

СЕРДЮК Ольга Іванівна, кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри публічного управління та адміністрування, <https://orcid.org/0000-0003-0926-9623>
КОРНІЙЧУК Артур Сергійович,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, <https://orcid.org/0009-0003-8110-8207>

АКТУАЛЬНІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Сердюк О.І., Корнійчук А.С. Актуальні практики управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні.

У статті окреслено теоретичні та практичні аспекти трансформації практик управління персоналом в умовах військового стану з урахуванням тенденцій збереження та використання персоналу. Застосовано методи статистичного та компоративного аналізу, метод формалізації, абстрактно-аналітичний метод дослідження. Узагальнено основні виклики для функціонування організацій, характеристики використання персоналу та основні завдання управління персоналом в умовах воєнного стану. За результатами Дослідження ринку праці під час воєнного стану, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією, підсумовано зміни щодо персоналу комерційних організацій, напрями стабілізації операційної діяльності та збереження кадрового потенціалу. Викладено підсумки дослідження динаміки складу персоналу організацій публічної сфери, що підтверджують зростання дефіциту кадрів та тенденції змін, які подібні змінам у системах управління персоналом комерційних організацій. Зроблено висновок про достатній ступінь адаптації державної служби з огляду на динаміку змін форм її роботи. Встановлено зростання ролі функцій таких підсистем управління персоналом, як управління набором і обліком персоналу, управління трудовими відносинами, забезпечення нормальних умов праці, управління мотивацією поведінки персоналу, управління соціальним розвитком. Означено, що підтримці колективів органів публічної влади сприятиме запозичення та адаптація таких кращих вітчизняних практик: рекрутингу (проведення інформаційних компаній, використання гугл-аналітики з основних джерел пошуку, придбання талантів), трансформації організаційної культури та культури залучення (забезпечення відповідального лідерства, взаємодопоміжки та згуртованості через забезпечення фахової психологічної допомоги, зміцнення психічного здоров'я команди, розвиток якісних внутрішніх комунікацій та етики взаємодії), забезпечення безбар'єрності на публічній службі (розробка та реалізація детального плану взаємодії з ветеранами та їх адаптації). Зазначено, що актуальною функцією управління персоналом та вирішальним чинником у формуванні високопрофесійної та проактивної команди в організаціях публічної сфери залишається формування справедливої компенсаційної політики.

Ключові слова: управління персоналом, воєнний стан, збереження персоналу, склад персоналу в органах державної влади, практики управління персоналом в умовах воєнного стану.

Постановка проблеми у загальному вигляді. До звичних факторів формування середовища функціонування організацій в Україні, якими є глобалізація, стрімкі зміни умов ведення бізнесу, невизначеність, інформатизація та поширення цифрових технологій тощо, третій рік поспіль додаються сучасні зміни у суспільстві, пов'язані з агресією Російської Федерації. У цих нестабільних економічних та політичних умовах в організаціях комерційної та публічної сфер доводиться формувати та приймати нові, швидкі, ефективні ситуаційні управлінські рішення, що забезпечать їх подальше існування. Змінюються і підходи до управління персоналом. Актуальним є адаптування до надзвичайних умов методів, технологій та інструментів управління персоналом з врахуванням тенденцій кадрового забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні аспекти діяльності з управління персоналом в організаціях висвітлені в численних наукових працях. Проте звертають на себе увагу напрацювання авторів, які присвячені удосконаленню моделей, методів та інструментів управління персоналом в умовах воєнного стану. Серед таких вітчизняних науковців: М. Деркач [1] (розглянуто ключові проблеми підприємств в управлінні персоналом, посилення яких значною мірою обумовлено умовами війни, та інструменти їх подолання); А. Коцур, В. Островерхов та О. Бортник [2] (окреслено особливості діяльності та завдання фахівців у сфері управління персоналом в умовах воєнного стану); О. Пшик-Ковальська, О. Ковальський [3] (проаналізовано тенденції щодо управління персоналом в умовах воєнного стану); О. Череп, Ю. Калпозна та Л. Михайличен-

ко [4] (досліджено зміни в процесах управління персоналом в умовах воєнного стану та обґрунтовано відповідні рекомендації); І. Чорнодід, Н. Василець та В. Петренко [5] (окреслено операційні і кадрові проблеми, з якими стикнувся бізнес в умовах війни; запропоновано інструменти управління персоналом та функціонування підприємств за умов воєнного стану); З. Шацька [6] (розглянуто складові механізми управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану). Однак кількість таких розвідок є обмеженою. Потребують поглибленого дослідження напрями трансформації практик управління персоналом в умовах воєнного стану як в комерційних організаціях, так і в організаціях публічної сфери.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – дослідження напрямів трансформації практик управління персоналом в умовах воєнного стану з урахуванням тенденцій збереження та використання персоналу. Для досягнення поставленої мети опрацьовано статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану (2022-2023 роки) [7, 8], узагальнено зміст практик переможців Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом» (2022-2023 роки) [9], використано загальнонаукові та специфічні методи пізнання. У процесі розгляду авторами застосовано: аналіз літератури та наукових джерел з теми дослідження; методи статистичного та компоративного аналізу, метод формалізації – для дослідження та подання показників кількісного та якісного складу державних службовців у органах державної влади за проблемний період; абстрактно-аналітичний метод – для визначення кращих вітчизняних практик

