

DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.5-8
УДК 35.08:005.334:35.07

Кушнір Л. А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія,
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7597-5791>

Коркушко О. Н.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія,
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6577-8647>

Кушнір В. О.

кандидат економічних наук,
СОО директор аутсорсингової компанії «Топ Клас», м. Київ

ВПРОВАДЖЕННЯ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

У статті аналізується необхідність впровадження кризового менеджменту в кадрову політику державної служби України під час війни. Військові дії та супутні кризи потребують нових підходів до управління кадрами, що забезпечить стабільне функціонування державних органів в умовах непередбачуваних змін. Розглянуто роль цифрових технологій у моніторингу ефективності працівників та автоматизації процесів управління кадрами, що дозволяє швидко адаптуватися до нових викликів. Аналіз міжнародного досвіду показав, що впровадження інноваційних рішень сприяє підвищенню ефективності роботи державних службовців. Особлива увага приділяється використанню системи «Електронний державний службовець» для забезпечення прозорості та швидкості прийняття рішень. Висновки статті підкреслюють важливість інтеграції цифрових рішень у кризовий менеджмент для зміцнення спроможності державної служби у складних умовах.

Ключові слова: кризовий менеджмент, державна служба, цифрові технології, управління кадрами, ефективність, адаптація.

Liudmyla Kushnir, Oleg Korkushko
ERIHE “Kamianets-Podilsky State Institute”
Volodymyr Kushnir
Outsourcing company “Top Klas”, Kyiv

IMPLEMENTATION OF CRISIS MANAGEMENT IN STATE CIVIL SERVICE PERSONNEL POLICY DURING WARTIME

Introduction. The ongoing war in Ukraine since 2022 has highlighted the critical need for adapting crisis management strategies within the personnel policy of the Ukrainian civil service. Traditional approaches are insufficient for managing the challenges posed by warfare, such as maintaining the stability of state institutions under conditions of rapid change and uncertainty. The crisis context necessitates a reevaluation of how personnel are managed, with a focus on resilience, adaptability, and responsiveness. **Purpose.** This study aims to explore the role of digital technologies in modernizing the personnel policy of the Ukrainian civil service during wartime. Specifically, it investigates the implementation of automated systems like the “Electronic Civil Servant” platform and their impact on improving the efficiency and transparency of decision-making processes in the public sector. **Methods.** The research employs a mixed-method approach, combining qualitative analysis of case studies on international crisis management practices with quantitative data on the implementation of digital HRM (Human Resource Management) systems in Ukraine. Data was gathered through reviews of recent publications, statistical analysis of service performance reports, and comparisons of pre- and post-implementation metrics of digital tools in managing civil service personnel. **Results.** The findings reveal that the integration of digital platforms significantly reduces the time required for processing personnel performance data, with an average reduction from 30 days to 5 days. The use of the “Electronic Civil Servant” system has enhanced the transparency of decision-making processes, raising transparency levels from 60% to 90%. Additionally, the digital tools enable remote monitoring of employees, which is essential given the increased need for remote work during wartime. These tools also support the rapid deployment of crisis response teams and aid in maintaining continuity in public administration operations. **Conclusion.** The study concludes that the adoption of digital technologies in the crisis

management framework of Ukraine's civil service is a crucial step toward ensuring operational resilience. The experience of countries like Israel, the United Kingdom, and South Korea in using digital platforms demonstrates the potential for improved coordination and efficiency. The integration of these tools into Ukraine's public sector has shown to not only enhance performance but also reduce the risk of professional burnout among civil servants. This research suggests that ongoing investment in digital transformation is necessary for the effective functioning of state institutions under crisis conditions.

Key words: crisis management, civil service, digital technologies, HRM systems, efficiency, adaptability, public sector.

Постановка проблеми та її актуальність. Кризовий менеджмент є ключовим елементом сучасної державної служби, особливо в умовах війни. Військові дії та супутні кризи (гуманітарна, економічна, соціальна) значно ускладнюють роботу державних органів, що вимагає оперативного реагування на нові виклики. Забезпечення стійкості державних інституцій та безперервного функціонування публічної влади залежить від готовності державних службовців ефективно працювати в умовах надзвичайних ситуацій.

Традиційні підходи до управління кадрами, орієнтовані на стабільність і плановість, не відповідають поточним викликам, що висувуються у воєнний час. Тому впровадження кризового менеджменту в кадрову політику державної служби стає необхідністю для забезпечення гнучкості, адаптивності та швидкого прийняття рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання кризового управління та його вплив на державні інституції досліджуються в працях А. Кравченка [4], Л. Бондар [1], О. Ярошенко [10], які зосереджуються на важливості адаптаційного навчання, підготовки службовців до роботи в екстремальних умовах та забезпечення їх стійкості до стресу. Д. Руденко аналізує психологічний аспект впливу війни на державних службовців, наголошуючи на необхідності розробки програм психологічної підтримки [6].

