

**Микола Іжа**

директор ОРІДУ НАДУ при Президентові України,  
д.політ.н., професор, Заслужений працівник освіти України  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-7263-6193>

**Володимир Мельник**

начальник міжрегіонального управління НАДС в Одеській,  
Миколаївській та Херсонській областях, АРК та м. Севастополь,  
аспірант ОРІДУ НАДУ при Президентові України  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-8257-5999>

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ КРИЗИ**

*Особливості управління людськими ресурсами в системі державної служби в умовах кризових ситуацій, спричинених пандемією (Covid-19)?*

*У статті здійснюється аналіз управління людськими ресурсами в системі державної служби в умовах кризи, спричиненої пандемією Covid-19. Розглянуто інструменти та механізми впровадження антикризової кадрової політики та ефективного управління людськими ресурсами в системі державної служби.*

**Ключові слова:** державна служба; управління; криза; антикризова кадрова політика; система управління державною службою; антикризові процеси.

**Mykola Izha**

Director of ORIPA NAPA under the President of Ukraine,  
Doctor of Political Sciences, Professor, Honored Educator of Ukraine  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-7263-6193>

**Volodymyr Melnyk**

Head of the Interregional Department of the National Sivil Service Agency in Odesa,  
Mykolaiv and Kherson oblasts, the Autonomous Republic of Crimea and the city of Sevastopol,  
PhD student of the ORIPA NAPA under the President of Ukraine  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-8257-5999>

**PECULIARITIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT  
OF CIVIL SERVICE UNDER CRISIS**

*The article analyzes the management of human resources in the civil service under the crisis caused by the Covid-19 pandemic. The tools and mechanisms of anti-crisis personnel policy and effective human resources management in the civil service system are examined.*

*The key tasks of the research are to provide the analysis of human resources management in the civil service under the crisis and to identify the ways to implement modern anti-crisis instruments in the civil service and human resources management. The anti-crisis management is characterized as management focused on analyzing the crisis phenomena and identifying measures to reduce the negative effects of the crisis by means of efficient mechanisms for its further development.*

*At the level of the state body, the crisis is considered as a situation that threatens its goals, viability and existence.*

*The urgency of implementing anti-crisis personnel policy and effective human resources management in the civil service is inefficient without qualified and motivated staff, capable to execute the tasks and functions of the state.*

*The peculiarities of public administration and personnel policy under crisis is considered and analyzed being based on changes in the practices of personnel management of the civil service of Ukraine under pandemic.*

*The main legal acts on the topic are analyzed. The acts define the main priority areas of anti-crisis changes in the personnel management system. The optimization of human resources management in the civil service has become the main task of public personnel policy under crisis.*

*The changes, in particular, include:*

- 1) introduction of two independent types (forms) of work – distance work and home work;*
- 2) simplification of accounting of working hours of civil servants in state bodies (abolition of journals on accounting working hours);*
- 3) the possibility of distance work of civil servants, namely the performance of tasks outside the administrative building of the state body (if such performance does not require the use of information with limited access).*

*Modern IT services are used to ensure greater transparency, control and accountability (Skype, Zoom, Cisco Webex, etc.) to communicate and organize meetings, Google Docs to work together with documents, and to store the shared files with Google Drive or Dropbox, and so on.*

*The procedure of temporary selection for civil service positions was examined. It is provided through concluding a fixed-term contract for the period of quarantine.*

*The interim selection procedure was also analyzed as not perfect and as one which requires clearer regulation.*

*Analyzing the anti-crisis processes of human resources management in Ukraine, it is concluded that the temporary selection procedure was not a very successful element of the state anti-crisis policy.*

*The main anti-crisis measures in the field of human resources management under the COVID-19 pandemic are examined and the main objectives of the anti-crisis state personnel policy are defined: prevention and reduction of risks under crisis situation; reduction of the negative consequences of the crisis situation.*

*The introduction of anti-crisis personnel policy and an effective anti-crisis system of human resources management in the civil service will create the preconditions for further implementation of measures aimed at modernizing public administration based on democratic values and principles of governance.*

**Key words:** *civil service; management; crisis; anti-crisis personnel policy; civil service management system; anti-crisis processes.*