¹Полтавський державний аграрний університет

управління персоналом як інструментів підтримки HR-підрозділів органів публічної влади. Для характеристики змісту практик переможців Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом» використано табличний метод.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Згідно з Законом України «Про правовий режим воєнного стану» воєнний стан – це особливий правовий режим, «що передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень» [10]. Обмеження свободи дій внаслідок рішень воєнного стану, введеного в Україні з 24 лютого 2022 року в зв'язку з військовою агресією Російської Федерації, наклало свій відбиток на діяльність комерційних та некомерційних організацій, якість управління в них, зокрема і управління персоналом. Серед викликів воєнного стану: фізична безпека працівників, релокація бізнесу, оптимізація чисельності персоналу, військова мобілізація працівників, матеріальна безпека (фінансова стабільність) та соціальний захист працівників, деформації внутрішніх комунікацій, емоційний стан та ментальне здоров'я персоналу, погіршення соціально-психологічного клімату в колективах та командах, інклюзія робочих середовищ, наближення продуктивності та рівнів оплати праці до загальноєвропейських [11, с. 140-141; 1, с. 213; 4; 6, с. 102].

А. Коцур, В. Островерхов та О. Бортник детально описують такі характеристики використання персоналу в умовах правового режиму воєнного стану: зміни трудового законодавства, масове переселення населення, внутрішня міграція трудових ресурсів; переміщення активів, потужності та працівників організацій; мобілізація населення; нищення логістичних ланцюгів, нестача енергоресурсів, руйнування ринків товарів і послуг [2, с. 60]. На думку цих науковців, для збереження високої якості управління організацією в період війни основними завданнями в управлінні персоналом мають стати: адаптація системи управління персоналом до змін у законодавстві; забезпечення організації персоналом необхідної кількості та якості в умовах значного зовнішнього, внутрішнього переселення й мобілізації населення; збереження наявного персоналу, розширення дистанційної зайнятості, створення належних житлових та соціально-побутових умов для працівників на новій території; прискорене навчання нових співробітників з метою якнайшвидшого відновлення роботи організації; розвиток системи матеріально-технічних відносин і вдосконалення системи організації праці в умовах нестабільного енергозабезпечення [2, с. 63].

Результати дослідження ринку праці під час воєнного стану (проведене Європейською Бізнес

Асоціацією в партнерстві з Тетяною Пашкіною, експерткою з аналітики ринку праці у період з 8 до 19 лютого 2023 року) [12] дозволяють окреслити такі зміни щодо персоналу комерційних організацій: підвищення рівня заробітної плати (цю думку підтримали 50% респондентів – HR-фахівців та 37% респондентів – представників інших сфер діяльності), замороження бюджетів на розвиток, навчання та утримання персоналу (39% HR-фахівців та 43% представників інших сфер діяльності), збільшення функціоналу та найм нових працівників (26% HR-фахівців та 32% представників інших сфер діяльності), скорочення персоналу (21% HR-фахівців та 34% представників інших сфер діяльності), замороження бонусів та преміальних виплат (11% HR-фахівців та 20% представників інших сфер діяльності), зменшення рівня заробітної плати (7% HR-фахівців та 6% представників інших сфер діяльності). Частина наявних працівників була втрачена внаслідок виїзду за кордон, через неможливість переміщення організації з усім персоналом і працівниками та відсутністю можливості працювати дистанційно. 44% HR-фахівців заявили, що кількість співробітників, які зараз працюють і живуть за кордоном, не перевищує 5%, 15% – від 5 до 10%, 14% – від 10 до 15%, 19% – більше 15%. Можливість працювати дистанційно в своїх організаціях відмітили 60% учасників дослідження, проте не для всіх категорій працівників [12]. Через те, що умови ведення бізнесу та умови зайнятості суттєво різняться, кадрові стратегії і механізми управління персоналом в умовах воєнного стану набули індивідуального характеру, а проблеми управління персоналом подекуди стають другорядними порівняно з важливістю «виживання» [5]. Завдання стабілізації операційної діяльності та збереження кадрового потенціалу підприємств спонукають до пошуку нових інструментів управління. Зокрема, HR учасники вищезгаданого дослідження зазначили, що на 2023 рік планувалися такі позитивні зміни: підвищення рівня заробітної плати, вихід на інші ринки та пошук нових партнерів, збільшення витрат на навчання та розвиток, збільшення кількості працівників, перерозподіл функцій працівників у бік багатофункціональності зі зменшенням кількості необхідних спеціалістів [12].

З використанням функціонального підходу О. Пшик-Ковальська та О. Ковальський вирішили ряд акцентів щодо зміни змісту основних функцій управління в системах управління персоналом комерційних організацій в умовах воєнного стану. Зокрема, ними наголошено на актуалізації регламентування як складової функції організації діяльності персоналу (організація дистанційної роботи, гнучкі графіки робочого часу), а також пошуку додаткових стимулів як розвиток функції мотивування (програми психологічної допомоги, одноразова грошова допомога, взаємодопомога та взаємопідтримка через спільні волонтерські проєкти тощо) [3, с. 90-91].