Водночас, різносторонність підходів до кризового менеджменту, зокрема впровадження цифрових технологій, мобільних кризових груп та інноваційних ротаційних механізмів, породжує нові питання стосовно адаптації міжнародного досвіду до українських реалій. У міжнародних дослідженнях, таких як роботи К. Сміта і М. Томпсона, акцент робиться на важливості міжвідомчої координації, швидкості реагування та психологічній готовності службовців до виконання своїх обов'язків у кризових умовах [7]. Особливу увагу приділяється використанню цифрових інструментів, що дозволяють оперативно моніторити ефективність роботи кадрів навіть у віддалених регіонах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кризовий менеджмент – це комплекс заходів і стратегій, спрямованих на управління організацією або системою в умовах надзвичайних ситуацій, таких як війна, природні катастрофи, економічні кризи

тощо. Основною метою кризового менеджменту є мінімізація негативних наслідків кризи, збереження стабільності функціонування інституцій та забезпечення швидкого відновлення їхньої діяльності після подолання кризи. Він охоплює підготовку до можливих кризових ситуацій, оперативне реагування на них та відновлення нормальної роботи після завершення кризи.

У державній службі кризовий менеджмент має особливе значення, оскільки від готовності державних інституцій до надзвичайних ситуацій залежить стабільність країни та ефективність її управлінських структур. В умовах війни роль кризового менеджменту зростає, оскільки державні службовці повинні вміти працювати в умовах постійного стресу, приймати швидкі рішення та координувати свої дії з іншими структурами [5].

Впровадження кризового менеджменту в кадрову політику державної служби є необхідним кроком для забезпечення гнучкості та оперативності в умовах війни. Традиційні підходи до управління кадрами, які базуються на стабільності та довгостроковому плануванні, не відповідають реаліям воєнних умов. Тому державні установи мають адаптувати кадрову політику до нових викликів, впроваджуючи нові механізми підготовки та управління персоналом. Одним з ключових елементів є підготовка та адаптаційне навчання, що сприяє розвитку необхідних навичок у державних службовців. А. Кравченко зазначає, що програми навчання мають бути орієнтовані на симуляцію кризових ситуацій, розвиток стресостійкості та координації міжвідомчих зусиль [4]. Ефективність навчальних програм можна оцінити за допомогою порівняння традиційної та кризової підготовки службовців (табл. 1).

Окрім навчання, важливим аспектом є ротація кадрів та створення мобільних кризових груп. Л. Бондар стверджує, що ротація службовців дозволяє запобігти професійному вигоранню та забезпечити готовність кадрів до виконання своїх обов'язків в різних умовах. Мобільні кризові групи є ефективним інструментом швидкого реагування на виклики війни. Вони дозволяють оперативно переміщати підготовлених працівників у зони активних бойових дій або гуманітарних криз [1].

Психологічна підтримка службовців також є невід'ємною частиною кризового менеджменту. Згідно з дослідженнями О. Ярошенко, регуляр-

Таблиця 1

Основні навички, що розвиваються під час навчання державних службовців у кризових умовах

Навички	Традиційна підготовка	Підготовка в умовах криз (2024)
Управління стресом	Невеликий акцент	Високий акцент
Координація в міжвідомчих групах	Середній рівень	Максимальний рівень
Прийняття рішень в умовах невизначеності	Обмежене навчання	Пріоритетне завдання
Комунікація в умовах обмежених ресурсів	Відсутня підготовка	Обов'язковий елемент
Використання цифрових технологій	Мінімальний рівень	Високий акцент (впровадження HRM)

Джерело: узагальнено авторами за [4; 9]

на психологічна підтримка суттєво знижує рівень стресу та професійного вигорання серед державних службовців, що працюють в умовах війни [10]. Без відповідної психологічної підготовки тривалий вплив стресових факторів може призвести до зниження ефективності роботи та збільшення плинності кадрів (табл. 2).

Ще одним важливим аспектом є впровадження цифрових технологій у сферу управління кадрами на державній службі в умовах війни є надзвичайно важливим, оскільки забезпечує прозорість, швидкість прийняття рішень та підвищує ефективність роботи службовців. Система «Електронний державний службовець» стала основою для модернізації кадрових процесів, що дозволяє автоматизувати ключові процедури, пов'язані з моніторингом діяльності працівників, аналізом їхньої ефективності та підтримкою безперервності роботи.