#### Постановка проблеми

Пандемія гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, стала тим фактором, що змусив переосмислити підходи до організації та функціонування майже всіх сфер суспільного життя, не оминувши також і формування кадрової політики в системі державної служби України. На думку багатьох науковців та експертів, найбільшою загрозою для відновлення економіки України є відсутність чіткого антикризового плану заходів з підтримки економіки та захисту населення країни в період пандемії. Враховуючи специфіку нашого дослідження, актуальним та необхідним є аналіз стану розробки та впровадження антикризових заходів щодо управління людськими ресурсами в системі державної служби, а також визначення рівня адаптивності управління людськими ресурсами до карантинних та обмежувальних заходів з боку держави. Протистояння кризовим явищам має стратегічне значення для держави і є одною із головних задач, що постає перед системою державного управління.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблема застосування антикризового управління та антикризових заходів в управлінні державною службою та людськими ресурсами розглядається в публікаціях ряду вітчизняних і зарубіжних авторів. Найбільший інтерес у цих публікаціях представляють роботи таких українських вчених, як С. Панченко, В. Дикань, В. Коюда, Н. Кушнір, Д. Войтович, Б. Бродський, Я. Жаліло, Т. Пахомова, Н. Ткачева, А. Ковалевська, Н. Рунова, Н. Наулік, Н. Панова, І. Олійник, О. Рябченко, М. Халіняк.

Враховуючи новизну проблеми та її не достатню розробленість у науковій літературі вважаємо необхідним зосередити дослідження саме на окресленій проблемі та поглибити наукові розробки у цій сфері.

#### Мета

Мета даної статті полягає у розкритті особливостей управління людськими ресурсами в системі державної служби в умовах кризових ситуацій, спричинених пандемією (Covid-19). В ході її досягнення ключовими будуть такі завдання як аналіз стану управління людськими ресурсами державної служби в період кризи та визначення шляхів впровадження сучасних антикризових інструментів в системі державної служби та управління людськими ресурсами.

#### Виклад основного матеріалу

Глобальна світова криза та пандемія (Covid-19) вплинули на всі аспекти життя українського суспільства,

в тому числі на процес державного управління і систему державної служби та управління людськими ресурсами. Криза є одним із закономірних станів, в який періодично проходить будь-яка система, тому пошук ефективних шляхів і методів виходу з неї є актуальними і сьогодні. Термін «криза» походить від грецького слова «krisis», яке означає «вирок з якого-небудь питання або рішення в сумнівній ситуації; вихід, рішення конфлікту». Давньогрецькі філософи тлумачили кризу ще як «рішення», «час приймати рішення». Коли прийняті рішення упорядковують ситуацію, приводять до ладу стан справ, криза закінчується.

Криза змінює тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість, радикальним чином оновлюючи її. Тому очисна сила кризи потрібна системі не менше ніж стабільне функціонування і розвиток. Одне не може існувати без іншого, це своєрідний закон єдності і боротьби протилежностей. Без боротьби немає розвитку [1].

Кризові ситуації потребують регулювання та управління, яке можна визначити, як процес роботи під тиском обставин таким чином, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організувати, направляти і контролювати ряд взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли [2].

Криза потребує запровадження антикризового управління, яке можна характеризувати, як управління, що орієнтоване на проведення аналізу кризових явищ їх симптомів та визначення заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку.

На рівні державного органу кризу можна розглядати як ситуацію, що загрожує його цілям, життєдатності та існуванню. При цьому слід зазначити, що криза у державному органі може бути пов'язана як з кризовими явищами у системах вищого рівня (галузь, регіон, національна система управління), так і бути лише внутрішньою, що має як негативні, так і позитивні наслідки. Й у першому й у другому випадку виникає необхідність антикризового управління та застосування антикризових інструментів управління, стандартних для усього органу або ж специфічних відносно окремих підсистем.

Одним із таких інструментів є антикризова державна кадрова політика, що спрямована на оптимізацію роботи з людськими ресурсами та має бути направлена на реалізацію таких функцій як превентивна, регулююча, відновлююча, стабілізуюча і в свою чергу

виступає чинником інституціональної спроможності національного кадрового потенціалу [3].

Актуальність впровадження антикризової кадрової політики та ефективного управління людськими ресурсами в системі державної служби, зумовлюється тим, що без кадрового забезпечення кваліфікованим і мотивованим персоналом, виконання завдань і функцій держави та функціонування її органів належним чином не є можливим, тому в умовах кризи роль персоналу в системі державного управління зростає у декілька разів.

Крім того, слід зазначити, що в умовах кризи зростає роль ефективних комунікацій, тому в межах антикризової державної кадрової політики необхідно забезпечити достеменно й оперативне інформування персоналу про зміни, що відбуваються в управлінні державними інституціями.