Дослідження динаміки складу персоналу та практики управління персоналом організацій публічної сфери в умовах воєнного стану підтверджують зазначені вище тенденції змін у системах

управління персоналом комерційних організацій. За 2022-2023 роки чисельність державних службовців зменшилася на 8272 особи (з 168176 до 159904 осіб або на 4,9%), що за умови незначного коливання кількості посад за штатним розкладом (переважаючи темпи приросту у першому півріччі 2022 р.) сприяло збільшенню кількості вакантних посад з 32803 до 39102 (на 19,2% при найвищих темпах приросту у 2-4 кварталах 2023 року) (дані наведено за інформацією НАДС без урахування: тимчасово окупованої території автономної республіки Крим і м. Севастополя; частини території проведення ООС; частин територій України, що захоплені агресором під час збройної агресії проти України, або в межах районів воєнних (бойових) дій або блокованих районів, а також без урахування посад державних службовців, інформація про перебування яких становить державну таємницю) (табл. 1-3) [7, 8].

За досліджуваній період дефіцит кадрів зріс з 16,0% до 19,0%, призначено на посади 62963 державних службовця (з них в 2023 році – 57,5%), тоді як звільнено – 70633 осіб (з них в 2023 році – 43,1%). Такий дефіцит працівників на державній службі є відчутним і, за переконанням голови НАДС Н. Алюшіної, має негативний вплив на стабільність всього державного апарату, що створює додаткові ризики для країни [13].

Під час воєнного стану переважна більшість державних службовців продовжувала працювати в штатному режимі, їх частка з 1 травня 2022 року і до кінця 2022 року зросла з 66,9% до 88,6%. Якщо на 1 травня 2022 року 13,4% всіх державних службовців працювало дистанційно, то на кінець цього року їх частка зменшилася до 5,8%. За той самий період частка державних службовців, які перебували на простой, скоротилася з 19,11% до 4,6%.

Темпи виїзду за кордон під час воєнного стану в 2022-2023 рр. були найбільшими в травні-липні 2022 р. та на третину зменшуються в березні-квітні цього ж року. У другому півріччі 2022 р. та в 2023 р. спостерігається щоквартальне скорочення (на 20-30%) кількості державних службовців, які виїхали за кордон та перебувають там станом на кінець звітної періоду (крім тих, які перебували у відрядженнях, відпустках, на лікуванні).

Кількість державних службовців, які знаходилися на території України захопленій агресором або в межах районів бойових дій чи блокованих районів, була найвищою на 1 липня 2022 року (7451 особа). До кінця цього року з'являється тенденція до її скорочення (на 36,7%), що змінюється зростанням в першому кварталі 2023 року (на 10,9%), деякою стабілізацією в другому-третьому кварталах 2023 року та черговим зростанням у четвертому кварталі 2023 року (на 23,31%). На 31 грудня 2023 року 4138 державних службовців проходили службу в Збройних Силах України. За 2022-2023 роки загинуло 138 державних службовців, поранено – 263.

Зміну акцентів у змісті основних функцій управління персоналом в організаціях публічної сфери під час воєнного стану простежимо та змістом практик переможців у номінаціях Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління

персоналом», організаційно-методологічне забезпечення та інформаційний супровід якого здійснює Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС.

Таблиця 1

Показники кількісного та якісного складу державних службовців у органах державної влади, 2022 р., осіб

Показники	Станом на			
	01.05	01.07	30.09	31.12
Кількість посад за штатним розписом	204994	207924	207649	207140
Фактична кількість працюючих держслужбовців	168176	168140	166752	165422
Кількість вакантних посад державної служби	32803	33502	34265	34891
Кількість держслужбовців: у відпустці для догляду за дитиною	x	11907	12083	12001
працюють у штатному режимі	x	127950	135854	143258
працюють дистанційно	22574	14225	12399	9562
знаходяться на простой	32082	18200	12041	7562
інше (у т. ч. відповідно до частини 3 статті 12, статті 13 ЗУ «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»)	10841	14795	6458	5342
Кількість призначених держслужбовців	x	7817	16637	26776
Кількість звільнених держслужбовців з початку року, всього	5971	11877	20667	30440
з них за період воєнного стану	901*	8479	16696	25602
Кількість держслужбовців, які проходять службу в ЗСУ	3144	3568	3598	3637
Кількість держслужбовців, які перебувають на території України, що захоплена агресором, або в межах районів бойових дій, або блокованих районів, всього	5393	7451	5785	4713
з них працюють у штатному режимі	947	1365	1457	1581
працюють дистанційно	1642	651	513	549
знаходяться на простой	x	4920	3121	1845
інше	x	205	694	738
Загиблих держслужбовців	39	53	83	108
Поранених держслужбовців	56	71	77	80
Державних службовців, які зникли безвісти	141	446	116	205
Кількість держслужбовців, які виїхали за кордон починаючи з 24.02.2022 (крім тих, які перебували у відрядженнях, відпустках, на лікуванні)	5281	7110	5691	4355

*Кількість звільнених державних службовців з 15.04.2022 р.

Джерело: узагальнено з використанням [7].

У 2022 році актуальними були номінації «Краща практика відповідального лідерства», «Краща практика розвитку взаємодітримки та згуртованості», «Краща практика створення належних умов для ефективної роботи».

