МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота
бакалавра

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Виконала: студентка 4-го курсу, гр. 6.2812-пуа-з
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
К.А. Самарська

Керівник: доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи,
доцент, к.н. з держуправління Яцук Н.В.

Рецензент: професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи,
професор, д.філос.н. Краснокутський О.В.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри філософії,
публічного управління та
соціальної роботи
_____Т.І.Бутченко
«____»_____2026 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Самарська Катерина Андріївна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Трансформація державної служби України в умовах війни
керівник роботи Яцук Наталія Василівна, к.держ.упр., доцент,
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «18» січня 2026 року № 77-с

2. Строк подання студентом роботи 28 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові акти України з питань державної служби та воєнного стану; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері публічного управління; матеріали Національного агентства України з питань державної служби; офіційні статистичні та аналітичні дані; електронні ресурси та міжнародні інформаційні джерела

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Розкрити сутність державної служби як інституційної основи публічного управління. 2. Визначити особливості функціонування державної служби у кризових умовах війни. 3. Охарактеризувати методологічні підходи до дослідження трансформаційних процесів у державній службі. 4. Проаналізувати цивільно-військову співпрацю у формувані системи захисту населення Ізраїлю. 5. Дослідити особливості кризового управління та стратегічного планування США та Великої Британії. 6. Узагальнити роль місцевого самоврядування та цифрову безперервність послуг на прикладах Естонії та Польщі. 7. Дослідити діяльність державного службовця як відповідь на зміни у функціях та пріоритетах державної служби України після 2022 року. 8. Проаналізувати процеси цифровізації та забезпечення безперервності державних послуг у воєнний час. 9. Визначити роль військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування та

волонтерських рухів у підтримці населення.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
3 рисунка, 8 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Яцук Н.В. доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	02.02.2026	02.02.2026
Розділ 2	Яцук Н.В. доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	11.03.2026	11.03.2026
Розділ 3	Яцук Н.В. доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	03.04.2026	03.04.2026

7. Дата видачі завдання 18 січня 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Листопад – грудень 2025	*виконано*
2.	Бібліографічний пошук	Січень – лютий 2026	*виконано*
3.	Розробка основних положень роботи	Січень – лютий 2026	*виконано*
4.	І розділ	Лютий - березень 2026	*виконано*
5.	ІІ розділ	Березень - квітень 2026	*виконано*
6.	ІІІ розділ	Квітень - травень 2026	*виконано*
7.	Систематизація висновків	Травень 2026	*виконано*
8.	Нормоконтроль	Травень 2026	*виконано*

Студент _____ К.А. Самарська

Керівник роботи _____ Н.В Яцук _____

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В.Заїка

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 77 сторінок, 71 позиції у списку літератури, 3 рисунки, 8 таблиць.

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ВОЄННИЙ СТАН, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, КРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВА ВЗАЄМОДІЯ, ДЕРЖАВНІ ПОСЛУГИ, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ.

Мета дослідження: всебічне дослідження змін у державній службі України в умовах війни та визначення ключових напрямів її вдосконалення з урахуванням національного і зарубіжного досвіду.

Об'єкт дослідження: система державної служби України.

Предмет дослідження: процеси трансформації, а також механізми та інструменти функціонування державної служби України в умовах війни.

Методи дослідження: аналіз, синтез, порівняльний метод, системний підхід, структурно-функціональний метод, метод узагальнення.

Новизна дослідження полягає у комплексному аналізі трансформації державної служби України в умовах війни з урахуванням сучасних міжнародних практик кризового управління, цивільно-військової взаємодії та цифрової безперервності публічних послуг.

Гіпотеза: ефективність функціонування державної служби України в умовах війни може бути підвищена шляхом інтеграції зарубіжного досвіду кризового управління, розвитку цифрових сервісів, посилення взаємодії між державними інституціями та громадянським суспільством.

Висновки: 1. Державна служба в умовах війни виступає ключовим механізмом забезпечення стабільності державного управління, реалізації антикризових рішень та підтримки безпеки населення.

2. Зарубіжний досвід Ізраїлю, США, Великої Британії, Естонії та Польщі свідчить про важливість інтеграції інституцій, стратегічного планування, цифровізації та активної участі громадян у забезпеченні стійкості держави.

3. Для України пріоритетними напрямами трансформації державної служби є розвиток цифрового врядування, удосконалення кризового управління, посилення ролі місцевого самоврядування та впровадження сучасних механізмів цивільно-військової взаємодії.

SUMMARY

The qualification work consists of 77 pages, 71 references, 3 figures, and 8 tables.

PUBLIC ADMINISTRATION, PUBLIC MANAGEMENT, MARTIAL LAW, DIGITALIZATION, CRISIS MANAGEMENT, CIVIL-MILITARY COOPERATION, PUBLIC SERVICES, LOCAL SELF-GOVERNMENT.

Research Objective: A comprehensive study of changes in Ukraine's public administration under wartime conditions and identification of key directions for its improvement, considering national and international experience.

Object of Research: The system of public administration in Ukraine. Subject of Research: The transformation processes, as well as the mechanisms and tools for the functioning of Ukraine's public administration under wartime conditions.

Research Methods: Analysis, synthesis, comparative method, systemic approach, structural-functional method, generalization method.

Novelty of Research: Lies in the comprehensive analysis of the transformation of Ukraine's public administration under wartime conditions, taking into account modern international practices of crisis management, civil-military cooperation, and digital continuity of public services.

Hypothesis: The effectiveness of Ukraine's public administration under wartime conditions can be enhanced through the integration of foreign crisis management experience, the development of digital services, and the strengthening of interaction between state institutions and civil society.

Conclusions: 1. Public administration under wartime conditions serves as a key mechanism for ensuring the stability of state governance, implementing anti-crisis solutions, and supporting public safety. 2. The international experience of Israel, the USA, Great Britain, Estonia, and Poland demonstrates the importance of institutional integration, strategic planning, digitalization, and active citizen participation in ensuring state resilience. 3. For Ukraine, priority directions for the transformation of public administration include the development of digital governance, improvement of crisis management, strengthening the role of local self-government, and the implementation of modern civil-military cooperation mechanisms.

ЗМІСТ

ВСТУП …….....3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ……...5
1.1. Державна служба як інституційна основа публічного управління…….5
1.2. Особливості функціонування державної служби у кризових умовах війни ……11
1.3. Методологічні підходи до дослідження трансформаційних процесів у державній службі ……...20
РОЗДІЛ 2. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННИХ КОНФЛІКТІВ ……...25
2.1. Цивільно-військова співпраця у формуванні системи захисту населення Ізраїлю ……..25
2.2. Кризове управління та стратегічне планування США та Великої Британії як досвід для України…….....30
2.3. Роль місцевого самоврядування та цифрова безперервність послуг на прикладах Естонії та Польщі …….....34
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ …….....38
3.1. Переосмислення ролі державного службовця як відповідь на зміни функцій та пріоритетів державної служби України після 2022 року……38
3.2.Цифровізація та забезпечення безперервності державних послуг у воєнний час ……47
3.3.Роль військових адміністрацій, місцевого самоврядування та волонтерських рухів у підтримці населення ……..54
ВИСНОВКИ……61
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....……..64

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах повномасштабної війни, яка розпочалася у 2022 році, система державного управління України зазнала суттєвих трансформацій, спрямованих на забезпечення безперервності функціонування держави, надання публічних послуг та підтримку населення. Державна служба як ключовий інститут публічного управління опинилася в центрі цих змін, і саме від ефективної ролі державних службовців залежить стабільність функціонування державних інституцій, реалізація антикризових рішень та забезпечення безпеки держави.

Проблемна ситуація пов'язана з тим, що війна актуалізувала потребу у переосмисленні ролі державної служби, її функцій, принципів організації та механізмів взаємодії з іншими суб'єктами публічного управління. Водночас важливого значення набуває впровадження цифрових технологій, які забезпечують безперервність надання державних послуг навіть в умовах загроз та обмежень, спричинених війною.

Актуальність цього дослідження обумовлена потребою узагальнення міжнародного досвіду функціонування державної служби під час воєнних конфліктів та адаптації найефективніших практик до українських реалій. Це створює основу для всебічного вивчення процесів трансформації державної служби України під час війни.

Об'єктом дослідження виступає система державної служби України.

Предметом дослідження є процеси трансформації, а також механізми та інструменти функціонування державної служби України в умовах війни.

Метою роботи є всебічне дослідження змін у державній службі України під час воєнного стану та визначення ключових напрямів її вдосконалення з урахуванням національного і зарубіжного досвіду.

Досягнення мети передбачає розв'язання таких *завдань*:

- розкрити сутність державної служби як інституційної основи публічного управління;

- визначити особливості функціонування державної служби у умовах війни;
- охарактеризувати методологічні підходи до дослідження трансформаційних процесів у державній службі;
- проаналізувати цивільно-військову співпрацю та систему захисту населення на прикладі Ізраїлю;
- дослідити особливості кризового управління та стратегічного планування на прикладі США та Великої Британії;
- узагальнити досвід цифрової безперервності державних послуг і роль місцевого самоврядування на прикладі Естонії та Польщі;
- дослідити зміни у функціях та пріоритетах державної служби України після 2022 року;
- проаналізувати процеси цифровізації та забезпечення безперервності державних послуг у воєнний час;
- визначити роль військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування та волонтерських рухів у підтримці населення.

Гіпотеза дослідження: ефективність державної служби України в умовах війни може бути підвищена за рахунок удосконалення механізмів кризового управління, розвитку цифровізації публічних послуг та адаптації зарубіжного досвіду до українських умов.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок. Робота містить 3 рисунки, 8 таблиць та список використаних джерел із 71 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Державна служба як інституційна основа публічного управління

Державна служба виступає ключовим інституційним елементом системи публічного управління, забезпечуючи реалізацію функцій держави, стабільність управлінських процесів та ефективне надання публічних послуг. Вона є тим організаційно-правовим механізмом, через який здійснюється практичне втілення державної політики, реалізуються управлінські рішення та забезпечується безперервність функціонування державного апарату навіть в умовах криз і трансформацій. Інститут державної служби створений для забезпечення безперервного виконання державних обов'язків у будь-яких ситуаціях. Для досягнення високої ефективності покладених завдань державна служба має зберігати стабільність, професіоналізм та політичну нейтральність, дотримуватися принципів належного врядування та спиратися на стандарти й найкращі практики країн-членів ЄС [1, с. 11].

В умовах повномасштабної війни, значення державної служби суттєво зростає. Вона стає не лише інструментом реалізації державної політики, а й важливим фактором забезпечення стійкості держави, координації управлінських процесів, мобілізації ресурсів та підтримки життєдіяльності суспільства. Саме ефективна діяльність державних службовців дозволяє забезпечити безперервність надання адміністративних і соціальних послуг, навіть в умовах надзвичайних ситуацій, що підкреслює її стратегічне значення для держави.

У науковій літературі державна служба розглядається як складне соціально-правове явище, що поєднує організаційні, правові та функціональні характеристики. Вона водночас виступає як інститут публічного управління,

система професійної діяльності та особливий вид соціальної взаємодії між державою і суспільством. Відповідно до діючого законодавства України, державна служба розглядається як публічна, професійна та політично нейтральна діяльність, орієнтована на реалізацію завдань і функцій держави. Це визначення відображає базові ознаки державної служби, однак у наукових дослідженнях воно значно розширюється за рахунок акценту на її інституційній ролі, соціальній спрямованості та управлінській ефективності.

Державна служба виступає не лише як адміністративний механізм, а й як ключовий елемент системи публічного управління, яка забезпечує взаємозв'язок між політичним рівнем прийняття рішень і їх реалізацією. У цьому контексті вона виконує функцію трансформації стратегічних цілей держави у конкретні управлінські дії, спрямовані на задоволення суспільних потреб. Водночас державна служба виступає гарантом дотримання принципів верховенства права, законності, відкритості та підзвітності в діяльності органів влади [12].

Особливої уваги заслуговує питання професіоналізації державної служби, що передбачає підвищення рівня компетентності державних службовців, розвиток їхніх управлінських та аналітичних навичок, а також формування етичних стандартів публічної служби. У цьому контексті важливим є впровадження сучасних підходів до управління персоналом, цифровізація управлінських процесів та адаптація до європейських стандартів державного управління.

Крім того, державна служба виконує важливу соціальну функцію, оскільки спрямована на забезпечення прав і свобод громадян, створення умов для їхнього соціально-економічного розвитку та підтримку суспільної стабільності. Вона також виступає інструментом формування довіри громадян до держави, що є особливо важливим у періоди суспільних трансформацій та криз.

У сучасних українських наукових працях (2021–2024 рр.) існують різні підходи до трактування поняття «державна служба», що свідчить про

багатовимірність даного феномену (табл. 1.1). Це зумовлює необхідність комплексного підходу до її дослідження, який враховує як правові, так і соціальні, управлінські та інституційні аспекти її функціонування.

Таблиця 1.1

Підходи українських науковців до визначення поняття «державна служба»

Автор	Визначення
Шандрук С. М.	Один із ключових інститутів державотворення, що забезпечує реалізацію цілей і функцій держави та має важливе соціальне значення
Ровинська К., Козуліна О.	Складова публічної служби, що функціонує в умовах правової невизначеності та адаптується до змін зовнішнього середовища
Гришина Н. В.	Суспільне явище, що має не тільки правову, організаційну, а також соціальну природу
Колобов Ю. В.	Є невід'ємною складовою сучасного суспільного устрою, оскільки має соціальну природу та спрямована на досягнення суспільно корисних завдань, реалізуючи інтереси всього населення
Яцишин В.В.	Полягає у практичному виконанні завдань та функцій держави, ефективне та своєчасне здійснення яких в умовах правового режиму воєнного стану є визначальним
Гончарук Н.	Професійна діяльність державних службовців щодо реалізації завдань і функцій держави
Криворцчуо І.	Інституційна система професійної діяльності, спрямована на формування, реалізацію та забезпечення державної політики

Джерело: сформовано автором за джерелами [7; 8; 22; 26; 47; 61]

Проведений аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що державна служба трактується не лише як вид професійної діяльності, але і як багатовимірне явище, що поєднує риси інституційної системи, механізму реалізації державної політики, елемента публічної служби та інструменту забезпечення суспільних інтересів. Такий підхід відображає її комплексну природу та підкреслює важливість інтеграції різних функціональних складових у процесі забезпечення ефективного державного управління. Водночас сучасні дослідження акцентують увагу на її здатності адаптуватися до кризових умов, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, коли від гнучкості та оперативності державного апарату значною мірою залежить стабільність функціонування держави та рівень довіри громадян.

У загальному розумінні державна служба як соціальний інститут сприймається як стабільна форма організації діяльності осіб, що виконують обов'язки на службі, а також як специфічний вид соціальної діяльності, спрямований на реалізацію державних функцій, захист прав і свобод громадян та створення належних соціальних умов їхнього життя. Водночас вона виступає інструментом формування та підвищення соціального статусу державного службовця, є носієм культури, традицій, моральних і духовних цінностей суспільства, а також відображає систему суспільних відносин, що виникають у процесі виконання державним апаратом функцій забезпечення взаємодії між державою та громадянським суспільством. Крім того, державна служба розглядається як функція особливої соціальної групи – державних службовців, діяльність яких має суспільно значущий характер і спрямована на реалізацію публічних інтересів [8, с. 39]. У цьому контексті вона виступає не лише як адміністративний інструмент, а як важливий соціальний інститут, що забезпечує узгодження інтересів держави та суспільства.