Узагальнюючи вищевикладене, антикризову кадрову політику можна трактувати як систему науково обґрунтованих цілей, завдань, принципів, методів, правил і норм, що визначають зміст і форми управління персоналом та кадрової роботи в умовах кризи, які приводять людський ресурс у відповідність зі стратегією державного органу і спрямовані на збереження його життєздатності та розвитку в майбутньому.

Особливості державного управління та формування кадрової політики в умовах кризи необхідно розглянути та проаналізувати на прикладі змін у практиках управління персоналом системи державної служби України в умовах пандемії.

У зв'язку з поширенням епідемічної небезпеки, викликаной SARS-CoV-2, в Україні було введено обмежувальні протиепідемічні заходи, які безпосередньо вплинули на процес державного управління та організації роботи державних органів. Введення, скасування та зміна умов протиепідемічних обмежень значною мірою змінили ситуацію, в якій опинились державні органи: зокрема, вони були змушені змінювати режим роботи, внутрішній розпорядок та дотримуватись окремого порядку призначення на посади державної служби на період дії карантину [4,5].

Відповідно до Закону України «Про захист населення від інфекційних хвороб» з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, з урахуванням рішення Державної комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій від 10 березня 2020 року Кабінетом Міністрів України з 12 березня 2020 р. до 3 квітня 2020 р. на усій території України усталено карантин. Для забезпечення державного управління в період пандемії, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, було прийнято низку нормативно-правових актів, яких можна віднести до антикризової стратегії уряду, щодо державного управління, в тому числі і в частині управління людськими ресурсами.

До основних правових актів, які внесли зміни до механізму управління людськими ресурсами на підприємствах та органах публічної влади слід віднести Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» від 30 березня 2020 року № 540-IX, постанову Кабінету

Міністрів України від 22 квітня 2020 року № 290, якою затверджено Порядок призначення на посади державної служби на період дії карантину, установленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 та Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку» від 13 березня 2020 р. № 39-20 [6; 7; 8]. Законом були визначені основні пріоритетні напрямки антикризових змін в системі управління персоналом. В першу чергу, це внесення змін до Кодексу законів про працю України, які передбачають запровадження особливої форми трудового договору в вигляді контракту, можливості застосування дистанційної, надомної роботи та гнучкого режиму робочого дня, внесення змін до Закону України «Про державну службу» в частині призупинення проведення конкурсів на посади державної служби та призначення на посади державної служби за результатами конкурсу. Також цим правовим актом на період дії пандемії були встановлені карантинні заходи і введені нові соціальні гарантії та доплати заробітної плати окремим категоріям працівників.

Враховуючи необхідність реалізації зазначених заходів службами управління персоналом, виникла низка питань, пов'язаних з необхідністю найму працівників, переходом на дистанційну роботу, оплатою праці, розподілом робочих завдань та контролем за їхнім виконанням, дотриманням протиепідемічних правил в процесі роботи, збереженням лояльності працівників до організації. В умовах карантину гостро постало питання щодо антикризового управління й необхідності застосування антикризових інструментів управління і нових практик управління людськими ресурсами. Тому оптимізація управління людськими ресурсами в системі державної служби, стала основним завданням державної кадрової політики в умовах кризи.

Першим кроком для оптимізації управління людськими ресурсами в системі державної служби стала розробка Національним агентством з питань державної служби України (далі – НАДС) змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку, що стало підставою для впровадження інноваційної форми організації робочого процесу для державних органів - встановлена можливість віддаленого (дистанційного) режиму проходження державної служби [9].

Зазначені зміни, зокрема передбачають:

- 1) запровадження двох самостійних видів (форм) роботи – дистанційна та надомна;
- 2) спрощення організації обліку робочого часу державних службовців у державних органах (скасування журналів обліку робочого часу);
- 3) можливість віддаленої роботи державних службовців, а саме виконання завдань за посадою за межами адміністративної будівлі державного органу, якщо таке виконання не потребує використання інформації з обмеженим доступом, а також інших умов, забезпечення яких здійснюється лише в приміщенні державного органу.

Дистанційна робота виконується працівником поза приміщенням роботодавця у будь-якому місці за його вибором та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. При такому режимі роботи в дер-

жавному органі, працівник може самостійно обирати робоче місце, бути ініціатором дистанційної роботи, при цьому державний службовець погоджує ці умови з безпосереднім керівником і керівником самостійного структурного підрозділу. Також в систему правових відносин між роботодавцем і працівником вводиться таке поняття, як надомна робота, яка виконується працівником за місцем його проживання або в інших заздалегідь обраних ним приміщеннях, які характеризуються наявністю закріпленої зони, технічних засобів (основних виробничих і невиробничих фондів, інструменту, приладів, інвентарю) або їх сукупності.

