

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет історії, політології та міжнародних відносин
Кафедра політології та державного управління**

**Механізми забезпечення ефективності державної служби
в надзвичайних умовах
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконав:

студент 2 курсу, 627 групи
Штефанчук Андрій Іванович

Керівник:

доктор політичних наук,
доцент Юрійчук Є.П.

*До захисту допущено
на засіданні кафедри*

протокол № _____ від _____ 2024 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Круглашов А.М.

Чернівці – 2024

Анотація

Кваліфікаційна робота «Механізми забезпечення ефективності державної служби в надзвичайних умовах» присвячена дослідженню організаційних, нормативно-правових та інноваційних інструментів підвищення ефективності державної служби у кризових ситуаціях. У роботі розкрито сутність і значення ефективності державної служби, здійснено аналіз чинників, що впливають на її функціонування, а також запропоновано напрями вдосконалення механізмів реагування на надзвичайні ситуації. Особливу увагу приділено впровадженню сучасних технологій, розвитку кадрового потенціалу та адаптивному управлінню в умовах кризи.

Ключові слова: державна служба, ефективність, надзвичайні ситуації, управління, інновації.

Abstract

The qualification paper «Mechanisms for Ensuring the Efficiency of Civil Service in Emergency Conditions» focuses on the study of organizational, regulatory, and innovative tools for enhancing civil service efficiency during crises. The paper explores the essence and importance of civil service efficiency, analyzes factors influencing its performance, and suggests ways to improve response mechanisms in emergencies. Special attention is given to implementing modern technologies, developing human resources, and adaptive management in crisis situations.

Keywords: civil service, efficiency, emergencies, management, innovation.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

А.І. Штефанчук

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В НАДЗВИЧАЙНИХ УМОВАХ.....	6
1.1. Поняття та сутність ефективності державної служби	6
1.2. Надзвичайні ситуації: характеристика, класифікація та вплив на функціонування державної служби	15
1.3. Методологічні підходи до дослідження ефективності державної служби в надзвичайних умовах	28
1.4. Джерельна база і стан наукової розробки проблеми	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В НАДЗВИЧАЙНИХ УМОВАХ.....	44
2.1. Організаційні механізми забезпечення ефективності державної служби	44
2.2. Роль нормативно-правового забезпечення в надзвичайних умовах.....	57
2.3. Взаємодія державної служби з іншими інституціями в кризових умовах ...	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В НАДЗВИЧАЙНИХ УМОВАХ...	84
3.1. Інноваційні інструменти та підходи в управлінні державною службою.....	84
3.2. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в умовах кризи	94
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В НАДЗВИЧАЙНИХ УМОВАХ	101
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108

ВСТУП

Актуальність теми.

Ефективність державної служби є визначальним фактором стабільності, безпеки та розвитку будь-якої держави. Особливо важливою ця проблема стає в умовах надзвичайних ситуацій, коли державна служба має забезпечувати безперервність управлінських процесів, оперативне реагування на кризові виклики та підтримку основних потреб суспільства. В умовах сучасних глобальних загроз, таких як війни, пандемії та природні катаклізми, питання підвищення ефективності державної служби набуває особливого значення. Україна, що перебуває в умовах збройного конфлікту та соціально-економічної нестабільності, стикається з гострою потребою у вдосконаленні механізмів функціонування державної служби в кризових умовах.

Мета дослідження роботи полягає у комплексному аналізі механізмів забезпечення ефективності державної служби в надзвичайних умовах та формуванні рекомендацій щодо їх вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначені такі **завдання**:

1. Розкрити сутність та значення ефективності державної служби в контексті надзвичайних умов.
2. Проаналізувати чинники, які впливають на ефективність державної служби в кризових ситуаціях.
3. Дослідити існуючі організаційні та нормативно-правові механізми забезпечення ефективності державної служби.
4. Виявити проблеми та виклики у функціонуванні державної служби в умовах кризи.
5. Запропонувати інноваційні інструменти та підходи для вдосконалення державної служби у надзвичайних умовах.

Об'єктом дослідження є державна служба як ключова інституція системи публічного управління.

Предметом дослідження є механізми забезпечення ефективності функціонування державної служби в умовах надзвичайних ситуацій.

У роботі використано комплекс **методів**, зокрема:

- аналіз наукових джерел для визначення теоретико-методологічних засад дослідження;
- порівняльний аналіз для оцінки механізмів забезпечення ефективності державної служби в різних країнах;
- системний підхід для комплексного розгляду факторів, що впливають на ефективність державної служби.

Новизна дослідження полягає у розробці концептуальних підходів до вдосконалення механізмів забезпечення ефективності державної служби в надзвичайних умовах. У роботі вперше запропоновано інтеграцію інноваційних технологій та адаптивних підходів до управління в умовах кризи.

Практичне значення роботи.

Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення нормативно-правових актів, навчальних програм з публічного управління, а також у практичній діяльності державних органів.

Структура і обсяг роботи.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, практичних рекомендацій, висновків та списку використаних джерел.

У першому розділі викладено теоретико-методологічні засади ефективності державної служби.

Другий розділ присвячено аналізу існуючих механізмів забезпечення ефективності державної служби в умовах криз.

У третьому розділі запропоновано рекомендації щодо вдосконалення механізмів функціонування державної служби.

Практичні рекомендації, викладені в роботі, спрямовані на вдосконалення механізмів забезпечення ефективності державної служби в умовах надзвичайних ситуацій.

Обсяг роботи становить 117 сторінок, з них текстової частини 107. Список джерел складає 73 позиції..

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В НАДЗВИЧАЙНИХ УМОВАХ

1.1. Поняття та сутність ефективності державної служби

Державна служба є однією з ключових інституцій у системі управління державою, яка виконує роль посередника між політичним керівництвом і суспільством. Як інструмент реалізації державної політики, вона забезпечує впровадження рішень органів влади, надає публічні послуги та підтримує функціонування державних інституцій. Завдяки цьому державна служба стає невід'ємною частиною механізму управління, що визначає її вагоме значення для підтримання стабільності, сталого розвитку та соціальної злагоди.

Ефективність державної служби є фундаментальною умовою для забезпечення стабільного функціонування держави. Державна політика, навіть найбільш стратегічно спрямована, не може бути реалізована без належної інституційної спроможності та якісного адміністрування. Здатність державних органів відповідати на потреби громадян, підтримувати правопорядок, реалізовувати економічні програми та забезпечувати основні права й свободи населення напряму залежить від ефективності функціонування державної служби. Неефективність у цій сфері може спричинити відчуження громадян від держави, посилити соціальну напругу та знизити рівень довіри до органів влади [63, с. 180].

Крім того, державна служба відіграє важливу роль у задоволенні суспільних потреб. У сучасних умовах держави виступають як гаранті соціального захисту, забезпечення освіти, охорони здоров'я, інфраструктури та інших життєво важливих сфер. Ефективність у цій площині означає не лише здатність виконувати завдання, а й робити це відповідно до очікувань і потреб населення. Таке виконання передбачає належну комунікацію між державними органами та суспільством, адаптивність до змін і готовність до інновацій.

Для аналізу механізмів забезпечення ефективності державної служби важливо чітко визначити це поняття. Його багатозначність ускладнює дослідження, оскільки різні наукові підходи акцентують увагу на різних аспектах ефективності: від результативності й продуктивності до раціонального використання ресурсів. Тому потреба в систематичному визначенні поняття ефективності стає базовою передумовою для формування стратегії розвитку державної служби та підвищення її функціональної спроможності [16, с. 166].

Поняття «ефективність» є багатогранним і широко використовується у різних галузях науки та практики, зокрема в державному управлінні, менеджменті, економіці та соціології. Його етимологія походить від латинського слова *effectivus*, що означає «здійснювальний, результативний». У первісному значенні термін асоціювався з досягненням поставленої мети, тобто з виконанням завдання, що приносить бажаний результат [61, с. 40]. Це вихідне розуміння стало основою для подальшого розвитку концепції ефективності в управлінській науці.

Загалом, ефективність розглядається як міра відповідності між досягнутим результатом і витраченими на це ресурсами. У класичній теорії управління вона визначається як співвідношення «входу» та «виходу», де «вхід» позначає ресурси (час, фінанси, людські зусилля), а «вихід» – досягнуті цілі або результати діяльності. З огляду на це, ефективність є ключовим параметром для оцінки успішності діяльності будь-якої системи управління, зокрема державної служби.

Важливим аспектом аналізу поняття «ефективність» є його співвідношення з іншими суміжними категоріями – «результативність», «продуктивність» та «економічність».

Результативність характеризує досягнення конкретних цілей без обов'язкового врахування ресурсів, витрачених на це. Вона фокусується лише на кінцевому результаті, що важливо для оцінки виконання завдань, але не завжди демонструє раціональність діяльності. Наприклад, державний орган може забезпечити виконання законодавчого акта, але зробити це з надмірними витратами часу чи коштів.

Продуктивність стосується кількісних показників результату, які досягаються на одиницю витрачених ресурсів. Вона особливо актуальна у сфері виробництва або виконання технічних завдань, проте в державному управлінні продуктивність може мати умовний характер через складність кількісного вимірювання багатьох суспільно значущих результатів, таких як підвищення рівня довіри громадян.

Економічність орієнтована на мінімізацію витрат при досягненні бажаних результатів. У державному управлінні економічність має обмежений характер, оскільки досягнення суспільного блага нерідко вимагає залучення значних ресурсів без прямого фінансового ефекту.

Таким чином, ефективність інтегрує в собі елементи результативності, продуктивності та економічності, проте залишається ширшим поняттям. Вона оцінюється не лише через кількісні показники, але й через якісні аспекти, такі як відповідність цінностям, етичним стандартам та очікуванням суспільства.

Ефективність державної служби є ключовим показником здатності державного апарату реалізовувати державну політику та забезпечувати суспільне благо. На відміну від комерційних структур, де основною метою є отримання прибутку, державна служба спрямована на задоволення потреб громадян, підтримання правопорядку та сприяння соціально-економічному розвитку. Тому ефективність у державному управлінні визначається не лише економічними показниками, але й соціальними результатами, такими як підвищення якості життя населення та забезпечення справедливості.

Основні аспекти ефективності державної служби включають:

1. Адміністративний аспект: передбачає оптимізацію внутрішніх процесів, чітке визначення функцій і обов'язків, а також забезпечення прозорості та підзвітності діяльності державних органів.
2. Соціальний аспект: орієнтований на задоволення потреб громадян, забезпечення їхніх прав і свобод, а також сприяння соціальній згуртованості та довірі до державних інституцій.

3. Економічний аспект: стосується раціонального використання державних ресурсів, підвищення продуктивності та забезпечення сталого економічного розвитку.

У науковій літературі існує кілька підходів до визначення ефективності державної служби. Згідно з одним із них, ефективність розглядається як ступінь досягнення поставлених цілей при оптимальному використанні ресурсів [18, с. 308]. Інший підхід акцентує увагу на здатності державної служби адаптуватися до змін та реагувати на потреби суспільства, забезпечуючи при цьому високу якість надання послуг [66, с. 53].

Ефективність державної служби визначається здатністю державних органів досягати поставлених цілей, раціонально використовуючи наявні ресурси, та гнучко реагувати на зміни в суспільстві. Ці ключові ознаки є взаємопов'язаними та забезпечують комплексний підхід до оцінки діяльності державних інституцій.

Результативність відображає ступінь виконання завдань, що відповідають цілям державної політики. Вона характеризується досягненням конкретних результатів, таких як впровадження програм економічного розвитку, забезпечення соціальної справедливості чи реалізація нормативно-правових актів. Результативність державної служби оцінюється за такими показниками, як якість публічних послуг, рівень задоволення населення державними інституціями та відповідність виконаних завдань суспільним очікуванням. Наприклад, дослідження показують, що висока результативність у наданні електронних послуг знижує бюрократичні бар'єри та підвищує довіру до держави.

Раціональність означає оптимальне використання ресурсів – людських, фінансових, матеріальних і часових – для досягнення максимального ефекту. Раціональність забезпечується завдяки чіткій організації процесів, впровадженню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій і підвищенню професійного рівня державних службовців. Важливість цієї ознаки особливо відчутна в умовах обмежених бюджетних ресурсів, коли держава повинна виконувати свої обов'язки із максимальною ефективністю. Наприклад, країни,

які успішно реалізували програми оптимізації державного апарату, знижують витрати на управління без втрати якості послуг.

Гнучкість характеризує здатність державної служби швидко реагувати на виклики, адаптуватися до змін середовища та впроваджувати інновації. У сучасному світі, що постійно змінюється, державна служба повинна бути готовою адаптувати свої процеси та політики до нових умов, таких як технічний прогрес, соціальні зміни чи надзвичайні ситуації. Гнучкість також означає здатність передбачати потенційні загрози та своєчасно вживати заходів для їхнього попередження [68, с. 99]. Наприклад, пандемія COVID-19 показала критичну необхідність гнучкості державних інституцій у запровадженні нових процедур і дистанційних послуг.