У 2023 році – «Краща практика рекрутингу персоналу в умовах воєнного стану», «Краща

практика розвитку етики взаємодії в команді», «Краща практика формування безбар'єрності на робочому місці» [9].

Таблиця 2

Показники кількісного та якісного складу державних службовців у органах державної влади (2023 р., осіб)

Показники	Станом на			
	31.03	30.06	30.09	31.12
Кількість посад за штатним розписом	207846	206206	206048	206151
Фактична кількість працюючих держслужбовців	166253	163553	161575	159904
Кількість вакантних посад держслужби	35431	36241	38064	39102
Кількість призначених держслужбовців	9895	18519	27603	36187
Кількість звільнених держслужбовців з початку 2023 р.	10492	20355	30877	40193
Кількість держслужбовців у відпустці для догляду за дитиною	11687	11108	10841	10279
Кількість державних службовців, які мобілізовані або проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ та добровольчих формувань територіальних громад	3957	3946	4075	4138
Кількість державних службовців, які перебувають на території України, що захоплена агресором, або в межах районів бойових дій, або блокованих районів	5228	5214	5332	4089
Загиблих держслужбовців	133	133	133	138
Поранених держслужбовців	112	127	134	263
Кількість держслужбовців, які виїхали за кордон починаючи з 24.02.2022 та перебувають там станом на кінець звітної періоду (крім тих, які перебували у відрядженнях, відпустках, на лікуванні)	3410	2691	1977	1384

Джерело: узагальнено з використанням [8].

Вони засвідчують зростання ролі функцій таких підсистем управління персоналом, як управління набором і обліком персоналу, управління трудовими відносинами, забезпечення нормальних умов праці, управління мотивацією поведінки персоналу, управління соціальним розвитком (табл. 4).

В організаціях публічної сфери зміни в підсистемі управління набором і обліком персоналу полягають у оптимізації процесу підбору співробітників шляхом працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, здійснення внутрішнього горизонтального переміщення керівників з метою забезпечення підрозділів кадрами в умовах зростання темпів вивільнення персоналу, активізації використання онлайн-платформ та порталів для пошуку працівників, проведення інформаційних кампаній, використання гугл-аналітики з основних джерел пошуку.

Поступ у підсистемах управління мотивацією поведінки персоналу, трудовими відносинами та соціальним розвитком зводяться до забезпечення відповідального лідерства через провадження волонтерської діяльності; сприяння

взаємопідтримці та згуртованості через забезпечення фахової психологічної допомоги, якісних внутрішніх комунікацій, трансформації організаційної культури, розвитку етики взаємодії в команді з використанням соціологічних досліджень.

Таблиця 3

Темпи зміни показників кількісного та якісного складу державних службовців у органах державної влади, 2022-2023 рр., %

Показники	2022 р.			2023 р.			
	01.07	30.09	31.12	31.03	30.06	30.09	31.12
Кількість посад за штатним розписом	+1,43	-0,13	-0,25	+0,34	-0,79	-0,08	+0,05
з них: категорія «А»	+8,85	-0,71	+1,42	-1,05	0,35	-1,41	+1,08
категорія «Б»	+1,68	-1,07	0,66	-1,11	-0,6	-0,15	+0,32
категорія «В»	+1,34	+0,17	-0,54	+0,81	-0,85	-0,05	-0,04
Фактична кількість працюючих державних службовців	-0,02	-0,83	-0,8	+0,50	-1,62	-1,21	-1,03
з них: категорія «А»	+7,45	+5,94	0	-2,34	-1,44	+0,49	+2,9
категорія «Б»	+1,06	-0,7	+0,22	-0,49	-0,36	-0,46	-2,02
категорія «В»	-0,39	-0,88	-1,14	0,85	-2,05	-1,47	-0,7
Кількість вакантних посад державної служби	+2,13	2,28	+1,83	+1,55	+2,29	+5,03	+2,73
з них: категорія «А»	+8,57	-15,79	+4,69	+5,97	+11,27	-11,39	-5,71
категорія «Б»	+1,44	-1,4	+3,72	-4,54	-0,79	+0,07	+14,34
категорія «В»	+2,30	+3,4	+1,26	+3,16	+3,03	+6,24	+0,15
Кількість призначених державних службовців	x	-112,8	+60,94	-63,05	+87,16	+49,05	+31,1
Кількість звільнених державних службовців з початку року	+98,91	+74,01	+47,29	-65,53	+94,00	+51,69	+30,17
Кількість держслужбовців у відпустці для догляду за дитиною	x	x	x	x	-4,95	-2,4	-5,18
Кількість державних службовців, які мобілізовані або проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ та добровольчих формувань територіальних громад	+13,49	+0,84	+1,08	+8,80	-0,28	+3,27	+1,55
Кількість державних службовців, які перебувають на території України, що захоплена агресором, або в межах районів бойових дій або блокованих районів	+38,16	-22,36	-18,53	+10,93	-0,27	+2,26	-23,31
Загиблих державних службовців	+35,90	+56,6	+30,12	+23,15	0	0	+3,76
Поранених державних службовців	+26,79	+8,45	+3,9	+40,00	+13,39	+5,51	+96,27
Кількість державних службовців, які виїхали за кордон починаючи з 24.02.2022 та перебувають там станом на кінець звітної періоду (крім тих, які перебували у відрядженнях, відпустках, на лікуванні)	+34,63	-19,96	-23,48	-21,70	-21,09	-26,53	-29,99

Джерело: розраховано з використанням [7, 8].

