАДС). Учасниками цього пілотного проекту є райони, обласні хунти, хунти населених пунктів, центральні органи виконавчої влади та їх територіальні органи, місцеві органи виконавчої влади, інші державні органи, представники корінних народів України та громадяни України, які виявили бажання працювати в державних органах на неокупованих територіях з України. Координатором пілотного проекту є Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій та Національне агентство з питань державної служби (НАДС) [8, с. 134].

Україна, яка в даний момент проходить шлях системної адміністративної реформи, визначає одним з ключових напрямків цих реформ модернізацію державної служби та системи управління персоналом, активізацію та спеціалізацію державних службовців, формування новітньої кадрової політики, яка включає в себе застосування передових кадрових технологій, побудову та продуктивне використання людського потенціалу [4, с. 122–123].

Управління державною службою в Україні покладено на Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Воно відповідає за формування та реалізацію політики Державної служби та забезпечує функціональне управління. Одним з ключових пріоритетів НАДС на сьогоднішній день є розвиток системи функціонального управління державними службовцями і вдосконалення сучасних методів управління персоналом в цій системі. Варто відзначити, що система управління персоналом державної організації України все ще знаходиться в стадії становлення. Вже є багато позитивних результатів цієї реформи, але необхідно внести поліпшення, особливо в тому, що стосується її послідовності і повної інтеграції її компонентів, для досягнення кращих результатів. Крім того, враховуючи перехідний період у світі з VUCA до BANI, слід переглянути основні підходи до її функціонування, зокрема, сприяти формуванню максимально гнучкого та ефективного функціонування [11, с. 33]. Таким чином, можна стверджувати, що реформа державних службовців в Україні йде в правильному напрямку. Однак на даному етапі особливу увагу слід приділити налагодженню функціонування системи управління персоналом з максимальним

залученням всіх компонентів для досягнення стабільної ефективності роботи менеджерів в державних установах.

Цікавим для України є система управління людськими ресурсами державної служби в Німеччині (ФРН). Вона відрізняється від системи управління людськими ресурсами приватного сектору та системи управління людськими ресурсами інших країн. Базується на концепції «професійних державних службовців», які зобов'язані служити державі і забезпечувати дотримання закону. Управління персоналом державних службовців проводиться переважно в містах і муніципалітетах. Закон стверджує, що кожен муніципалітет наймає необхідних державних службовців для виконання завдань з реалізації поточних і стратегічних планів. Під час навчання персоналу муніципалітет повинен координувати свою діяльність із землею та покривати потребу в персоналі в рамках плану систематизації посад (Stellenplan, Organisationsplan). Крім того, кожен муніципалітет повинен найняти принаймні 1 чиновника середнього рангу або вище. Відбір державних службовців здійснюється на конкурсній основі, відповідальність за яку покладається на вищі органи відповідних відомств. При відборі кандидатів на конкурсну державну службу однією з вимог є високий рівень кваліфікації кандидата та досвід роботи у відповідній сфері. Кандидати складають низку іспитів, щоб продемонструвати свої знання та професійні навички. Управління персоналом в Німеччині також забезпечує розвиток і підвищення кваліфікації державних службовців. Це здійснюється за допомогою системи професійного навчання та інших форм підвищення кваліфікації, таких як семінари та тренінги. Крім того, система управління персоналом сприяє встановленню стандартів поведінки та етики для державних службовців та допомагає забезпечити високий рівень професійної поведінки та ефективності державних установ. Крім того, німецька система управління персоналом відрізняється високим професіоналізмом і суворим ставленням до кандидатів на державну службу. Це забезпечує ефективне функціонування державних установ та допомагає забезпечити виконання законів та нормативних актів, які є ключовими для забезпечення демократії та верховенства права [11, с. 31–32].

XXI ст. ставить перед сучасною державою високі вимоги до управління. У цьому контексті виникла нова концепція «людського капіталу»: сучасні державні службовці вже не розглядаються просто як кадри, але як персонал, який цінується як ключовий фактор успіху, тому головним завданням є підготовка висококваліфікованих управлінців. В основі лежить ідея створення «ефективної держави», яка в останні роки стала дуже популярною. У XXI ст. вважається, що глобальна боротьба за лідерство на світовій арені визначається не виробничим сектором, а людським капіталом. Якщо індекс людського капіталу буде високим, країна зможе зміцнити свою конкурентоспроможність і отримати більше можливостей відповідати на сучасні виклики. Державний сектор не є винятком, який вимагає нового класу менеджерів. Зрозуміло, що для створення кадрових резервів потрібна відповідна законодавча база. Однак, говорячи про нову правову базу, важливо відзначити, що робота не повинна обмежуватися лише нормами, включаючи визначення поняття «кадровий резерв». Важливо, щоб документ відображав порядок його формування. При цьому особливу увагу слід приділити прозорості та відкритості, а також можливості громадського контролю за процесом. Крім того, як показує світова практика, коли відбувається поповнення лав держслужбовців у відкритому і конкурентному середовищі, виникає ефективна держава – відбір, підбір і просування кандидатів повинні бути прозорими [9, с. 269–270].