Таким чином, ефективність державної служби базується на досягненні результатів, раціональному використанні ресурсів і здатності адаптуватися до змін. Ці ознаки взаємопов'язані та забезпечують комплексний підхід до оцінки діяльності державних інституцій.

Ефективність державної служби слід розглядати як складну багатовимірну систему, яка взаємодіє з іншими компонентами державного управління. Системний підхід дозволяє враховувати всі елементи, що впливають на її результативність, раціональність і здатність до адаптації. Це передбачає аналіз структури державної служби, її функцій, механізмів управління, а також управлінської культури, мотивації персоналу та комунікацій [73, с. 287].

Взаємозв'язок із структурою державної служби, її функціями та механізмами управління є центральним аспектом системного підходу. Державна служба є багаторівневою системою, яка виконує різноманітні функції, зокрема забезпечення правопорядку, надання публічних послуг і впровадження державної політики. Ефективність цієї системи залежить від чіткої структурної організації, розподілу функцій між органами державної влади та належного функціонування механізмів управління. Наприклад, надмірна централізація може призвести до уповільнення прийняття рішень, тоді як надмірна децентралізація – до браку координації.

Механізми управління, які включають планування, координацію, контроль і моніторинг, відіграють вирішальну роль у забезпеченні системності в роботі державної служби. Їхній успіх залежить від впровадження інноваційних інструментів управління, таких як цифровізація процесів, використання аналітичних платформ і технологій прогнозування.

Значення управлінської культури, мотивації працівників і комунікацій також є фундаментальним компонентом системного підходу.

Управлінська культура відображає цінності, принципи й стандарти, які формують поведінку державних службовців і впливають на їхнє ставлення до виконання завдань. Висока культура управління сприяє професійності, етичності та орієнтації на суспільне благо [50, с. 265].

Мотивація працівників визначає їхню зацікавленість у досягненні високих результатів. Ефективні системи стимулювання, включно з матеріальним заохоченням, професійним розвитком і визнанням досягнень, сприяють підвищенню продуктивності праці. Дослідження показують, що державні службовці з високим рівнем мотивації працюють ефективніше та проявляють більшу ініціативність [15, с. 70].

Комунікації забезпечують координацію між різними рівнями державної служби, сприяють обміну інформацією та формуванню спільного бачення цілей. Вони також важливі для взаємодії держави з громадськістю, оскільки забезпечують прозорість і підвищують довіру населення до органів влади.

Системний підхід дає змогу оцінювати ефективність державної служби не лише через окремі її компоненти, а й у взаємозв'язку між ними. Завдяки цьому стає можливим створення гармонійної системи, здатної досягати поставлених цілей у складних умовах сучасного світу.

Ефективність державної служби залежить від низки внутрішніх та зовнішніх факторів, які визначають її здатність виконувати поставлені завдання на високому рівні.

Організаційна структура і управлінські процеси відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної роботи державної служби. Якщо структура раціональна

і відповідає сучасним потребам, це сприяє чіткому розподілу обов'язків, швидкому ухваленню рішень і оперативному виконанню завдань. Наприклад, дослідження показують, що оптимізація управлінських процесів позитивно впливає на якість виконання функцій державних установ[28, с. 105].

Важливим фактором є кваліфікація та компетентність службовців. Їхній професійний рівень напряду визначає якість державного управління. Постійне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток спеціалізованих навичок сприяють покращенню результативності роботи. Наприклад, аналіз практики в Україні свідчить про позитивний вплив професійного зростання службовців на ефективність виконання ними своїх обов'язків.

Мотивація, соціальні умови і моральний клімат у колективі також мають значення. Коли працівники отримують достатню винагороду за свою працю, працюють у комфортних умовах і відчують підтримку колег, вони стають більш зацікавленими в досягненні високих результатів. Це підтверджується дослідженнями, які вказують на прямий зв'язок між соціальними умовами роботи і продуктивністю працівників [11].

Серед зовнішніх чинників важливо враховувати економічну стабільність у країні. Фінансові можливості держави визначають рівень заробітних плат, ресурсне забезпечення державних установ і здатність уряду інвестувати в розвиток інфраструктури управління. Згідно з аналізом, в умовах економічної нестабільності ефективність державної служби значно знижується.

Правове забезпечення є ще одним важливим аспектом. Наявність чіткої і прозорої нормативно-правової бази регулює діяльність службовців, створює механізми запобігання корупції та забезпечує правову визначеність у їхній роботі. Дослідження свідчать, що сильне правове середовище сприяє покращенню результативності державного управління [1, с. 174].

Суспільна довіра та очікування громадян також мають суттєвий вплив. Якщо громадяни довіряють державним органам, це підвищує їхній авторитет і легітимність. При цьому, відповідність діяльності державної служби суспільним

очікуванню позитивно позначається на її результативності. Відомо, що в умовах низької довіри до влади ефективність державної служби значно знижується.

Ефективність державної служби є результатом збалансованої взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають її здатність адаптуватися до викликів часу та забезпечувати якісне обслуговування населення.

Ефективність державної служби в умовах надзвичайних ситуацій є критично важливою для забезпечення безпеки населення та стабільності держави. У кризових умовах традиційні підходи до оцінки ефективності можуть бути недостатніми, тому необхідно враховувати специфічні особливості таких ситуацій.

По-перше, в умовах надзвичайних ситуацій швидкість прийняття рішень та координація дій набувають пріоритетного значення над дотриманням формальних процедур. Це зумовлено необхідністю негайного реагування на загрози та мінімізації їхніх наслідків. Затримка в ухваленні рішень може призвести до значних людських жертв та матеріальних втрат. Як зазначає О. Л. Хитра, ефективна діяльність Державної служби з надзвичайних ситуацій (ДСНС) України вимагає оперативного реагування та координації дій між різними органами влади [58, с. 213].

По-друге, діяльність державної служби в кризових умовах повинна бути спрямована на попередження негативних наслідків для населення та держави. Це передбачає проактивний підхід, коли заходи вживаються не лише для реагування на вже наявні загрози, але й для запобігання можливим кризовим ситуаціям у майбутньому. Такий підхід дозволяє зменшити ризики та підвищити стійкість суспільства до надзвичайних подій. Важливість запобігання та мінімізації наслідків надзвичайних ситуацій підкреслюється в дослідженнях, присвячених ролі ДСНС у забезпеченні національної безпеки [58, с. 209].

По-третє, забезпечення стійкості функціонування державної служби є критично важливим. Це означає, що навіть в умовах кризи державні інституції повинні продовжувати виконувати свої основні функції, забезпечуючи надання необхідних послуг населенню та підтримуючи громадський порядок. Стійкість

державної служби сприяє збереженню довіри громадян до влади та підвищує ефективність антикризових заходів. Як зазначає В. С. Кропивницький, удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування у сфері цивільного захисту сприяє підвищенню стійкості державної служби в умовах криз [21, с. 62].

Оцінюючи ефективність державної служби в надзвичайних умовах, слід враховувати такі критерії:

Оперативність прийняття рішень. Швидке та обґрунтоване ухвалення управлінських рішень дозволяє своєчасно реагувати на змінні обставини та запобігати ескалації кризових ситуацій. Як зазначається в дослідженнях, оперативність є ключовим фактором успішного реагування на надзвичайні ситуації [1, с. 214].

Мінімізація витрат і ризиків. Ефективне використання ресурсів та управління ризиками сприяє зменшенню негативних наслідків кризи та забезпечує раціональне використання державних коштів. Важливість мінімізації витрат і ризиків підкреслюється в контексті реформування державної служби з надзвичайних ситуацій [4, с. 2].

Задоволення базових потреб суспільства у кризовий період. Забезпечення населення необхідними послугами та підтримка життєво важливих функцій суспільства є ключовими показниками ефективності державної служби під час надзвичайних ситуацій. Як зазначається в наукових дослідженнях, задоволення базових потреб населення є критично важливим у кризових умовах

Отже, ефективність державної служби є фундаментальною умовою для забезпечення стабільного функціонування держави та реалізації державної політики. Вона визначається здатністю державного апарату відповідати на потреби громадян, впроваджувати стратегії соціально-економічного розвитку та забезпечувати правопорядок. У центрі цього поняття – результативність, продуктивність та економічність, що утворюють основу для оцінки діяльності державних інституцій. Ефективна державна служба підтримує довіру громадян, знижує соціальну напругу та сприяє злагодженій взаємодії суспільства і держави.

Ключові аспекти ефективності включають адміністративну оптимізацію, задоволення суспільних потреб та раціональне використання ресурсів. Державна служба повинна бути адаптивною до змін та викликів сучасного світу, зокрема технічного прогресу чи кризових ситуацій. У цьому контексті важливими є оперативність, якість надання послуг та комунікація з громадськістю. Системний підхід до управління дозволяє гармонізувати діяльність державної служби, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на її продуктивність.

Ефективність державної служби особливо важлива в умовах криз, коли швидкість реагування та здатність мінімізувати наслідки стають пріоритетом. Важливими критеріями є оперативність прийняття рішень, раціональне використання ресурсів і задоволення базових потреб населення. Кризи, такі як пандемія або стихійні лиха, показують, наскільки значущою є гнучкість і стійкість державних органів, які повинні продовжувати виконувати свої функції навіть у найскладніших обставинах, підтримуючи стабільність та довіру до влади.

1.2. Надзвичайні ситуації: характеристика, класифікація та вплив на функціонування державної служби

У сучасному світі кількість надзвичайних ситуацій невідомо зростає, що є наслідком як природних процесів, так і діяльності людини. Природні катаклізми, такі як землетруси, повені, урагани чи посухи, щороку призводять до значних людських втрат та матеріальних збитків. Техногенні аварії – наприклад, промислові вибухи, витоки токсичних речовин або аварії на транспорті – також становлять серйозну загрозу. Своєю чергою, соціальні потрясіння, зокрема акти тероризму, громадянські заворушення чи епідемії, демонструють вразливість суспільств до різноманітних викликів. Воєнні конфлікти додають до цього списку, порушуючи стабільність як окремих країн, так і регіонів у цілому.

У таких умовах державна служба стає основним гарантом безпеки та стабільності. Саме її функції забезпечують координацію діяльності різних

органів влади, своєчасне реагування на надзвичайні події та мінімізацію їхніх наслідків для населення і держави. Роль державної служби полягає не лише у реагуванні на кризи, а й у розробці та впровадженні стратегій попередження надзвичайних ситуацій, що дозволяє зменшити їхню частоту і масштаби. Державні службовці беруть участь у плануванні заходів, залучають ресурси, забезпечують зв'язок між владою, громадянами і міжнародними партнерами, а також відповідають за прозорість і оперативність управлінських процесів у кризових умовах.

Для того щоб державна служба могла ефективно функціонувати в умовах кризи, важливо мати чітке розуміння характеристик надзвичайних ситуацій. Це передбачає їх класифікацію за різними критеріями. В Україні класифікація надзвичайних ситуацій здійснюється відповідно до Кодексу цивільного захисту України (Ст. 5.), де виділено чотири основні типи: природного, техногенного, соціального та воєнного характеру [19].

Природні надзвичайні ситуації включають такі явища, як стихійні лиха чи епідемії. Техногенні ситуації охоплюють аварії на промислових об'єктах, транспорті, а також надзвичайні події в енергетиці. Соціальні катастрофи пов'язані з терористичними актами, масовими заворушеннями або масовими міграціями. Воєнні ситуації включають воєнні конфлікти, вторгнення чи окупацію території.

Крім того, надзвичайні ситуації класифікуються за рівнем їхнього впливу і необхідними для ліквідації ресурсами: об'єктовий, місцевий, регіональний і державний рівні [33]. Об'єктові надзвичайні ситуації обмежуються окремими підприємствами чи установами і не потребують масштабного втручання. Місцеві охоплюють окремі населені пункти, тоді як регіональні і державні виходять за межі однієї області або мають загальнонаціональне значення.

Визначення характеристик і класифікація надзвичайних ситуацій є основою для розробки ефективних механізмів реагування. Чітке розуміння цих категорій дозволяє державним органам планувати заходи з попередження, реагування і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Наприклад, для

природних катаклізмів розробляються системи раннього сповіщення і плани евакуації, для техногенних катастроф впроваджуються протоколи безпеки на об'єктах підвищеного ризику, а для соціальних і воєнних криз розробляються стратегії захисту правопорядку і громадянських прав.

Таким чином, у сучасних умовах, коли загрози стають все більш комплексними, критична роль державної служби у їхньому попередженні та ліквідації зростає. Ефективне функціонування державних органів у кризових умовах є ключовою передумовою для забезпечення безпеки і стабільності суспільства.

Надзвичайні ситуації – це особливі обставини, які порушують нормальне функціонування суспільства, економіки, а також державних органів. Їх виникнення може бути спричинене природними явищами, техногенними аваріями, соціальними конфліктами або воєнними діями. Надзвичайні ситуації характеризуються низкою специфічних ознак, які впливають на порядок реагування держави та суспільства.