Зміст практик переможців Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом»

Номінації (рік)	Зміст практики переможців
<i>Підсистема управління набором і обліком персоналу</i>	
Краща практика рекрутингу персоналу в умовах воєнного стану (2023)	Оптимізація процесу підбору співробітників шляхом працевлаштування внутрішньо переміщених осіб
	Переформатування структури органу влади, внутрішнє горизонтальне переміщення керівників, застосування хедхантингу для набору нових працівників
	Використання онлайн-платформ та порталів для пошуку працівників, проведення інформаційних кампаній, використання гугл-аналітики з основних джерел пошуку кандидатів
	Формування кадрового потенціалу з числа студентів профільних закладів вищої освіти, впровадження моделі комунікацій у роботу служб управління персоналом
<i>Підсистема: управління мотивацією поведінки персоналу, управління трудовими відносинами, управління соціальним розвитком</i>	
Краща практика відповідального лідерства (2022)	Проведення волонтерської діяльності
	Організація гуманітарної допомоги, створення пересувного інформаційно-консультативного пункту внутрішньо переміщених осіб
	Побудова якісного робочого процесу (створення резервного офісу Держмитслужби, Гуманітарного штабу, опитування залученості персоналу)
Краща практика розвитку взаємопідтримки та згуртованості (2022 р.)	Проведення практики психологічної підтримки з запрошенням психолога
	Тристороння згуртована співпраця виконавчого апарату місцевої ради й громади із громадянським суспільством і бізнесом
	Розвиток та підтримка лідерства, оперативні внутрішні комунікації, психологічна підтримка команди, розвиток організаційної культури
Краща практика розвитку етики взаємодії в команді (2023)	Організація соціологічного дослідження щодо вивчення рівня довіри громадян до органу влади та рівня його компетентності та професіоналізму
	Впровадження програми адаптації новопризначених працівників
	Дослідження рівня задоволеності персоналу умовами праці (опитування), розроблення плану заходів, спрямованих на реалізацію наданих пропозицій
	Впровадження комплексного підходу до формування організаційної культури установи (план заходів, робоча група щодо реалізації HR-стратегії, програма розвитку системи внутрішніх комунікацій)
<i>Підсистема забезпечення нормальних умов праці</i>	
Краща практика створення належних умов для ефективної роботи (2022)	Впровадження нових та удосконалення наявних інструментів е-врядування
	Планування та чіткий розподіл завдань з метою організації робочого процесу, щоденна комунікація в месенджері, дистанційні наради та навчання, часткова евакуація, електронний документообіг
	Організація дистанційної роботи з використанням Telegram-каналу, проектного підходу до вирішення завдань, відеоуроків для оцінювання результатів службової діяльності; взаємодія з профспілками
Краща практика формування безбар'єрності на робочому місці (2023)	Визначення «психологічних бар'єрів» з якими стикаються працівники 55+ та молоді батьки, реалізація заходів щодо їх усунення
	Організація віддаленої роботи, гнучких графіків роботи, автоматизованого телефонного оцінювання якості надання послуг
	Розробка детального плану адаптації ветеранів, виявлення потреб ветеранів, навчання етиці взаємодії, запровадження щотижневої рубрики «Культура воєнного стану», презентація посібника для психологічної взаємодопомоги, здійснення моніторингу процесу адаптації ветеранів
	Опитування щодо безбар'єрності на робочому місці, створення безбар'єрних умов праці, адаптація сайту для людей з інвалідністю, адаптація співробітників, зокрема ті, які повернулися з фронту

Джерело: узагальнено з використанням [9]

А також до запровадження програм адаптації новопризначених працівників; реалізації заходів для підвищення рівня задоволеності персоналу умовами праці; впровадження комплексного підходу до формування організаційної культури.

Трансформації змісту функцій у підсистемі забезпечення нормальних умов праці викликані практикою організації дистанційної роботи в умовах воєнного стану (організація віддаленої роботи, гнучких графіків роботи, щоденна комунікація в месенджерах, дистанційні наради та навчання), провадженням нових та удосконаленням наявних інструментів е-врядування і електронного документообігу; актуальністю формування безбар'єрності на робочому місці (зокрема, виявлення потреб співробітників, які повернулися з фронту, розробка та реалізація детального плану їх адаптації).

Підтримку представникам HR-підрозділів органів публічної влади в оволодінні сучасними інструментами та знаннями пропонує «HR майстерня» – престижна програма підвищення

кваліфікації де її учасники ознайомлюються з практичним досвідом українських та іноземних колег, отримують наставників, а також працюють над власними проєктами з розвитку інструментів управління персоналом. «HR майстерня» реалізується впродовж 2021-2023 років за підтримки НАДС, Команди підтримки реформ Міністерства економіки України, що діє в рамках проєкту «Українська Архітектура Реформ», EU4PAR та Української школи урядування [14]. У 2023 році відбувся третій випуск «HR майстерні» за темою «Системний підхід в управлінні персоналом на публічній службі». До змісту практико-орієнтованої програми були включені питання, які допоможуть представникам HR-підрозділів органів публічної влади у виконанні їх функціональних обов'язків та підтримці їх колективів (роль системи управління персоналом, організаційна культура та культура залучення, управління результативністю, розвиток лідерства та придбання талантів, зміцнення психічного здоров'я команди,

забезпечення безбар'єрності на публічній службі, взаємодія з ветеранами).

