

**Руденко О.М.**

Національний університет «Чернігівська політехніка»

ORCID ID: 0000-0002-2807-1957

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

У статті ідентифіковано та обґрунтовано особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. Відзначено, що, оскільки значного досвіду управління людськими ресурсами на державній службі в умовах воєнного стану в Україні ще немає, то така ситуація формує нові виклики для науковців у галузі публічного управління та адміністрування. З огляду на це, розглянуто найбільш актуальні питання з трансформації правового забезпечення управління людськими ресурсами державної служби в Україні в умовах воєнного стану. Відзначено, що в умовах таких викликів та зміни в трудовому законодавстві державні органи в Україні зіштовхнулися з низкою проблем у сфері управління людськими ресурсами, серед них: необхідність швидкої адаптації; брак кваліфікованої робочої сили; безпека та охорона праці; необхідність подальшого приведення національного законодавства у відповідність до *acquis* ЄС та його правильне впровадження та ін. З'ясовано, що загалом першим законодавчим актом, який був покликаний врегулювати трудові відносини в умовах воєнного стану став Закон України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 року. При цьому особливості воєнного стану в Україні зумовили гнучкість і антикорупційного законодавства. Окрему увагу приділено проблематиці формування кадрового резерву для проходження державної служби на деокупованих територіях України. Зроблено висновок, що повномасштабне жорстоке вторгнення російських окупаційних військ у нашу державу та введення воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року не лише посилили суспільні виклики та загрози, але й створили нові можливості для державної служби України і управління людськими ресурсами, зумовивши при цьому швидке реформатування роботи державних органів, зміну підходів щодо вступу на державну службу, її проходження та звільнення з державної служби, організацію діяльності державних службовців та організацію трудових відносин та ін. При цьому кожен орган державної влади та його HR фахівці наразі повинні прикладати максимум зусиль, щоб зберегти свій персонал, напрацьовуючи свої інноваційні або ж практичні методи HRM.

**Ключові слова:** воєнний стан, державна служба, державне управління, кадровий резерв, державні службовці, людські ресурси, персонал, управління людськими ресурсами на державній службі.

**Постановка проблеми.** 24 лютого 2022 року російська федерація розпочала широкомасштабну збройну агресію проти суверенної України. При цьому війна порушила нормальне функціонування системи державного управління та створила величезне навантаження на державну службу в Україні. Водночас воєнний стан в Україні ще більше загострює очікування громадянського суспільства від влади, вимагаючи формувати дієву систему державного управління, що відповідатиме не лише за поточне відновлення, а й за стратегічний повоєнний розвиток країни, захищаючи національні інтереси. І в цьому контексті, на наше переконання, важливо артикулювати наступне: вже на сьогодні вітчизняна державна служба має

адаптуватися до нових (часто форс-мажорних) реалій свого функціонування, забезпечуючи при цьому прискорення прийняття ефективних управлінських рішень, гнучкість стилю керівництва, удосконалення комунікаційних процесів, безпеку державних службовців, їхнього ментального здоров'я, підтримання продуктивності та вмотивованості тощо.

Зважаючи на те, що досвіду управління людськими ресурсами (Human Resource Management (HRM)) на державній службі в умовах воєнного стану в Україні немає, така ситуація формує нові виклики для науковців у галузі публічного управління та адміністрування. Відповідно проблематика дослідження особливостей управління люд-

ськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану є досить актуальною для нашої країни на сучасному етапі суспільного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретико-методологічним засадам управління людськими ресурсами в зарубіжній державно-управлінській практиці та споріднених науках (економіка, соціологія, психологія, політологія, право) присвячено чималу кількість праць. Зокрема, досить ґрунтовно ця проблематика розроблена в працях таких зарубіжних учених, як: А. Армстронг, Г. Беккер, Л. Гурвіц, П. Друкер, М. Мескон, А. Файоль, Х. Шульц, та ін. У свою чергу, теоретичні положення щодо модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в Україні досить комплексно висвітлені у працях вітчизняних науковців, а саме: Н. Алюшиної, Т. Василевської, О. Васильєвої, К. Ващенко, Н. Гончарук, О. Линдюк, Ю. Лихач, В. Мельника, О. Оболенського, Н. Обушної, О. Пархоменко-Кучевіл, І. Поліщук, Л. Прудіус, А. Рачинського, С. Серьогіна, та ін.