Однією з ключових особливостей надзвичайних умов є їх непередбачуваність. У багатьох випадках такі ситуації виникають раптово, без достатньо очевидних ознак, що ускладнює підготовку до них. Наприклад, землетруси чи техногенні аварії відбуваються без попередження, а їхній масштаб часто перевищує можливості наявних систем реагування.

Іншою характеристикою надзвичайних умов є динамічність розвитку подій. Ситуації можуть швидко змінюватися, зумовлюючи необхідність адаптивного планування та мобілізації ресурсів. Наприклад, у випадках повеней або епідемій масштаби та географія їх поширення можуть швидко збільшуватися, що вимагає оперативної реакції від державних органів.

Надзвичайні ситуації також ставлять перед державою завдання ухвалення оперативних рішень. У таких умовах формальні процедури можуть бути неефективними, адже критично важливою стає швидкість дій. Це особливо актуально під час природних катастроф, коли зволікання в ухваленні рішень може призвести до людських жертв і масштабних руйнувань.

Законодавство України визначає надзвичайні ситуації через поняття «надзвичайна ситуація». Відповідно до Кодексу цивільного захисту України, це обставини, за яких порушується нормальна життєдіяльність населення, зумовлена загрозою або виникненням небезпеки для здоров'я та життя людей, руйнуванням об'єктів інфраструктури чи довкілля (Кодекс цивільного захисту України, ст. 2) [19].

Таким чином, надзвичайні ситуації – це ситуації, що вимагають особливого підходу до реагування через свою складність, динамічність та непередбачуваність. Державні органи, включно з системою державної служби, мають бути готові до таких викликів шляхом створення ефективних механізмів планування, управління ресурсами та ухвалення рішень.

Надзвичайні ситуації вирізняються сукупністю специфічних рис, які суттєво ускладнюють процес управління та реагування. Вони створюють значний виклик для державних органів, що змушені діяти в умовах високого рівня ризиків та обмежених ресурсів.

Однією з основних рис надзвичайних умов є високий рівень загроз для життя, здоров'я та майна громадян. Виникнення таких ситуацій, як природні катастрофи, техногенні аварії, соціальні кризи або воєнні дії, створює безпосередню небезпеку для фізичної безпеки людей та призводить до значних матеріальних втрат. Наприклад, під час повеней або землетрусів руйнується житлова інфраструктура, що ставить під загрозу життя тисяч людей. Як зазначено у Кодексі цивільного захисту України, забезпечення захисту населення в таких умовах є першочерговим завданням держави (Кодекс цивільного захисту України, ст. 20) [19].

Другою ключовою рисою є обмеженість ресурсів. В умовах надзвичайних ситуацій часу, матеріальних і людських ресурсів часто недостатньо для повного подолання наслідків кризи. Це вимагає ефективного управління наявними можливостями. Наприклад, під час масштабних лісових пожеж або епідемій виникає дефіцит спеціалізованої техніки, медичного обладнання чи персоналу. У

таких ситуаціях важливо оптимізувати розподіл ресурсів, забезпечуючи їхнє використання в найбільш критичних точках.

Необхідність міжвідомчої координації є ще однією визначальною рисою надзвичайних умов. У кризових ситуаціях жоден орган влади не може діяти ефективно ізольовано. Координація між різними установами, включно з правоохоронними органами, службами цивільного захисту, медичними закладами та місцевими органами влади, є обов'язковою для успішного подолання наслідків надзвичайної ситуації. У статті 12 Кодексу цивільного захисту України підкреслюється, що всі суб'єкти управління у сфері цивільного захисту мають працювати узгоджено, щоб забезпечити належний рівень реагування [19].

Отже, надзвичайні ситуації характеризуються високим рівнем ризиків для громадян, дефіцитом ресурсів та необхідністю комплексного підходу через міжвідомчу координацію. Ці риси визначають специфіку управління у кризових ситуаціях, роблячи її складним і водночас надзвичайно важливим завданням для державних органів.

В Україні офіційно використовується термін «надзвичайні ситуації», який визначає обставини, що порушують нормальне функціонування суспільства, економіки та державних органів. Відповідно до Кодексу цивільного захисту України, надзвичайна ситуація – це обставини, за яких на певній території виникає загроза або фактичне порушення нормальних умов життєдіяльності населення внаслідок небезпечних природних явищ, техногенних аварій, соціальних чи воєнних подій, що призводить до необхідності здійснення аварійно-рятувальних робіт.

Класифікація надзвичайних ситуацій за джерелами їхнього виникнення охоплює чотири основні категорії (Ст. 5 Кодексу цивільного захисту України) [19]:

Природні надзвичайні ситуації виникають внаслідок стихійних явищ. До них належать землетруси, повені, урагани, посухи, зсуви, лавини тощо. Вони загрожують життю і здоров'ю населення, руйнують інфраструктуру та

екосистеми. Наприклад, повені на заході України в 2008 р. і 2010 р. році спричинила значні збитки, включаючи евакуацію тисяч громадян та руйнування доріг.

Техногенні надзвичайні ситуації виникають через аварії на підприємствах, транспорті або об'єктах інфраструктури. Сюди входять вибухи, витoki небезпечних речовин, пожежі, катастрофи на транспорті. Найвідоміший приклад – аварія на Чорнобильській АЕС у 1986 році, яка стала однією з найбільших техногенних катастроф у світі. Відповідно до українського законодавства, держава зобов'язана здійснювати контроль і нагляд за об'єктами підвищеної небезпеки.

Соціальні надзвичайні ситуації зумовлені людськими конфліктами чи соціальними проблемами. До них належать масові заворушення, терористичні акти, а також кризи, пов'язані з великим напливом біженців. Ці події часто супроводжуються значним стресом для суспільства та вимагають ефективної взаємодії правоохоронних і рятувальних служб.

Військові надзвичайні ситуації охоплюють збройні конфлікти, окупацію територій і гібридні загрози, такі як кібератаки чи інформаційна війна. Це найбільш серйозний виклик для суверенітету держави. Наприклад, ситуація на сході України, пов'язана з воєнними діями, та окупація Криму російською федерацією, є яскравими прикладами таких надзвичайних ситуацій.

Така класифікація надзвичайних ситуацій дозволяє чітко визначити джерела їхнього виникнення, оцінити ризики та створити цільові механізми для запобігання, реагування і ліквідації наслідків кожного виду ситуацій. Це підвищує ефективність управління кризами і забезпечує злагоджену роботу всіх органів, залучених до захисту населення.

Класифікація надзвичайних ситуацій за масштабом і характером впливу є важливою для ефективного управління ними, оскільки дозволяє визначити рівень реагування, необхідні ресурси та залучені органи управління.

Класифікація за масштабом визначає територіальний обсяг надзвичайної ситуації та її вплив на суспільство.

Локальні надзвичайні ситуації обмежуються територією окремої громади, населеного пункту чи об'єкта господарської діяльності. Їхній вплив не виходить за межі цього простору, а ліквідація наслідків здійснюється силами місцевих органів влади та відповідних служб. Наприклад, локальні пожежі у сільській місцевості або аварії на підприємствах, що не впливають на прилеглі території, є типовими прикладами локальних ситуацій. Законодавство України дозволяє органам місцевого самоврядування самостійно організовувати реагування на такі ситуації відповідно до Кодексу цивільного захисту [19].

Регіональні надзвичайні ситуації охоплюють більшу територію, часто в межах області або регіону. Для їхньої ліквідації потрібна координація з обласними органами влади, залучення додаткових ресурсів, а іноді й допомоги центральних органів. Наприклад, значні повені, які торкаються кількох населених пунктів, або аварії на регіональних об'єктах енергетики належать до цієї категорії. Положення Кодексу цивільного захисту України передбачають створення регіональних комісій для управління такими ситуаціями.

Загальнодержавні надзвичайні ситуації зачіпають інтереси всієї країни і потребують втручання центральних органів виконавчої влади. До таких ситуацій належать великомасштабні природні катастрофи, техногенні аварії, війни або пандемії. Наприклад, пандемія COVID-19, яка охопила всю територію України, стала яскравим прикладом загальнодержавної надзвичайної ситуації, що вимагала централізованого управління, залучення значних ресурсів та координації між усіма рівнями влади [36].

Міжнародні надзвичайні ситуації впливають на кілька країн одночасно і потребують міжнародної координації. Наприклад, збройний конфлікт у Сирії призвів до гуманітарної кризи, яка торкнулася не лише самої Сирії, а й сусідніх країн через масову міграцію. Іншим прикладом є Чорнобильська катастрофа, наслідки якої відчули країни Європи. Для управління міжнародними кризами використовуються механізми міжнародного співробітництва, зокрема в межах ООН, ЄС чи НАТО.

Класифікація за характером впливу визначає динаміку розвитку надзвичайної ситуації та її прогнозованість.

Раптові надзвичайні ситуації виникають без попередження і характеризуються значною несподіваністю. До них належать землетруси, вибухи на підприємствах, транспортні аварії чи терористичні акти. Вони вимагають оперативної реакції і часто ускладнюють планування заходів із запобігання. Наприклад, землетрус у Туреччині у 2023 році став несподіваним і спричинив значні людські жертви [72].

Поступові надзвичайні ситуації розвиваються повільно, але мають значний вплив на тривалість і масштаб. Це можуть бути економічні кризи, екологічні катастрофи, зростання напруги в суспільстві або пандемії. Вони зазвичай дають можливість для прогнозування та планування реагування. Наприклад, пандемія COVID-19 розвивалася поступово, надаючи урядам час для підготовки, хоча і з перемінним успіхом [67].

Класифікація за масштабом і характером впливу дозволяє ефективно планувати реагування на надзвичайні ситуації, визначати пріоритети у використанні ресурсів та залучати відповідні рівні управління. Це забезпечує більш скоординоване і результативне подолання кризових подій.

Надзвичайні умови суттєво впливають на функціонування державної служби, вимагаючи адаптації стандартних процесів, швидкого ухвалення рішень і тісної співпраці між відомствами. Такі обставини змінюють традиційний підхід до виконання обов'язків державних службовців, змушуючи їх діяти у невизначених і нестабільних умовах.

Одним із ключових впливів надзвичайних ситуацій є перерозподіл функцій і обов'язків. У кризових умовах держава фокусується на пріоритетних завданнях, спрямованих на зменшення ризиків і наслідків надзвичайної ситуації. Наприклад, під час природних катастроф основна увага державної служби спрямовується на евакуацію населення, забезпечення тимчасового житла та відновлення критичної інфраструктури. У таких випадках органи влади можуть

тимчасово відмовитися від виконання менш значущих функцій, перерозподіляючи ресурси на найбільш актуальні напрямки.

Відмова від стандартних процедур на користь оперативних рішень є ще одним важливим аспектом. Надзвичайні ситуації, як правило, вимагають швидкої реакції, що може ускладнюватися дотриманням формальних бюрократичних процесів. У таких умовах державні органи часто переходять до спрощених процедур ухвалення рішень. Наприклад, під час пандемії COVID-19 в Україні рішення щодо впровадження карантинних обмежень та мобілізації медичних ресурсів ухвалювалися в прискореному порядку без дотримання стандартних адміністративних регламентів.

Посилення міжвідомчої координації стає критичним у кризових умовах. Надзвичайні ситуації вимагають об'єднання зусиль різних органів влади, служб і відомств. Наприклад, під час ліквідації наслідків техногенних катастроф часто залучаються Державна служба з надзвичайних ситуацій (ДСНС), медичні установи, поліція, військові та органи місцевого самоврядування. Для координації дій створюються спеціальні кризові штаби, які забезпечують узгодженість дій між усіма залученими сторонами. Це дозволяє ефективніше використовувати ресурси і запобігати дублюванню зусиль [34].

Отже, вплив надзвичайних умов на функціонування державної служби проявляється у необхідності адаптації організаційних структур, перегляду процедур та забезпечення ефективної співпраці між різними органами влади. Ці зміни спрямовані на забезпечення оперативного реагування і зменшення негативних наслідків для суспільства та держави.

Організаційні аспекти функціонування державної служби в умовах надзвичайних ситуацій вимагають суттєвого перегляду стандартних методів роботи, забезпечення постійної готовності до реагування та активної комунікації з громадськістю.

Одним із ключових аспектів є зміна режиму роботи державних органів. У кризових ситуаціях державна служба переходить на посилений графік, що може включати цілодобовий режим роботи (24/7). Це забезпечує постійну готовність

до реагування на змінні обставини і невідкладних викликів. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато державних службовців працювали в умовах дистанційної організації роботи, що дозволило забезпечити безперервність управління в умовах карантину.