Актуальною функцією управління персоналом та вирішальним чинником формування високопрофесійної та проактивної команди в організаціях публічної сфери залишається провадження справедливої компенсаційної політики. За даними Аналітичної довідки за результатами опитувань державних службовців щодо організаційної культури, своєю заробітною платою задоволений лише кожен п'ятий респондент, тоді як роботою та вибором професії в цілому – переважна більшість, розвитком кар'єри – більше половини [15, с. 20-21]. У важких умовах воєнного та післявоєнного ринку праці (за продовження чи навіть посилення процесу відтоку населення) державна служба України має запропонувати дійсно конкурентоспроможну пропозицію системи компенсацій та винагород. Очікується, що нова система оплати праці держслужбовців на основі класифікації посад з урахуванням сімей і рівнів посад, юрисдикції та типів державних органів (70% заробітної плати становитиме посадовий оклад, а 30% – премії), що запрацювала з 2024 року, має наблизити українську державну службу до стандартів Європейського Союзу та створити більш конкурентну пропозицію для залучення висококваліфікованих фахівців на ринку праці.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Зі стрімкими змінами умов ведення бізнесу та умов зайнятості внаслідок рішень воєнного стану, введеного в Україні з 24 лютого 2022 року, кадрові стратегії і механізми управління персоналом організацій приватного сектору в 2022-2023 роках набули індивідуального характеру та супроводжувалися переважаючими тенденціями скорочення персоналу при збільшенні його функціоналу, підвищення рівня заробітної плати при замороженні загальних бюджетів на персонал, бонусів та преміальних виплат.

Комерційні організації продовжують планувати вихід на інші ринки та пошук нових партнерів, а отже, збільшення кількості працівників, підвищення рівня заробітної плати, збільшення витрат на розвиток персоналу, перерозподіл функцій працівників у бік багатофункціональності, що дозволить оптимізувати чисельність персоналу.

Результати дослідження динаміки чисельності державних службовців України та практики управління персоналом організацій публічної сфери підтвердили достатній ступінь адаптації державної служби до умов воєнного стану з огляду на зміну форм її роботи. Зростає дефіцит кадрів (особливо для посад категорії «В»), втрата найбільш підготовлених і конкурентних створює додаткові ризики для країни. Дослідження змісту практики управління персоналом в організаціях публічної сфери засвідчують зростання ролі функцій таких підсистем управління персоналом, як управління набором і обліком персоналу, управління трудовими відносинами, забезпечення нормальних умов праці, управління мотивацією поведінки персоналу, управління соціальним розвитком. Представникам HR-підрозділів органів публічної влади у підтримці їх колективів допоможе запозичення та адаптація кращих вітчизняних практик управління персоналом: рекрутингу (проведення інформаційних кампаній, використання гугл-аналітики з основних джерел пошуку, придбання талантів); трансформації організаційної культури та культури залучення (забезпечення відповідального лідерства, взаємопідтримки та згуртованості через забезпечення фахової психологічної допомоги, зміцнення психічного здоров'я команди, розвиток якісних внутрішніх комунікацій та етики взаємодії); забезпечення безбар'єрності на публічній службі (розробка та реалізація детального плану взаємодії з ветеранами та їх адаптації).

Література.

1. Держак М.С. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. *Українське сьогодні* – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни: збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції. Луцьк, Донецький національний технічний університет. 2022. С. 209–211.
2. Коцур А., Острівський В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Випуск 27. С. 58–64.
3. Пишк-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93.
4. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.
5. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
6. Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10(257). С. 100–104.
7. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану (2022 рік). URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/2019-2021-roki>
8. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом (2023 рік). URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv>
9. Всеукраїнський конкурс «Кращі практики управління персоналом». URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/vseukrayinskij-konkurs-krashchi-praktiki-upravlinnya-personalom>.
10. Про правовий режим воєнного стану: Закон України № 389-VIII від 12.05.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
11. Данилюк Д.О., Серета Г.В. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2023. Випуск 15. Том 2. С. 137–144.

12. Дослідження ринку праці під час воєнного стану. Кадровик. UA. 2023. URL: <https://www.kadrovik.ua/content/doslidzhennya-rynku-pratsi-pid-chas-voennogo-stanu>.
13. Голова НАДС Алюшина: першими країна втрачає найбільш підготовлених і конкурентних держслужбовців. Interfaks-Ukraina. Інформаційне агентство. 2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/928658.html>.
14. HR майстерня. Проєкт розвитку фахівців з управління персоналом органів публічної влади. URL: <https://www.hrmaisternia.online/%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0>.
15. Аналітична довідка за результатами опитувань державних службовців щодо організаційної культури у 2019-2021 роках. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/porivnyalnyi-zvit-kultura-dlya-druku.pdf>.