Праці вищезгаданих науковців є важливим внеском у розвиток теорії та практики публічного управління. Разом із тим, ще раз маємо відзначити, що актуалізована в цій статті проблематика у вітчизняному науковому дискурсі ще не розглядалася комплексно з позиції воєнного стану.

**Формулювання мети статті.** З огляду на зазначене, головна ідея статті полягає в ідентифікації та обґрунтуванні особливостей управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Нині, незважаючи на воєнний стан, Україна перебуває на шляху системних інституційних перетворень. Одним із основних напрямків реформ, започаткованих ще в довоєнній Україні, є подальша модернізація системи державної служби та управління людськими ресурсами, формування нової кадрової політики, що виражається в професіоналізації державних службовців, застосуванні сучасних HR-технологій, нарощуванні та конструктивному використанні кадрового потенціалу та ін.

Відразу відзначимо, що питання функціонування інституту державної служби є предметом міждисциплінарного аналізу й перебуває в колі дослідження науковців як з державного управління, так і юридичних наук, соціології, політології тощо. Легальне визначення поняття «державна служба» міститься в статті 1 Закону України «Про державну службу» [1, ст. 1], яка закріплює, що

державна служба в Україні – 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 т. ч. розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та ін. нормативно-правових актів, проектів 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.

Отже, державна служба полягає у виконанні державними службовцями завдань і функцій держави, що реалізуються через відповідні державні органи, та в широкому розумінні виступає діяльністю, що є:

– публічною: полягає в служінні особи інтересам держави і суспільства, дотримання особливого правового режиму відносин зайнятості – публічного, що на відміну від приватно-правового режиму полягає у спеціальних, законодавчо встановлених вимогах, обмеженнях та порядку;

– професійною: полягає в тому, що відповідні завдання і функції держави виконуються на професійній основі посадовими особами – державними службовцями, які займають на постійній основі посади державної служби в державних органах;

– політично неупередженою: здійснюється в інтересах усіх громадян відповідно до засад реалізації державної політики у відповідній галузі або сфері суспільних відносин, що не залежить від програмних цілей і завдань певних політичних партій або політичних поглядів і переконань окремих політиків [2].

Важливою підсистемою (елементом) системи управління державною службою є управління людськими ресурсами, що відображено в ст. 12 Закону України «Про державну службу» [1].

Важливо відзначити, що наразі пріоритетне значення для управління людськими ресурсами на державній службі має ідеологія людиноцентризму, основою якої виступає конституційна засада (ст. 3), що визнає людину, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку найвищою соціальною цінністю в Україні [3]. При цьому як норми вищої юридичної сили та прямої дії, що стосуються й управління людськими ресурсами на державній службі, можна розглядати різні чинні положення Конституції України [3; ст.ст. 15, 19, 24, 38 та ін.].

У свою чергу Н. Гончарук та Л. Прудіус, управління людськими ресурсами на державній службі позиціонують зі здійсненням усіх функцій менеджменту, пов'язаних з плануванням добром, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, вдосконаленням потенціалу людських ресурсів державних органів. При цьому управління людськими ресурсами можна розглядати і як частину стратегії державного органу, що включає цілеспрямоване комплексне забезпечення його функціонування необхідним складом персоналу, а також створення сприятливих соціально-психологічних умов для його продуктивної діяльності [4, с. 44].