Посилена комунікація із суспільством через офіційні канали є ще одним важливим організаційним елементом. В умовах кризи громадяни потребують оперативної і достовірної інформації про поточну ситуацію та дії влади. Органи місцевого самоврядування та державні адміністрації зобов'язані забезпечувати регулярне інформування населення через прес-конференції, офіційні вебсайти, соціальні мережі та інші платформи. Наприклад, під час природних катастроф чи техногенних аварій часто використовуються системи SMS-інформування населення про евакуацію або попередження про небезпеку [9].

Тимчасові органи управління, такі як кризові штаби, координаційні центри або надзвичайні комісії, створюються для оперативного вирішення проблем під час надзвичайних ситуацій. Такі органи дозволяють об'єднати зусилля різних служб і відомств, забезпечуючи координацію дій. Наприклад, у разі значних природних катастроф або техногенних аварій Кабінет Міністрів України має право створювати урядові комісії з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, які діють на основі законодавства, включаючи Закон України «Про правовий режим надзвичайного стану» [47]

На рівні місцевого самоврядування тимчасові органи управління можуть створюватися на основі рішень органів місцевих адміністрацій або виконкомів. Наприклад, у разі повеней місцеві штаби можуть організовувати евакуацію населення, забезпечувати розміщення постраждалих та розподіл гуманітарної допомоги. Згідно з Законом України «Про місцеві державні адміністрації», такі адміністрації мають право самостійно вирішувати питання організації заходів у кризових умовах у межах своєї компетенції (Закон України «Про місцеві державні адміністрації», ст. 25, п.9) [41].

Таким чином, організаційні аспекти функціонування державної служби під час надзвичайних ситуацій базуються на швидкій адаптації режиму роботи,

ефективній комунікації з населенням і створенні тимчасових структур для вирішення кризових питань. Це забезпечує оперативність і скоординованість дій державних органів у складних обставинах.

Ресурсний вплив надзвичайних ситуацій є одним із ключових факторів, що визначає здатність державної служби ефективно реагувати на кризи. В умовах надзвичайних ситуацій значно зростає потреба у фінансових, технічних і людських ресурсах, але водночас виникає ризик їх недостатності, що ускладнює подолання наслідків.

Зростання потреби у фінансових ресурсах є першочерговим викликом. Надзвичайні ситуації вимагають негайного виділення коштів для проведення рятувальних робіт, відновлення інфраструктури, забезпечення медичної допомоги та соціальної підтримки постраждалих. Наприклад, у разі природних катастроф або техногенних аварій витрати на ліквідацію наслідків можуть значно перевищувати заплановані в бюджеті видатки. Згідно з Бюджетним кодексом України, у таких випадках може бути використаний резервний фонд державного бюджету для фінансування заходів із ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій (Бюджетний кодекс України, ст. 24) [3].

Технічні ресурси, такі як спеціалізоване обладнання, транспорт, засоби зв'язку та інші матеріально-технічні засоби, також відіграють критичну роль. У надзвичайних ситуаціях, особливо техногенного чи природного характеру, часто виникає гострий дефіцит спеціалізованої техніки, необхідної для проведення рятувальних операцій або відновлення інфраструктури. Наприклад, під час ліквідації наслідків повеней потрібні спеціальні помпи для відкачування води, амфібійні транспортні засоби та засоби для укріплення дамб.

Людські ресурси стають ще одним важливим компонентом. Під час надзвичайних ситуацій зростає потреба у кваліфікованих фахівцях, таких як рятувальники, медичні працівники, інженери та інші спеціалісти. Проте у багатьох випадках їх кількість може бути недостатньою, особливо якщо криза торкається великих територій або триває протягом тривалого часу. Для розв'язання цієї проблеми законодавством передбачено можливість залучення

резервів, включаючи мобілізацію волонтерів та громадських організацій. Наприклад, у разі масових пожеж в Україні часто залучаються добровольчі пожежні дружини.

Недостатність ресурсів є серйозним викликом для ефективності державної служби в надзвичайних ситуаціях. Обмеженість фінансування, нестача техніки або кваліфікованих кадрів може значно ускладнити реагування на кризові події. У таких умовах важливо забезпечити ефективний розподіл наявних ресурсів, спрямовуючи їх на найбільш критичні потреби. Крім того, міжнародне співробітництво може стати важливим джерелом додаткових ресурсів. Наприклад, у рамках механізму цивільного захисту Європейського Союзу Україна отримала допомогу для ліквідації наслідків великих лісових пожеж у 2020 році [48].

Таким чином, надзвичайні ситуації значно посилюють навантаження на державну службу в частині використання ресурсів. Ефективне планування, мобілізація та оптимізація ресурсів є ключовими для успішного подолання кризових подій.

Психологічний та соціальний тиск, який виникає під час надзвичайних ситуацій, суттєво впливає на роботу державних службовців. Високий рівень відповідальності, нестача часу для ухвалення рішень і постійний нагляд з боку громадськості створюють складні умови для їхньої діяльності.

Високий рівень стресу серед державних службовців є одним із найпоширеніших наслідків роботи в умовах кризи. Надзвичайні ситуації вимагають швидкого ухвалення рішень, часто у складних і невизначених обставинах. Це супроводжується емоційним навантаженням, яке виникає через страх за власну безпеку, відповідальність за життя інших людей та наслідки рішень. Наприклад, під час пандемії COVID-19 державні службовці, особливо на рівні місцевих адміністрацій, стикалися з необхідністю ухвалювати складні рішення щодо запровадження обмежень, організації медичної допомоги та управління ресурсами, що посилювало їхній психологічний стрес [30, с. 166].

Підсумовуючи зазначимо, що надзвичайні ситуації стають дедалі частішими та комплекснішими через природні катаклізми, техногенні аварії, соціальні конфлікти та воєнні дії. Ці події порушують нормальне функціонування суспільства й вимагають оперативного реагування від державних органів. Характерні риси таких ситуацій — непередбачуваність, динамічність розвитку та високий рівень загроз для населення й інфраструктури — значно ускладнюють управління та реагування. В Україні, відповідно до Кодексу цивільного захисту, надзвичайні ситуації класифікуються за джерелами їх виникнення, масштабом і характером впливу, що дозволяє краще координувати ресурси та зусилля.

Функціонування державної служби в умовах кризових подій потребує адаптації стандартних процедур, ефективної міжвідомчої координації та швидкого ухвалення рішень. Органи державної влади часто змінюють режим роботи, створюють тимчасові управлінські структури, такі як кризові штаби, і посилюють комунікацію з населенням. В умовах дефіциту фінансових, технічних і людських ресурсів критично важливо забезпечити їх раціональний розподіл. Державна служба також активно співпрацює з міжнародними організаціями для отримання додаткової допомоги.

Крім того, надзвичайні ситуації чинять значний психологічний і соціальний тиск на державних службовців, що посилюється високим рівнем відповідальності, швидким темпом роботи та громадським наглядом. Стресові умови, в яких вони працюють, потребують створення механізмів підтримки та навчання для зменшення емоційного навантаження. Отже, ефективність державної служби в кризових ситуаціях базується на здатності адаптуватися до викликів, оптимально використовувати ресурси та підтримувати довіру суспільства.

1.3. Методологічні підходи до дослідження ефективності державної служби в надзвичайних умовах

Методологічні підходи до дослідження ефективності державної служби в надзвичайних умовах є важливим інструментом для аналізу складних явищ, що виникають у кризових ситуаціях. Це дослідження дозволяє зрозуміти закономірності функціонування державних органів, оцінити вплив різних факторів на їхню діяльність і розробити ефективні стратегії управління.

Роль методології у вивченні складних явищ виявляється у можливості систематизувати та структурувати інформацію про діяльність державної служби в надзвичайних умовах. Функціонування в кризових обставинах має багатофакторний характер і залежить від різноманітних чинників, таких як характер надзвичайної ситуації, доступність ресурсів, рівень підготовки службовців та ефективність управлінських рішень. У цьому контексті методологія виступає як основа для аналізу таких явищ, забезпечуючи науковий підхід до їхнього вивчення.

Необхідність системного аналізу обумовлена багатофакторністю та динамічністю надзвичайних умов. Надзвичайні ситуації розвиваються у складному середовищі, де взаємодіють різні фактори: економічні, соціальні, технічні, політичні та екологічні. Системний аналіз дозволяє розглядати функціонування державної служби як частину більшої системи, в якій усі елементи взаємопов'язані. Наприклад, успішність евакуаційних заходів у разі техногенної катастрофи залежить від скоординованості дій різних служб, стану інфраструктури та рівня довіри громадян до органів влади. Застосування системного підходу дозволяє виявити ці зв'язки та розробити ефективні стратегії управління.

Інтеграція кількісних і якісних методів дослідження є важливим аспектом методологічного підходу. Кількісні методи дозволяють аналізувати статистичні дані, вимірювати ефективність діяльності служб та оцінювати економічні витрати. Наприклад, дослідження витрат на ліквідацію наслідків природних

катастроф може виявити, які заходи були найбільш економічно ефективними. У свою чергу, якісні методи дозволяють глибше зрозуміти контекст і специфіку функціонування державної служби. Інтерв'ю з працівниками, аналіз документів і спостереження допомагають оцінити організаційну культуру, рівень підготовки та мотивації службовців.

Наприклад, дослідження діяльності органів влади під час пандемії COVID-19 в Україні показали, що інтеграція даних про рівень захворюваності (кількісний підхід) із якісним аналізом рішень влади, таких як впровадження карантинних заходів, дозволила створити більш комплексне уявлення про ефективність державного управління в умовах кризи.

Таким чином, використання системного аналізу та інтеграція кількісних і якісних методів дослідження є ключовими складовими методології вивчення ефективності державної служби в надзвичайних умовах. Це дозволяє розробити обґрунтовані рекомендації для покращення роботи державних органів, підвищення їхньої готовності до кризових ситуацій і зменшення негативних наслідків для суспільства.

Функціональний підхід до дослідження ефективності державної служби в умовах надзвичайних ситуацій зосереджується на аналізі її основних функцій, їхньому виконанні та адаптації до змінних умов кризи. Цей підхід дозволяє визначити, як саме державна служба виконує свої завдання в умовах підвищеного тиску, обмеженості ресурсів та динамічності ситуації.

Однією з ключових функцій державної служби є координація дій між різними органами влади, службами та підрозділами, що беруть участь у подоланні наслідків кризи. У надзвичайних умовах забезпечення ефективної координації є критично важливим, оскільки воно дозволяє уникнути дублювання функцій, оптимізувати розподіл ресурсів і забезпечити узгодженість дій. Наприклад, під час ліквідації наслідків повені місцеві органи виконавчої влади повинні співпрацювати з Державною службою з надзвичайних ситуацій (ДСНС), медичними установами та поліцією для організації евакуації, розміщення постраждалих та забезпечення гуманітарної допомоги.

Управління ресурсами є ще однією важливою функцією, яка зазнає суттєвих змін у кризових умовах. Надзвичайні ситуації вимагають швидкого переорієнтування фінансових, технічних і людських ресурсів на найбільш критичні напрямки. Наприклад, під час пандемії COVID-19 ресурси були спрямовані на забезпечення лікарень медичним обладнанням, розгортання мобільних шпиталів і проведення вакцинації. Функціональний підхід дозволяє дослідити, як державна служба адаптується до дефіциту ресурсів і які управлінські рішення сприяють їхньому оптимальному використанню.

Комунікація з населенням і між органами влади в умовах кризи є надзвичайно важливою функцією, яка вимагає особливої уваги. У надзвичайних ситуаціях громадяни потребують оперативної та достовірної інформації про заходи, що вживаються владою. Для цього використовуються прес-конференції, офіційні вебсайти, соціальні мережі, системи екстреного інформування. Наприклад, під час загрози затоплення місцеві адміністрації зобов'язані оперативно інформувати населення про план евакуації через офіційні канали зв'язку.

Функціональний підхід також дозволяє вивчити зміни у виконанні функцій державної служби залежно від типу надзвичайної ситуації. У разі природних катастроф (землетрусів, повеней) пріоритетом стають рятувальні операції та евакуація. У техногенних кризах (аварії на підприємствах, витіки хімічних речовин) першочергова увага приділяється нейтралізації загрози та мінімізації впливу на населення. У соціальних конфліктах (масові заворушення, терористичні акти) основний акцент робиться на забезпеченні правопорядку та підтримці громадської безпеки. У воєнних кризах пріоритетами є мобілізація ресурсів, координація з військовими структурами та захист критичної інфраструктури.

Таким чином, функціональний підхід надає можливість проаналізувати, як державна служба виконує свої завдання в умовах кризи, та дозволяє визначити, які управлінські рішення сприяють ефективнішому реагуванню на різні типи

надзвичайних ситуацій. Це сприяє розробці рекомендацій для покращення функціонування державних органів у кризових умовах.

Інноваційний підхід до дослідження ефективності державної служби в надзвичайних умовах зосереджується на аналізі впливу сучасних технологій і новітніх інструментів управління. Використання інновацій дозволяє державним органам діяти більш оперативно, забезпечувати ефективну координацію та підвищувати прозорість управління.