References.

1. *Derkach, M.S.* (2022). «Actual issues of enterprise personnel management in wartime conditions». *Ukrains'ke s'ohodennia – 2022: realii vijny ta perspektivy vidnovlennia krainy*. [Aktual'ni pytannia upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh vijny]. *Proceeding of the Materials of the Vseukrains'koi naukovoï konferentsii. Donetsk'ij natsional'nyj tekhnichnyj universytet. Luts'k*. pp. 209–211.
2. *Kotsur, A., Ostroverkhov, V., Bortnyk, O.* (2022). «Peculiarities of personnel management in wartime». *Rehional'ni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*. Issue 27. pp. 58–64.
3. *Pshyk-Koval's'ka, O.O., Koval's'kyj, O.I.* (2022). «Peculiarities of personnel management under martial law». *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. № 2 (8). pp. 88–93.
4. *Cherep, O., Kaliuzhna, Yu., Mykhajlichenko, L.* (2023). «Peculiarities of personnel management in the conditions of martial law in Ukraine». *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
5. *Chornodid, I.S., Vasylets', N.M., Petrenko, V.M.* (2022). «Peculiarities of personnel management under martial law». *Problemy suchasnykh transformatsij. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*. № 6. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>.
6. *Shats'ka, Z.Ya.* (2022). «Current approaches to enterprise personnel management under martial law». *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. № 10(257). pp. 100–104.
7. Statystychni dani pro sklad derzhavnykh sluzhbovtziv u period voiennoho stanu (2022). [Statistical data on the composition of civil servants during the period of martial law (2022)]. Available at: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnykh-sluzhbovtziv/kilkisnij-sklad-derzhavnykh-sluzhbovtziv/2019-2021-roki>.
8. Statystychni dani pro kil'kisnyj sklad derzhavnykh sluzhbovtziv (2023). [Statistical data on the quantitative composition of civil servants (2023)]. Available at: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnykh-sluzhbovtziv/kilkisnij-sklad-derzhavnykh-sluzhbovtziv>.
9. Vseukrains'kyj konkurs «Kraschi praktyky upravlinnia personalom». [All-Ukrainian competition "Best practices of personnel management"]. Available at: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnykh-sluzhbi/vseukrayinskij-konkurs-kraschi-praktiki-upravlinnya-personalom>.
10. Pro pravovyj rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy. (2015). [On the legal regime of martial law: Law of Ukraine]. № 389-VIII dated May 12, 2015. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
11. *Danyliuk, D.O., Sereda, H.V.* (2023). «Methods of personnel management in war conditions». *Visnyk students'koho naukovoï tovarystva donets'koho natsional'noho universytetu imeni Vasylia Stusa*. Issue 15. Vol. 2. pp. 137–144. Available at: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>.
12. Doslidzhennia rynku pratsi pid chas voiennoho stanu. Kadrovik. UA. (2023). [Labor market research during martial law. Staff member UA]. Available at: <https://www.kadrovik.ua/content/doslidzhennya-rynku-pratsi-pid-chas-voennogo-stanu>.
13. Holova NADS Aliushyna: pershymy kraina vtrachaie najbil'sh pidhotovlenykh i konkurentnykh derzhsluzhbovtziv. Interfaks-Ukraina. Informatsijne ahentstvo. (2023). [Head of the NADS Alyushin: the country is the first to lose the most trained and competitive civil servants. Interfaks-Ukraine. Information agency]. Available at: <https://interfax.com.ua/news/interview/928658.html>.
14. HR majsternia. Proiekt rozvytku fakhivtsiv z upravlinnia personalom orhaniv publichnoi vlady. [HR workshop. Project for the development of personnel management specialists of public authorities]. Available at: <https://www.hrmaisternia.online/%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0>.
15. Analitychna dovidka za rezul'tatamy opytuvan' derzhavnykh sluzhbovtziv schodo orhanizatsijnoi kul'tury u 2019-2021 rokakh. [Analytical reference based on the results of surveys of civil servants regarding organizational culture in 2019-2021]. Available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/porivnyalnyi-zvit-kultura-dlya-druku.pdf>.

Abstract.

Serdiuk O., Korniychuk A. *Current practices of personnel management under martial war in Ukraine.*

The article outlines the theoretical and practical aspects of transforming personnel management practices under martial law, considering the trends in the preservation and use of personnel. Statistical and comparative analysis methods, formalization methods, and abstract-analytical research methods are applied and summarize the main challenges for the functioning of organizations, the characteristics of the use of personnel, and the main tasks of personnel management in martial law conditions. Based on the results of the study of the labor market during martial law conducted by the European Business Association, changes in the personnel of commercial organizations, directions for stabilization of operational activities, and preservation of personnel potential were summarized. The article presents the results of a study of the dynamics of staff composition of public sector organizations, which confirm an increase in staff shortages and trends like changes in the personnel management systems of commercial organizations. A conclusion was made about the sufficient degree of adaptation of the civil service given the dynamics of changes in the forms of her work. The growth of the role of the functions of such subsystems of personnel management as the management of recruitment and accounting of personnel, management of labor relations, provision of normal working conditions, management of motivation of personnel behavior, and management of social development has been established. It was determined that the support of the collectives of public authorities will be facilitated by borrowing and adapting the following best domestic practices: recruiting (conducting information companies, using Google analytics from the primary search sources, acquiring talents), transformation of organizational culture and the culture of involvement (ensuring responsible leadership, mutual support and cohesion through providing professional psychological assistance, strengthening the mental health of the team, developing high-quality internal

communications and ethics of interaction), ensuring barrier-free in public service (development and implementation of a detailed plan of interaction with veterans and their adaptation). It is noted that forming a fair compensation policy remains an essential function of human resources management and a decisive factor in forming a highly professional and proactive team in public sector organizations.