З огляду на це, досить логічною виглядає наукова позиція, що «трансформація HRM на державній службі – це системний процес перетворень у сфері управління людськими ресурсами державної служби, який здатний забезпечити перехід від стабільного «традиційного» управління персоналом до безперервного, динамічного стану управління людськими ресурсами в напрямку його оновлення та вдосконалення його складових елементів, функцій, форм, методів, технологій, інструментів і способів управлінської діяльності» [5]. Саме тому на думку багатьох науковців, необхідно вже зараз на законодавчому рівні здійснити перехід у сфері державної служби від роботи з управління персоналом до системи управління людськими ресурсами.

Війна в Україні переформатувала роботу всіх сфер суспільного життя, включаючи і сферу публічного управління загалом та сферу державної служби в тому числі. Так, через початок збройної агресії російської федерації в Україні відповідно до Указу Президента України від 24.02.2022 року № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» [6] на всій території України введено воєнний стан.

В умовах таких викликів та зміни в трудовому законодавстві чимало організацій (у тому числі

й у сфері державної служби) зіштовхнулися з низкою проблем у сфері HRM. Серед них:

- необхідність швидкої адаптації. Воєнний стан обумовлює неочікувані зміни й вимагає швидкого реагування з боку роботодавців. Управління персоналом потребує оперативних рішень і змін у структурі організації [7]. Наприклад, для забезпечення більшої прозорості, контролю та підзвітності на державній службі почали активно використовуватися сучасні ІТ-сервіси, зокрема: для комунікації та організації – Zoom, Cisco Webex тощо, для спільної роботи в документах – Google Docs, а для зберігання спільних файлів – Google диск або сервіс Dropbox тощо. З урахуванням цього майже вдвічі прискорилося впровадження систем електронного документообігу на державній службі (під час воєнного стану, – 85,6 %) [8];

- брак кваліфікованої робочої сили. Бойові дії та евакуація можуть призвести до зменшення чисельності та втрати кваліфікованих працівників. Наприклад, згідно інформації НАДС, «на кінець 2022 року на тимчасово захоплених агресором територіях перебувало 4713 державних службовців. Частина державних службовців є внутрішньо переміщеними особами, частина – виїхали за кордон. Понад 3,5 тис. держслужбовців на той час захищали Україну на фронті, 76 % – попри щоденний ризик працюють на робочих місцях, а 91 % – вирішили лишатися на державній службі. Важливо підкреслити, що лише 4 % державних службовців виїхали за кордон після 24 лютого 2022 року (насамперед, жінки з неповнолітніми дітьми)» [8]. Тобто державна служба зіштовхнулася з викликом забезпечення достатньої робочої сили для забезпечення продуктивності, результативності й ефективності щодо виконання важливих завдань та функцій держави;

- безпека та охорона праці. Воєнний стан створює небезпечні умови праці на деяких об'єктах. Роботодавці зобов'язані забезпечити безпеку праці та вжити заходи для запобігання можливим травмам та загрозам здоров'ю. З огляду на це, в умовах воєнного стану на державній службі в Україні починають активно застосовуються три форми роботи: робота у штатному режимі, віддалена робота та їх поєднання. Зокрема, під час воєнного стану більшість державних службовців продовжили працювати у штатному режимі – 67,8 %. Під час пандемії у штатному режимі залишились працювати 37,6 % державних службовців. Під час воєнного стану віддалено працюють 11,1 % державних службовців та ще 7,2 % поєднують віддалену роботу з роботою у штатному

режимі. Сумарно – це 36,2 % на противагу 60,3 % під час пандемії [9, с. 12].

– подальше приведення національного законодавства у відповідність до *acquis* ЄС та його правильне впровадження. Невдовзі після початку збройної агресії Росії Україна подала заявку на членство в ЄС та ОЕСР. Вже 23.06.2022 року Європейська рада надала Україні статус країни-кандидата на вступ до ЄС. У жовтні 2022 року Рада ОЕСР визнала Україну потенційним членом і відкрила початковий діалог щодо вступу. Обидва процеси вступу, хоч і не однакові, але взаємно доповнюють один одного та ще більше підвищують актуальність подальшого реформування системи державного управління (РДУ) (у т. ч. й в умовах воєнного стану). Тобто «для ЄС РДУ та достатня адміністративна спроможність становлять одну з основ процесу вступу – поряд з економічним врядуванням і конкурентоспроможністю, верховенством права та основними правами» [10].