Як механізм державного управління, державна служба зберігає риси соціального інституту та характеризується виразною соціальною спрямованістю. Вона має соціальний характер, оскільки є сферою професійної діяльності окремої групи суспільства – державних службовців, а також соціальну орієнтованість, що проявляється у пріоритетності виконання сервісних функцій держави. Її соціальна природа полягає у формуванні специфічної професійної спільноти, діяльність якої спрямована на служіння суспільству, яке фінансує функціонування цього інституту через систему оподаткування. У цьому зв'язку державна служба набуває ознак сервісно-орієнтованої моделі управління, що передбачає орієнтацію на потреби громадян та підвищення якості надання публічних послуг. Важливим аспектом є також забезпечення захисту прав і свобод людини та громадянина як ключової соціально-політичної цінності, що визначає гуманістичну спрямованість діяльності державних органів.

Окремої уваги заслуговує інституційна роль державної служби у забезпеченні ефективності публічного управління. Вона виступає основою функціонування державного апарату, забезпечує узгодженість діяльності органів влади різних рівнів та сприяє реалізації стратегічних цілей розвитку держави. В умовах євроінтеграційних процесів важливим є також приведення системи державної служби у відповідність до європейських стандартів, що передбачає підвищення прозорості, підзвітності та професійності державних службовців.

Важливим аспектом дослідження є визначення місця державної служби у системі публічного управління, де вона виступає зв'язуючою ланкою між політичним рівнем ухвалення рішень і їх безпосередньою практичною реалізацією (рис. 1.1.). Саме через механізми державної служби стратегічні рішення трансформуються у конкретні управлінські дії, що забезпечує досягнення визначених цілей державної політики та задоволення потреб суспільства.

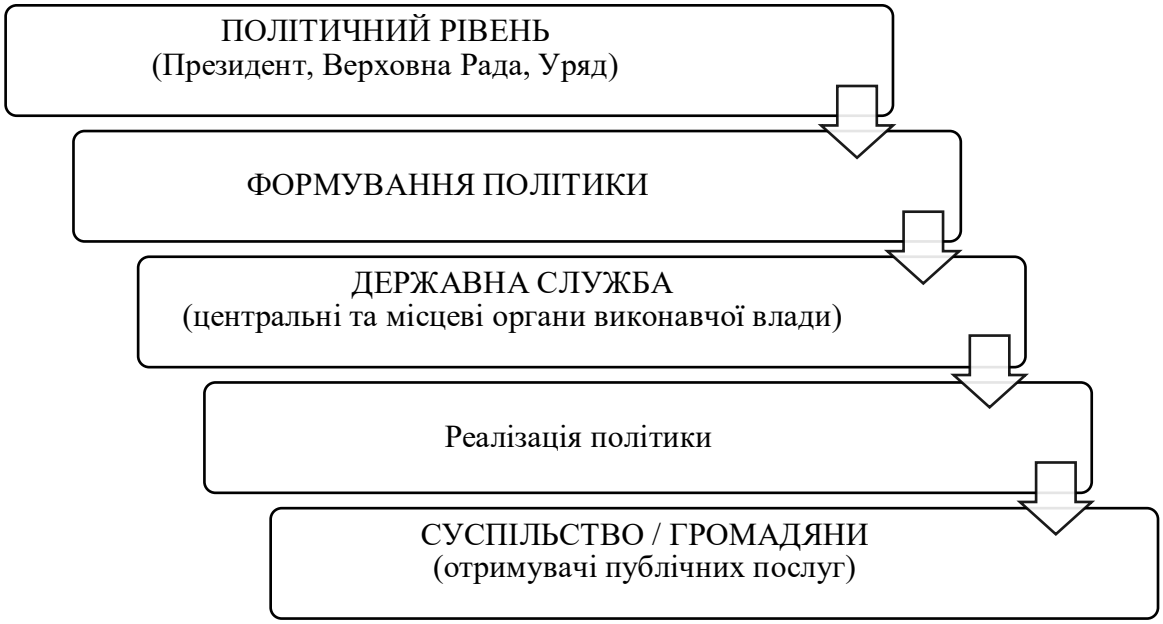


Рис. 1.1. Місце державної служби у системі публічного управління

Джерело: сформовано автором

Як видно з рисунка 1.1., державна служба займає центральне місце у системі публічного управління, виконуючи функцію трансляції управлінських рішень у практичну площину. Саме завдяки діяльності державних службовців

забезпечується реалізація державної політики, організовується надання адміністративних і соціальних послуг, налагоджується взаємодія держави з громадянами, а також підтримується стабільність функціонування державного апарату.

Крім того, державна служба виступає важливим інструментом утвердження принципів верховенства права, законності та професіоналізму у діяльності органів влади.

Таким чином, державна служба є не лише складовою системи публічного управління, але й її фундаментальною основою, адже саме через неї відбувається практична реалізація управлінських функцій держави. В умовах сучасних викликів, зокрема війни, її значення суттєво зростає, що зумовлює необхідність подальших трансформацій та підвищення ефективності функціонування цього інституту.

1.2. Особливості функціонування державної служби у кризових та воєнних умовах

Функціонування державної служби в умовах криз та воєнного стану зазнає суттєвих трансформацій, що обумовлені необхідністю швидкого реагування на загрози національній безпеці, підтримання керованості держави та забезпечення потреб населення. За таких обставин державна служба поступово відходить від традиційної адміністративної моделі та набуває ознак гнучкої системи антикризового управління, здатної діяти в умовах підвищеного ризику.

У період воєнного стану публічне управління не лише зберігає свої базові функції, але й істотно розширює їх зміст. До ключових напрямів діяльності належать забезпечення національної безпеки, підтримання економічної стабільності, організація соціального захисту населення та координація відновлення пошкодженої інфраструктури. Це свідчить про

значне зростання функціонального навантаження на державну службу порівняно з мирним періодом [17, с.32].

Водночас війна створює безпрецедентні виклики для організації діяльності державних інституцій. У ряді регіонів робота органів державної влади може бути тимчасово ускладнена або навіть повністю призупинена через руйнування адміністративних будівель чи їх переорієнтація під потреби гуманітарної допомоги внутрішньо переміщеним особам. Додаткові труднощі пов'язані з пошкодженням інформаційної інфраструктури, зокрема серверів та електронних систем, що забезпечують функціонування органів влади. Незважаючи на це, держава зобов'язана забезпечити безперервність діяльності ключових інституцій, які відповідають за правопорядок, безпеку та надання адміністративних послуг громадянам.

Особливої уваги потребує питання організації праці державних службовців. Умови воєнного часу вимагають створення безпечного робочого середовища, а також забезпечення гнучких форм зайнятості. Водночас важливим залишається збереження соціальних гарантій, матеріальної підтримки та мотивації персоналу. Значна частина державних службовців бере безпосередню участь у захисті держави, долучаючись до Збройних Сил України та територіальної оборони або здійснюючи волонтерську діяльність. У таких умовах інші працівники державного апарату мають забезпечувати стабільність функціонування органів влади та їхню ефективність, що є критично важливим для підтримання спроможності держави виконувати свої функції [25, с. 91].

Правова база функціонування державної служби в умовах війни формується на підставі запровадження воєнного стану в Україні у відповідь на збройну агресію з боку Російської Федерації. Відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» та низки наступних нормативно-правових актів щодо його продовження, на всій території країни встановлено спеціальний правовий режим. Згідно з частиною другою статті 9 Закону України «Про правовий

режим воєнного стану», органи державної влади, військове командування та органи місцевого самоврядування продовжують здійснювати свої повноваження відповідно до Конституції та законів України [3]. Це потребує від державних службовців швидкої адаптації до нових умов роботи та забезпечення безперервності надання публічних послуг [1, с. 11].

Одним із головних викликів сучасного етапу є пристосування системи державного управління до нових загроз і викликів, що виникають внаслідок воєнних дій. Це завдання комплексного характеру передбачає забезпечення ефективної роботи органів влади в умовах підвищеної небезпеки та невизначеності, що потребує системного підходу на державному рівні.

До основних особливостей функціонування державної служби у воєнний період належать: розгортання додаткових елементів системи управління, підготовлених ще в мирний час; створення військових адміністрацій, які перебирають на себе частину повноважень цивільних органів влади; формування регіональних і місцевих рад оборони та посилення взаємодії з військовим командуванням; переведення органів державної влади на особливий режим функціонування, що передбачає цілодобову роботу та підвищену оперативність управлінських рішень; залучення представників органів виконавчої влади до роботи в структурах стратегічного управління, зокрема у Ставці Верховного Головнокомандувача [17, с. 32].

Водночас у звичайних умовах функціонування, за відсутності надзвичайних загроз, система цивільного захисту діє у режимі повсякденної діяльності, що суттєво відрізняється від режиму воєнного стану за рівнем мобілізації ресурсів та інтенсивністю управлінських процесів.

З огляду на трансформаційні зміни, що відбуваються у системі державного управління в умовах воєнного стану, доцільним є їх узагальнення у вигляді структурної моделі. Зокрема, на рис. 1.2 представлено систему державного (публічного) управління при введенні воєнного стану, яка відображає взаємодію основних суб’єктів управління та перерозподіл їх повноважень в особливих умовах.

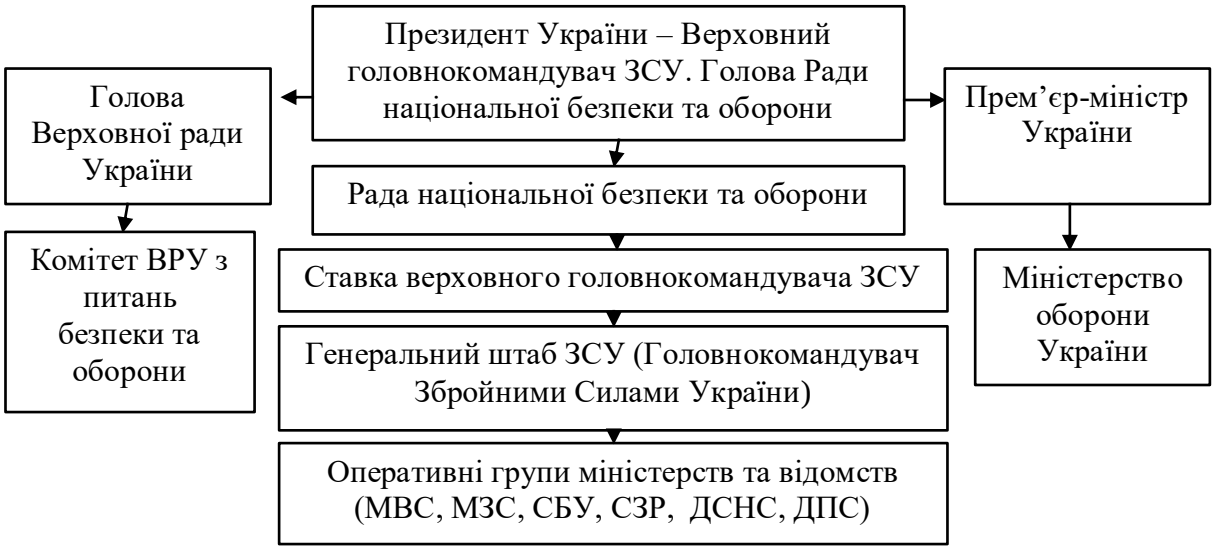


Рис. 1.2. Система державного (публічного) управління при введенні воєнного стану

Джерело: [17, с.32]

В умовах кризових ситуацій та воєнного стану функціонування системи державного управління безпосередньо пов'язане із запровадженням спеціальних режимів діяльності, які визначають порядок організаційної та управлінської роботи органів влади. Зокрема, у разі ймовірності надзвичайної ситуації Кабінет Міністрів України або відповідні місцеві державні адміністрації можуть запроваджувати для Єдиної державної системи цивільного захисту (ЄДС ЦЗ) режим підвищеної готовності, а при фактичному настанні надзвичайної ситуації – режим надзвичайної ситуації. Якщо ж існує реальна загроза безпеці громадян чи конституційному ладу, вводиться надзвичайний стан, який передбачає суттєве посилення управлінських повноважень та обмежувальних заходів.

Кожен із зазначених режимів визначає специфіку практики органів державної влади, зокрема порядок прийняття управлінських рішень, рівень централізації управління та ступінь мобілізації ресурсів. Аналогічно, режими функціонування органів військового управління залежать від рівня бойової готовності Збройних Сил України. За відсутності загроз вони функціонують у режимі постійної бойової готовності, у разі зростання загроз – переходять до

підвищеної готовності, а в умовах безпосередньої воєнної небезпеки або збройної агресії – до стану повної бойової готовності.

Суттєвою особливістю функціонування державної служби у воєнний період є кадрові виклики. Система публічного управління стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів, що обумовлено мобілізаційними процесами, втратами, вимушеною міграцією населення, евакуацією з тимчасово окупованих територій та виїздом громадян за межі держави. У зв'язку з цим актуалізується необхідність формування кадрового резерву, а також підготовки та перепідготовки фахівців для забезпечення роботи органів влади, зокрема на деокупованих територіях [32].

Водночас державна служба в кризових умовах характеризується підвищеним рівнем невизначеності та ризиків. Динамічність воєнної ситуації вимагає від державних службовців високої адаптивності, оперативності у прийнятті рішень та готовності працювати в екстремальних умовах. За таких обставин забезпечення належних умов праці та дотримання прав службовців суттєво ускладнюється [24, с.67].

Окремою рисою є трансформація правового регулювання державної служби. В умовах воєнного стану відбувається адаптація норм трудового та адміністративного законодавства до нових реалій функціонування державного апарату. Зокрема, запроваджуються спеціальні правила щодо режиму роботи, оплати праці, надання відпусток та проходження служби. При цьому зростає роль трудового законодавства у регулюванні відносин державної служби порівняно з мирним періодом [66, с.132].

Правове регулювання трудових відносин у період воєнного стану має низку особливостей. Зокрема, положення щодо зміни істотних умов праці поширюються на державних службовців із урахуванням встановлених гарантій. Водночас специфіка діяльності державних органів як об'єктів критичної інфраструктури обумовлює обмеження щодо можливості розірвання трудових відносин за ініціативою працівника [42]. Поряд із цим, норми щодо звільнення за ініціативою роботодавця узгоджуються із

законодавством про державну службу, що свідчить про відсутність правових колізій [43].

Особливості організації робочого часу та часу відпочинку державних службовців визначаються з урахуванням завдань і функцій відповідних органів влади. Допускається залучення до роботи в нічний час, при цьому загальні обмеження щодо тривалості робочого часу, встановлені законодавством про державну службу, залишаються чинними [41].

В умовах воєнного стану регулювання трудових відносин у державній службі набуває особливих рис, оскільки основним завданням є забезпечення безперервного функціонування органів влади. При цьому положення Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» застосовуються до державних службовців вибірково, враховуючи специфіку їхнього правового статусу у публічній службі.

Зокрема, норми щодо залучення окремих категорій працівників до певних видів робіт зазвичай не поширюються на державних службовців, оскільки характер їхньої діяльності не передбачає виконання таких робіт. Питання оплати праці регулюється переважно спеціальним законодавством про державну службу, тоді як положення загального трудового законодавства застосовуються частково, зокрема у випадках звільнення роботодавця від відповідальності за затримку виплати заробітної плати внаслідок обставин непереборної сили.