Враховуючи необхідність застосування нових форм організації робочого процесу, НАДС окрім віддаленого (дистанційного) режиму, запроваджує можливість гнучкого графіку роботи для державних службовців. Відповідне рішення затверджено Наказом НАДС від 31.07.2020 №143-20, яким були внесені зміни до деяких нормативно-правових актів Національного агентства України з питань державної служби: Типових правил внутрішнього службового розпорядку, Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В» [10].

Наказом передбачено, що державний службовець за згодою його безпосереднього керівника та керівника самостійного структурного підрозділу може ініціювати встановлення гнучкого режиму робочого часу, який в свою чергу відрізняється від визначеного правилами внутрішнього службового розпорядку державного органу. Такий режим робочого часу може бути фіксованим або змінним і встановлюватись на визначений строк або безстроково з урахуванням необхідності дотримання норми робочого часу, передбаченого Законом України «Про державну службу», або тривалості встановленого для державного службовця неповного робочого дня/тижня. При фіксованому режимі робочого часу для державного службовця визначається початок і кінець робочого часу, а також час початку і закінчення перерви для відпочинку та харчування, а при змінному режимі навпаки, у державного службовця відсутній фіксований початок, кінець і тривалість робочого дня.

Основними відмінностями між віддаленим (дистанційним) та гнучким графіком роботи є те, що при дистанційному режимі роботи передбачається така форма організації праці, коли робота виконується працівником за місцем його проживання чи в іншому місці за його вибором, але поза приміщенням роботодавця, а при гнучкому режимі робочого часу допускається встановлення режиму роботи, що є відмінним від визначеного правилами внутрішнього трудового розпорядку, за умови дотримання встановленої денної, тижневої чи на певний обліковий період норми тривалості робочого часу. Тобто, працівник може працювати за індивідуальним графіком роботи, який відрізняється від загального графіка роботи державного органу.

Застосування зазначених інструментів управління людськими ресурсами в період обмеження офлайн-комунікацій потребує використання інноваційних інформаційних методів і технологій, застосування сучасних мережевих сервісів, формування цифрової та професійної компетентності керівних і службовців державних органів.

Зазначені новації в системі управління людськими ресурсами державної служби, щодо впровадження

таких антикризових інструментів як застосування дистанційного та гнучкого режиму роботи призвели до низки як позитивних, так і негативних явищ у системі управління публічною службою.

Основною проблемою на початковому етапі запровадження дистанційної роботи, стали технічні труднощі, пов'язані з необхідністю забезпечення працівників робочим простором за межами адміністративних будівель, відповідними технічними пристроями та програмним забезпеченням, якісним зв'язком, збереженням конфіденційності ділової інформації та комунікації, а також необхідність підвищення цифрової компетенції державних службовців.

Не зважаючи на певні труднощі в організації робочого процесу в онлайн режимі, виникнення даних проблем призвело до позитивної динаміки, з'явилась необхідність пристосовуватися до нових умов роботи, підвищився стимул професійного розвитку, пошуку і застосування нових методів роботи та розширення сфери діяльності. Серед позитивних наслідків також покращення технічного забезпечення в державних органах, підвищення цифрової грамотності працівників та опанування ними нових навичок, полегшення доступу до навчальних програм та зміна системи професійного навчання державних службовців. Завдяки цим змінам, більшість нових практик будуть успішно використовуватись навіть після скасування протиепідемічних обмежень.

Необхідність оперативного та якісного виконання завдань, що стоять перед державними органами в період кризи прискорили розроблення та впровадження електронного документообігу в системі державної служби. Він дозволяє співробітникам державних установ своєчасно, з меншими фізичними та часовими затратами виконувати свої функції, що визначені посадовими інструкціями. Впровадження інформаційної системи документообігу в державних органах забезпечує створення та рух документів, що дає змогу скоротити термін підготовки та прийняття управлінських рішень, шляхом автоматизації процесів створення та використання документів в державних установах. До таких належать – надання важливих першочергових послуг безпосередньо громадянам (відповідати на запити та звернення громадян та інших дописувачів, листуватися з органами влади).