Загалом важливо нагадати, що з моменту набуття чинності Указу Президента України № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» [6], проведення конкурсу, як однієї з процедур, що відбуваються на стадії вступу на державну службу, втратило свою актуальність. Адже 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 року № 2259-IX встановлено, що «в період дії воєнного стану особи призначаються на посади державної служби, посади в органах місцевого самоврядування, посади керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки, комунальних підприємств, установ, організацій керівником державної служби або суб'єктом призначення, сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради, начальником відповідної військової адміністрації без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад» [11].

Воєнний стан вплинув і на підвищення державних службовців по посадах всередині установ у несподіваний спосіб. Оскільки необхідні для підвищення по посаді конкурси більше не проводяться, єдиним способом підвищення по посаді є пряме призначення на певний термін,

якому повинно передувати звільнення з поточної посади. Ця процедура зараз широко використовується в державних органах України, але має різні негативні наслідки. Ця процедура не є конкурсною та також виключає державних службовців, які не погоджуються на тимчасові призначення. Крім того, вона заважає кар'єрному росту та має наслідком фінансові витрати. Після цих «штучних» звільнень державним службовцям виплачується грошова компенсація в еквіваленті невикористаної щорічної відпустки, а оскільки відсутні обмеження щодо перенесення невикористаної щорічної відпустки з року в рік, за багато років дні відпустки можуть накопичитися і спричинити значні витрати установ [10].

Варто зазначити, що навіть у випадку оголошення воєнного стану на усій території держави не є підставою для припинення роботи державних установ та організацій. За умови можливості забезпечення роботи органу та створення безпечних умов для роботи державні службовці мають продовжувати працювати та реалізовувати державну політику в межах передбачених законодавством [12, с. 66]. Дійсно, війна в Україні не просто ускладнила виконання своїх посадових обов'язків державними службовцями, а подекуди унеможливила їх виконання безпосередньо на робочих місцях. З огляду на це, 17.03.2022 року Наказом НАДС «Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку» з метою забезпечення безпеки державних службовців та створення належних умов роботи, було дозволено державним службовцям виконувати функції за межами адміністративної будівлі державного органу, в тому числі, і за кордоном на період дії воєнного або надзвичайного стану в Україні чи в її окремих регіонах, та протягом 10 днів після припинення або скасування такого стану [13]. Однак, вже у квітні 2022 року Постановою КМУ № 440 «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану», зазначений вище наказ був скасовано та встановлено, що державний службовець може виконувати свої посадові обов'язки дистанційно лише перебуваючи на території України (за виключенням службових відряджень) [14]. У Постанові КМУ № 440 визначено, що робота державних службовців та працівників державного органу за межами України допускається лише у разі службового відрядження, оформленого в установленому порядку [14].

Важливо відзначити, що загалом першим законодавчим актом, який був покликаний врегулювати трудові відносини в умовах воєнного стану став Закон України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 року [15]. Саме цей Закон визначив особливості проходження державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні, а також осіб, які працюють за трудовим договором, укладеним з фізичними особами, у період дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [16]. При цьому норми законодавства про працю, що суперечать положенням Закону № 2136-IX, на період дії воєнного стану не застосовуються.

Умови воєнного стану зумовили гнучкість і антикорупційного законодавства. Так, Закони України «Про правовий режим воєнного стану» та «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану» відтермінували подання декларації передбаченої Законом України «Про запобігання корупції» особами, призначеними у період дії воєнного стану на політичні посади, на посади державної служби, посади в органах місцевого самоврядування, посади керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки, посади керівників комунальних підприємств, установ, організацій, на 3 місяці з дня припинення чи скасування воєнного стану. А також для суб'єктів декларування якщо, кінцевий строк подання декларації припадає на період дії воєнного стану відтермінування діє протягом дев'яноста календарних днів з дня його припинення чи скасування [16].