Положення щодо дії колективних договорів та надання відпусток загалом поширюються на державних службовців у повному обсязі, що забезпечує збереження базових соціальних гарантій навіть в умовах воєнного часу. Водночас питання призупинення дії трудового договору має обмежене застосування у сфері державної служби. Зокрема, така можливість допускається щодо окремих категорій службовців (за винятком керівників і їх заступників) та потребує погодження з відповідною військовою адміністрацією [44].

Щодо діяльності професійних спілок, то їх функціонування у державних органах зберігається та регулюється чинним законодавством про профспілки [45]. Крім того, норми щодо відшкодування втрат, завданих внаслідок збройної агресії, поширюються і на державних службовців, що зазнали відповідних матеріальних збитків. Водночас державний нагляд за дотриманням законодавства про працю у сфері державної служби має спеціальний характер і здійснюється уповноваженим центральним органом виконавчої влади, а не у загальному порядку.

У воєнний період також суттєво зростає рівень відповідальності державних службовців. Посилюються вимоги до їх професійної компетентності, доброчесності та якості управлінських рішень. Відбувається трансформація інституту юридичної відповідальності публічних службовців, спрямована на підвищення ефективності контролю за їх діяльністю [9, с.19].

Особливістю функціонування державної служби під час воєнного стану є забезпечення безперервної роботи ключових державних інститутів. Відповідно до статті 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», у цей період не можуть бути припинені повноваження Президента України, Верховної Ради, Кабінету Міністрів, судів, органів прокуратури та інших органів державної влади [44]. Це сприяє стабільності державного механізму та гарантує безперервну реалізацію прав і свобод громадян.

Водночас публічна служба здійснюється у межах законності, що передбачає обмеження щодо внесення змін до Конституції, проведення виборів, референдумів та інших форм прямої демократії під час воєнного стану [9, с. 17]. Такі обмеження покликані підтримувати стабільність державного управління та запобігати дестабілізації суспільно-політичної ситуації.

Важливим елементом інституційних змін стало створення військових адміністрацій як тимчасових органів державної влади, які забезпечують реалізацію заходів правового режиму воєнного стану, організацію оборони, громадську безпеку та захист прав громадян. Вони функціонують у тісній

координації з військовим командуванням, центральними органами влади та органами місцевого самоврядування [44; 62].

Запровадження правового режиму воєнного стану стало ключовим чинником глибоких інституційних змін у системі державного управління, що потребує трансформації організаційних механізмів роботи державних органів та вдосконалення нормативно-правової бази. Зокрема, оновлення законодавства, включно з нормами, що регулюють відповідальність посадових осіб публічної служби, стало важливим етапом розвитку національної правової системи в умовах війни.

Активізація законотворчої діяльності в перші дні повномасштабного вторгнення дозволила державі оперативно реагувати на нові загрози. Одним із ключових заходів стало встановлення кримінальної відповідальності за колабораціонізм, що набуває особливого значення під час тимчасової окупації окремих територій України. Відповідно до Закону України № 2107-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо забезпечення відповідальності осіб, які здійснювали колабораційну діяльність» було визначено поняття «колабораційна діяльність», а Кримінальний кодекс України доповнено статтею 111-1 [39].

Аналіз положень статті 111-1 Кримінального кодексу України свідчить про значне посилення відповідальності за співпрацю з окупаційними структурами. Зокрема, окремі норми передбачають тривале позбавлення права обіймати посади або здійснювати певну діяльність у разі добровільного зайняття посад в незаконних органах влади на тимчасово окупованих територіях. Такі законодавчі новації спрямовані на запобігання підриву державного суверенітету та зміцнення національної безпеки [27].

Подальший розвиток законодавства у цій сфері відбувся шляхом уточнення та розширення складів відповідних правопорушень. Зокрема, Законом України № 2198-IX було доповнено Кримінальний кодекс статтею 111-2, яка встановлює відповідальність за пособництво державі-агресору. Йдеться про дії, пов’язані з підтримкою рішень окупаційної влади, а також

передачу матеріальних ресурсів чи інших активів представникам держави-агресора [38].

Важливим кроком у формуванні нових стандартів відповідальності стало також запровадження санкцій за незаконне використання гуманітарної допомоги. Відповідно до Закону № 2155-IX Кримінальний кодекс України було доповнено статтею 201-2, яка передбачає відповідальність службових осіб за використання гуманітарних ресурсів з метою отримання прибутку. Це сприяє встановленню чітких меж допустимої поведінки публічних службовців у період воєнного стану [27].

Окрім цього, законодавство було доповнено новими положеннями, спрямованими на забезпечення прав людини в умовах війни. Зокрема, стаття 146-1 Кримінального кодексу України про відповідальність за насильницьке зникнення відображає прагнення держави гарантувати належний правовий захист громадян. Ця норма передбачає відповідальність за незаконне позбавлення волі, приховування відомостей про місцеперебування особи та бездіяльність посадовців щодо запобігання подібним порушенням [27].

Важливим аспектом функціонування державної служби у кризових умовах є забезпечення безперервності надання публічних послуг. Навіть за умов активних бойових дій держава повинна гарантувати громадянам доступ до адміністративних, соціальних та інших видів послуг. Це вимагає впровадження інноваційних підходів, зокрема цифрових технологій, а також ефективної координації між різними рівнями влади.

Суттєво зростає також роль міжінституційної взаємодії в системі державного управління. У воєнний період державна служба активно співпрацює з військовими структурами, органами місцевого самоврядування, міжнародними організаціями та волонтерськими ініціативами. Така взаємодія забезпечує комплексне реагування на кризові виклики та підвищує ефективність реалізації управлінських рішень.

Отже, функціонування державної служби у кризових та воєнних умовах характеризується глибокими системними змінами. Серед ключових тенденцій

слід виокремити підвищення адаптивності, трансформацію правового регулювання, гнучкість кадрових процесів, розвиток дистанційних форм роботи, посилення відповідальності та забезпечення безперервності надання публічних послуг. У сукупності ці процеси свідчать про формування нової моделі державної служби, орієнтованої на ефективне функціонування в умовах нестабільності та підвищених ризиків.

1. 3. Методологічні підходи до дослідження трансформаційних процесів у державній службі

Дослідження трансформаційних процесів у державній службі потребує застосування комплексного методологічного інструментарію, що дозволяє розглядати цей інститут як багатовимірну систему, яка функціонує в умовах постійних змін. Сучасні наукові підходи у сфері публічного управління базуються на поєднанні загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують аналіз державної служби як інституційного явища.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що методологія аналізу публічного управління повинна ґрунтуватися на системному підході, який передбачає розгляд державної служби як цілісної структури, що складається з взаємопов’язаних елементів – організаційних, правових, кадрових та функціональних. Такий підхід дозволяє дослідити не лише окремі зміни, але й їх вплив на загальну ефективність державного управління.

Одним із базових є системний підхід, який дає змогу розглядати державну службу як відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, зокрема політичними, економічними та соціальними факторами. У контексті воєнного стану цей підхід набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє враховувати вплив кризових явищ на функціонування державного апарату [56, с.120].

Поряд із системним підходом широко застосовується структурно-функціональний підхід, який передбачає аналіз функцій державної служби та

їх трансформації під впливом зовнішніх факторів. Зокрема, у сучасних дослідженнях відзначається зміна функціонального навантаження державних службовців у напрямі посилення антикризових, координаційних та безпекових функцій. Це дозволяє оцінити, як змінюється роль державної служби в умовах війни.

Для наочного представлення методологічних підходів до аналізу ефективності управління органами влади доцільно узагальнити їх у таблиці 1.3

Таблиця 1.3.

Методологічні підходи до оцінки ефективності управління органами влади

Методологічний підхід	**Основна ідея**	**Ключові акценти**	**Переваги та обмеження**
Лідерський	Ефективність залежить від керівників	Управлінські якості, мотивація команди, досягнення цілей	Підвищує продуктивність, але залежить від лідера
Бюрократичний	Формалізація процесів та структур	Ієрархія, регламентація, функціональна спеціалізація	Забезпечує передбачуваність, але ризик надмірної бюрократії
Динамічний	Змінність ефективності залежно від стадії розвитку	Життєві цикли організації, внутрішні коаліції	Гнучкий підхід, враховує вплив зовнішніх факторів
Економічний	Раціональне використання ресурсів	Витрати-результати, інновації, підзвітність	Оптимізація ресурсів, може недооцінювати соціальні аспекти
Еколого-системний	Взаємозв’язок з зовнішнім середовищем	Адаптація до політичних, економічних, соціальних змін	Підвищує стійкість організації, потребує постійного моніторингу
Управління якістю	Постійне вдосконалення процесів	Залучення персоналу, командна робота, інновації	Підвищує загальну ефективність, потребує ресурсів і часу
Інституційний	Державна служба як система правил і норм	Реформи, зміни, міжнародні стандарти	Сприяє модернізації, потребує адаптації до національних умов
Порівняльний	Вивчення досвіду інших держав	Моделі державної служби, міжнародна практика	Дозволяє адаптувати кращі практики
Історичний	Еволюція та закономірності розвитку	Трансформації органів влади у часі	Дозволяє прогнозувати майбутні зміни

Продовж.табл. 1.3.

Комплексний (міждисциплінарний)	Використання знань з різних наук	Право, економіка, соціологія, менеджмент	Дає цілісну картину, потребує міждисциплінарності
Емпіричний	Аналіз статистики та практичної діяльності	Моніторингові дослідження, оцінка кадрового потенціалу	Об'єктивна оцінка стану управління, залежить від якості даних

Джерело: сформовано автором

Ефективність управління органами влади є важливою категорією в межах дослідження трансформаційних процесів у державній службі, оскільки вона виступає одним із ключових критеріїв оцінювання результативності управлінських змін. У науковому розумінні ефективність поєднує здатність досягати визначених цілей із раціональним використанням наявних ресурсів. При цьому вона охоплює не лише економічні показники, а й соціальні, організаційні та політичні аспекти функціонування державного управління [33, с. 313].

У контексті методології дослідження ефективність розглядається як комплексне явище, що включає кілька взаємопов'язаних складових. До них належать результативність як здатність досягати запланованих цілей, продуктивність як співвідношення між витраченими ресурсами та отриманими результатами, а також соціальна значущість, яка відображає рівень задоволення суспільних потреб і користь для громадян. Такий підхід дозволяє оцінювати діяльність органів влади не лише з позиції кількісних показників, але й з урахуванням їхнього впливу на суспільство.

Методологічний аналіз ефективності управління органами влади здійснюється на основі різних наукових підходів, кожен із яких акцентує увагу на окремих аспектах функціонування публічного управління. Зокрема, лідерський підхід підкреслює значення управлінських якостей керівників, їх здатності мотивувати персонал і досягати поставлених цілей. Водночас бюрократичний підхід (М. Вебер) акцентує увагу на ієрархічній структурі,

регламентації діяльності та функціональній спеціалізації як основі ефективності, хоча водночас визнає ризики надмірної формалізації.

Важливу роль відіграє динамічний підхід, який розглядає ефективність управління як змінну категорію, що залежить від етапу розвитку організації та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. У свою чергу, економічний підхід зосереджується на раціональному використанні ресурсів, впровадженні інновацій та забезпеченні підзвітності органів влади, зокрема через оцінку співвідношення «витрати–результати». Це дозволяє більш об'єктивно оцінити доцільність управлінських рішень.

Еколого-системний підхід доповнює зазначені підходи, акцентуючи увагу на взаємозв'язку між діяльністю органів влади та зовнішнім середовищем, а також необхідності адаптації до його змін. Водночас підхід управління якістю орієнтований на безперервне вдосконалення управлінських процесів, активне залучення персоналу та розвиток командної роботи. Це сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності органів влади в умовах динамічних змін.

Важливе місце посідає інституційний підхід, який розглядає державну службу як сукупність формальних і неформальних правил, норм і практик, що регулюють діяльність державних службовців. У межах цього підходу досліджуються процеси реформування державної служби, зміни законодавства, а також вплив міжнародних стандартів на її розвиток. Зокрема, врахування принципів програми SIGMA та європейських стандартів державного управління сприяє модернізації державної служби України [31].

Не менш важливим є порівняльний підхід, який дозволяє досліджувати досвід інших держав та адаптувати його до національних умов. У сучасних умовах євроінтеграції України цей підхід набуває особливого значення, оскільки дає змогу оцінити ефективність різних моделей державної служби та визначити напрями її вдосконалення.

Крім того, у дослідженні трансформаційних процесів активно використовується історичний підхід, який дає можливість простежити

еволюцію державної служби та визначити закономірності її розвитку. Як зазначається у наукових працях, поєднання історичного та порівняльного аналізу дозволяє більш глибоко зрозуміти сучасний стан державної служби та перспективи її трансформації [53, с.132].

Важливу роль відіграє також комплексний (міждисциплінарний) підхід, який передбачає використання знань із різних галузей – права, економіки, соціології, менеджменту. Це обумовлено тим, що державна служба є складним соціальним інститутом, який не може бути досліджений виключно в межах однієї науки.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває емпіричний підхід, що базується на аналізі статистичних даних, результатів моніторингових досліджень та практичної діяльності державних органів. Зокрема, моніторингові дослідження професійного навчання державних службовців дозволяють оцінити реальний стан кадрового потенціалу та ефективність управлінських рішень.

Таким чином, дослідження трансформаційних процесів у державній службі України потребує застосування комплексної методології, що поєднує системний, структурно-функціональний, інституційний, порівняльний, історичний та емпіричний підходи. Їх інтеграція забезпечує глибоке розуміння сутності змін, що відбуваються у державній службі, та дозволяє сформувати науково обґрунтовані рекомендації щодо її подальшого розвитку в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 2
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННИХ КОНФЛІКТІВ

2.1. Цивільно-військова співпраця у формуванні системи захисту населення Ізраїлю

У сучасних умовах воєнних конфліктів особливого значення набуває ефективна взаємодія між військовими структурами та цивільним населенням, що реалізується через механізми цивільно-військового співробітництва. Зарубіжний досвід свідчить, що саме така взаємодія є ключовим фактором забезпечення національної безпеки та стійкості держави в умовах кризових ситуацій.

Цивільно-військове співробітництво (CIMIC) у сучасній науковій літературі розглядається як система взаємодії між збройними силами, органами державної влади та цивільним населенням, спрямована на забезпечення стабільності, відновлення інфраструктури та захисту громадян у зоні конфлікту. У цьому контексті особливий інтерес становить досвід Ізраїлю, який протягом тривалого часу функціонує в умовах постійних безпекових загроз.

Держава Ізраїль сформувала комплексну модель управління безпекою цивільного населення, що базується на принципах інтеграції військових та цивільних структур, превентивності та оперативного реагування. Як зазначається у наукових дослідженнях, система захисту населення Ізраїлю включає централізоване управління, чіткий розподіл повноважень між органами влади та активну участь громадян у заходах цивільної оборони [19].

З огляду на актуальність вивчення міжнародних практик забезпечення правопорядку в умовах надзвичайних викликів, доцільно звернутися до досвіду Ізраїлю, який упродовж тривалого часу функціонує в умовах

постійних загроз національній безпеці. Характерною рисою ізраїльської моделі є тісна взаємодія цивільних і військових інституцій, застосування сучасних підходів до управління кризовими ситуаціями, а також комплексна, багаторівнева система підтримання громадського порядку. Такий досвід може бути корисним для адаптації в інших країнах, зокрема в Україні.