Важливим лишається питання контролю виконання роботи в умовах пандемії та можливістю застосування дистанційного режиму роботи та електронного документообігу. Наприклад, у НАДС керівники структурних підрозділів за кожен день дистанційної роботи надають Управлінню з питань персоналу стислий звіт про роботу кожного працівника, це також стосується і інших працівників, які використовують дистанційний режим роботи.

Для підвищення ефективності управління людськими ресурсами керівнику необхідно погодити чітко визначений перелік завдань для віддаленої роботи з термінами їх виконання, систематично координувати та контролювати діяльність своїх працівників.

Для забезпечення більшої прозорості, контролю та підзвітності використовуються сучасні ІТ-сервіси. Так, для комунікації та організації нарад можна використовувати Skype, Zoom, Cisco Webex тощо, для спільної роботи в документах – Google Docs, а для зберігання

## ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

спільних файлів Google-дискон або сервісом Dropbox тощо. Проте необхідно розуміти, що усі запропоновані інструменти мають бути доступними кожному працівнику як суб'єкту управлінських стосунків.

Отже, аналізуючи стан управління людськими ресурсами державних інституцій, можна стверджувати, що завдяки кризовій ситуації, яка спричинена COVID-19 та карантинними обмеженнями, були введені нові форми організації робочого процесу, які посприяли позитивній динаміці в посиленні розвитку IT-технологій та прискоренню діджиталізації робочих процесів в системі державної служби.

Кризові явища суспільного життя, спричиненні пандемією, також вплинули на інститут державної служби і систему державного управління, які потребували посилення кадрового потенціалу і необхідності термінового заповнення вакансій в державних органах. Для вирішення зазначених проблем і забезпечення ефективного управління людськими ресурсами державної служби, керівництву держави необхідно було змінити та спростити механізм вступу на державну службу. Саме тому наступним етапом оптимізації управління людськими ресурсами державних органів став Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2020 рік», яким призупинялася дія Закону України «Про державну службу»

в частині проведення конкурсів на посади державної служби та призначення на посади державної служби за результатами конкурсу. Кабінет міністрів України затвердив Порядок призначення на посади державної служби на період дії карантину [7; 11], яким фактично змінена процедура призначення на державну службу.

Зазначеним вище порядком, вводилась процедура тимчасового добору на посади державної служби шляхом укладання строкового контракту, на період дії карантину, тобто у виняткових випадках суб'єкт призначення або керівник державної служби державного органу мали можливість оголосити добір на ту чи іншу вакантну посаду державної служби у зв'язку з гострою необхідністю забезпечення функціонування цього державного органу шляхом укладання строкового контракту.

Така процедура передбачала лише тимчасове (строкове) призначення, а обрані на посади державної службовці не набувають автоматичного права залишатися на займаній посаді після закінчення карантину.

Механізм добору на посади державної служби шляхом укладання строкового контракту значно відрізняється від конкурсної процедури відбору, не зважаючи на їх однакові цілі. І тому необхідно зробити порівняну характеристику процедури добору з конкурсним відбором відповідно до Закону України «Про державну службу».

КОНКУРС	ДОБІР
Прийняття рішення про оголошення конкурсу	Ухвалення розпорядження (наказу) про необхідність добору з одночасним визначенням уповноваженої особи для проведення співбесід
Розміщення на сайті <a href="http://career.gov.ua">career.gov.ua</a> оголошення про проведення конкурсу	Розміщення на сайті <a href="http://career.gov.ua">career.gov.ua</a> розпорядження (наказу) про добір на посаду державної служби
Подання громадянами інформації через особистий кабінет на <a href="http://career.gov.ua">career.gov.ua</a> з використанням кваліфікованого електронного підпису (від 15 до 30 календарних днів)	Подання громадянами інформації через особистий кабінет на <a href="http://career.gov.ua">career.gov.ua</a> з використанням кваліфікованого електронного підпису (від 3 до 7 календарних днів)
Перевірка службою управління персоналом поданих документів на відповідність установленим Законом вимогам	Перевірка службою управління персоналом поданих документів на відповідність установленим Законом вимогам
Проведення тестування та визначення його результатів	-
Розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів (категорії А, Б)	-
Проведення співбесіди з Комісією або конкурсною комісією та визначення її результатів	-
Складення загального рейтингу кандидатів та подання суб'єкту призначення списку трьох визначених кандидатур, набравших найбільшу загальну кількість балів	-
Проведення співбесіди керівником державного органу або уповноваженою ним особою з кандидатами на посаду державної служби	Проведення уповноваженою особою співбесід з обраними претендентами
Визначення суб'єктом призначення або керівником державної служби переможця конкурсу	Суб'єкт призначення або керівник державного органу в державному органі ухвалює розпорядження (наказ) про укладання з визначеною особою строкового контракту
Оприлюднення результатів конкурсу на сайті <a href="http://career.gov.ua">career.gov.ua</a>	Оприлюднення інформації про результати добору на сайті <a href="http://career.gov.ua">career.gov.ua</a>
Призначення переможця конкурсу на посаду	Підписання строкового контракту. Призначення особи на посаду державної служби на умовах строкового контракту
Можливість оскарження кандидатом, рішенням конкурсної комісії до суду з підстав порушення умов або порядку проведення конкурсу	-