Проте, у жовтні 2023 року набув чинності Закон України № 3384-IX «Про внесення змін до деяких законів України про визначення порядку подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану» [17], який повернув інститут декларування. Одночасно з цим стартувала й кампанія декларування за 2021-2022 роки, яка триватиме до 31.12.2024 року.

Важливо також пригадати й ухвалений у жовтні 2023 року Закон України №.3419-IX «Про внесення змін до Закону України про запобігання

та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення щодо політично значущих осіб». Так, з огляду на визначені рекомендації Єврокомісії, Верховна Рада України 17.10.2023 року ухвалила за основу законопроект № 9269-д про посилення фінансового моніторингу РЕР (Politically Exposed Person, політично значущих осіб) [18]. Тут йдеться про фізичних осіб, які обіймали/ обіймають важливі посади на державній службі і їхня позиція може створювати ризики для корупції. Відповідно, щоб попередити корупцію, РЕР проходять через посилений фінансовий моніторинг – потрібно впевнитися, що вони не відмивають кошти. Статус РЕР присвоюють як державним службовцям, так і членам їхніх сімей, які потенційно також можуть брати участь у корупції.

Пазом із цим, ми підтримуємо пропозицію С. Федчишина, що «в умовах відбиття повномасштабного військового вторгнення в Україну та поступового відновлення територіальної цілісності України окремим напрямком державної політики має стати ефективне кадрове забезпечення органів державної влади на деокупованих територіях України» [19]. Адже після повномасштабного військового вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року межі тимчасово окупованих сухопутних територій збільшилися.

У свою чергу, важливо відзначити, що на територіях, тимчасово окупованих до/після 24.02.2022 року (на кшталт, АРК, окремі райони Донецької та Луганської областей та ін.), вже тривалий час працюють незаконні окупаційні адміністрації та не функціонують законні органи державної влади України. У зв'язку з цим швидко укомплектування державними службовцями та відновлення діяльності органів державної влади України на відповідних територіях після їх деокупації вимагає завчасного вироблення та утворення окремого механізму кадрового забезпечення, його нормативно-правового врегулювання. Таким механізмом, на наше переконання, може стати кадровий резерв для проходження державної служби на деокупованих територіях України.

На сьогодні вже існує можливість долучитися до резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України та, в подальшому, мати можливість стати державним службовцем. Порядок реалізації даної ініціативи знайшов своє відображення в Постанові Кабінету Міністрів України від 23.05.2023 року № 524

«Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України» [20].

Метою створення такого резерву є забезпечення районних, обласних військових адміністрацій, військових адміністрацій населених пунктів, інших державних органів, які утворені або відновили роботу на деокупованих територіях України, персоналом для практичного виконання завдань і функцій держави на цих територіях. Резерв формується в електронній формі. Для автоматизації та цифровізації резерву функціонує інформаційно-комунікаційна система, що містить відомості про осіб, зарахованих до резерву. Технічним адміністратором системи є НАДС [8].

Учасниками даного експериментального проекту є районні, обласні військові адміністрації, військові адміністрації населених пунктів, центральні органи виконавчої влади та їх територіальні органи, місцеві органи виконавчої влади, інші державні органи, які утворені або відновили роботу на деокупованих територіях України, представницькі органи корінних народів України, а також громадяни України, які виявили бажання працювати в державних органах на деокупованих територіях України [20].

Координаторами експериментального проекту виступають Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій та Національне агентство з питань державної служби (НАДС). При цьому проект координує й Вища школа державного управління, яка разом із НАДС опрацю-

є анкети та формує перелік осіб, які відповідають критеріям на заміщення посад у відповідних органах.

Окреслені вище особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні, звісно ж, не вирішують всі проблеми функціонування державної служби в умовах воєнного стану, але їх доцільно постійно розширювати та вдосконалювати в контексті неухильного зростання результативності й ефективності функціонування державної служби в Україні загалом.