З метою систематизації ключових характеристик ізраїльської моделі цивільно-військового співробітництва доцільно узагальнити їх у структурованому вигляді (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Ключові елементи системи цивільно-військового співробітництва та захисту населення в Ізраїлі

Елемент системи	Зміст реалізації	Практичне значення
Правове регулювання надзвичайних станів	Система основоположних законів; гнучке регулювання без формальної конституції; надання уряду спеціальних повноважень	Швидке реагування на загрози при збереженні демократичних принципів
Цивільно-військове управління	Спільні органи управління (армія, поліція, місцева влада, громадськість)	Оперативне прийняття рішень і ефективна координація
Інтеграція безпеки у повсякденне життя	Резервна служба, програми цивільного захисту, діяльність Home Front Command	Високий рівень готовності населення до криз
Технологічні інновації	Системи раннього попередження (Iron Dome), кібербезпека, цифровий моніторинг	Зниження ризиків та швидке реагування на загрози
Судовий контроль і правосуддя	Активна роль Верховного суду у контролі дій влади	Баланс між безпекою і правами людини
Психологічна стійкість суспільства	Інформаційна політика, навчання населення, соціальна згуртованість	Підвищення національної стійкості до криз

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 4; 6; 19; 71]

Наведені у таблиці елементи демонструють, що ізраїльська модель базується на комплексному поєднанні правових, організаційних, технологічних і соціальних механізмів. Її ефективність забезпечується не окремими інструментами, а їх системною взаємодією, що дозволяє досягти

високого рівня координації, оперативності реагування та стійкості держави до безпекових загроз.

Ключове значення у функціонуванні цієї системи мають базові нормативно-правові акти, що визначають діяльність органів влади в умовах криз, а також судова гілка влади, зокрема Верховний суд, який забезпечує контроль за дотриманням прав людини. Важливою складовою є ефективна цивільно-військова взаємодія, що реалізується через спеціалізовані структури, зокрема командування тилу. Зазначений орган не лише координує спільні дії цивільних і військових служб у надзвичайних ситуаціях, але й активно залучає населення до підготовчих заходів і програм реагування. Значна увага приділяється інформуванню громадян, що сприяє зниженню рівня панічних настроїв і підвищує ефективність дій у кризових умовах.

Нормативно-правове регулювання передбачає можливість оперативного запровадження тимчасових обмежень або адаптації управлінських механізмів відповідно до актуальних загроз. Водночас такі заходи здійснюються під жорстким контролем судової влади, яка гарантує їх пропорційність і недопущення порушення прав і свобод. Верховний суд Ізраїлю систематично розглядає справи, пов’язані з діяльністю державних органів у період воєнного стану, забезпечуючи необхідний баланс між вимогами безпеки та захистом прав громадян.

Таким чином, функціонування державного управління в Ізраїлі в умовах воєнного стану демонструє високу ефективність завдяки поєднанню гнучкого правового регулювання, інтеграції військових і цивільних інституцій, активного залучення громадянського суспільства та використання сучасних технологій. Узагальнюючи, слід зазначити, що цей досвід є надзвичайно цінним для України, яка також перебуває в умовах тривалих безпекових викликів. Зокрема, ізраїльська модель може бути використана для вдосконалення правових засад діяльності військових адміністрацій, підвищення прозорості у сфері забезпечення правопорядку та розвитку інноваційних рішень у сфері безпеки. Особливого значення набувають такі

напрями, як розвиток систем цивільного захисту, зміцнення психологічної стійкості населення та посилення контролю за дотриманням прав людини, що може сприяти підвищенню ефективності національної системи реагування на кризові ситуації [16, с.31].

Однією з ключових особливостей ізраїльської моделі є високий рівень цивільно-військової взаємодії. Взаємодія між армією, органами державної влади та місцевими громадами має системний характер і здійснюється як у мирний, так і у воєнний час. Це дозволяє забезпечити швидку мобілізацію ресурсів, ефективну координацію дій та мінімізацію наслідків надзвичайних ситуацій.

Важливим елементом системи є розвинена система цивільного захисту, яка передбачає: наявність укриттів та захисної інфраструктури; функціонування систем оповіщення населення; регулярне проведення навчань і тренувань; підготовку населення до дій у надзвичайних ситуаціях.

Особливістю Ізраїлю є активне залучення громадян до системи безпеки, що формує високий рівень готовності суспільства до кризових ситуацій. Окремої уваги заслуговує принцип превентивного управління, який реалізується через постійний моніторинг загроз та оперативне реагування на них. У межах цієї моделі держава не лише реагує на надзвичайні ситуації, але й здійснює їх прогнозування та попередження. Це забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень та зниження рівня ризиків для населення.

Крім того, ізраїльська модель вирізняється високим рівнем координації між різними структурами сектору безпеки та оборони. Тісна взаємодія військових, органів виконавчої влади, служб цивільного захисту та місцевих органів самоврядування забезпечує комплексний підхід до управління кризовими ситуаціями.

Особливу роль відіграє також ефективна комунікація з населенням, яка передбачає своєчасне інформування громадян про потенційні загрози, правила поведінки та необхідні заходи безпеки. Такий підхід сприяє зміцненню довіри

до державних інституцій і підвищує ефективність реалізації заходів цивільного захисту.

Аналіз досвіду Ізраїлю дозволяє виділити ключові переваги його моделі цивільно-військового співробітництва: інтеграція військових і цивільних структур; високий рівень організованості системи цивільного захисту; активна участь населення; ефективна координація та комунікація; орієнтація на превентивні заходи.

Водночас цей досвід має важливе значення для України, яка також функціонує в умовах воєнного конфлікту. Використання окремих елементів ізраїльської моделі, зокрема розвитку системи оповіщення, підготовки населення та посилення цивільно-військової взаємодії, може сприяти підвищенню ефективності державного управління у сфері національної безпеки.

Таким чином, досвід Ізраїлю демонструє, що ефективна система цивільно-військового співробітництва є необхідною умовою забезпечення безпеки населення в умовах воєнних загроз. Її впровадження базується на комплексному підході, що поєднує інституційну організацію, правове регулювання та активну участь суспільства.

2.2. Кризове управління та стратегічне планування США та Великої Британії як досвід для України

У сучасних умовах зростання кількості глобальних загроз – військових конфліктів, природних катастроф, кіберризиків – особливого значення набувають ефективні системи кризового управління та стратегічного планування. Досвід США та Великої Британії демонструє комплексний підхід до організації реагування на надзвичайні ситуації, що базується на інтеграції інституцій, чіткому стратегічному плануванні та розвитку національної стійкості.

Кризове управління розглядається як системний процес, що охоплює підготовку, реагування та відновлення після кризових подій. При цьому ключовими елементами є координація між інституціями, стратегічне планування та управління ризиками. Важливу роль відіграє також здатність держави адаптуватися до нових викликів, що підтверджується сучасними дослідженнями у сфері кризового менеджменту.

Система кризового управління США сформувалася як відповідь на комплекс загроз, зокрема після подій 11 вересня 2001 року, що призвело до суттєвої трансформації державного управління. Одним із ключових результатів стало створення Міністерства внутрішньої безпеки та інтеграція різних структур, включаючи Федеральне агентство з управління надзвичайними ситуаціями (FEMA) [52, с.125].

У Сполучених Штатах Америки перші підходи до державного антикризового регулювання були сформовані ще в період Великої депресії 1930-х років. Надалі, під час глобальної фінансової кризи 2008 року, уряд США був змушений реалізувати комплекс масштабних заходів, спрямованих на стабілізацію економічної системи. Важливим етапом стало ухвалення у 2010 році Закону «Про реформування Уолл-стріт та захист прав споживачів» (відомого як Закон Додда–Франка) [70], який був орієнтований на підвищення стійкості фінансового сектору. Його положення передбачали мінімізацію системних ризиків, посилення державного контролю за фінансовими установами, а також розширення механізмів захисту споживачів фінансових послуг.

З метою досягнення стабілізаційного ефекту Федеральна резервна система застосувала інноваційні інструменти монетарної політики, зокрема політику «кількісного пом’якшення» (quantitative easing, QE). Суть цієї політики полягала у викупі центральним банком фінансових активів для збільшення грошової маси в економіці та стимулювання ділової активності. Характерною особливістю цього підходу стало поєднання кількох інструментів монетарного впливу, зокрема зниження облікової ставки,

здійснення операцій на відкритому ринку та пом'якшення резервних вимог до банків. Зазначені механізми активно застосовувалися ФРС упродовж 2008–2013 років, що дозволило суттєво знизити наслідки кризових явищ та підтримати фінансову стабільність держави.

За оцінками провідних фахівців Федеральної резервної системи, політика «кількісного пом'якшення» стала фактично одним із небагатьох ефективних інструментів монетарного регулювання, що дозволив розвиненим економікам, зокрема США, Японії та країнам Європейського Союзу, частково подолати так звану «пастку ліквідності» після світової фінансової кризи 2008 року. Під «пасткою ліквідності» розуміють такий стан економіки, за якого збільшення грошової маси через банківську систему не призводить до зниження відсоткових ставок і не стимулює економічну активність, що, своєю чергою, спричиняє скорочення інвестиційного попиту.

Серед ключових переваг політики «кількісного пом'якшення» порівняно з іншими інструментами монетарної політики виділяють [69]: пом'якшення наслідків «пастки ліквідності», що сприяло зростанню ВВП США, зниженню рівня безробіття та формуванню позитивних інфляційних очікувань; зменшення короткострокових відсоткових ставок до рівня, близького до нуля, а також істотне зниження довгострокових ставок упродовж тривалого періоду; вилучення з фінансового ринку проблемних активів через їх викуп центральним банком, зокрема державних облігацій, корпоративних цінних паперів і довгострокових іпотечних зобов'язань; стимулювання експорту внаслідок розширення грошової бази; активізацію кредитування завдяки зниженню резервних вимог або ставок за федеральними фондами; скорочення безробіття через створення нових робочих місць, зумовлене доступністю дешевих кредитних ресурсів; а також підвищення споживчої та інвестиційної активності через збереження низького рівня відсоткових ставок, що стимулює попит на кредити [29, с. 38].

Особливістю американського підходу є також активне використання цифрових технологій та аналітики даних. Зокрема, соціальні медіа та

інформаційні системи застосовуються для оперативного збору інформації та комунікації з населенням під час кризових ситуацій. Це дозволяє підвищити рівень ситуаційної обізнаності та ефективність реагування.

Британська модель кризового управління ґрунтується на принципах міжвідомчої координації, превентивного планування та розвитку національної стійкості. Одним із ключових нормативних актів є Закон про цивільні надзвичайні ситуації 2004 року (Civil Contingencies Act), який визначає обов'язки державних органів щодо підготовки та реагування на кризи.

Важливим елементом британської системи є багаторівнева структура управління, яка включає національний, регіональний і місцевий рівні. На місцевому рівні функціонують спеціальні координаційні органи, що об'єднують представників різних служб і забезпечують спільне планування заходів реагування. Зокрема, локальні форуми стійкості (Local Resilience Forums) забезпечують взаємодію між поліцією, медичними службами, органами влади та іншими суб'єктами.

Стратегічне планування у Великій Британії реалізується через систему оцінки ризиків та формування політики національної безпеки. Значну роль у цьому процесі відіграють аналітичні структури, які займаються прогнозуванням загроз і розробкою рекомендацій для уряду. Зокрема, діяльність таких організацій спрямована на підвищення рівня готовності держави до кризових ситуацій та формування культури безпеки в суспільстві.

У сучасних умовах британський уряд також активно розвиває концепцію національної стійкості, яка передбачає не лише реагування на кризи, а й підготовку суспільства до них. Відповідно до урядових документів, важливими напрямами є: розвиток системи навчання та підготовки кадрів у сфері кризового управління; вдосконалення міжвідомчої координації; підвищення ефективності комунікації з населенням; інтеграція інноваційних технологій у процеси управління кризами.

Особливу увагу приділяють поведінковим аспектам реагування на кризи. Дослідження британських науковців доводять, що ефективна

комунікація з населенням є ключовим фактором успішного подолання кризових ситуацій, оскільки вона впливає на поведінку громадян і рівень суспільної довіри до держави.

Отже, досвід США та Великої Британії демонструє, що ефективне кризове управління базується на поєднанні стратегічного планування, міжвідомчої координації та розвитку національної стійкості. Американська модель характеризується високим рівнем стандартизації та інституційної інтеграції, тоді як британська – гнучкістю, децентралізацією та акцентом на превентивному управлінні.

Для України цей досвід є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє сформувати ефективну систему державного управління в умовах війни. Зокрема, доцільним є впровадження комплексних стратегічних рамок, посилення координації між органами влади та розвиток системи прогнозування і підготовки до кризових ситуацій.

2.3. Роль місцевого самоврядування та цифрова безперервність послуг на прикдалах Естонії та Польщі

В умовах сучасних воєнних загроз особливої актуальності набуває забезпечення цифрової безперервності публічних послуг – здатності держави та органів місцевого самоврядування гарантувати безперервний доступ до адміністративних сервісів навіть за кризових обставин. Така безперервність досягається через впровадження цифрового врядування, розвиток електронних сервісів та інтеграцію державних і муніципальних інформаційних систем.

Як зазначають українські науковці, цифровізація публічного управління передбачає не лише переведення послуг в онлайн-формат, а й трансформацію взаємодії між державою, місцевим самоврядуванням та громадянами, що підвищує ефективність, прозорість і стійкість управлінських процесів.

Естонія є світовим лідером у сфері цифрового врядування та забезпечення безперервності державних послуг. З початку 2000-х років країна реалізує концепцію «e-Estonia», що передбачає повну цифровізацію державних процесів. Станом на сьогодні практично всі державні послуги доступні онлайн, що забезпечує їх безперервність навіть у кризових умовах [15].

Особливу роль у забезпеченні цифрової безперервності відіграють органи місцевого самоврядування. Вони інтегровані у загальнонаціональну цифрову систему та забезпечують надання послуг на місцевому рівні через єдині платформи. Водночас дослідження показують, що хоча національний рівень цифровізації в Естонії є надзвичайно високим, муніципалітети інколи відстають у розвитку відкритих даних, що вказує на необхідність подальшого зміцнення локального рівня цифрового врядування.

Важливою особливістю естонського підходу є також проактивність послуг: держава самостійно ініціює надання сервісів громадянам (наприклад, автоматичне нарахування соціальних виплат), що мінімізує потребу у зверненнях і підвищує стійкість системи в кризових умовах [69].

Польща демонструє інший, більш децентралізований підхід до забезпечення цифрової безперервності публічних послуг. Основу польської моделі становить активна участь органів місцевого самоврядування (гмін, повітів, воєводств) у впровадженні електронних сервісів. Перед систематизацією наведеного матеріалу доцільно представити його у вигляді узагальнюючої таблиці, що дозволяє наочно порівняти підходи Естонія та Польща до забезпечення цифрової безперервності публічних послуг, а також визначити роль органів місцевого самоврядування у цьому процесі.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика цифрової безперервності послуг та ролі місцевого самоврядування (досвід Естонії та Польщі)

Країна / Аспект	**Ключові елементи цифрової моделі**	**Роль місцевого самоврядування**
Естонія	система електронної ідентифікації (eID); інтегровані державні реєстри; принцип “once-only”; електронна демократія (е-голосування, петиції)	інтеграція у єдину державну цифрову систему; надання послуг через національні платформи; участь у розвитку електронної демократії
Польща	платформа електронних послуг (ePUAP); електронна ідентифікація та цифровий підпис; використання європейських фондів; локальні інформаційні системи	автономія у впровадженні цифрових рішень; адаптація сервісів до потреб громад; розвиток локальних електронних сервісів
Функції органів місцевого самоврядування	–	операційна (надання послуг); інтеграційна (взаємодія з реєстрами); комунікаційна (зворотний зв’язок, е-демократія); інноваційна (впровадження цифрових рішень)

Джерело: сформовано автором

Узагальнюючи дані таблиці, слід зазначити, що естонська модель характеризується високим рівнем централізації та інтегрованості цифрових рішень, що забезпечує максимальну безперервність надання послуг. Натомість польський підхід базується на децентралізації та активній ролі місцевого самоврядування, що дозволяє більш гнучко реагувати на потреби громад. Водночас в обох країнах органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у забезпеченні доступності, якості та безперервності публічних послуг, що є важливим орієнтиром для подальшої трансформації державної служби України в умовах війни.