Процедура добору за контрактом значно спрощена та займала набагато менше часу з моменту оголошення про вакансію до моменту призначення на посаду, при доборі не відбувались класичні етапи оцінювання кандидатів, їх компетентностей. Не проводяться тестування і не виконуються ситуативні завдання. Натомість зберігається елемент співбесіди з претендентом, який хоче обійняти посаду на умовах строкового контракту. За результатами проведених співбесід на підставі обґрунтованого подання уповноваженої особи суб'єкт призначення або керівник державної служби державного органу визначається щодо укладання з таким претендентом строкового контракту на відповідну посаду державної служби.

На державного службовця, призначеного за контрактом, поширювались норми законодавства про державну службу, зокрема складення Присяги державного службовця, присвоєння рангу, проходження випробувального терміну відповідно до законодавства, зарахування до стажу державної служби період роботи за контрактом.

Тимчасова процедура добору була не досконалою і потребувала більш чіткого нормативного регулювання. Не зважаючи на те, що призначення осіб на вакантні посади державної служби відповідно до Порядку мало здійснюватися у виняткових випадках, пов'язаних з необхідністю виконання завдань і функцій державних органів, за період її існування було оголошено значну кількість вакансій. Згідно статистичних даних НАДС, за час існування добору по всій країні на різні державні посади, станом на 02.03.2021 року, державними органами без конкурсу було оголошено 26091 вакансій.

Відсутність чіткого алгоритму дій та антикризових програм зі сторони державної влади призвело до того, що державна служба стала заручником не контролюваного процесу формування її складу, що в свою чергу гальмувало відновлення класичного способу проведення конкурсів на державні посади.

Європейські партнери в рамках спільного проекту ЄС та OECD реформи державного управління неодноразово закликали відновити конкурсний відбір, наголошуючи, що Україна – єдина у світі демократична держава, яка використовує COVID-19 як привід для того, щоби припинити відбір державних службовців на основі конкурсу, та необхідність повернення державної служби до стану цивілізованого демократичного управління.

Аналізуючи антикризові процеси управління людськими ресурсами в Україні, слід відзначити, що тимчасова процедура добору, яка діяла на протязі року, була не дуже вдалим елементом державної антикризової політики. Після введення такої процедури добору, необхідно було своєчасно проаналізувати всі наявні практичні проблеми та удосконалити нормативну базу, так як правовий статус осіб, що були прийняті на державну службу за доббором не чітко визначений, а права не в повній мірі забезпеченні. Основні положення правового статусу державного службовця визначались контрактом, однак пунктом 1 Типового контракту про проходження державної служби на період дії карантину, передбачено, що на відносини сторін за цим контрактом поширюється дія Закону України «Про державну службу». Проте враховуючи, що договір строковий, не всі положення закону поширюються на

осіб, що призначались на державну службу на підставі контракту. Це стосується переведення, звільнення та захисту їх гарантій, визначених Законом. Відсутність чіткої регламентації перерахованих вище процедур проходження державної служби призводить з одної сторони до порушення прав осіб, що призначені за доббором, суб'єктами управління, а з другої сторони до руйнації основних принципів державного управління.

До основних антикризових заходів в сфері управління людськими ресурсами, які застосовувались в період кризи причиненою пандемією COVID-19 слід віднести наступні:

- надання працівникам щорічних основних та додаткових відпусток, інших оплачуваних відпусток, передбачених законодавством;
- надання відпусток без збереження заробітної плати за заявою працівників;
- встановлення працівникам неповного або скороченого робочого часу;
- запровадження роботи змінами;
- тимчасове запровадження дистанційної або домашньої роботи;
- продовження роботи за умови застосування засобів індивідуального та колективного захисту.