Компаративний підхід дозволяє порівнювати моделі реагування державних служб різних країн на надзвичайні ситуації та виявляти найкращі практики, які можуть бути адаптовані до національного контексту.

Наприклад, у Швеції система реагування на надзвичайні ситуації базується на активному залученні громадян до кризового планування. Через мережу локальних волонтерів створюються «кризові комітети», які діють у співпраці з органами влади. Ця модель була ефективною під час лісових пожеж у 2018 році. У США використовують Національну систему управління інцидентами (NIMS), яка забезпечує стандартизований підхід до координації між федеральними, регіональними та місцевими органами.

В Україні окремі елементи зарубіжного досвіду вже були адаптовані. Наприклад, система управління кризами в рамках Державної служби з надзвичайних ситуацій частково базується на методиках, подібних до NIMS, що дозволяє ефективніше координувати дії на місцевому та державному рівнях.

Компаративний аналіз також дозволяє враховувати недоліки інших моделей, уникати потенційних помилок і створювати ефективніші стратегії управління в умовах кризи. Це сприяє підвищенню рівня готовності до надзвичайних ситуацій та забезпечує краще обслуговування громадян у складних умовах.

Інноваційний та компаративний підходи є ключовими для розвитку сучасної державної служби. Вони дозволяють використовувати новітні технології, автоматизувати процеси та впроваджувати найкращі міжнародні

практики, сприяючи підвищенню ефективності державного управління під час криз.

Інтеграція міждисциплінарних підходів у дослідженні ефективності державної служби під час надзвичайних ситуацій дозволяє врахувати різноманітні аспекти функціонування системи державного управління. Застосування психологічного, соціологічного та економічного підходів забезпечує комплексне розуміння явища і сприяє розробці практичних рекомендацій для покращення діяльності державних органів у кризових умовах.

Психологічний підхід досліджує стресостійкість і психологічну готовність державних службовців до роботи в кризових ситуаціях. Надзвичайні обставини створюють високий рівень психологічного тиску через необхідність швидкого ухвалення рішень, підвищену відповідальність і можливу загрозу власній безпеці. Психологічна готовність до роботи в таких умовах є ключовою для ефективного виконання службових обов'язків. Наприклад, дослідження, проведені серед працівників Державної служби з надзвичайних ситуацій України, показали, що високий рівень стресу може призводити до зниження продуктивності та погіршення якості ухвалених рішень.

Важливо також враховувати вплив психологічного стану на загальну ефективність роботи. Службовці, які мають низький рівень стресостійкості, частіше допускають помилки, демонструють зниження мотивації та втомлюваність. Для подолання цих проблем законодавство України передбачає заходи психологічної підтримки, зокрема консультації з психологами та реабілітаційні програми після ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Соціологічний підхід спрямований на вивчення взаємодії державної служби з населенням у кризових умовах. У надзвичайних ситуаціях державна служба виступає головним посередником між органами влади та громадянами, забезпечуючи надання допомоги та комунікацію. Наприклад, у разі евакуації населення місцеві адміністрації повинні не лише організувати цей процес, але й підтримувати постійний діалог із громадами. Соціологічні дослідження показують, що успішність таких заходів значною мірою залежить від рівня

довіри громадян до органів влади. У кризових умовах цей показник часто знижується через недостатню прозорість дій влади або затримки у реагуванні. Наприклад, під час пандемії COVID-19 рівень довіри до державних органів знизився в багатьох країнах через затримки у постачанні вакцин або суперечливі комунікації.

Економічний підхід зосереджується на аналізі витрат і ресурсів, необхідних для забезпечення ефективності державної служби. Надзвичайні ситуації вимагають значних фінансових ресурсів для проведення рятувальних робіт, евакуації, відновлення інфраструктури та підтримки постраждалих. Наприклад, під час великих лісових пожеж у 2020 році в Україні значну частину витрат було спрямовано на залучення додаткової техніки, виплату компенсацій постраждалим і відновлення знищених територій.

Економічний підхід також передбачає визначення оптимальних стратегій витрат у кризових умовах. Це включає аналіз ефективності використання бюджетних коштів, пошук додаткових джерел фінансування, таких як міжнародна допомога, та розробку механізмів стимулювання приватного сектору до участі у подоланні кризи. Наприклад, у рамках міжнародної співпраці Україна отримує підтримку через Європейський механізм цивільного захисту для фінансування заходів у надзвичайних ситуаціях.

Інтеграція міждисциплінарних підходів дозволяє отримати цілісне уявлення про функціонування державної служби в надзвичайних умовах. Застосування психологічного, соціологічного та економічного підходів забезпечує комплексний аналіз проблем, допомагає виявити ключові виклики та розробити рекомендації для підвищення ефективності державного управління у кризових ситуаціях.

Особливості застосування методологічних підходів у надзвичайних умовах полягають у необхідності швидкої адаптації дослідницьких інструментів до динамічного характеру кризових ситуацій. Надзвичайні обставини, зокрема природні катастрофи, техногенні аварії чи соціальні конфлікти, вимагають

оперативного аналізу та ухвалення рішень, що обумовлює специфіку методологічного підходу.

Урахування локального контексту та специфіки надзвичайної ситуації є ще однією важливою особливістю методології. Різні регіони можуть мати унікальні соціальні, економічні та географічні особливості, які впливають на характер кризи та ефективність заходів реагування. Наприклад, під час повеней у Карпатському регіоні України необхідно враховувати специфіку гірської місцевості, що ускладнює доступ до постраждалих районів і потребує спеціальних рішень, таких як використання авіації для доставки допомоги.

Методологія повинна враховувати і соціокультурний контекст. Наприклад, у багатьох громадах довіра до державних органів може бути низькою, що ускладнює впровадження заходів реагування, таких як обов'язкова евакуація чи карантинні обмеження. У таких випадках методологія дослідження має враховувати соціологічні інструменти, щоб оцінити настрої населення і розробити ефективні стратегії комунікації.

Таким чином, методологія дослідження надзвичайних ситуацій повинна бути адаптивною, гнучкою, базуватися на гібридних методах і враховувати локальні особливості. Це дозволяє забезпечити точність і оперативність дослідження, що є критично важливим для підвищення ефективності державного управління в кризових умовах.

1.4. Джерельна база і стан наукової розробки проблеми

Документальну базу дослідження складають закони та інші офіційні документи, а саме:

Бюджетний кодекс України (2010). Документ забезпечує фінансове підґрунтя діяльності державної служби в умовах надзвичайних ситуацій, включаючи виділення коштів на ліквідацію наслідків катастроф, забезпечення резервних фондів та фінансування заходів цивільного захисту [3].

Постанова Кабінету Міністрів України від 12.04.2022 про організацію роботи державних службовців у період воєнного стану. Визначає порядок функціонування державних органів в умовах воєнного стану, адаптуючи процеси до вимог кризових ситуацій, включаючи дистанційну роботу, ротацію кадрів та оперативну координацію [10].

Женевська конвенція про захист цивільного населення під час війни (1949). Забезпечує міжнародно-правові гарантії захисту населення під час військових дій, що є основою для діяльності державних органів у надзвичайних умовах [14].

Кодекс цивільного захисту України (2012). Встановлює основні завдання і повноваження органів державної влади у сфері цивільного захисту, а також механізми взаємодії між органами управління для запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій [19].

Порядок класифікації надзвичайних ситуацій за їх рівнями (2004). Регулює алгоритм визначення рівнів надзвичайних ситуацій, що дозволяє державним органам швидко реагувати та мобілізувати ресурси залежно від масштабу загроз [33].

Постанова Кабінету Міністрів України про Державну комісію з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій (2015). Визначає координаційний механізм управління надзвичайними ситуаціями, спрямований на підвищення оперативності прийняття рішень у кризових умовах [34].

Закон України «Про державну службу» (2015). Описує принципи роботи державних службовців, зокрема у надзвичайних умовах, включаючи адаптацію їхніх функцій та обов'язків до вимог кризових ситуацій [35].

Постанова Кабінету Міністрів України про запобігання поширенню COVID-19 (2020). Демонструє механізми адаптації державної служби до умов пандемії, включаючи впровадження дистанційної роботи, посилення заходів безпеки та комунікації в екстрених умовах [37].

Постанова Кабінету Міністрів України про проведення евакуації у разі надзвичайних ситуацій (2013). Регламентує процедуру евакуації населення, що є одним із ключових завдань державної служби у кризових ситуаціях [38].

Закон України «Про місцеве самоврядування» (1997). Забезпечує розподіл повноважень між центральними та місцевими органами в умовах надзвичайних ситуацій, сприяючи оперативності прийняття рішень на місцях [40].

Закон України «Про місцеві державні адміністрації» (1999). Окреслює роль місцевих адміністрацій у забезпеченні цивільного захисту та реагуванні на надзвичайні ситуації [41].

Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» (1993). Регламентує мобілізаційні заходи, включаючи підготовку та використання ресурсів для забезпечення діяльності державної служби в умовах криз [42].

Закон України «Про оборону України» (1991). Визначає роль державних служб у забезпеченні національної оборони, включаючи функціонування в умовах воєнного часу [43].

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» (2015). Регулює функціонування органів державної влади у надзвичайних умовах воєнного стану, включаючи заходи із забезпечення безпеки та підтримки життєдіяльності населення [45].

Закон України «Про правовий режим надзвичайного стану» (2000). Забезпечує нормативно-правову основу для діяльності державної служби в умовах надзвичайного стану, включаючи мобілізацію ресурсів та координацію дій [47].

Перераховані нормативно-правові акти формують комплексну правову базу для забезпечення ефективності діяльності державної служби в надзвичайних умовах. Вони регулюють фінансові, організаційні, правові та процедурні аспекти, що дозволяє державним органам ефективно реагувати на кризові ситуації.

Монографії займають важливе місце у вивченні механізмів забезпечення ефективності державної служби, оскільки вони надають ґрунтовний аналіз концептуальних основ, практичних підходів і механізмів, які можуть бути застосовані для реформування управлінських систем в умовах надзвичайних ситуацій.

Монографія «Організація державної служби в Україні: теорія та практика» [1] є фундаментальним дослідженням організаційних механізмів державної служби. Автори зосереджуються на аналізі нормативно-правового забезпечення державної служби, включаючи питання адміністративної реформи. Увага приділяється механізмам адаптації до глобальних викликів, зокрема інституціоналізації кризового управління, та пропонуються рекомендації щодо впровадження гнучких управлінських моделей, які відповідають сучасним вимогам, у тому числі в умовах війни чи економічних криз. У роботі також наведено детальний аналіз історичного розвитку системи державної служби в Україні та порівняння із моделями, реалізованими в країнах Європейського Союзу. Пропонуються практичні рекомендації щодо підвищення ефективності державної служби через впровадження прозорих процедур добору кадрів, модернізацію системи навчання та впровадження інноваційних управлінських технологій.

Робота Білої-Тіунової Л.Р. «Державна служба України: загальна частина» [2] охоплює важливі аспекти правового регулювання державної служби. Авторка висвітлює правові підстави організації державної служби та її роль у демократичній системі. Значна увага приділяється особливостям діяльності державних службовців в умовах політичної нестабільності та криз, а також актуальним викликам, таким як забезпечення рівності доступу до державної служби, мотивація кадрів та підвищення їхньої професійної компетентності. Монографія також аналізує нормативні зміни, здійснені в період реформування державної служби, та пропонує вдосконалення кадрової політики в умовах децентралізації та воєнного стану, наголошуючи на забезпеченні відповідальності та етичних стандартів у діяльності державних службовців.

Робота Ковбасюка Ю.В. та інших «Державне управління» [18] розглядає проблему з погляду стратегічного управління. Автор акцентує увагу на формуванні довгострокових стратегій у сфері державного управління, впровадженні інструментів оцінювання ефективності діяльності державних органів та інтеграції міжнародного досвіду у національну практику. У роботі

висвітлюється необхідність формування стратегічного мислення у державних службовців, що є ключовим для забезпечення стабільності та адаптації до викликів часу. Автор також аналізує вплив глобалізації на систему державної служби України та пропонує моделі для її реформування.

У монографії Рудакевича М.І. «Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління» проведено системний аналіз формування професійної етики державних службовців у контексті демократизації та професіоналізації державного управління. Автор обґрунтовує модель етичної інфраструктури, яка забезпечує реалізацію принципів професійної етики з урахуванням сучасних потреб розвитку української держави.

Монографія охоплює теоретичні аспекти професійної етики, а також пропонує практичні підходи до її впровадження. Особлива увага приділяється інтеграції етичних принципів у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, а також ролі етики у зміцненні довіри громадян до державних інституцій [50].

Кожна з цих монографій доповнює загальну картину дослідження проблеми забезпечення ефективності державної служби, надаючи глибоке теоретичне обґрунтування, практичні рекомендації та інструменти для подолання викликів, які постають перед державною службою в умовах надзвичайних ситуацій.