Наукові дослідження підкреслюють, що цифровізація на місцевому рівні в Польщі сприяє підвищенню якості адміністративних послуг, розвитку електронної демократії та залученню громадян до управління .

Важливим аспектом є те, що польські громади мають значну автономію у впровадженні цифрових рішень, що дозволяє враховувати локальні потреби.

Водночас це призводить до нерівномірності цифрового розвитку різних територій, що є одним із викликів для забезпечення повної безперервності послуг [18, с.387].

В умовах війни ці функції набувають особливого значення, оскільки саме місцевий рівень забезпечує доступ населення до базових послуг навіть за умов руйнування інфраструктури чи переміщення громадян.

Досвід Естонії та Польщі свідчить, що цифрова безперервність публічних послуг є результатом комплексної взаємодії державного та місцевого рівнів управління. Естонія демонструє централізовану, інтегровану модель, яка забезпечує максимальну стійкість системи, тоді як Польща – децентралізовану модель із сильним акцентом на роль громад.

В умовах війни для України доцільним є комплексне поєднання цих підходів: формування єдиної цифрової інфраструктури на національному рівні разом із посиленням спроможності органів місцевого самоврядування щодо впровадження та підтримки електронних сервісів. Така стратегія дозволить забезпечити безперервне надання публічних послуг, підвищити рівень довіри громадян до органів влади та зміцнити стійкість державного управління в умовах криз.

РОЗДІЛ 3
РЕАЛІЗАЦІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

3.1. Переосмислення ролі державного службовця як відповідь на зміни функцій та пріоритетів державної служби України після 2022 року

Початок повномасштабної війни у 2022 році став переломним моментом у розвитку державної служби України, зумовивши суттєве переосмислення її функціонального призначення та ролі державного службовця. В умовах воєнної нестабільності на перший план вийшли питання забезпечення інституційної стійкості державного апарату, безперервності управлінських процесів, швидкості прийняття рішень і ефективності комунікації як всередині органів влади, так і у взаємодії з громадянами.

Сучасний державний службовець змушений працювати в умовах постійної невизначеності, підвищених ризиків та інформаційних загроз, що потребує не лише професійних знань, а й високого рівня адаптивності, цифрових компетентностей і психологічної стійкості. Значного поширення набула дистанційна форма роботи, а також гнучкі формати організації управлінської діяльності, що дозволяють забезпечити функціонування державних інституцій навіть в умовах фізичних обмежень чи загроз безпеці.

Війна істотно трансформувала функціональне навантаження органів публічної влади, наблизивши їх діяльність до моделей кризового та надзвичайного управління. Це проявилося у підвищенні ролі оперативної координації дій, міжвідомчої взаємодії, а також тісної співпраці з інститутами громадянського суспільства та волонтерськими організаціями. У таких умовах державний службовець дедалі більше виступає не лише як адміністратор, а як координатор, комунікатор і учасник антикризового управління.

Таким чином, трансформаційні процеси, що відбуваються у сфері державної служби після 2022 року, характеризуються переходом від відносно стабільної адміністративної моделі до динамічної, гнучкої та кризово-

орієнтованої системи управління. Водночас ці зміни не є ізольованими, а спираються на попередні етапи реформування, поступово формуючи цілісну модель модернізованої публічної служби, в якій поєднуються інституційна стійкість, цифровізація, професіоналізація та орієнтація на потреби громадян.

Взаємозв'язок між попередніми реформами, новими викликами воєнного часу та трансформацією ролі державного службовця дозволяє визначити загальну логіку розвитку системи державного управління в Україні як послідовний перехід до більш ефективної, адаптивної та стійкої моделі [49]. Візуалізація цієї логіки, що відображає взаємодію етапів реформ, чинників впливу та їх результатів, представлена на рисунку 3.1.

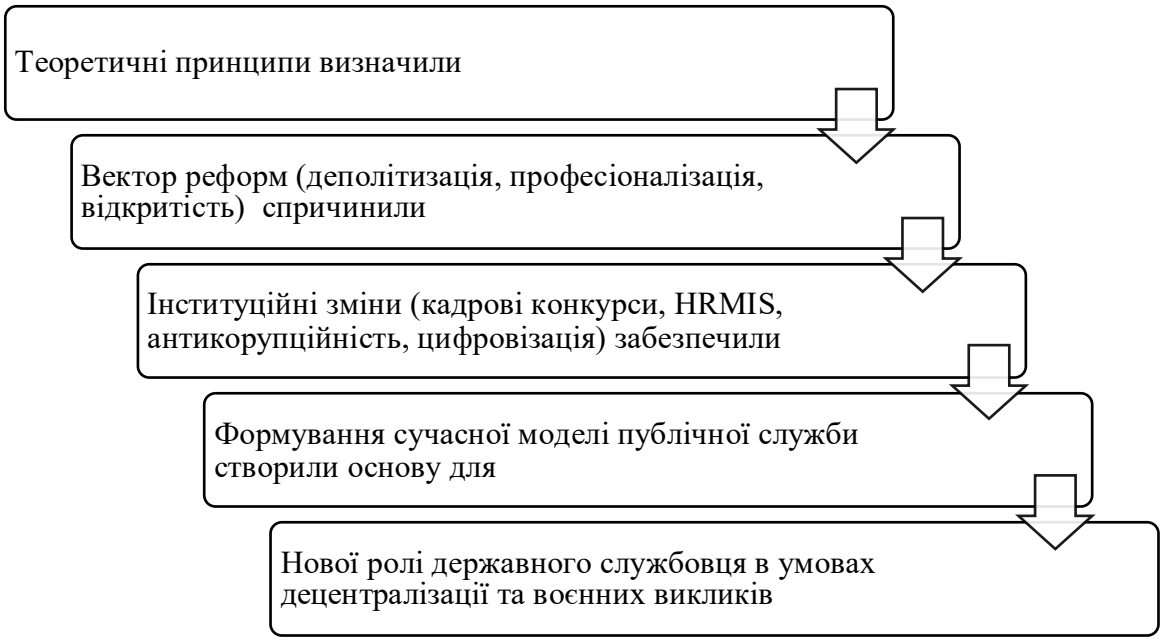


Рис. 3.1. Логічна схема впливу реформ на сучасну публічну службу України

Джерело: складено автором за даними [49, с. 101]

Наведена схема свідчить про те, що трансформація публічної служби в Україні не мала фрагментарного чи епізодичного характеру, а відбувалася як послідовний і логічно взаємопов'язаний процес формування нормативних, організаційних та ціннісних основ державного управління. Водночас запозичення міжнародного досвіду не було прямолінійним, оскільки світові підходи адаптувалися з урахуванням національних особливостей, рівня

інституційної спроможності держави та специфіки управлінських традицій, сформованих у пострадянський період. У результаті кожен етап реформ виступав синтезом зовнішніх орієнтирів і внутрішніх потреб модернізації, спрямованої на оновлення структури, функціонального наповнення, компетентнісної бази та управлінських механізмів державної служби.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації у 2022 році зумовило глибоку трансформацію функціонування державної служби України, що проявилося у зміні умов діяльності, функціонального наповнення та ролі державного службовця. Значна частина державних службовців змушена здійснювати професійну діяльність в умовах руйнування державних органів, тимчасової окупації територій або вимушеного переміщення.

За даними Національного агентства України з питань державної служби, на тимчасово окупованих територіях перебувають 5393 державних службовців, з яких приблизно 2500 продовжують виконувати свої обов'язки. Частина з них отримала статус внутрішньо переміщених осіб або виїхала за межі країни. Одночасно значна частина держслужбовців безпосередньо залучена до захисту держави: понад 3144 осіб вступили до лав Збройних Сил України. Внаслідок бойових дій загинули 39 службовців, 56 отримали поранення, а 141 вважаються зниклими безвісти [31]. У цих умовах відбувається суттєве переосмислення ролі державного службовця: він дедалі більше виступає не лише як адміністратор, а й як кризовий менеджер, здатний швидко реагувати на надзвичайні ситуації, діяти в умовах невизначеності та забезпечувати безперервність функціонування держави. Це спричинило зміни у формах організації праці, появу нових завдань і необхідність адаптації механізмів державного управління до вимог воєнного стану.

Водночас трансформаційні процеси у державній службі відбуваються паралельно з євроінтеграційними прагненнями України – зокрема, з набуттям статусу кандидата в члени Європейського Союзу, реалізацією планів післявоєнного відновлення та продовженням реформи державного управління. У цьому контексті особливо важливо оцінити сучасний стан

державної служби та визначити стратегічні напрями її подальшого розвитку[1, с. 12].

Суттєвих змін зазнали також процедури вступу на державну службу. Аналіз положень Закону України «Про державну службу» 2015 року свідчить про відсутність спеціального регулювання порядку заміщення вакантних посад у період воєнного стану [21]. Натомість відповідні механізми визначаються на підставі Закону України «Про правовий режим воєнного стану» та роз'яснень Національного агентства з питань державної служби [63].

Зокрема, чинне законодавство передбачає, що в умовах створення військових адміністрацій посади державної служби можуть займати військовослужбовці, працівники правоохоронних органів або представники служби цивільного захисту, які направляються для виконання завдань, пов'язаних із забезпеченням оборони держави, без припинення їхньої основної служби. Подібні норми закріплені й у Законі України «Про військово-цивільні адміністрації», який допускає призначення осіб на посади державної служби без проведення конкурсної процедури, зокрема на підставі рішення керівника відповідного органу [37].

Таким чином, у період воєнного стану відбувається спрощення процедур добору кадрів, що дозволяє оперативно забезпечити функціонування державних органів. Водночас відсутність конкурсних процедур актуалізує питання якості кадрового забезпечення та необхідності нормативного врегулювання відповідних механізмів у довгостроковій перспективі. У цьому контексті доцільним є формування кадрового резерву та створення спеціалізованих баз потенційних кандидатів із урахуванням їх професійної підготовки та досвіду [24, с. 66].

Додатковим інструментом забезпечення діяльності державних органів є можливість зміни штатного розпису, зокрема заміщення вакантних посад державної служби посадами працівників, які виконують функції з обслуговування або належать до патронатних служб. Такі посади

заповнюються без проведення конкурсу відповідно до трудового законодавства шляхом укладення трудового договору.

Окремої уваги потребує питання забезпечення правових гарантій державних службовців у період воєнного стану. Зокрема, законодавством передбачено збереження місця роботи, посади та середнього заробітку за державними службовцями, які були призвані на військову службу. Такі гарантії також поширюються на осіб, які отримали поранення, перебувають у полоні або визнані безвісно відсутніми, до моменту їх повернення або встановлення правового статусу [24, с. 68].

Важливим є й те, що при скороченні чисельності працівників перевага в залишенні на посаді надається службовцям із вищою кваліфікацією, а також тим, хто має досвід військової служби. Це свідчить про зміну пріоритетів у кадровій політиці державної служби, де особливого значення набувають не лише професійні компетенції, а й досвід участі у забезпеченні національної безпеки. Разом із тим, чинна нормативно-правова база характеризується певною фрагментарністю у питаннях регулювання гарантій та заохочень державних службовців, що ускладнює їх практичну реалізацію. Це зумовлює необхідність систематизації відповідних норм та удосконалення механізмів їх застосування в умовах воєнного стану.

Отже, після 2022 року державна служба України зазнала суттєвих трансформацій, що проявляються у зміні функцій, процедур кадрового забезпечення та підходів до організації праці. Державний службовець у сучасних умовах виступає не лише як виконавець управлінських функцій, але і як активний учасник забезпечення стійкості держави, що потребує нових компетенцій, гнучкості та здатності до ефективної діяльності в умовах кризи.

Вплив провідних світових моделей публічного управління реалізовувався диференційовано. Зокрема, англосаксонський підхід сприяв утвердженню принципів відкритості кадрової політики, конкурсності та прозорості процедур добору персоналу, що забезпечило поступовий відхід від корупційних практик і перехід до професійного управління людськими

ресурсами. Натомість континентальна модель акцентувала увагу на нормативній впорядкованості, чіткій регламентації службової діяльності та підвищенні вимог до професійної компетентності державних службовців. Вплив скандинавського підходу проявився у формуванні сервісної орієнтації публічної служби, що передбачає розвиток партнерських відносин між державою та громадянами, забезпечення доступності послуг і посилення етичної складової управлінської діяльності.

Окрему роль у модернізації відіграли інструменти концепції New Public Management (NPM), які передбачають орієнтацію на результати, впровадження систем оцінювання ефективності, підвищення економічності управління та використання цифрових технологій у процесах моніторингу й контролю [51, с. 15]. Застосування зазначених підходів сприяло не лише трансформації управлінських практик, але й глибокому переосмисленню ціннісних засад державної служби. У результаті відбулося формування нової системи професійних орієнтирів державних службовців, серед яких ключовими стали рівність доступу до публічних послуг, недискримінаційність, дотримання етичних стандартів, підзвітність, прозорість діяльності та незалежність від приватних і політичних інтересів. Така ціннісна трансформація сприяла зміцненню довіри суспільства до державних інституцій, що є визначальним чинником стабільності державного управління та ефективної реалізації публічної політики.

Системні перетворення охопили не лише кадрову та управлінську складові, а й інституційний рівень функціонування держави. Зокрема, було здійснено реформування системи органів виконавчої влади, впроваджено елементи електронного урядування, створено спеціалізовані антикорупційні органи, розширено мережу центрів надання адміністративних послуг, а також посилено роль стратегічного планування та управління публічними фінансами. У сукупності ці зміни забезпечили якісне оновлення як функціонального змісту державної служби, так і її організаційної спроможності ефективно реагувати на сучасні виклики.

Для більш системного узагальнення результатів проведених реформ доцільно представити їх у структурованому вигляді, що дозволяє не лише окреслити зміст трансформацій, а й оцінити їхній вплив на подальший розвиток публічного управління, здатність держави адаптуватися до кризових умов та забезпечувати сталий розвиток [56, с. 121]. У зв'язку з цим наступним елементом дослідження є таблиця 3.1, у якій узагальнено ключові напрями змін, досягнуті результати та їх вплив на функціонування інституційної системи державного управління.

Таблиця 3.1

Інституційні результати реформ публічної служби України

Напрям реформ	Зміни	Інституційні результати	Вплив на систему
Кадрова політика	Запуск конкурсів, категоризація посад	Меритократія, деполітизація	Прозорість і справедливість добору
Антикорупційна система	Е-декларування, НАЗК, дисциплінарні процедури	Зниження корупційних ризиків	Зміцнення довіри до влади
Цифровізація управління	HRMIS, ProZorro, «Дія»	Оптимізація кадрових процесів	Підвищення ефективності часу надання послуг
Публічні послуги	Єдині стандарти, електронні сервіси	Скорочення часу надання послуг	Сервісна держава
Інституційна стійкість	Нові протоколи у воєнний період	Гнучкість та швидка адаптація	Здатність працювати під загрозами

Джерело: складено автором за даними [59, с. 319]

Представлені у таблиці результати свідчать про те, що реформування публічної служби в Україні вийшло за межі декларативних намірів і набуло практичного, вимірюваного характеру, що відображається у конкретних інституційних змінах. Передусім варто відзначити поступову, але чітко окреслену деполітизацію державної служби. Вона проявляється у впорядкуванні кадрових процедур, чіткому розмежуванні політичних та адміністративних посад, а також у скороченні випадків політичного впливу на призначення професійних службовців. Це сприяло формуванню стабільної

управлінської системи та розвитку професійного корпусу державної служби, орієнтованого на довгострокову ефективність.