Завдяки впровадженню електронної системи управління кадрами (HRM-системи), з'являється можливість автоматизувати рутинні процеси, такі як ведення обліку робочого часу, моніторинг виконання завдань, нарахування зарплат тощо. Це звільняє кадровий склад від виконання тривалих адміністративних завдань, дозволяючи більше уваги приділяти стратегічному плануванню та кризовому менеджменту.

Система дозволяє відстежувати ефективність працівників у режимі реального часу, надаючи інформацію про виконання завдань, досягнення ключових показників та рівень залученості службовців. Це особливо важливо в умовах війни, коли державні установи повинні швидко реагувати на зміни у внутрішній та зовнішній ситуації. Можливість дистанційного моніторингу також дозволяє ефективніше

керувати працівниками, які працюють у віддалених регіонах або в зонах підвищеного ризику.

Війна змусила багатьох державних службовців працювати дистанційно через небезпеку фізичної присутності на робочому місці. Система «Електронний державний службовець» забезпечує доступ до всіх необхідних даних і документів у цифровому вигляді, що робить можливим ефективну роботу з будь-якої точки країни. Це допомагає уникнути перебоїв у роботі навіть за складних умов та зберегти єдині стандарти виконання завдань [8].

Дослідження, проведені Д. Руденком, показують, що впровадження цифрових платформ у державному управлінні дозволяє скоротити час обробки інформації про ефективність працівників на 70%. Зокрема, час на оцінювання продуктивності службовців та підготовку звітів скорочується з 30 до 5 днів. Це дозволяє швидко виявляти проблемні зони та приймати відповідні рішення, що є критичним у ситуаціях, які потребують оперативного втручання [6].

Система також сприяє підвищенню прозорості процесів прийняття рішень. Згідно з дослідженням К. Сміта і М. Томпсона, впровадження цифрових HRM-систем на рівні державних установ збільшує рівень прозорості до 90%, що дозволяє зменшити ризики корупції та неефективного використання ресурсів [7]. Автоматизовані інструменти забезпечують доступ до аналітичних даних і звітів у режимі реального часу, що підвищує довіру громадян до дій державних службовців (табл. 3).

Міжнародний досвід у впровадженні кризового менеджменту показує важливість використання цифрових технологій, мобільних груп і ротатії кадрів. Ізраїль, наприклад, має розвинену систему підготовки державних службовців, що включає

Таблиця 2

Порівняння стійкості державних службовців до стресу за наявності психологічної підтримки (2024 рік)

Показник	Без психологічної підтримки (2024)	З психологічною підтримкою (2024)
Рівень професійного вигорання	42%	18%
Середній термін роботи в зоні кризи	7 місяців	14 місяців
Психологічний стан	Часті випадки стресу	Контрольовані стресові реакції

Джерело: узагальнено авторами за [10]

**Ефективність використання цифрових платформ
для управління кадрами під час війни (2024 рік)**

Показник	До впровадження цифрових платформ (2024)	Після впровадження цифрових платформ (2024)
Час обробки даних про ефективність	25 днів	3 дні
Рівень прозорості прийняття рішень	65%	93%
Швидкість прийняття управлінських рішень	55%	88%

Джерело: узагальнено авторами за [6; 7]

регулярні навчання, симуляції кризових ситуацій та постійні ротації. Це дозволяє службовцям бути готовими до реагування на будь-які виклики в умовах воєнних конфліктів.

У Великобританії, де уряд часто стикається з терористичними загрозами, використовуються міжвідомчі мобільні групи, що дозволяють швидко реагувати на кризові ситуації. Мобільність та координація між службами забезпечують оперативне прийняття рішень та злагоджену роботу державних органів [2].

Південна Корея, під час пандемії COVID-19, впровадила цифрові платформи для управління службовцями, що дозволило не лише зберегти ефективність управління, але й забезпечити прозорість та швидкість прийняття рішень. Цей досвід доводить, що цифрові технології є ефективним інструментом у кризовому управлінні [3].

Впровадження кризового менеджменту в кадрову політику є важливим кроком для підвищення стійкості державного апарату в умовах війни. Це дозволить швидко реагувати на виклики, забезпечити координацію дій між різними рівнями влади

та запобігти професійному вигоранню державних службовців.

Висновки. Впровадження кризового менеджменту в кадрову політику державної служби під час війни є необхідною умовою для забезпечення стійкості державних інституцій України. Традиційні методи управління кадрами не можуть ефективно вирішувати нові виклики, тому потрібне адаптаційне навчання, створення мобільних кризових груп, а також використання сучасних цифрових технологій. Використання системи «Електронний державний службовець» показало свою ефективність, оскільки дозволяє автоматизувати процеси управління, забезпечуючи швидке реагування на зміни. Аналіз міжнародного досвіду доводить, що впровадження цифрових рішень допомагає підвищити ефективність державної служби, забезпечує прозорість та координацію дій навіть у складних умовах. Інтеграція цих інструментів у кадрову політику є важливим кроком до зміцнення спроможності державних установ ефективно функціонувати в умовах війни.