Наукові статті є важливим джерелом для дослідження механізмів забезпечення ефективності державної служби, оскільки вони доповнюють теоретичні основи конкретними прикладами та результатами прикладних досліджень.

У статті Войтика О.І. та Іщенко Г.О. розглядається вплив цифрових технологій на функціонування державної служби в умовах кризових ситуацій. Автори акцентують увагу на важливості впровадження електронного документообігу, цифрових систем управління та моніторингу ефективності службовців. Особливу увагу приділено аналізу ролі цифровізації у підвищенні

прозорості процесів державного управління. У статті підкреслено значення технологій для забезпечення гнучкості та швидкості прийняття рішень у надзвичайних умовах [6].

Стаття Вуйця П. аналізує проблему кадрової політики у державній службі під час воєнного стану. Автор описує ключові виклики, серед яких дефіцит кваліфікованих кадрів, високий рівень стресу серед працівників та потреба у нових підходах до мотивації. Стаття також пропонує рекомендації для вдосконалення кадрової політики, зокрема впровадження гнучких графіків роботи, дистанційного навчання та стимулювання професійного розвитку через програми підвищення кваліфікації [7].

У дослідженні Гвазава Нани розглянуто питання ефективності державного управління у бюджетному процесі України, зосереджуючи увагу на складності цього феномену та необхідності вдосконалення підходів до його оцінки. Авторка акцентує на важливості аналізу відповідності результатів реалізації бюджетних програм поставленим цілям та завданням [8].

Основною проблемою, що порушується в дослідженні, є відсутність комплексного визначення ефективності державного управління, яке враховувало б усі аспекти його складності. Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадження нових методів оцінювання, які дозволяють інтегрувати кількісні та якісні показники. Такий підхід сприяє підвищенню результативності управління в соціально-культурній сфері та ефективності бюджетного процесу загалом.

У дослідженні Жулавського А.Ю., Гордієнка В.П. та Малько Н.О. висвітлено ключові аспекти реформування державної служби з акцентом на підвищення мотивації державних службовців. Автори наголошують, що персональна зацікавленість службовців є вирішальною для ефективного виконання завдань, покладених на державу.

У статті проведено детальний аналіз чинних нормативно-правових актів України у сфері державної служби, зокрема щодо мотиваційних механізмів. Виокремлено проблеми нерівномірного фінансового забезпечення державних

службовців та запропоновано удосконалення підходів до формування стимулюючих виплат і позитивних відзначень. Особлива увага приділяється нематеріальним методам мотивації, включаючи корпоративну культуру, позитивну атмосферу в колективі та можливість виконання обов'язків дистанційно.

Досліджено досвід Франції в частині кар'єрного просування державних службовців, що дозволяє виявити недоліки української системи та обґрунтувати напрями її вдосконалення. Зокрема, пропонуються методи зміцнення мотивації через реформування системи оплати праці та розробку нових механізмів заохочення, адаптованих до сучасних потреб. Таким чином, стаття формує важливий підґрунтя для подальшого розвитку державної служби та підвищення її ефективності.

У статті Загурської-Антонюк В.Ф., Березенської С.А., Вовкотруб Т.П. та Бондаренко О.В. розглядаються механізми підвищення ефективності роботи державних службовців та фахівців органів місцевого самоврядування в контексті розбудови інноваційно-інвестиційної моделі розвитку України. Автори наголошують на тому, що політичні та соціально-економічні трансформації вимагають підвищення ефективності діяльності державної служби, яка відіграє вирішальну роль у зміцненні державності, розвитку демократичного суспільства та впровадженні реформ.

У статті визначено фактори, що впливають на ефективність роботи державних службовців, і сформульовано ключові показники для її оцінювання. Однією з основних проблем, зазначених у дослідженні, є висока плинність кадрів, зокрема молодих і висококваліфікованих спеціалістів, а також низька продуктивність і якість прийняття рішень в органах виконавчої влади. Ці чинники негативно впливають на загальну результативність державної служби.

Авторами підкреслюється важливість мотивації як одного з інструментів підвищення ефективності діяльності державних службовців. Планування кар'єри державних службовців, за їхніми висновками, передбачає визначення засобів для досягнення поставлених цілей, відповідальність за виконання яких

розподіляється між працівником та організацією. Також зазначено, що керівники повинні забезпечувати підлеглих інформацією про потреби й можливості кадрового забезпечення на всіх рівнях державного управління.

Це дослідження вносить важливий внесок у розуміння механізмів підвищення ефективності державної служби, пропонуючи практичні рекомендації для посилення мотивації та вдосконалення кар'єрного планування у сфері публічного управління [16].

У статті Кропивницького В.С. досліджуються механізми публічного управління та адміністрування у сфері цивільного захисту України в сучасних умовах. Автор аналізує ефективність та результативність цієї системи, виокремлюючи ключові проблеми та суперечності, що виникають у процесі її функціонування.

У дослідженні визначено організаційні, нормативно-правові, економічні, соціальні та екологічні аспекти системи публічного управління, які потребують вдосконалення. Особлива увага приділена необхідності адаптації цих механізмів до умов європейської та євроатлантичної інтеграції України, що вимагає врахування сучасних глобальних викликів та ризиків.

Автор пропонує конкретні напрями удосконалення системи публічного управління, включаючи розвиток нормативно-правової бази, впровадження сучасних організаційних підходів, підвищення економічної ефективності, посилення соціального захисту та екологічної стійкості у сфері цивільного захисту. Зазначені рекомендації спрямовані на підвищення стійкості системи до кризових ситуацій, а також на забезпечення її відповідності європейським стандартам управління [21].

У статті Подворнюк О.О. та Поліщук Н.В. розглянуто перспективи впровадження електронного документообігу в системі публічного управління України. Автори наголошують на важливості інформатизації як ключового чинника підвищення ефективності публічного управління, зокрема через впровадження електронного урядування, важливим складником якого є електронний документообіг.

Дослідження аналізує нормативно-правову базу, що регулює електронний документообіг у публічному управлінні, і виокремлює основні напрями використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності органів влади. Особливу увагу приділено проблемам впровадження таких систем в Україні, серед яких виділено нестачу кваліфікованих кадрів, недостатнє інформування про впроваджувані системи та обмежений досвід реалізації подібних проєктів. Також зазначено, що нині в органах публічного управління переважає змішаний документообіг, де поєднується використання паперових та електронних документів.

Автори доводять, що впровадження електронного документообігу сприяє підвищенню прозорості, оперативності та ефективності діяльності влади. Водночас підкреслено, що Україна поки що поступається у цій сфері багатьом зарубіжним країнам, і для ефективного впровадження електронного документообігу необхідно активно переймати міжнародний досвід. Також відзначено потребу удосконалення української нормативно-правової бази для успішного впровадження цих систем [29].

У статті Хитрої О.Л. висвітлено особливості діяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) у контексті реалізації державної політики у сфері цивільного захисту населення. Авторка аналізує правове забезпечення діяльності ДСНС, використовуючи положення ключових нормативно-правових актів, таких як Закон України «Про Кабінет Міністрів України», Концепція захисту населення і територій у разі загрози та виникнення надзвичайних ситуацій, Кодекс цивільного захисту України та інші нормативні документи.

У дослідженні підкреслено, що діяльність ДСНС спрямована на ліквідацію загроз, які посягають на національну безпеку України, та запобігання їх виникненню. Авторка розкриває причини виникнення наслідків надзвичайних ситуацій, зазначаючи, що у мирний час вони часто є результатом недбалості, некомпетентності та непрофесіоналізму, тоді як у військовий період основною причиною є руйнування інфраструктури та загибель населення через бойові дії.

Основними завданнями ДСНС визначено реалізацію державної політики у сфері цивільного захисту, запобігання надзвичайним ситуаціям, ліквідацію їх наслідків, пожежну безпеку, рятувальні операції, техногенну безпеку та гідрометеорологічну діяльність. У статті наголошується на важливості правового регулювання цих процесів для підвищення ефективності роботи ДСНС, особливо в умовах сучасних викликів [58].

Перелічені наукові публікації досить широко і різнобічно розкривають тему механізмів забезпечення ефективності державної служби в надзвичайних умовах. У роботах аналізуються різні аспекти державної служби, такі як професійна етика, мотивація службовців, впровадження сучасних інформаційних технологій, реформування державного управління, а також адаптація його механізмів до умов сучасних викликів і криз.

Загалом, наукові праці створюють комплексну картину проблем, можливостей і шляхів вдосконалення державної служби в умовах надзвичайних викликів. Вони підкреслюють важливість професіоналізму, етичності, мотивації та використання інноваційних технологій для забезпечення ефективності державного управління. Узагальнення запропонованих підходів і рекомендацій дозволяє сформулювати стратегію підвищення стійкості державної служби, яка здатна ефективно функціонувати навіть у складних і нестабільних умовах.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В НАДЗВИЧАЙНИХ УМОВАХ

2.1. Організаційні механізми забезпечення ефективності державної служби

Загальні аспекти організаційних механізмів у надзвичайних ситуаціях охоплюють сукупність заходів, спрямованих на забезпечення стабільності роботи державної служби та злагоджену взаємодію між різними організаціями під час криз. Метою таких механізмів є створення умов для оперативного реагування на виклики, мінімізації наслідків надзвичайних ситуацій та відновлення нормального функціонування держави.

Одним із ключових завдань є забезпечення безперервного функціонування державної служби в умовах кризи. Це передбачає створення стійкої системи управління, яка здатна виконувати основні функції навіть у складних обставинах, таких як воєнний стан, природні катаклізми або техногенні катастрофи. Наприклад, це може включати резервні системи електронного документообігу, тимчасові офіси для переміщених органів влади чи альтернативні канали зв'язку для збереження комунікації [4].

Державна служба повинна діяти на основі заздалегідь розроблених планів реагування, які забезпечують гнучкість та швидкість прийняття рішень. Такі плани мають враховувати найгірші сценарії, включаючи втрату основної інфраструктури, дефіцит кадрів або порушення логістики.

Ще одним важливим завданням є координація дій між органами влади та іншими зацікавленими сторонами. У кризових умовах ефективна комунікація та розподіл ролей між державними органами, військовими адміністраціями, міжнародними організаціями, волонтерами та бізнесом є вирішальними. Наприклад, місцеві органи влади можуть забезпечувати облік і евакуацію населення, тоді як військові займаються безпекою, а гуманітарні організації — розподілом допомоги.

Злагоджена координація також зменшує ризик дублювання зусиль або пропусків у виконанні завдань. Для цього створюються кризові штаби, де всі зацікавлені сторони мають чітко визначені обов'язки. Ефективність таких штабів залежить від наявності сучасних технологій, які забезпечують моніторинг ситуації, обмін інформацією в реальному часі та автоматизоване управління ресурсами.

Загалом, організаційні механізми в надзвичайних ситуаціях повинні бути гнучкими, адаптивними та здатними підтримувати високу ефективність навіть за умов великих потрясінь. Вони є основою для швидкого реагування на виклики, захисту населення та забезпечення стійкості державної системи управління.

Організаційні механізми в надзвичайних ситуаціях ґрунтуються на інтеграції основних компонентів, які забезпечують оперативність, координацію та ефективність роботи державної служби. Основні складові цих механізмів — налагоджена структура управління, швидка комунікація та обмін інформацією, а також чіткий розподіл обов'язків і підвищення відповідальності.

Налагоджена структура управління є фундаментом організаційного механізму. У надзвичайних умовах структура управління має бути гнучкою, багаторівневою та здатною швидко адаптуватися до нових викликів. Для цього зазвичай створюються кризові штаби або координаційні центри, що об'єднують представників різних відомств і організацій [59]. Наприклад, в умовах війни військово-цивільні адміністрації беруть на себе управління регіонами, забезпечуючи оперативність прийняття рішень і безперервність державних функцій.

Чітка ієрархія, визначення пріоритетів і механізми оперативного погодження дозволяють уникати дублювання функцій та забезпечують ефективне використання ресурсів. Структури управління також мають передбачати резервні команди, які можуть бути залучені у разі втрати основних управлінських ланок.

Швидка комунікація та обмін інформацією є критично важливими для координації дій і прийняття рішень у реальному часі. У надзвичайних ситуаціях

звичайні канали зв'язку можуть бути пошкоджені або перевантажені, тому використовуються альтернативні системи, такі як радіозв'язок, супутниковий Інтернет або мобільні командні пункти. Наприклад, в Україні під час ракетних атак або відключень електроенергії супутниковий зв'язок (Starlink) дозволяє державним органам зберігати оперативність у роботі [54].

Для підтримки ефективного обміну інформацією також використовуються інтегровані платформи, які забезпечують збір, аналіз та поширення даних між органами влади, військовими адміністраціями, міжнародними партнерами та гуманітарними організаціями.

Розподіл обов'язків і підвищення відповідальності забезпечує чіткість у виконанні завдань та уникнення хаосу. У кризових умовах кожен учасник процесу має чітко визначені ролі та обов'язки, що дозволяє сфокусувати зусилля на ключових напрямках. Наприклад, місцеві органи влади можуть відповідати за евакуацію та розподіл гуманітарної допомоги, тоді як центральні органи координують стратегічне планування та взаємодію з міжнародними партнерами.