Важливим здобутком стало активне впровадження цифрових технологій у сферу державного управління. Цифровізація сприяла оптимізації внутрішніх процесів, прискоренню прийняття управлінських рішень та розширенню можливостей електронної взаємодії між державною владою і громадянами. Використання цифрових сервісів, автоматизованих систем управління персоналом, відкритих даних і інструментів оцінки ефективності стало ключовим чинником модернізації публічної служби та підвищення якості надання послуг.

Не менш суттєвим результатом є зниження рівня корупційних проявів, що стало можливим завдяки комплексному впровадженню антикорупційних механізмів, посиленню контролю, підвищенню прозорості процедур та утвердженню етичних стандартів державної служби. Зменшення корупційних ризиків сприяло зміцненню довіри громадян до державних інституцій та підвищенню авторитету публічної влади загалом. Позитивна динаміка спостерігається також у сфері надання адміністративних і соціальних послуг. Підвищення їх якості свідчить про поступовий відхід від традиційної бюрократичної моделі, орієнтованої на формальні процедури, до сучасної сервісної моделі, в центрі якої знаходиться громадянин. Удосконалення стандартів обслуговування, оптимізація процедур, розвиток центрів надання адміністративних послуг і цифрових платформ забезпечили підвищення ефективності функціонування державних інституцій [60].

Особливої ваги ці трансформації набувають у контексті воєнного часу. Підвищення стійкості державної системи проявилося у здатності забезпечувати безперервність управління, оперативно координувати дії та адаптуватися до кризових умов, виконуючи ключові функції навіть за наявності значних загроз. Така стійкість стала результатом накопиченого потенціалу попередніх реформ і підтвердила ефективність обраного курсу модернізації.

У сукупності зазначені зміни свідчать про поступовий перехід України від традиційної ієрархічної моделі державного управління до сучасної європейської сервісної моделі, що базується на принципах професійності, відкритості, прозорості та орієнтації на потреби громадян. Реформування публічної служби постає як комплексний і динамічний процес, що охоплює кадрові, структурні, нормативно-правові, інституційні та ціннісні трансформації.

Еволюційний характер цих змін демонструє послідовне просування у напрямі формування ефективної моделі публічного управління, здатної адекватно реагувати на сучасні виклики. Серед ключових тенденцій цього процесу варто виокремити утвердження принципів професіоналізації, прозорості та відкритості; активне впровадження цифрових технологій; посилення підзвітності органів влади; гармонізацію інституційних стандартів із вимогами Європейського Союзу; а також формування сервісно орієнтованої держави.

Узгодженість зазначених трансформацій із сучасними підходами до публічного управління свідчить про їх системний характер та стратегічну спрямованість. Це забезпечує стабільність інституційного розвитку, посилює спроможність держави до впровадження інновацій і підвищує ефективність реалізації державної політики.

Водночас ключовим складником процесів трансформації виступає реформа децентралізації, що істотно вплинула на структуру публічного управління в Україні. Вона здійснила перерозподіл повноважень між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування, розширила повноваження територіальних громад і встановила нові стандарти діяльності державних службовців. У сучасних умовах вони функціонують як учасники партнерської взаємодії з громадами, поєднуючи управлінські, координаційні та комунікаційні ролі, що створює підґрунтя для подальшого поглибленого аналізу трансформації державної служби України.

3.2.Цифровізація та забезпечення безперервності державних послуг у воєнний час

Повномасштабна війна стала потужним каталізатором цифрової трансформації в Україні, оскільки забезпечення безперервності державних послуг в умовах кризи стало одним із ключових завдань держави. Як зазначають сучасні наукові дослідження, цифровізація виступає не лише технологічним інструментом, а комплексним процесом трансформації публічного управління, що охоплює зміну механізмів взаємодії держави з громадянами, підвищення ефективності рішень та забезпечення доступності послуг [55, с.78].

Варто підкреслити, що Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки акцентує увагу на цифровізації діяльності органів публічної влади, а також на забезпеченні прозорості та відкритості даних як базових засад зниження корупційних ризиків і підвищення доступності адміністративних послуг [12]. Реалізація цих підходів спрямована на зміцнення принципів доброчесності та підвищення результативності функціонування державних інституцій.

У період воєнного стану такі інструменти особливо ефективні, оскільки забезпечують безперервне надання публічних послуг і підтримують стабільну роботу держави навіть за високих ризиків і обмежень. Цифрові технології в цей час стали ключовим елементом підтримки державних процесів, адже традиційні офлайн-механізми надання послуг опинилися під значними обмеженнями. Завдяки цифровізації адміністративних сервісів вдалося зберегти їх доступність навіть у ситуаціях переміщення населення, руйнування інфраструктури та ускладненого фізичного доступу до органів влади.

Таблиця 3.2

Основні цифрові проєкти у сфері публічного управління України

Проєкт / сервіс	**Характеристика**	**Значення для публічного управління**
ProZorro	електронна система державних закупівель	забезпечує прозорість закупівель, ефективне використання бюджетних коштів, зменшення корупційних ризиків
СЕТАМ	система електронних аукціонів арештованого майна	автоматизує виконання судових рішень, підвищує надходження до бюджету, зміцнює довіру громадян
Edata	портал відкритих фінансів	надає доступ до інформації про використання бюджетних коштів, забезпечує громадський контроль
Open Budget, Єдиний державний веб-портал відкритих даних	ресурси відкритих даних та бюджетної інформації	сприяють прозорості фінансів, розширюють можливості громадської участі
ID.GOV.UA	система електронної ідентифікації	забезпечує безпечну взаємодію з органами влади, захист даних та автентифікацію користувачів
Бюджет участі	інструмент громадської участі	дозволяє громадянам впливати на розподіл місцевих бюджетів, підвищує прозорість на рівні громад
«Дія» (у межах проєкту «Цифрова держава»)	єдина платформа державних послуг	об’єднує електронні сервіси, забезпечує доступ до документів і послуг онлайн
Платформа «ВзаємоДія»	національна платформа е-демократії	забезпечує інструменти електронної участі (петиції, консультації, голосування, опитування)

Джерело: складено автором за даними [21]

Узагальнюючи наведені у таблиці дані, слід зазначити, що цифрові проєкти в Україні формують цілісну екосистему електронного врядування, яка охоплює як фінансову прозорість, так і взаємодію держави з громадянами. Їх впровадження сприяє підвищенню відкритості діяльності органів влади, зменшенню корупційних ризиків, оптимізації управлінських процесів та розширенню можливостей громадської участі. В умовах воєнного стану подібні інструменти набувають критичної важливості, адже вони гарантують безперервність надання послуг і сприяють стабільному функціонуванню держави навіть за підвищених ризиків та обмежень. У цей період цифрові технології фактично стали базовим елементом підтримки державних процесів, оскільки традиційні офлайн-формати надання публічних послуг зазнали

суттєвих обмежень. Завдяки цифровізації адміністративних сервісів вдалося зберегти їх доступність навіть в умовах переміщення населення, пошкодження інфраструктури та ускладненого фізичного доступу до органів влади. Водночас електронне врядування набуло особливого значення як інструмент забезпечення прозорості, оперативності та ефективності діяльності державних інституцій [35, с.20].

Одним із провідних інструментів електронного врядування виступають національні цифрові портали, які забезпечують надання широкого спектра адміністративних послуг у дистанційному форматі. В Україні таким прикладом є портал і мобільний застосунок Дія, що об'єднує понад сотню державних сервісів в єдиному цифровому середовищі. Завдяки цьому рішенню громадяни можуть оперативно отримувати документи, оформлювати витяги, реєструвати бізнес, сплачувати податки та штрафи без необхідності особистого відвідування установ. В умовах повномасштабної війни особливого значення набули цифрові документи, зокрема електронний паспорт, закордонний паспорт та свідоцтво про народження, доступні у застосунку, що дало змогу громадянам, які втратили паперові документи, вільно пересуватися територією держави та перетинати кордон [35, с.19]. Водночас «Дія» вирізняється на глобальному рівні як комплексне цифрове рішення, яке постійно модернізується та розширює функціональні можливості [14].

Важливим елементом диджиталізації держави є також реєстр «Оберіг» - автоматизована складова Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних і резервістів. Він акумулює дані про громадян віком від 18 до 60 років, включаючи персональну інформацію, відомості про освіту, місце роботи, стан здоров'я та військовий досвід. Використання такого реєстру сприяє підвищенню точності обліку, зниженню корупційних ризиків і оптимізації управлінських процесів. Доступ до відповідних даних забезпечується, зокрема, через застосунок Резерв+, який дозволяє громадянам перевіряти власну інформацію та взаємодіяти з територіальними центрами

комплектування. Це нововведення підвищує прозорість і ефективність адміністративних процедур у сфері оборони [47].

Окремого значення набуває автоматизація процесів отримання документів, яка спрямована на спрощення взаємодії громадян з державними інституціями. Завдяки цифровим технологіям значна частина послуг надається дистанційно, що не лише економить час, але й підвищує рівень безпеки електронного документообігу, знижуючи ризики шахрайства [35, с. 20].

Мобільні застосунки загалом стали важливим інструментом реалізації електронного врядування, забезпечуючи доступ до державних сервісів у будь-який час. Їх ключовою особливістю є інтеграція з електронними реєстрами, що дозволяє виконувати адміністративні процедури онлайн: від подання заяв до здійснення платежів. Такі рішення значно оптимізують комунікацію між громадянами та державою, зменшуючи витрати ресурсів і часу. Показовими прикладами є вже згадані «Дія» та «Резерв+», які демонструють ефективність цифрових інструментів у кризових умовах.

Водночас подібні цифрові рішення активно впроваджуються і на місцевому рівні. Зокрема, застосунок Open Kharkiv пропонує мешканцям інтегровані сервіси, включаючи цифрову картку харків'янина, інструменти комунікації з владою та участі в опитуваннях. Подібні ініціативи сприяють формуванню локальних цифрових екосистем. Важливою тенденцією є також інтеграція державних застосунків із банківськими та комунальними сервісами, що дозволяє здійснювати оплату послуг, податків чи штрафів безпосередньо в одному середовищі. Наприклад, у застосунку «Дія» реалізована можливість здійснення онлайн-платежів, що значно спрощує доступ до адміністративних послуг [14].

Ключову роль у забезпеченні безперервності державних послуг відіграє цифрова екосистема, сформована навколо Дія, яка об'єднує мобільний застосунок, вебпортал та інтегровані державні реєстри. Завдяки цьому громадяни отримали можливість користуватися цифровими документами, подавати заяви, отримувати довідки та інші адміністративні послуги

дистанційно. Станом на сьогодні через цю платформу доступні сотні державних сервісів, що значно скорочує часові витрати та спрощує взаємодію з державою. Важливим аспектом цифровізації у воєнний період стало також нормативно-правове забезпечення функціонування електронних послуг. Прийняття законодавчих актів щодо особливостей надання електронних публічних послуг, розвитку режиму «без паперів» та вдосконалення адміністративних процедур створило правову основу для функціонування цифрової держави навіть у кризових умовах. Це дозволило забезпечити безперервність надання базових послуг, включаючи реєстраційні дії, соціальні виплати та інші адміністративні процедури.

Разом із тим, науковці відзначають, що цифровізація в умовах війни має як позитивні результати, так і певні обмеження. Зокрема, на початковому етапі воєнного стану спостерігалося часткове обмеження доступу до окремих електронних сервісів, що було пов’язано з необхідністю забезпечення кібербезпеки та захисту державних реєстрів. Таким чином, пріоритет безпеки тимчасово переважав над повнотою доступу до цифрових послуг [52, с.63].

Попри ці виклики, цифрова трансформація сприяла підвищенню стійкості системи публічного управління. Вона забезпечила можливість швидкої адаптації до змін, ефективну координацію дій органів влади та підтримку зв’язку з громадянами. Як підкреслюється у наукових працях, диджиталізація стала однією із ключових факторів збереження керованості держави та забезпечення її функціонування в умовах воєнного часу [29]. Додатково слід відзначити роль Міністерства цифрової трансформації України як центрального суб’єкта реалізації цифрової політики держави, який координує впровадження електронного врядування, розвиток цифрових сервісів та інтеграцію інформаційних систем. Саме інституційна узгодженість дій органів влади стала важливим чинником успішної цифрової трансформації.

Ще одним напрямом, який потребує підвищеної уваги та чіткого нормативного врегулювання, є впорядкування дистанційної форми праці

державних службовців. Необхідність регламентації цього питання виникла ще до запровадження воєнного стану, зокрема у 2020 році, у зв'язку з поширенням пандемії COVID-19. Масове впровадження карантинних обмежень змусило державні установи шукати альтернативні форми роботи, адже звичайний режим діяльності став неможливим. Проте тоді не було створено повноцінної законодавчої бази для організації дистанційної роботи [25, с.67].

На сьогодні чітке нормативне визначення форм і умов дистанційної роботи залишається критично важливим, особливо в умовах воєнного стану. Військові дії перешкоджають організації стабільної роботи державних службовців, а в окремих регіонах вони змушені залишати домівки, втрачаючи доступ до робочих місць. Деякі працівники тимчасово виїжджають за кордон, щоб зберегти власне життя та безпеку сім'ї, але при цьому не відмовляються від виконання службових обов'язків. Водночас можливість організації професійної діяльності дистанційно є не універсальною і залежить від специфіки завдань конкретного органу влади. Роз'яснення щодо цього надавало Національне агентство України з питань державної служби, визначаючи, що формат дистанційної роботи обирається залежно від регіональних умов та функцій органу [33].

Для організації роботи поза межами адміністративної установи держслужбовець може звернутися до свого безпосереднього керівника або керівника структурного підрозділу (за наявності) усно або через засоби телекомунікацій, надаючи пропозицію щодо дистанційної роботи. Важливо, щоб працівник мав належні умови для виконання завдань та підтримував постійну комунікацію з керівництвом. У таких випадках керівник встановлює перелік завдань із конкретними термінами їх виконання, контролює процес і здійснює моніторинг результатів. Додаткові умови дистанційної роботи можуть бути визначені правилами внутрішнього службового розпорядку залежно від специфіки функцій органу. Щодо виїзду за кордон держслужбовців категорії «А», рішення має прийматися на підставі відповідного закону України «Про внесення змін до деяких законів України

щодо заборони виїзду за кордон деяким категоріям осіб на період воєнного стану», що розглядається Верховною Радою.