Розглядаючи процеси державного управління і заходи в сфері управління людськими ресурсами, які відбувались в рамках кризової ситуації можна прослідкувати потребу у розробці та удосконаленні відповідної державної антикризової кадрової політики. Серед різних технологій управління перевага має приділятися адаптивному управлінню, оскільки криза є динамічним процесом, який потребує оперативного управління та характеризується суттєвими розходженнями реальних і бажаних результатів діяльності державних органів.

Адаптивне управління характеризується прийняттям управлінських рішень відповідно до ситуації, що склалася та повинно бути доповненням до стратегічного та перспективного. Даний спосіб прийняття рішень є досить доречним у кризовій ситуації, коли не можна втрачати час на прийняття рішень, оскільки це може призвести до зростання втрат від кризи та її поглиблення.

У кризових умовах, котрі характеризуються ускладненням управління персоналом, дефіцитом ресурсів, соціальною напруженістю до кадрової політики доцільно включати наступні напрями кадрової роботи, орієнтовані на інноваційний розвиток:

1. Сприяння розширенню гнучкості форм зайнятості:
  - удосконалення нормативно-правового поля відповідно до потреб трудових відносин нової якості – закріплення у трудовому законодавстві різних форм нестандартної зайнятості, прав та обов'язків сторін, що виникають у зв'язку з використанням нестандартної зайнятості;
  - державне стимулювання розвитку дистанційної занятості (у нормальних умовах - роботи змішаного типу) у державному секторі; розроблення та затвердження стандартів надання державних послуг дистанційно;
  - встановлення рекомендованого порядку переходу органу на дистанційний режим роботи у випадку ризикових ситуацій;
  - упровадження найкращих практик використання нестандартних форм зайнятості та прогресивних форм організації праці у державному секторі;

- встановлення вимог до організації робочого місця в умовах дистанційної зайнятості;
- 2. Сприяння адаптивності працівників до структурних зрушень шляхом розвитку професійної освіти:
  - систематичне професійне навчання кадрів;
  - вивчення нових навчальних програм.

Однією з основних проблем державної служби на сьогодні є те, що недостатньо застосовуються новітні технології управління людськими ресурсами, немає єдиних управлінських стандартів державної служби в усіх органах виконавчої влади центрального та місцевого рівня.

Все це вимагає використання стратегічного підходу до управління людськими ресурсами на державній службі.

Стосовно кризових ситуацій, то необхідно визнати, що системний підхід до управління персоналом, який виявляється у розподілі функцій і повноважень, виборі принципів антикризового управління, розробці і реалізації нової кадрової політики та управлінських рішень є важливим фактором виведення державного органу з кризового стану.

Найголовніше, що має здобути орган державної влади на виході з кризи, – нові знання і вміння, які допоможуть краще підготуватися до майбутніх змін. Основною метою антикризового управління є відновлення керованості організацією (можливості оперативно приймати й реалізовувати управлінські рішення, ефективно розв'язувати виявлені проблеми).

#### Висновки

Таким чином, успішність виходу органів публічної влади з кризи визначається якістю кадрової політики, ефективністю управління людськими ресурсами та їх антикризовою спрямованістю.

Основними цілями антикризової державної кадрової політики є такі:

- запобігання та зниження ризиків виникнення кризової ситуації;
- зниження негативних наслідків кризової ситуації, швидка їх ліквідація.

У зв'язку з цим, основним завданням державної кадрової політики в умовах кризи є оптимізація управління людськими ресурсами, яка пов'язана з залученням, закріпленням, розвитком та мотивуванням персоналу та повинна складатись з таких елементів:

- формування команди осіб, відповідальних за «антикризовий» менеджмент у публічному управлінні;
- збереження ядра кадрового потенціалу, тобто більш цінних співробітників;
- реструктуризація кадрового потенціалу;
- проведення організаційно-кадрового аудиту;
- зниження соціально-психологічної напруженості у колективі;
- планування заходів з недопущення паніки персоналу, впровадження програм антистресової підготовки персоналу;
- мобілізація персоналу на вирішення антикризових завдань;
- корегування режимів і тривалості роботи;
- перегляд системи стимулювання й мотивації персоналу.

Впровадження антикризової кадрової політики та ефективної антикризової системи управління люд-

ськими ресурсами на державній службі створить передумови для подальшого здійснення заходів, спрямованих на модернізацію державного управління на основі демократичних цінностей і принципів урядування.

#### Література.

1. Ткачова Н. М. Розробка ефективного державного механізму антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 8. С. 124–130.

2. Ковалевська А. В. Конспект Лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» Харків – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. С. 46.

3. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Сурмін Ю. П. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. НАДУ, 2012. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Monografiy/08295121-aecf-499c-a114-9a08b5d8841c.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografiy/08295121-aecf-499c-a114-9a08b5d8841c.pdf) (дата звернення: 18.12.2020).

4. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2: Постанова Кабінету Міністрів України № 211 від 11.03.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 6.12.2020).

5. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України № 641 від 22.07.2020 р.: Постанова Кабінету Міністрів України № 846 від 14.09.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/846-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 6.03.2021).

6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19): Закон України № 540-IX від 30.03.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20#Text> (дата звернення: 09.03.2021).

7. Про деякі питання призначення на посади державної служби на період дії карантину, установленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2: Постанова Кабінету Міністрів України № 290 від 22.04.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/290-2020-p#n14> (дата звернення: 07.04.2021).

8. Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку: Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 39-20 від 13.03.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0277-20#Text> (дата звернення: 07.04.2021).

9. Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку: Наказ НАДС № 50 від 03.03.2016, зареєстрований у Міністерстві юстиції України № 457/28587 від 25.03.2016 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16#Text> (дата звернення: 04.04.2021).

10. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного агентства України з питань державної служби: Наказ НАДС № 143-20 від 31.07.2020, зареєстрований у Міністерстві юстиції України № 984/35267 від 09.10.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0984-20#Text> (дата звернення: 04.04.2021).

11. Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2020 рік»: Закон України

№ 553-IX від 13.04.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/553-20#Text> (дата звернення: 04.04.2021).

#### References.

1. Tkachova N. M. Rozrobka efektyvnoho derzhavnoho mekhanizmu antykrizovoho upravlinnia. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2015. № 8. S. 124–130.

2. Kovalevska A. V. Konspekt Lektsii z dystsypliny «Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom» Kharkiv – KhNUMH im. O. M. Beketova, 2016. S. 46.

3. Kovbasiuk Yu. V., Vashchenko K. O., Surmin Yu. P. Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku: nauk. dop. NADU, 2012. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Monografiy/08295121-aecf-499c-a114-9a08b5d8841c.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografiy/08295121-aecf-499c-a114-9a08b5d8841c.pdf) (дата звернення: 18.12.2020).

4. Pro zapobihannia poshyrenniu na terytorii Ukrainy hostroi respiratornoi khvoroby COVID-19, sprychynenoi koronavirusom SARS-CoV-2: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 211 vid 11.03.2020 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 6.12.2020).

5. Pro vnesennia zmin do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy № 641 vid 22.07.2020 r.: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 846 vid 14.09.2020 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/846-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 6.03.2021).

6. Pro vnesennia zmin do deiakyykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy, spriamovanykh na zabezpechennia dodatkovykh sotsialnykh ta ekonomichnykh harantii u zviazku z poshyrenniam koronavirusnoi khvoroby (COVID-19): Zakon Ukrainy № 540-IX vid 30.03.2020 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20#Text> (дата звернення: 09.03.2021).

7. Pro deiaki pytannia pryznachennia na posady derzhavnoi sluzhby na period dii karantynu, ustanovlenoho z metoiu zapobihannia poshyrenniu na terytorii Ukrainy hostroi respiratornoi khvoroby COVID-19, sprychynenoi koronavirusom SARS-CoV-2: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 290 vid 22.04.2020 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/290-2020-p#n14> (дата звернення: 07.04.2021).

8. Pro vnesennia zmin do Typovykh pravyl vnutrishnoho sluzhbovoho rozporiadku: Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby № 39-20 vid 13.03.2020 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0277-20#Text> (дата звернення: 07.04.2021). 9. Pro zatverdzhennia Typovykh pravyl vnutrishnoho sluzhbovoho rozporiadku: Nakaz NADS № 50 vid 03.03.2016, zareiestrovanyi u Ministerstvi yustytsii Ukrainy № 457/28587 vid 25.03.2016 roku. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16#Text> (дата звернення: 04.04.2021).

10. Pro vnesennia zmin do deiakyykh normatyvno-pravovykh aktiv Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby: Nakaz NADS № 143-20 vid 31.07.2020 , zareiestrovanyi u Ministerstvi yustytsii Ukrainy № 984/35267 vid 09.10.2020 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0984-20#Text> (дата звернення: 04.04.2021).

11. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro Derzhavnyi biudzhet Ukrainy na 2020 rik»: Zakon Ukrainy № 553-IX vid 13.04.2020 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/553-20#Text> (дата звернення: 04.04.2021).