Підвищення відповідальності службовців досягається через чіткі протоколи дій, використання цифрових систем для моніторингу виконання завдань і регулярний зворотний зв'язок із керівництвом.

Ці три компоненти організаційних механізмів є взаємопов'язаними й утворюють систему, яка здатна ефективно реагувати на виклики надзвичайних ситуацій, забезпечувати стабільність роботи державних органів і мінімізувати ризики для населення.

У воєнний час координаційні штаби стають ключовим елементом організаційних механізмів, які забезпечують оперативність і злагодженість у прийнятті управлінських рішень. Вони відіграють критичну роль у мобілізації ресурсів, координації дій різних структур і централізованому управлінні, необхідному для ефективного реагування на виклики війни.

Централізація керівництва також дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси, уникаючи дублювання зусиль або конфліктів між різними структурами. Штаб може визначати пріоритети у використанні транспорту,

гуманітарної допомоги, засобів захисту та інших ресурсів, орієнтуючись на найбільш критичні потреби.

Координаційні штаби також відіграють роль у стратегічному плануванні. Вони аналізують ситуацію, розробляють плани реагування на можливі сценарії розвитку подій і координують їхню реалізацію. Це дозволяє адаптувати дії до змінних умов і зберігати високу ефективність навіть у найскладніших ситуаціях.

Загалом, координаційні штаби у воєнний час є центральним елементом кризового управління, що забезпечує стабільність державного апарату, оперативність у реагуванні на виклики і синхронність дій між усіма зацікавленими сторонами.

У воєнний час координаційні штаби діють на різних рівнях і в різних сферах, забезпечуючи системне управління в умовах надзвичайних ситуацій. Типи штабів включають національні, регіональні та галузеві, кожен із яких має свою специфіку, функції та зони відповідальності. Така багаторівнева структура дозволяє ефективно розподіляти завдання та забезпечувати безперервність управлінських процесів.

Національні штаби забезпечують загальнодержавний рівень управління. Основним прикладом такого штабу є Стовп Верховного Головнокомандувача, яка координує всі ключові аспекти оборонних і безпекових заходів країни. На цьому рівні ухвалюються стратегічні рішення, що стосуються мобілізації, розподілу ресурсів, організації оборони та взаємодії з міжнародними партнерами. Наприклад, у рамках національного штабу визначаються загальні пріоритети для військових операцій, забезпечення енергетичної стабільності та гуманітарної підтримки.

Національні штаби також беруть на себе функції з моніторингу ситуації в країні, прогнозування загроз і стратегічного планування. Вони взаємодіють із регіональними та галузевими штабами, забезпечуючи єдину лінію управління і контроль за виконанням рішень.

Регіональні штаби відповідають за організацію заходів у конкретних областях чи містах.

Регіональні координаційні центри працюють під керівництвом місцевих адміністрацій або військових адміністрацій у зонах активних бойових дій. Їхня головна роль полягає в забезпеченні оперативного реагування на локальні виклики, таких як евакуація населення, розподіл гуманітарної допомоги, відновлення інфраструктури або підтримка громадського порядку. Наприклад, у прифронтових регіонах регіональні штаби організовують безпечні маршрути евакуації та координацію дій із правоохоронними органами.

Регіональні штаби також відіграють важливу роль у комунікації з національними структурами, передаючи актуальну інформацію про потреби і стан справ на місцях.

Галузеві штаби координують дії у сфері енергетики, транспорту, охорони здоров'я та інших критичних галузях.

Галузеві штаби створюються для вирішення специфічних проблем, які потребують глибокої експертизи та спеціалізованого управління. Наприклад, штаб у сфері енергетики відповідає за оперативне відновлення електропостачання після обстрілів, забезпечення безперебійної роботи електростанцій і розподіл енергоресурсів між регіонами.

Адаптація управлінських структур до умов воєнного стану є ключовим завданням для забезпечення їхньої стійкості та ефективності. У таких умовах необхідно швидко реорганізовувати адміністративні функції, зосереджуючи увагу на найважливіших завданнях, і впроваджувати тимчасові механізми управління, здатні діяти в екстрених обставинах.

Пріоритетність завдань безпеки, оборони та критичної інфраструктури є головним напрямом у зміні функціонування управлінських структур. Державні органи повинні перерозподіляти ресурси та увагу на забезпечення роботи критичних галузей, таких як енергетика, транспорт, зв'язок і охорона здоров'я. Наприклад, у відповідь на атаки на енергетичну інфраструктуру, адміністративні структури можуть спрямовувати ресурси на відновлення електропостачання, координуючи роботу з місцевими комунальними підприємствами та міжнародними партнерами [44].

Також особлива увага приділяється завданням, що стосуються підтримання правопорядку, проведення мобілізаційних заходів і забезпечення роботи укриттів для населення. Це передбачає тісну співпрацю з військовими адміністраціями, поліцією та службами надзвичайного реагування.

Перерозподіл повноважень у системі державного управління є критично важливим заходом для забезпечення оперативності та ефективності в умовах воєнного стану. Це включає як збільшення ролі військових адміністрацій у регіонах, так і делегування повноважень на місцевий рівень, що дозволяє швидко реагувати на локальні виклики та координацію зусиль у кризових умовах.

Військові адміністрації є ключовими органами управління в регіонах, які перебувають у зоні бойових дій або загрози окупації. Їх створення і функціонування передбачено законодавством України для забезпечення ефективного управління у кризових умовах [60].

Основні функції військових адміністрацій включають:

- Координацію заходів оборони, зокрема забезпечення мобілізації, організації територіальної оборони та підтримки військових підрозділів.
- Управління діяльністю місцевих органів влади, комунальних служб і підприємств, які забезпечують життєдіяльність регіону.
- Організацію евакуаційних заходів, розподіл гуманітарної допомоги та забезпечення безпеки населення.

У регіонах, що перебувають під постійною загрозою, військові адміністрації мають право ухвалювати рішення, які виходять за межі стандартних адміністративних повноважень. Наприклад, у прифронтових областях вони можуть контролювати використання ресурсів, пріоритизувати критичні завдання або навіть запроваджувати обмеження для забезпечення громадської безпеки.

Делегування повноважень дозволяє забезпечити швидке ухвалення рішень без необхідності погоджувати їх із центральними органами влади, що особливо важливо у швидкоплинних кризових умовах. Наприклад, місцеві органи влади отримують більше автономії у питаннях організації роботи комунальних служб,

евакуації чи відновлення інфраструктури. У свою чергу керівники районів чи громад можуть самостійно вирішувати питання розподілу гуманітарної допомоги, забезпечення роботи лікарень та підтримки населення.

Це дозволяє уникнути затримок і зосередити увагу на вирішенні нагальних потреб громади. У випадку надзвичайних ситуацій, таких як раптові обстріли чи необхідність оперативного розселення переселенців, місцеві керівники повинні мати можливість діяти швидко і рішуче.

Оптимізація процедур є важливим елементом адаптації управлінських структур до умов воєнного стану. Ефективність державної служби в кризових умовах залежить від здатності швидко реагувати на виклики, що вимагає мінімізації бюрократичних процесів і впровадження сучасних технологій для управління.

Скорочення бюрократичних процесів є першочерговим завданням, оскільки традиційні довготривалі процедури погоджень і перевірок у надзвичайних умовах стають неприйнятними. Наприклад, під час організації евакуації чи відновлення інфраструктури необхідно мати можливість ухвалювати рішення протягом годин, а не днів. У відповідь на ці виклики в Україні запроваджуються спрощені процедури для державних закупівель, які дозволяють швидше забезпечувати постачання ресурсів, необхідних для оборони або гуманітарних заходів [39]. Крім того, зменшення кількості погоджувальних етапів у прийнятті рішень знижує ризики затримок і полегшує взаємодію між різними рівнями управління.

Використання цифрових технологій для забезпечення управління також відіграє важливу роль у підвищенні оперативності й ефективності роботи. Перехід до електронного документообігу дозволяє уникати затримок, пов'язаних із фізичною передачею паперових документів, і підвищує прозорість управлінських процесів. Наприклад, система електронного документообігу «Делегат», що використовується в багатьох державних органах України, дозволяє не лише зберігати документи в електронному форматі, але й відстежувати їх рух і виконання в режимі реального часу.

Мобілізаційне планування є невід'ємною складовою управлінських механізмів у воєнний час, спрямованою на забезпечення обороноздатності держави та підтримку життєдіяльності суспільства. Це системний процес, що охоплює залучення людських і матеріальних ресурсів, координацію їхнього використання та інтеграцію зусиль державних, військових і цивільних структур.

Матеріальні ресурси, зокрема техніка, будівельні матеріали, паливо, медикаменти та продукти харчування, також стають критично важливими під час війни. Мобілізаційне планування передбачає інвентаризацію цих ресурсів, створення резервів і логістичну підтримку їхнього використання. Наприклад, забезпечення функціонування стратегічної інфраструктури, такої як енергетика, транспорт і комунальні послуги, потребує спеціального розподілу ресурсів і координації між різними секторами.

Підтримка життєдіяльності критичних секторів економіки є другою ключовою складовою мобілізаційного планування. Навіть за умов бойових дій країна повинна забезпечувати функціонування основних галузей, які забезпечують потреби армії та цивільного населення. Це включає аграрний сектор, виробництво харчових продуктів, медичних засобів, постачання води та енергії. В умовах війни пріоритет надається підприємствам, які можуть перепрофілювати виробництво для задоволення потреб оборони. Наприклад, заводи цивільного машинобудування можуть бути переорієнтовані на виробництво військової техніки або ремонтної бази [51].

Мобілізаційне планування також відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості економіки, збереженні робочих місць та підтримці податкових надходжень. Завдяки чіткій організації планування ресурсів та інтеграції зусиль державних органів і бізнесу, країна зберігає здатність діяти навіть у найскладніших умовах.

Державна служба відіграє центральну роль у забезпеченні мобілізаційного планування, організовуючи та координуючи заходи, спрямовані на залучення ресурсів і підтримку обороноздатності країни. Її функції охоплюють широкий

спектр завдань — від управління мобілізаційними процесами на місцевому рівні до забезпечення ефективної взаємодії між різними структурами.

Організація і координація мобілізаційних заходів на місцевому рівні є однією з головних функцій державної служби. У регіонах місцеві органи влади спільно з військовими адміністраціями виконують завдання, пов'язані з обліком і підготовкою людських та матеріальних ресурсів, забезпеченням транспорту, продовольства і комунікацій.

Місцеві державні адміністрації координують призов резервістів, забезпечують виконання мобілізаційних розпоряджень, організовують роботу із захисту критичної інфраструктури. Наприклад, під час оголошення загальної мобілізації вони відповідають за інформування населення, надання необхідної документації для громадян і підприємств, а також контроль за виконанням планів мобілізації.

Окрім управлінської діяльності, державні службовці займаються підготовкою базових умов для розгортання мобілізаційних заходів, таких як створення резервів продовольства або розподіл евакуйованих осіб між громадами.

Взаємодія з військовими, бізнесом і громадськістю є ще однією важливою функцією державної служби. У рамках цієї взаємодії службовці координують спільні дії з військовими адміністраціями та Збройними Силами України, забезпечуючи виконання оборонних завдань, таких як формування територіальної оборони чи забезпечення військових підрозділів ресурсами.

Співпраця з бізнесом є критично важливою для підтримки економічної життєздатності та забезпечення постачання необхідних матеріалів і послуг. Наприклад, у період мобілізації підприємства можуть перепрофілювати виробництво на виготовлення військової техніки чи амуніції, а бізнес-середовище може забезпечувати транспорт для евакуації або доставки гуманітарної допомоги.

Державна служба також взаємодіє із громадськістю для інформування про мобілізаційні заходи, залучення волонтерів і підтримки довіри до дій уряду.

Таким чином, державна служба виступає ключовою ланкою у мобілізаційному плануванні, об'єднуючи ресурси, координацію та підтримку з боку різних секторів суспільства.

Інструменти підтримки оперативних рішень у воєнний час є важливим компонентом забезпечення ефективного управління в умовах криз. Вони дозволяють оптимізувати процеси ухвалення рішень, знижувати ризики помилок і забезпечувати своєчасну реакцію на загрози. Основними інструментами є ситуаційні центри та системи кризового управління, які використовують сучасні технології для збору, аналізу й обробки інформації.

Системи кризового управління забезпечують автоматизацію процесів планування та моніторингу. Такі системи дозволяють зменшити вплив людського фактора, скоротити час на виконання рутинних завдань і підвищити точність управлінських рішень. Наприклад, автоматизовані платформи для координації гуманітарної допомоги можуть забезпечувати точний облік наявних ресурсів, розподіл їх між регіонами та моніторинг доставки [52].