Таким чином, не всі завдання та посади державної служби можуть виконуватися дистанційно, а робота за межами території країни можлива лише у випадках, передбачених законодавством, з урахуванням конституційних прав на свободу пересування та забезпечення охорони сім'ї. Якщо дистанційна робота неможлива, доцільно оформлювати простій у відповідності до норм чинного трудового законодавства (ст. 34, 113 КЗпП), що може застосовуватися до окремого працівника, структурного підрозділу чи всього державного органу [22].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що цифровізація державних послуг в Україні в умовах війни виступає ключовим інструментом забезпечення їх безперервності, доступності та ефективності. Вона дозволила не лише зберегти функціонування державних інституцій у кризових умовах, а й прискорила перехід до сучасної моделі цифрової держави. Водночас подальший розвиток цифрового врядування потребує посилення кібербезпеки, удосконалення нормативно-правової бази та забезпечення рівного доступу громадян до цифрових сервісів, що є важливими напрямами трансформації державної служби України у воєнний та післявоєнний періоди.

3.3.Роль військових адміністрацій, місцевого самоврядування та волонтерських рухів у підтримці населення

В умовах повномасштабної війни в Україні суттєво трансформується система публічного управління, що зумовлює посилення ролі військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування та волонтерських рухів у забезпеченні життєдіяльності населення. Їх взаємодія формує нову модель кризового управління, орієнтовану на швидке реагування, гнучкість і максимальну мобілізацію ресурсів. З метою узагальнення функціонального

навантаження ключових суб'єктів системи підтримки населення в умовах війни доцільно систематизувати їх основні завдання у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Основні завдання військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування та волонтерських рухів у підтримці населення

Суб'єкт	**Основні завдання**	**Характер діяльності**
Військові адміністрації	забезпечення оборонно-мобілізаційної діяльності; координація взаємодії з військовими та правоохоронними органами; організація евакуації населення; реалізація безпекових заходів; управління територією та бюджетними ресурсами; забезпечення функціонування критичної інфраструктури; інформування населення про загрози	Централізований, безпеково-адміністративний, кризовий
Органи місцевого самоврядуваня	забезпечення базових потреб населення; підтримка соціальної інфраструктури; допомога внутрішньо переміщеним особам; підтримка місцевої економіки та підприємництва; забезпечення цивільного захисту населення; координація гуманітарної допомоги; взаємодія з міжнародними партнерами та державними органами	Децентралізований, соціально-економічний, управлінський
Волонтерські рухи	забезпечення ЗСУ матеріально-технічними ресурсами; надання допомоги внутрішньо переміщеним особам; підтримка медичних закладів; організація збору коштів та гуманітарної допомоги; надання психологічної та юридичної допомоги; впровадження соціальних ініціатив та інноваційних проєктів; мобілізація додаткових ресурсів	Гнучкий, ініціативний, громадський

Джерело: сформовано автором за джерелами [45; 66].

Як видно з таблиці 3.3., кожен із розглянутих суб'єктів виконує специфічні функції, однак їх діяльність має взаємодоповнюючий характер. Військові адміністрації забезпечують безпековий та управлінський компонент, органи місцевого самоврядування – стабільність життєдіяльності громад, тоді як волонтерські рухи – оперативність і гнучкість реагування. Така синергія формує ефективну модель підтримки населення в умовах війни.

Військові адміністрації виступають ключовим елементом системи управління в умовах воєнного стану. Їх створення обумовлене необхідністю централізованого управління територіями, що перебувають у зоні підвищених ризиків, а також координації діяльності органів влади, силових структур і гуманітарних організацій. Основними функціями військових адміністрацій є

забезпечення обороноздатності, підтримка громадського порядку, організація евакуації населення, розподіл гуманітарної допомоги та відновлення критичної інфраструктури. Таким чином, вони виступають інструментом оперативного державного управління під час кризових ситуацій.

Запровадження воєнного стану в Україні відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 року зумовило суттєву трансформацію системи публічного управління, зокрема через створення спеціальних тимчасових органів державної влади – військових адміністрацій. Їх функціонування регламентується Законом України «Про правовий режим воєнного стану», який визначає правові засади діяльності органів влади в умовах збройної агресії [36; 45]. Військові адміністрації утворюються в територіальних громадах, де органи місцевого самоврядування не можуть повноцінно здійснювати свої повноваження внаслідок бойових дій, окупації або інших загроз безпеці. Відповідно до законодавства, у таких випадках повноваження місцевих рад та їх виконавчих органів тимчасово припиняються, а функції управління територією переходять до військових адміністрацій.

Особливістю їх діяльності є поєднання адміністративних, безпекових та оборонних функцій, що свідчить про посилення ролі виконавчої влади в умовах воєнного стану. Важливою складовою діяльності військових адміністрацій є забезпечення балансу між необхідністю обмеження окремих прав і свобод громадян та гарантуванням основоположних конституційних прав, зокрема права на життя та безпеку. Законодавство України чітко визначає, що всі дії органів влади в умовах воєнного стану мають здійснюватися виключно в межах Конституції та законів України [24; 45].

Практика функціонування військових адміністрацій демонструє їх ключову роль у відновленні життєдіяльності територій, що постраждали від бойових дій. Зокрема, після деокупації окремих регіонів військові адміністрації забезпечують організацію гуманітарної допомоги, відновлення інфраструктури, підтримку місцевого бізнесу та інформування населення

щодо державних і міжнародних програм допомоги [4]. Водночас діяльність військових адміністрацій має тимчасовий характер. Відповідно до законодавства, вони функціонують протягом періоду воєнного стану та певного часу після його завершення, після чого їх повноваження поступово передаються органам місцевого самоврядування. Такий підхід забезпечує безперервність управління та поступове відновлення демократичних інститутів на місцях [36; 45].

Отже, військові адміністрації є ключовим інструментом державного управління в умовах війни, що забезпечує оперативне реагування на загрози, координацію безпекових заходів та підтримку населення. Їх діяльність сприяє збереженню стабільності, функціонуванню критичної інфраструктури та забезпеченню базових потреб громадян у надзвичайних умовах.

Важливу роль у підтримці населення продовжують відігравати органи місцевого самоврядування, які є найближчими до громадян інституціями публічної влади. Згідно із законодавством України, місцеве самоврядування забезпечує вирішення питань місцевого значення, включаючи соціальний захист, житлово-комунальне забезпечення, розвиток інфраструктури та організацію надання публічних послуг. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює за ними статус провідних суб'єктів, відповідальних за забезпечення функціонування та життєдіяльності територіальних громад.

В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у забезпеченні життєдіяльності територіальних громад та підтримці населення. Їх значення суттєво зросло внаслідок повномасштабного вторгнення, що стало серйозним викликом для системи публічного управління. Водночас попередньо реалізована реформа децентралізації створила інституційну основу для ефективного реагування громад на кризові ситуації. Передача значних повноважень і ресурсів на місцевий рівень забезпечила територіальні громади, які здатних оперативно приймати управлінські рішення. Як зазначають дослідники, саме децентралізація стала

одним із ключових чинників забезпечення стійкості тилу в перші місяці війни, дозволивши муніципальному управлінні швидко мобілізувати ресурси та організувати надання базових послуг населенню.

Функціонування органів місцевого самоврядування в умовах війни залежить від безпекової ситуації в конкретному регіоні. У громадах, що перебувають у зоні активних бойових дій, їх повноваження передаються військовим адміністраціям. Водночас у відносно безпечних регіонах органи місцевого самоврядування, навпаки, отримують розширені повноваження для оперативного вирішення питань місцевого значення та забезпечення стабільності функціонування громад [69, с. 401].

Важливим викликом для органів місцевого самоврядування є значні демографічні зміни, пов'язані з масовим переміщенням населення. Збільшення чисельності внутрішньо переміщених осіб посилює тиск на соціальну інфраструктуру, проте водночас формує передумови для розвитку громад за умови належної інтеграції новоприбулих мешканців. У цьому контексті місцева влада реалізує програми соціальної адаптації, професійної перепідготовки та підтримки підприємницьких ініціатив.

Суттєвим напрямом діяльності є також забезпечення енергетичної стійкості громад. Органи місцевого самоврядування змушені запроваджувати альтернативні джерела енергії, розвивати автономні системи енергозабезпечення та забезпечувати безперебійну роботу критично важливих об'єктів [63, с.162]. Окрім цього, місцеве самоврядування виступає важливим посередником між центральною владою, міжнародними організаціями та громадою. Така взаємодія сприяє ефективній реалізації державної політики на місцях, залученню міжнародної допомоги та підвищенню інституційної спроможності громад [68].

Отже, органи місцевого самоврядування є ключовим елементом системи підтримки населення в умовах війни. Вони забезпечують стабільність функціонування громад, оперативне реагування на кризові виклики та створюють передумови для післявоєнного відновлення. Їх діяльність,

підкріплена результатами реформи децентралізації, є важливим чинником підвищення національної стійкості України.

Характерною рисою сучасного етапу розвитку є поглиблена взаємодія органів місцевого самоврядування з волонтерським сектором. Як зазначається у наукових дослідженнях, територіальні громади активно залучають громадськість до вирішення гуманітарних проблем через громадські слухання, місцеві програми та спільні проєкти [14, с.230]. Органи місцевого самоврядування є найбільш наближеними до потреб населення, тому цілком обґрунтованими є положення чинного законодавства, які визначають їхню ключову роль у створенні сприятливих умов для розвитку волонтерської діяльності. Зокрема, саме ОМС покликані забезпечувати підтримку волонтерів, сприяти підвищенню суспільного авторитету волонтерства, формувати передумови для його активізації та подальшого розвитку в Україні. Важливим напрямом діяльності є також інформування громадськості про організації та установи, що залучають волонтерів, зокрема через офіційні веб-ресурси та місцеві засоби масової інформації [40]. Водночас цільові програми розвитку волонтерства базуються на положеннях Закону України «Про волонтерську діяльність» і спрямовані на посилення цього виду діяльності відповідно до напрямів, визначених у статті 1 пункті 3 зазначеного нормативного акта [40].

Для органів місцевого управління волонтерський рух відкриває широкі можливості. Передусім це оперативне вирішення актуальних проблем громади, наприклад, надання допомоги внутрішньо переміщеним особам. У той час як офіційні процедури потребують часу для реалізації, волонтери здатні швидко реагувати на потреби населення, забезпечуючи негайний результат. Крім того, волонтерська діяльність сприяє поширенню соціальних цінностей та підвищенню рівня обізнаності серед різних груп населення, особливо молоді, демонструючи приклад активної громадянської позиції. Важливим аспектом є також зміцнення соціальної згуртованості та підвищення стійкості громади, оскільки спільна діяльність сприяє

формуванню довіри між громадянами та владою. Окрім цього, волонтерські ініціативи часто стають джерелом нових послуг і інноваційних рішень – від екологічних проєктів до соціальної підтримки вразливих категорій населення. Це дозволяє органам місцевого самоврядування краще розуміти потреби мешканців і формувати відповідні механізми їх задоволення. Не менш важливим є й залучення додаткових ресурсів у громаду, адже волонтери активно здійснюють фандрейзинг та співпрацюють із донорськими організаціями[65].

Вагоме значення у системі соціальної підтримки населення належить волонтерському руху, який в Україні зазнав стрімкого розвитку після початку військової агресії. Наукові дослідження підтверджують, що волонтерські організації стали одним із найефективніших механізмів реагування на гуманітарні виклики, забезпечуючи як підтримку військових, так і допомогу цивільному населенню [30, с.30].

Суттєву роль у координації волонтерської діяльності відіграють сучасні цифрові інструменти, зокрема волонтерські платформи. Одним із таких прикладів є Волонтерська Платформа, яка стала важливим засобом налагодження ефективної комунікації між волонтерами та організаціями. Вона об’єднала близько 400 тисяч громадян навколо допомоги Україні в умовах війни. Попри те, що платформу було започатковано ще у березні 2021 року з ініціативи Української Волонтерської Служби, Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) та ІТ-компанії SoftServe за підтримки Міністерства молоді та спорту, її роль особливо зросла після 24 лютого 2022 року. Відтоді вона перетворилася на один із провідних інструментів швидкого реагування на запити щодо допомоги. Наразі платформа об’єднує понад 400 тисяч користувачів, більше ніж 500 організацій і місцевих ініціатив, а також надає понад 1150 можливостей для волонтерства. Загалом за період її діяльності було зафіксовано близько 50 тисяч реєстрацій для участі у волонтерських проєктах [5].

Зокрема, волонтери відіграють важливу роль у мобілізації ресурсів, організації зборів коштів і забезпеченні гуманітарних потреб як військових, так і цивільного населення. Крім того, волонтерський рух сприяє формуванню активності громадян та соціальної солідарності, виступаючи важливим елементом громадянського суспільства. Взаємодія військових адміністрацій, місцевого самоврядування та волонтерських організацій формує комплексну систему підтримки населення. Подібна взаємодія забезпечує можливість швидкого реагування на кризові виклики, раціонального використання ресурсів, зміцнення суспільної довіри до органів влади, а також формування довготривалої стійкості громад.

Отже, в умовах війни відбувається суттєва трансформація ролі публічних інституцій та громадянського суспільства. Військові адміністрації забезпечують централізоване управління та безпеку, органи місцевого самоврядування – стабільність функціонування громад, а волонтерські рухи – гнучкість і швидкість реагування. Їхня взаємодія є ключовим чинником ефективної підтримки населення та забезпечення соціальної стійкості держави в умовах воєнних викликів.

ВИСНОВКИ

В ході виконання даної роботи було зроблено наступні висновки:

1) Аналіз наукових джерел та законодавства свідчить, що державна служба у воєнних умовах є багатовимірним явищем, яке поєднує функції інституційної системи, механізму реалізації державної політики та інструменту забезпечення безпеки населення.

2) Основні підходи до організації державної служби включають: централізоване управління, децентралізацію повноважень, превентивне планування, а також гнучке правове регулювання, що дозволяє оперативно реагувати на кризові ситуації. Важливим аспектом є визначення джерел права та нормативно-правових механізмів, які регулюють діяльність органів влади під час надзвичайних ситуацій, а також забезпечення балансу між безпекою держави та захистом прав громадян.

3) Теоретичні дослідження підкреслюють роль ефективної взаємодії між державними органами та громадянами, що формує основу для адаптивного управління, підвищує рівень підготовки населення до кризових ситуацій та зміцнює стійкість держави. Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що функціонування державної служби в умовах війни потребує комплексного поєднання правових, організаційних, кадрових та технологічних механізмів, що забезпечують ефективність управління та оперативність реагування на загрози.

4) У сучасних умовах збройних протистоянь цивільно-військова взаємодія набуває визначального значення як чинник зміцнення національної безпеки та підвищення стійкості держави. Досвід Ізраїлю демонструє, що ефективна система CIMIC базується на інтеграції військових і цивільних інституцій, превентивному підході до управління, активній участі громадян та використанні сучасних технологій. Високий рівень стандартизації та системної взаємодії дозволяє забезпечити швидку мобілізацію ресурсів, ефективну координацію дій та зниження ризиків для населення. Цей досвід є актуальним і для України, оскільки може сприяти вдосконаленню цивільно-

військової взаємодії, розвитку систем цивільного захисту та зміцненню психологічної стійкості населення.

5) Кризове управління та стратегічне планування у США та Великій Британії показує, що ефективна система реагування на надзвичайні ситуації ґрунтується на інтеграції інституцій, стратегічному плануванні, міжвідомчій координації та розвитку національної стійкості. Американська модель вирізняється високим рівнем стандартизації та централізованої інтеграції через DHS і FEMA, використанням цифрових технологій та аналітики даних, а британська – гнучкістю, децентралізацією та акцентом на превентивний підхід. Використання цих практик в Україні може сприяти формуванню ефективної системи державного управління у сфері національної безпеки та підвищити здатність держави до адаптації під час воєнних загроз.