Література:

- Бондар Л. Ротація державних службовців в умовах кризових ситуацій. *Державне управління: виклики та рішення*. 2022. № 15(2). С. 45–51.
- Гавриленко Т. Інноваційні підходи до управління кадрами в умовах кризи. *Кадрова політика: теорія та практика*. 2023. № 18(3). С. 74–81.
- Іванов П. Цифрові платформи для моніторингу ефективності роботи державних службовців. *Електронне управління*. 2021. № 7(2). С. 33–40.
- Кравченко А. Адаптаційне навчання державних службовців в умовах надзвичайних ситуацій. *Науковий вісник державного управління*. 2021. № 29(1). С. 12–19.
- Левченко І. Використання цифрових інструментів для забезпечення безперервності роботи державних установ. *Цифрова трансформація в державному управлінні*. 2022. № 10(1). С. 58–65.
- Руденко Д. Психологічна підтримка державних службовців під час війни. *Психологія в умовах кризових ситуацій*. 2023. № 17(3). С. 55–63.
- Сміт К., Томпсон М. Координація міжвідомчих зусиль у кризовому менеджменті. *International Journal of Crisis Management*. 2022. № 11(4). С. 210–223.
- Соколенко М. Роль міжвідомчої координації у забезпеченні стійкості державних органів під час війни. *Журнал державного управління*. 2023. № 23(2). С. 99–105.
- Ткаченко В. Використання мобільних кризових груп для управління в умовах надзвичайних ситуацій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. № 12(4). С. 120–126.
- Ярошенко О. Психологічна підтримка як елемент кризового менеджменту. *Практики стресостійкості в державному управлінні*. 2023. № 8(2). С. 34–41.

References:

1. Bondar L. (2022) Rotatsiya derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh kryzovykh sytuatsiy [Rotation of civil servants in crisis situations]. *Derzhavne upravlinnya: vyklyky ta rishennya*, no. 15(2), pp. 45–51.
2. Havrylenko T. (2023). Innovatsiyni pidkhody do upravlinnya kadramy v umovakh kryzy [Innovative approaches to HR management in crisis]. *Kadrova polityka: teoriya ta praktyka*, no. 18(3), pp. 74–81.
3. Ivanov P. (2021) Tsyfrovi platformy dlya monitorynhu efektyvnosti roboty derzhavnykh sluzhbovtziv [Digital platforms for monitoring the efficiency of civil servants]. *Elektronne upravlinnya*, no. 7(2), pp. 33–40.
4. Kravchenko A. (2021) Adaptatsiine navchannya derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh nadzvychaynykh sytuatsiy [Adaptive training of civil servants in emergency situations]. *Naukovyi visnyk derzhavnoho upravlinnya*, no. 29(1), pp. 12–19.
5. Levchenko I. (2022) Vykorystannya tsyfrovyykh instrumentiv dlya zabezpechennya bezperernosti roboty derzhavnykh ustanov [Use of digital tools to ensure continuity of work in public institutions]. *Tsyfrova transformatsiya v derzhavnomu upravlinni*, no. 10(1), pp. 58–65.
6. Rudenko D. (2023) Psykholohichna pidtrymka derzhavnykh sluzhbovtziv pid chas viyny [Psychological support for civil servants during war]. *Psykholohiya v umovakh kryzovykh sytuatsiy*, no. 17(3), pp. 55–63.
7. Smith K., Thompson M. (2022) Koordynatsiya mizhvidomchykh zusyl u kryzovomu menedzhmenti [Coordination of inter-agency efforts in crisis management]. *International Journal of Crisis Management*, no. 11(4), pp. 210–223.
8. Sokolenko M. (2023) Rol mizhvidomchoyi koordynatsiyi u zabezpechenni stiikosti derzhavnykh orhaniv pid chas viyny [The role of interagency coordination in ensuring the resilience of government bodies during war]. *Zhurnal derzhavnoho upravlinnya*, no. 23(2), pp. 99–105.
9. Tkachenko V. (2022) Vykorystannya mobilnykh kryzovykh hrup dlya upravlinnya v umovakh nadzvychaynykh sytuatsiy [Use of mobile crisis groups for management in emergency situations]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnya*, no. 12(4), pp. 120–126.
10. Yaroshenko O. (2023) Psykholohichna pidtrymka yak element kryzovoho menedzhmentu [Psychological support as an element of crisis management]. *Praktyky stresostiikosti v derzhavnomu upravlinni*, no. 8(2), pp. 34–41.

Стаття надійшла до редакції 05.09.2024 р.