Keywords: personnel management, martial law, personnel retention, personnel composition in state authorities, personnel management practices under martial law.

Стаття надійшла до редакції 25.12.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Сердюк О.І., Корнійчук А.С. Актуальні практики управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 2. С. 35-42.

Serdiuk O., Korniychuk A. Current practices of personnel management under martial war in Ukraine. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 2, pp. 35-42.

УДК: 351: 085/12; JEL classification: H43; H83
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-8>

БЕЛІКОВА Надія Володимирівна, доктор економічних наук, професор, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, <https://orcid.org/0000-0002-5082-2905>
ЛУКАШЕВ Сергій Валерійович, кандидат економічних наук, професор кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0009-0003-6392-6310>

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Белікова Н.В., Лукашев С.В. Проектний підхід до публічного управління для розвитку об'єднаних територіальних громад.

У статті обґрунтовано теоретико-методичні рекомендації щодо розробки організаційного забезпечення реалізації проєктного підходу до публічного управління просторовим розвитком на основі вибору проєктів об'єднаними територіальними громадами в залежності від різних їх видів. Метою практичної реалізації запропонованого організаційного забезпечення є створення умов для фінансової спроможності територіальних громад, забезпечення самодостатності й розширення власних конкурентних переваг шляхом переміщення фокусу з дотаційності місцевого самоврядування на програмно-проєктне забезпечення місцевого розвитку. У статті запропоновано різні види територіальних громад на основі показників їх фактичного розвитку в умовах наслідків військової агресії з урахуванням отриманих руйнувань і втрат та географічного перебування по відношенню до країни-агресора. Зазначено, що використання проєктного підходу до публічного управління просторовим розвитком територіальних громад різних видів передбачає не лише формування проєктів, що відповідають цілям розвитку і особливостям території, враховують наявність ресурсів та можливості формування інструментів для реалізації, а й створює умови для забезпечення актуальних потреб громади, зокрема в воєнний і повоєнний періоди відновлення України; використовує взаємозв'язки між усіма складовими системи управління просторовим розвитком територій; надає можливість обґрунтування вибору відповідного проєкту для реалізації за видами територіальних громад та коректування управлінських рішень з урахуванням динамічності зовнішнього і внутрішнього середовища. Були виділені: громади, що перебувають у кризовому стані; громади, що перебувають у стані ризику; тилові громади. Значні відмінності у соціально-економічному розвитку, актуальні проблеми і потреби у першочерговості вирішення впливають на формування стратегічних пріоритетів, визначення програм і проєктів для відновлення та розвитку територій. Вибір проєктів у процесі публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад різних видів потребує застосування різних критеріїв, що дозволяє їх згрупувати (за напрямками, часом, умовами, учасниками, ресурсами) й визначити пріоритетність, доступність, ефективність.

Ключові слова: місцеве самоврядування, проєкт, проєктний підхід, публічне управління, територіальна громада, ефективність проєктної діяльності, об'єднана територіальна громада, рівень готовності громади до проєктної діяльності.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Реформа місцевого самоврядування в Україні, адміністративним фундаментом якої є об'єднані територіальні громади, внаслідок закріплення на інституційній основі системи передачі повноважень та ресурсів на місцевий рівень створила умови для ефективної діяльності всіх територіальних суб'єктів з місцевого розвитку. Практична її реалізація спрямована на використання новоствореними територіальними громадами власного потенціалу для розвитку, пошуку можливостей для співробітництва, розбудови місцевої економіки й інфраструктури, створення стимулів для соціально-економічного зростання, умов для отримання високоякісних послуг європейського рівня, забезпечення можливостей для повноцінної життєдіяльності громадян на своїх територіях. Досягнення територіальними громадами зазначених цілей потребує залучення на місцевому рівні ефективних управлінських

механізмів й інструментів для здійснення таких функцій просторового розвитку: стратегічне планування, програмування, управління проєктами для їх реалізації. Використання органами місцевого самоврядування в процесі публічного управління територіальним розвитком інструментів довгострокового та короткострокового планування, коли визначені в стратегії загальні цілі конкретизуються у програмах і реалізуються через проєкти, ґрунтується на наявних ресурсах, соціально-економічному потенціалі громади та аналізі місцевих проблем, що дозволяє формувати цілі для їх розв'язання за допомогою конкретних заходів. Розглядаючи просторовий розвиток територіальних громад України в умовах сьогодення, доцільно враховувати значні відмінності поточного стану і умов для розвитку всіх територій країни (економічного, соціального, екологічного, управлінського та інших), в яких опинилися громади в результаті військової агресії.