6) Цифрова безперервність публічних послуг забезпечує стійкість державного управління навіть у кризових умовах. Досвід Естонії демонструє централізовану, інтегровану цифрову модель з високим рівнем автоматизації та проактивності, тоді як Польща – децентралізовану модель з активною роллю місцевого самоврядування, що дозволяє адаптувати послуги до потреб громад. Для України в умовах війни доцільним є поєднання обох підходів: створення національної цифрової інфраструктури та посилення спроможності органів місцевого самоврядування щодо надання електронних сервісів. Це забезпечить безперервність надання послуг, підвищить довіру громадян та зміцнить стійкість державного управління.

Загальна інтеграційна оцінка зарубіжного досвіду свідчить, що успішне управління у воєнних та кризових умовах базується на поєднанні комплексних механізмів: правового регулювання, стратегічного планування, інституційної інтеграції, активної участі населення та впровадження технологічних інновацій. Використання цих практик дозволяє підвищити ефективність державного управління, забезпечити безпеку населення та стійкість держави до надзвичайних викликів. Зарубіжний досвід цивільно-військового співробітництва, кризового управління та цифрової безперервності послуг

демонструє важливість інтеграції інституцій, стратегічного планування та активної участі громадян у забезпеченні національної безпеки.

7) Для України пріоритетними векторами модернізації державного управління виступають удосконалення системи цивільного захисту, активізація цифрової трансформації публічних сервісів, а також посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та інтеграція сучасних технологій у процеси управління. Особливу увагу слід приділяти правовому регулюванню діяльності військових адміністрацій та органів влади в умовах війни, що дозволяє забезпечити баланс між безпекою та правами громадян.

8) Впровадження елементів зарубіжного досвіду – інтегрованих моделей кризового управління, превентивного планування та цифрової безперервності послуг – сприятиме підвищенню ефективності державного управління та стійкості суспільства до надзвичайних ситуацій.

9) Загальна стратегічна рекомендація полягає у комплексному підході до реформування державної служби, що поєднує інституційну інтеграцію, технологічні інновації, розвиток людського капіталу та активну участь громадянського суспільства. Це дозволить Україні адаптувати систему управління до сучасних викликів та забезпечити ефективну діяльність у воєнних та кризових умовах.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алюшина Н. О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2022. № 70/71. С. 11-16. DOI: https://doi.org/10.36930/507001

2. Берченко Г. Конституція як основний закон : проблеми теорії і практики. *Юридичний вісник*. 2020. № 6. С. 39–46. URL : https://yurvisnyk.in.ua/v6_2020/6_2020.pdf#page=39 (дата звернення: 21.03.2026).

3. В Ізюмській РДА обговорили дотримання законності під час мобілізації. Ізюмська районна військова адміністрація. 2024. URL: https://www.izyumrda.gov.ua/ (дата звернення: 20.03.2026 р.)

4. Войтовський К. Досвід Ізраїлю щодо формування стратегії національної безпеки. *Офіційний вебсайт Національного інституту стратегічних досліджень.* URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/ dosvid-izrayilyu-shchodoformuvannya-stratehiyi-natsionalnoyi (дата звернення: 19.03.2026 р.)

5. Волонтерська Платформа об’єднала 400 тисяч українців довкола допомоги Україні під час війни. UNICEF. 2022. URL: https://www.unicef.org/ukraine/press-releases/volunteer-hub-helps-400000-ukrainiansmake-difference (дата звернення: 19.03.2026 р.)

6. Гбур З. В. Можливість адаптації ізраїльського досвіду використання штучного інтелекту у бойових діях на сході. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 54–61. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.12.54

7. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. №10 (6). 2022. С.46-54. DOI: https://doi.org/10.15421/152243.

8. Гришина Н. В. Державна служба як соціально-правовий інститут і професійна службова діяльність. *Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Право*. Ужгород. 2023. № 78. С. 38-42. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.78.2.5

9. Губанов О. О. Трансформація відповідальності публічних службовців україни в умовах дії правового режиму воєнного стану. *Київський юридичний журнал*. 2023. № 3. С. 15-22. DOI: https://doi.org/10.32782/klj-2023-3.02

10. Дацій О. І., Авербух Г. М. Етапи формування системи управління персоналом в органах державної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 17. С. 71-76. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.17.71

11. Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки : Постанова Кабінету Міністрів України № 220 від 4 березня 2023 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text (дата звернення: 19.03.2026).

12. Державна служба: основні положення. Державна міграційна служба України. URL: https://dmsu.gov.ua

13. Дія. Державні послуги онлайн. URL: https://diia.gov.ua/ (дата звернення: 23.03.2026 р.).

14. Дробуш І., Іщук С. Волонтерська діяльність в громадах: актуальні питання правової регламентації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. № *4*(87). С. 329-335. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.4.51

15. Естонія цифровізувала 100% державних послуг і тепер працює над проактивністю системи - радниця в e-Estonia. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/4067910-estonia-cifrovizuvala-100-derzavnih-poslug-i-teper-pracue-nad-proaktivnistu-sistemi-radnica-v-eestonia.html (дата звернення: 23.03.2026 р.)

16. Євсюков Є. В. Зарубіжний досвід функціонування органів державної влади в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Міжнародного*

гуманітарного університету. 2024. № *71*. С. 29-32. DOI: https://doi.org/10.32782/2307-1745.2024.71.6

17. Єжеєв М. Особливості функціонування системи публічного (державного) управління в умовах воєнного стану. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2024. № 2. С. 27-35. DOI: https://doi.org/10.31673/2786-7412.2023.024360

18. Єсімов, С. С. Зарубіжний досвід цифровізації державних послуг. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 1. С. 386-390. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.68

19. Ізраїль на порозі конституційної кризи. URL : https://mil.in.ua/uk/blogs/izrayil-na-porozi-konstytutsijnoyi-kryzy/ (дата звернення: 15.03.2026).

20. Кальниш Ю., Іваній О., Малафеєв С. Особливості впливу діджиталізації на прозорість та підзвітність органів влади. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2024. № 5(23). С. 253-265. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-253-265

21. Кодекс законів про працю України : Закон України № 322-VIII від 10 грудня 1971 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення: 15.03.2026).

22. Колобов Ю. В. Державна служба як соціально-правовий та державно-управлінський інститут сучасного суспільства. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_162_51845622.pdf (дата звернення: 15.03.2026 р.).

23. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

24. Корнута Л. М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 64-69. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.10

25. Корнута Л.М. Принцип лояльності в державній службі: теоретико-правова характеристика та перспективи розвитку. *Право і суспільство.* 2019.

№ 1. С. 91–96. URL: https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e7617680-b836-4e9f-82b2-df1d4b83d580/content (дата звернення: 15.03.2026 р.).

26. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Теорія та практика державного управління*. 2023. № 2. С. 38-53. DOI: https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-03

27. Кримінальний кодекс України : Закон України № 2341-III від 5 квітня 2001 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text (дата звернення: 24.03.2026).

28. Кучменко В., Ватульєв М. Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2025. № 4 (135). DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14

29. Макогін З., Атаманчук З. Дідович І. Особливості кризового менеджменту у розвинених країнах світу. *Економіка і організація управління*. 2025. С. 33-41. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.4.

30. Манелюк Ю. М. Волонтерський рух України в умовах військової агресії. *Політикус.* 2022. № 6. С. 29–33. URL : https://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/16800/1/Maneliuk%20Yurii%20Mykhailovych.pdf (дата звернення: 15.03.2026).

31. НАДС провів моніторингове дослідження професійного навчання державних службовців за методологією SIGMA у 2023 році. URL: https://nads.gov.ua/news/nads-proviv-monitorynhove-doslidzhennia-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-za-metodolohiieiu-sigma-u-2023-rotsi (дата звернення: 15.03.2026 р.).

32. Офіційний сайт Національного агентства з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/news/derzhavna-sluzhba-v-umovah-vijni-dobirka-korisnoyi-informaciyi (дата звернення: 20.03.2026 р.)

33. Петловий В. Методологічні підходи до дослідження ефективності управління органами влади. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*. 2024. С. 312-314. URL:

https://conference.wunu.edu.ua/index.php/itvmpu/article/view/682/630 (дата звернення: 20.03.2026 р.)

34. Пирожкова А. С., Домріна М. К., Ковтун М. С. Електронне врядування в Україні: інновації, виклики та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. № *3*(88). С. 17-22. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.3.2

35. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022. Офіційний вісник Президента України. 2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text (дата звернення: 25.03.2026 р.).

36. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 03.02.2015 р. № 141-VIII. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text (дата звернення: 25.03.2026 р.).

37. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення відповідальності осіб, які здійснювали колабораційну діяльність: Закон України від 3 березня 2022 року № 2107-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2107-20#Text (дата звернення: 25.03.2026 р.).

38. Про внесення змін до Кримінального кодексу України щодо відповідальності за незаконне використання гуманітарної допомоги: Закон України № 2155-IX від 24 березня 2022 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-20#Text (дата звернення: 25.03.2026)

39. Про внесення змін до Кримінального та Кримінального процесуального кодексів України щодо удосконалення відповідальності за колабораційну діяльність та особливостей застосування запобіжних заходів за вчинення злочинів проти основ національної та громадської безпеки: Закон України № 2198-IX від 14 квітня 2022 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2198-20#Text (дата звернення: 25.03.2026).

40. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19 квітня 2011 р. (в редакції від 13 грудня 2022 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text (дата звернення: 25.03.2026).

41. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII (зі змінами станом на 2024 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення: 25.03.2026).

42. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16.11.2021 р. No 1882-IX. Дата оновлення: 05.12.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text (дата звернення: 25.03.2026).

43. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. No 2136-IX. Дата оновлення: 19.07.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20 (дата звернення: 25.03.2026)

44. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст. 250. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 25.03.2026).

45. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15.09.1999 р. № 1045-XIV. Дата оновлення: 19.08.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text (дата звернення: 25.03.2026).

46. Про утворення військових адміністрацій : Указ Президента України № 68/2022 від 24 лютого 2022 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text (дата звернення: 29.03.2026).

47. Резерв+. Кабінет призовника, військовозобов'язаного та резервіста. URL: https://reserveplus.mod.gov.ua/ (дата звернення: 25.03.2026).

48. Ровинська К., Козуліна О. Публічна служба України в умовах правової невизначеності. *Теоретичні та прикладні питання державотворення.* 2021. № 26. С. 133–139. URL : https://taais.oridu.odessa.ua/article/view/239046 (дата звернення: 25.03.2026).

49. Россіхін В., Омаров А., Россіхіна Г. Правова регламентація адміністративно-правових моделей публічної служби в політиці держави.

Наукові перспективи (Naukovì perspektivi). 2025. № 6(60). DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6(60)-948-955

50. Селецький О. В., Шестак Л. В. До питання про принципи публічної (державної) служби. *New ukrainian law*. 2021. № 4. С. 98–103. DOI: https://doi.org/10.51989/nul.2021.4.15

51. Серьогін С. Публічна служба в умовах цифрової трансформації: завдання, функції та вектори розвитку. *Public administration aspects*. 2022. № 3. С. 11–20. DOI: https://doi.org/10.15421/152215

52. Скляр І. Особливості розвитку цифрового врядування в умовах воєнного стану. *Аспекти публічного управління*. 2024. № *12*(4). С. 59-66. DOI: https://doi.org/10.15421/152449

53. Скриль В. В., Свистун Л. А. Антикризове управління в системі страхування: світовий досвід та українські реалії. *Інклюзивна економіка.* 2025. № 3 (09). С. 121-130. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.9-16

54. Солоткий С. А. Концептуальні засади державної служби в Україні: проблемні питання. *Філософські та методологічні проблеми права.* 2021. № 1 (21). С. 127-134. DOI: https://doi.org/10.33270/02212101.127

55. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. № *13*(1). с. 77-81. DOI: https://doi.org/10.15421/152509

56. Сурай І. Публічна служба україни: інституціональний підхід. *Науковий вісник: державне управління*. 2021. № 2(8). С. 111–132. URL: file:///C:/Users/www/Downloads/172-Текст%20статті-485-1-10-20210617.pdf (дата звернення: 25.03.2026).

57. Сурай А. Цифровізація публічного управління в україні: організаційний аспект. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 7. С. 116–124. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-116-124

58. Титаренко Л., Костенюк Н. Організаційна компонента публічної служби в умовах війни. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. № 33. С. 140-147. DOI: https://doi.org/10.35432/tisb332025327306

59. Тихончук Л., Кобан Д. Побудова ефективної моделі публічної служби україни. *Bulletin national university of water and environmental engineering*. 2023. № 102. С. 313–323. DOI: https://doi.org/10.31713/ve2202327

60. Ткаченко О., Селецький О. Етичні стандарти публічної служби. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 5(35). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-5(35)-519-530

61. Шандрук С. М. Характерні риси та соціальне значення державної служби. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. № 83. С.365-370. URL: https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/310147 (дата звернення: 29.03.2026)

62. Швидюк С. Роль місцевого самоврядування в підвищенні стійкості громад України в умовах війни. *ЄС-східне партнерство: майбутні шляхи активізації спільних ініціатив академічних та громадських спільнот в Україні*. 2024. С.160-168. URL: https://rieirs.org.ua/images/Vydannya/aprei-rieirs-2024.pdf#page=160 (дата звернення: 29.03.2026)

63. Щодо прийому на роботу до державних органів під час воєнного стану в Україні: Роз'яснення від 01.03.2022 р. № 147. Національне агентство України з питань держаної служби. URL: https://nads.gov.ua/npas/shchodo-prijomu-na-robotu-do-derzhavnih-organiv-pid-chas-voyennogo-stanu (дата звернення: 21.03.2026 р.)

64. Як громадам взаємодіяти з волонтерами: поради експертів. URL: http://sg.vn.ua/news/yak-gromadam-vzayemodiyaty-z-volonteramy-porady-ekspertiv (дата звернення: 21.03.2026 р.)

65. Яра О. С., Світличний О. П. Функції правоохоронних органів України в умовах режиму воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 3. С.128-131. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.04.78

66. Яцишин В. В. Особливості застосування норм законодавства про працю до регулювання відносин державної служби в умовах воєнного стану. *Київський часопис права*. 2023. № 1. С.129–135. DOI: https://doi.org/10.32782/klj/2023.1.19

67. Kurnyshova Y. Ukraine at War: Resilience and Normative Agency. *Central European Journal of International and Security Studies*. 2023. Vol. 7, Issue 2. P. 80–110. DOI: https://doi.org/10.51870/UXXZ5757

68. Kovalchuk V. Features of the functioning of local government bodies during the period of martial law in Ukraine. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series : Legal Sciences.* 2023. Vol. 10. No. 4 (40). P. 398–405. DOI : https://doi.org/10.23939/law2023.40.398

69. Rajamae-Soosaar K., Nikiforova A. Exploring Estonia's Open Government Data Development as a Journey towards Excellence: Unveiling the Progress of Local Governments in Open Data Provision. In *Proceedings of the 25th Annual International Conference on Digital Government Research*. pp. 920-931. DOI: https://doi.org/10.1145/3657054.3657161

70. The Dodd–Frank Act. URL : https://www.thebalance.com/dodd-frank-wall-streetreform-act-3305688 (дата звернення: 21.03.2026).

71. What Does It Mean To Be in the IDF Reserves? URL: https://blog.judaicawebstore.com/idf-reserves/ (дата звернення: 21.03.2026 р.)

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Самарська Катерина Андріївна, студентка 4 курсу, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти samarskateryna@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Трансформація державної служби україни в умовах війни» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (студент) Самарська К.А.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (науковий керівник) Яцук Н.В.