**Висновки.** Таким чином, управління людськими ресурсами на державній службі в умовах воєнного стану потребує особливої уваги, фахових підходів та зважених рішень. Важливо, щоб ці рішення приймалися обдумано та професійно. Адже повномасштабне жорстоке вторгнення російських окупаційних військ у нашу державу та введення воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року не лише посилили суспільні виклики та загрози, але й створили нові можливості для державної служби України і управління людськими ресурсами, зумовивши при цьому швидке переформатування роботи державних органів, зміну підходів щодо вступу на державну службу, її проходження та звільнення з державної служби, організацію діяльності державних службовців та організацію трудових відносин та ін. При цьому кожен орган державної влади та його HR фахівці повинні прикладати максимум зусиль, щоб зберегти свій персонал, напрацьовуючи свої інноваційні або ж практичні методи HRM.

#### Список літератури:

1. Про державну службу : Закон України № 889-19 від 10.12.2015. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>
2. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадева С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Вид-во «Каравелла», 2019. 293.
3. Конституція України : закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>.
4. Гончарук Н.Т., Прудіус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 1–2. С. 42–51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplur\\_2018\\_6\\_1-2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplur_2018_6_1-2_8)
5. Мельник В.І. Правові засади трансформації управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Науковий вісник*. 2020. Вип. 2 (26). URL: [https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/melnk\\_diser\\_2022.pdf](https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/melnk_diser_2022.pdf)
6. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» : Закон України від 24.02.2022 р. № 2102-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2102-20>
7. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. No 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
8. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/https://nads.gov.ua/>
9. Алюшина Н.О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 1/2 (70/71). С. 11–16.

10. Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. 2024. OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk>
11. 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>
12. Корнута Л.М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/192>.
13. Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку : Наказ НАДС № 20-22 від 17.03.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0339-22#Text>
14. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану : Постанова КМУ № 440 від 12.04.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text>
15. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2136-20.2>.
16. Про правовий режим воєнного стану Закону України від 12.05.2015 р. № 389-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
17. Про внесення змін до деяких законів України про визначення порядку подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану : Закон України № 3384-IX від 20.09.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3384-20>
18. Про внесення змін до Закону України про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення щодо політично значущих осіб : Закон України від 17.10.2023 № 3419-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3419-20>
19. 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. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/19694>
20. 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>

## **Rudenko O.M. FEATURES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL**

*The article identifies and substantiates the peculiarities of human resources management in the civil service in Ukraine under martial law. It was noted that since there is still no significant experience of managing human resources in the state service in the conditions of martial law in Ukraine, this situation creates new challenges for scientists in the field of public management and administration. In view of this, the most urgent issues on the transformation of the legal support for the management of human resources of the civil service in Ukraine in the conditions of martial law were considered. It was noted that in the conditions of such challenges and changes in labor legislation, state bodies in Ukraine faced a number of problems in the field of human resources management, among them: the need for rapid adaptation; lack of qualified workforce; occupational safety and health; the need for further bringing national legislation into line with the EU acquis and its proper implementation, etc. It was found that the first legislative act, which was called to regulate labor relations under martial law, was the Law of Ukraine No. 2136-IX "On the Organization of Labor Relations under Martial Law" dated March 15, 2022. At the same time, the peculiarities of the martial law in Ukraine caused the flexibility of the anti-corruption legislation. Particular attention was paid to the problem of forming a personnel reserve for public service in the de-occupied territories of Ukraine. It was concluded that the full-scale brutal invasion of the Russian occupation forces into our country and the introduction of martial law in Ukraine from February 24, 2022 not only increased social challenges and threats, but also created new opportunities for the civil service of Ukraine and the management of human resources, causing a rapid reformatting the work of state bodies, changing approaches to entry into public service, its completion and dismissal from public service, organization of the activities of public servants and organization of labor relations, etc. At the same time, each state authority and its HR specialists should currently make maximum efforts to retain their staff, developing their innovative or practical HRM methods.*

**Key words:** martial law, civil service, public administration, personnel reserve, civil servants, human resources, personnel, human resources management in the civil service.