**Висновки.** Таким чином, виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновки, що на даний час відсутня єдина система підготовки державних службовців всіх рівнів і їх ротації та просування по службі. Відсутня робота з попереднього відбору молодих кадрів для отримання статусу провідних фахівців, формування кадрового резерву на групи керівних посад. Функції відділу кадрів були зведені до ведення особистих справ і документальної роботи. Можна сказати, що сучасна модель системи управління персоналом державної служби інтегрує стратегію управління персоналом в загальну стратегію організації, ефективно управляє використанням бюджетів і ресурсів, узгоджує цілі на основі результатів оцінки, забезпечує концентрацію зусиль для вирішення стратегічних завдань і підвищення якості роботи. По-перше, для управління кадровими процесами в державних службах необхідно комплексно оцінювати стан людських ресурсів на основі системного підходу, враховуючи як кількісні, так і якісні показники. По-друге, створити інформаційну базу, яка підвищить ефективність управління людськими ресурсами і розширить можливості прогнозування та моделювання розвитку кадрових процесів. По-третє, повномасштабне жорстоке вторгнення в нашу державу російських окупаційних військ з 24.02.2022 р. та запровадження воєнного стану в Україні не лише посилили суспільні виклики та загрози, а й спричинили стрімке переформатування роботи державних інституцій, водночас змінивши підхід до участі державних службовців, їх проходження та звільнення з державних посад, організацію діяльності державних службовців та організацію трудових відносин, що своєю чергою створило нові можливості для державних службовців та управління людськими ресурсами в Україні.

Управління людськими ресурсами на державній службі в умовах воєнного стану є надзвичайно важливим і складним завданням. Цей процес вимагає адаптації до швидко змінюваних умов, збереження стабільності державного апарату та ефективного реагування на виклики, пов'язані з воєнними діями. Давайте розглянемо основні аспекти, які варто врахувати:

1. Законодавче регулювання: в умовах воєнного стану держава вносить спеціальні законодавчі та нормативні акти для регулювання діяльності державної служби. Це може включати зміни до законодавства щодо державної служби та трудового права, а також впровадження тимчасових правил і обмежень, пов'язаних з мобілізацією, призовом та виконанням службових обов'язків.
2. Мобілізація ресурсів: воєнний стан вимагає здатності державної служби швидко мобілізувати людські ресурси для виконання критично важливих завдань. Це включає розробку планів мобілізації та резерву кадрів, а також створення та підтримку баз даних резервістів та працівників, які можуть бути залучені до виконання завдань в умовах надзвичайного стану.
3. Психологічна підтримка: психологічний стан працівників державної служби в умовах війни є ключовим для підтримання ефективної роботи. Організація програм психологічної підтримки та підтримка морального духу через комунікацію, визнання досягнень та мотиваційні заходи є важливими аспектами.
4. Гнучкість та реагування: швидка реакція на зміну обстановки вимагає гнучкості від управлінських структур. Впровадження гнучких графіків роботи та можливість дистанційної роботи, а також децентралізація прийняття рішень можуть забезпечити швидкість та ефективність реагування.



5. Захист інформації та безпека: воєнний стан вимагає посилення кібербезпеки та забезпечення фізичної безпеки працівників та робочих місць.
6. Навчання та підвищення кваліфікації: Організація тренінгів та навчальних програм допоможе працівникам підвищити свою кваліфікацію та набути нових знань для ефективного реагування на надзвичайні ситуації.
7. Ефективна комунікація та координація: розробка систем внутрішньої комунікації та співпраця з іншими структурами допоможуть управлінню на різних рівнях.
8. Утримання кваліфікованих кадрів: важливо впроваджувати програми підтримки та мотивації, щоб зберегти кваліфікованих працівників.
9. Управління ризиками: ідентифікація потенційних ризиків та розробка планів на випадок різних сценаріїв розвитку подій допоможуть забезпечити ефективне управління в умовах воєнного стану.

**Список використаних джерел:**

1. Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. 2024. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk>.
2. Корнута Л.М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.10>.
3. Майстренко К.М. Механізми управління персоналом у системі публічної служби України. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2022. №3. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2022-3-8147>.
4. Маргасова В.Г. Феноменологія управління людськими ресурсами на державній службі в науковому дискурсі та особливості теоретичної концептуалізації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34. (73). № 6. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/20>.
5. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2259-20> (дата звернення: 12.04.2024).
6. Про державну службу: Закон України № 889-19 від 10.12.2015. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 12.04.2024).
7. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України: Постанова КМУ від 23.05.2023 № 524. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/524-2023-%D0%BF> (дата звернення: 12.04.2024).
8. Руденко О.М. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73). № 6. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/21>.
9. Селіванов С. Кадровий резерв як модернізаційний механізм управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Літопис Волині*. 2022. №27. С. 268–273. <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.44>.
10. Федчишин С.А. Деякі проблеми кадрового забезпечення органів державної влади на деокупованих територіях України: контекст державної служби. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2022. Вип. 43. С. 39–51. <https://doi.org/10.31359/1993-0941-2022-43-39>.
11. Цигилик Н.В. Порівняння методологічних основ функціонування HR-менеджменту органів публічної влади в Україні та провідних країнах Європи в умовах інституційного розвитку. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 33. <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2023.33.5>.

## References:

1. Derzhavne upravlinnia v Ukraini: Otsiniuvannia na vidpovidnist Pryntsypam derzhavnoho upravlinnia (2024). [Public administration in Ukraine: Assessment for compliance with the Principles of Public Administration]. *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk> [in Ukrainian].
2. Kornuta, L.M. (2022). Okremi pytannia provadzhennia derzhavnoi sluzhby v umovakh voiennoho stanu [Certain issues of conducting civil service in conditions of maritime]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava – Dnipro scientific journal of public administration, psychology, law*, 2. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.10> [in Ukrainian].
3. Maistrenko, K.M. (2022). Mekhanizmy upravlinnia personalom u systemi publichnoi sluzhby Ukrainy [Personnel management mechanisms in the public service system of Ukraine]. *Elektronne naukovye vydannia «Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka» – Electronic scientific publication "Public administration and national security"*, 3. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2022-3-8147> [in Ukrainian].
4. Marhasova, V.H. (2023). Fenomenolohiia upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhbi v naukovomu dyskursi ta osoblyvosti teoretychnoi kontseptualizatsii [Phenomenology of human resource management in the civil service in the scientific discourse and features of theoretical conceptualization]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Academic notes of TNU named after V.I. Vernadsky. Series: Public management and administration*, 34 (73), 6. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/20> [in Ukrainian].
5. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo funktsionuvannia derzhavnoi sluzhby ta mistsevoho samovriaduvannia u period dii voiennoho stanu [On Amendments to Certain Laws of Ukraine on the Functioning of the Civil Service and Local Self-Government during the Period of Martial Law]: Zakon Ukrainy vid 12.05.2022 № 2259-IX [Law of Ukraine from May 12 2022 № 2259-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/2259-20> [in Ukrainian].
6. Pro derzhavnu sluzhbu [About the civil service]: Zakon Ukrainy № 889-19 vid 10.12.2015 [Law of Ukraine from December 10 2015 № 889-19]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> [in Ukrainian].
7. Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proektu shchodo stvorennia rezervu pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv dlia roboty na deokupovanykh terytoriiakh Ukrainy [On the implementation of a pilot project to create a reserve of employees of state bodies to work in the de-occupied territories of Ukraine]: *Postanova KMU vid 23.05.2023 № 524*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/524-2023-%D0%BF> [in Ukrainian].
8. Rudenko, O.M. (2023). Osoblyvosti upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhbi v ukraini v umovakh voiennoho stanu [Features of human resource management in the public service in ukraine under the conditions of the state of martial]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Academic notes of V.I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration*, 34 (73), 6. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/21> [in Ukrainian].
9. Selivanov, S. (2022). Kadrovyi rezerv yak modernizatsiinyi mekhanizm upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhbi v Ukraini [Personnel reserve as a modernization mechanism of human resources management in the public service in Ukraine]. *Litopys Volyni – Chronicle of Volyn*, (27), 268–273. <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.44> [in Ukrainian].
10. Fedchyshyn, S. A. (2022). Deiaki problemy kadrovoho zabezpechennia orhaniv derzhavnoi vldy na deokupovanykh terytoriiakh Ukrainy: kontekst derzhavnoi sluzhby [Some problems of staffing public authorities in the deoccupied territories of Ukraine: the context of civil service]. *Derzhavne budivnytstvo ta mistseve samovriaduvannia: zb. nauk. pr. Nats. akad. prav. nauk Ukrainy, NDI derzhav. bud-va ta mistsevoho samovriaduvannia: Pravo – State construction and local self-government: coll. of science pr. / Nats. Acad. rights of Sciences of Ukraine, State Research Institute. buildings and local self-government: Law*, 43, 39–51. <https://doi.org/10.31359/1993-0941-2022-43-39> [in Ukrainian].

11. Tsyhylyk N.V. (2023). Porivniannia metodolohichnykh osnov funktsionuvannia HR-menedzhmentu orhaniv publichnoi vlady v Ukraini ta providnykh krainakh Yevropy v umovakh instytutsiinoho rozvytku [Comparison of the methodological basis of functioning of HR-management of public government in Ukraine and the leading countries of Europe in the conditions of institutional development]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – Public management and administration in Ukraine*, 33. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.33.5> [in Ukrainian].

*Подано до редакції 1.05.24 р.*

*Прийнято до друку 3.06.24 р.*