Інтеграція даних із різних джерел є ще однією важливою функцією систем кризового управління. В умовах війни інформація надходить із численних джерел, таких як системи відеоспостереження, супутникові знімки, дані метеорологічних служб, звіти правоохоронців і військових. Інтеграція цих даних у єдину платформу дозволяє забезпечити комплексний аналіз ситуації.

Таким чином, інструменти підтримки оперативних рішень надають керівникам доступ до надійної інформації, підвищують точність прогнозів і сприяють ухваленню рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків та ефективне реагування на виклики.

Пріоритети в ухваленні рішень у воєнний час визначаються необхідністю оперативно реагувати на загрози, забезпечувати стабільність функціонування державних і громадських інститутів та мінімізувати негативні наслідки для населення. Три ключові напрями – забезпечення безпеки, координація дій між різними структурами та підтримка морального стану громадян – є основою ефективного кризового управління.

Забезпечення безпеки громадян і збереження життєво важливих об'єктів є головним пріоритетом під час ухвалення рішень. У першу чергу це стосується евакуації людей із зон бойових дій або регіонів, які зазнають ракетних ударів, організації укриттів та підтримки функціонування медичних закладів. Наприклад, рішення про евакуацію населення у зонах активних бойових дій має ухвалюватися максимально оперативно з урахуванням прогнозів щодо подальшої небезпеки та логістичних можливостей.

Паралельно з цим важливо забезпечувати захист критичної інфраструктури, включаючи енергетичні об'єкти, системи водопостачання, транспортні вузли. Їхня робота є ключовою для підтримки життєдіяльності регіонів і забезпечення обороноздатності.

Координація між органами державної влади, військовими структурами та громадськими організаціями є наступним важливим пріоритетом. Злагодженість у діях дозволяє уникнути дублювання зусиль, скоротити час на виконання завдань і ефективно розподілити ресурси. Наприклад, під час ліквідації наслідків ракетних обстрілів координація між місцевими адміністраціями, ДСНС, поліцією та волонтерськими організаціями дозволяє оперативно відновлювати пошкоджену інфраструктуру та надавати допомогу постраждалим.

Попередження паніки та підтримка морального духу населення є третім ключовим пріоритетом. В умовах війни стабільність у суспільстві значною мірою залежить від здатності державних органів інформувати громадян, оперативно спростовувати фейки та забезпечувати доступ до правдивої інформації. Наприклад, регулярні офіційні брифінги урядових представників під час криз дозволяють уникнути поширення паніки й формувати довіру до дій влади.

Крім того, підтримка морального духу населення включає організацію волонтерської діяльності, залучення громадян до допомоги військовим, інформаційні кампанії щодо єдності й опору ворогу. Це сприяє консолідації суспільства та зменшує вплив інформаційних атак, спрямованих на дестабілізацію.

Загалом ці пріоритети формують комплексний підхід до ухвалення рішень, що дозволяє державі забезпечувати стабільність і захист навіть у найскладніших обставинах.

Контроль і відповідальність є основоположними елементами функціонування механізмів ухвалення рішень у воєнний час. Вони забезпечують ефективність реалізації планів, раціональне використання ресурсів та відповідність виконання завдань стратегічним цілям. Основними інструментами цього процесу є система звітності та моніторингові групи.

Впровадження чіткої системи звітності дозволяє перевіряти виконання ухвалених рішень на всіх етапах їх реалізації. Звітування має бути структурованим, регулярним і деталізованим, що забезпечує прозорість процесів управління. Наприклад, після ухвалення рішення про евакуацію певного регіону керівники відповідних органів зобов'язані звітувати про кількість евакуйованих осіб, ресурси, використані для цього, і час, витрачений на виконання завдання. Це дозволяє виявляти затримки, визначати причини невідповідностей та вчасно коригувати дії.

Електронні системи управління, такі як українська платформа «Prozorro», можуть використовуватися для автоматизації процесу звітності, забезпечення доступу до інформації для зацікавлених сторін і аналізу даних у режимі реального часу. Такі підходи значно знижують ризики корупції та неефективного використання ресурсів [17].

Підвищення ролі моніторингових груп є критично важливим для контролю за використанням ресурсів і дотриманням термінів. Моніторингові групи, до складу яких входять представники державних органів, військових адміністрацій, громадських організацій та міжнародних партнерів, дозволяють забезпечити всебічний контроль за виконанням рішень. Наприклад, під час розподілу гуманітарної допомоги моніторингові групи контролюють, щоб ресурси надходили безпосередньо до постраждалих громад, а не залишалися на складах або розподілялися нерівномірно.

Крім того, моніторингові групи займаються перевіркою дотримання термінів виконання завдань, що особливо важливо у воєнний час, коли навіть невеликі затримки можуть мати серйозні наслідки. За допомогою таких інструментів, як супутникові знімки, геолокаційні дані або електронні звіти, ці групи можуть оперативно реагувати на порушення.

Система контролю також включає механізми відповідальності. Керівники, які несуть відповідальність за реалізацію завдань, повинні бути готові до дисциплінарної, адміністративної чи навіть кримінальної відповідальності у разі виявлення грубих порушень або недбалості. Це підвищує виконавчу дисципліну і стимулює точність та відповідальність у роботі.

Комплексний підхід до контролю і звітності дозволяє підвищити довіру до державних органів і забезпечує ефективне виконання рішень навіть за умов обмежених ресурсів і часу.

Таким чином, організаційні механізми забезпечення ефективності державної служби під час надзвичайних ситуацій базуються на інтегрованих підходах, які забезпечують стабільність і оперативність роботи державного апарату. Одним із ключових аспектів є створення гнучкої системи управління, яка включає резервні структури, електронні системи документообігу та альтернативні канали зв'язку. Заздалегідь розроблені плани реагування на кризи дозволяють швидко ухвалювати рішення, навіть за умов втрати інфраструктури чи дефіциту ресурсів. Такі механізми створюють умови для адаптивності державної служби та мінімізації негативних наслідків для суспільства.

Ефективна координація між державними органами, військовими адміністраціями, міжнародними партнерами та громадськістю є центральною складовою організаційних механізмів. Кризові штаби, які забезпечують комунікацію та чіткий розподіл ролей між усіма учасниками процесу, допомагають уникнути дублювання зусиль і гарантують злагодженість у виконанні завдань. Швидкість обміну інформацією та використання сучасних цифрових платформ дозволяють оперативно реагувати на динамічні виклики, зокрема під час ракетних атак чи техногенних аварій.

У воєнний час особливу роль відіграють координаційні штаби на національному, регіональному та галузевому рівнях. Вони спрямовують ресурси на вирішення пріоритетних завдань, таких як мобілізація, захист критичної інфраструктури, евакуація населення та розподіл гуманітарної допомоги. Контроль за реалізацією рішень забезпечується через чіткі системи звітності та моніторингові групи, що підвищує відповідальність службовців і довіру до дій влади. Таким чином, організаційні механізми забезпечують стійкість і ефективність державного управління навіть у найскладніших обставинах.

2.2. Роль нормативно-правового забезпечення в надзвичайних умовах

Нормативно-правове забезпечення відіграє ключову роль у функціонуванні держави в умовах надзвичайних ситуацій. Чітка та узгоджена правова база є основою для швидкого і впорядкованого реагування на кризи, забезпечення стабільності в суспільстві та захисту прав громадян навіть у найскладніших умовах.

Основною метою нормативного забезпечення є регулювання діяльності державних органів і службовців під час надзвичайних ситуацій. Це включає:

- Забезпечення громадського порядку. Закони та підзаконні акти допомагають уникнути хаосу, координуючи дії правоохоронних органів, служб порятунку та інших структур, що відповідають за безпеку.
- Підтримку стабільності. Нормативні акти сприяють створенню умов для безперервної роботи критичних інфраструктур, таких як енергетика, транспорт і медицина.
- Забезпечення прозорості дій держави. Закони зобов'язують владу інформувати громадськість про поточну ситуацію, що сприяє довірі до державних органів і зменшує паніку серед населення.

Значення нормативно-правового забезпечення в умовах надзвичайних ситуацій полягає у створенні юридичних механізмів, що дозволяють державі ефективно виконувати свої функції під час криз. По-перше, законодавство

формує чітку правову базу для дій державних органів у кризових умовах. Воно встановлює правила, за якими здійснюється координація між різними рівнями влади, а також регламентує повноваження окремих органів у надзвичайних обставинах. Наприклад, в Україні ключову роль у цій сфері відіграє Закон України «Про правовий режим надзвичайного стану», який визначає порядок запровадження надзвичайного стану, межі дій влади та механізми захисту прав громадян [46].

По-друге, у кризових ситуаціях важливим є встановлення особливих режимів роботи державної служби, що дозволяє швидше реагувати на виклики. Це може включати перехід на дистанційний режим роботи, спрощення процедур прийняття рішень або впровадження спеціальних умов праці для державних службовців.

По-третє, законодавчі акти спрямовані на забезпечення балансу між захистом прав і свобод громадян та потребами в безпеці. Навіть в умовах обмежень, пов'язаних із надзвичайним станом, важливо гарантувати базові права, такі як доступ до інформації, медичну допомогу і безпеку.

Закон визначає правовий режим, що регулює дії державних органів у період воєнного стану. Його основними аспектами є:

- Встановлення правового режиму воєнного стану, що включає юридичне обґрунтування заходів, спрямованих на захист держави, координацію діяльності військових та цивільних структур і запровадження спеціальних процедур управління (Ст. 1).
- Надання надзвичайних повноважень виконавчим органам влади та військовим адміністраціям. У період воєнного стану органи влади отримують розширені можливості щодо прийняття рішень, управління ресурсами та забезпечення порядку, зокрема шляхом мобілізації громадських і матеріальних ресурсів (Ст. 8).
- Тимчасове обмеження прав громадян і юридичних осіб. Закон дозволяє обмеження таких прав, як свобода пересування, свобода слова та право на

приватну власність, якщо це необхідно для забезпечення оборони та громадської безпеки (Ст. 20).

У воєнний час функціонування державної служби зазнає значних змін для забезпечення її стійкості:

- Переведення державних службовців на роботу в інші регіони чи установи. Це положення дає можливість оперативно перерозподіляти кадри залежно від потреб, наприклад, для посилення адміністративного управління у регіонах, що зазнають значного навантаження.
- Посилення відповідальності за виконання посадових обов'язків. У воєнний час зростають вимоги до професійної дисципліни та оперативності виконання завдань. Недбалість або невиконання обов'язків можуть каратися суворіше, ніж у мирний період.

Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» [42] є ключовим нормативно-правовим актом, який регулює процес організації та проведення мобілізаційних заходів для забезпечення обороноздатності держави. Його положення визначають правові рамки мобілізаційної діяльності, обов'язки державних органів і службовців, а також механізми координації у цій сфері.

Однією з основних функцій цього закону є регламентація організації та проведення мобілізації. Закон встановлює обов'язки державних органів щодо підготовки мобілізаційних планів, контролю за їх реалізацією і взаємодії з військовими адміністраціями. Він також передбачає заходи, які спрямовані на підтримку функціонування економіки, інфраструктури і забезпечення соціальної стабільності в умовах мобілізації. Зокрема, йдеться про координацію дій державних службовців у різних сферах, таких як транспорт, комунікації, енергетика і медицина.

Роль державних службовців у мобілізації є надзвичайно важливою. Вони залучаються до обліку людських і матеріальних ресурсів, планування мобілізаційних заходів та здійснення контролю за їх виконанням. Відповідно до положень закону, державні службовці зобов'язані забезпечувати реалізацію мобілізаційних завдань у ввірених їм установах. Наприклад, вони організовують

підготовку спеціалістів для виконання завдань у надзвичайних умовах, займаються збором інформації про наявність ресурсів і сприяють їх своєчасному розподілу.

Закон також покладає на державних службовців додаткові обов'язки, які пов'язані із забезпеченням критичної інфраструктури. Це включає забезпечення безперебійного постачання електроенергії, води, тепла та інших життєво важливих послуг. Крім того, службовці відіграють важливу роль у організації евакуаційних заходів, підтримці переселенців і забезпеченні їх соціального захисту. Вони займаються координацією роботи між різними відомствами, створюють умови для ефективного розселення громадян і забезпечують їх базовими потребами.

Ухвалення та реалізація положень цього закону створює передумови для ефективного реагування на виклики, які постають перед країною в умовах мобілізації. Він є основою для забезпечення безпеки держави і функціонування суспільства під час надзвичайних ситуацій.

Державні службовці під час війни виконують низку додаткових обов'язків, пов'язаних із посиленими функціями контролю та підвищенням вимог до роботи. Ці заходи спрямовані на забезпечення ефективної реалізації завдань оборони, підтримання стабільності функціонування державних структур і оптимального використання ресурсів у надзвичайних умовах.

Однією з основних додаткових функцій є посилення контролю за ключовими аспектами діяльності держави у воєнний час. Службовці зобов'язані забезпечувати моніторинг виконання заходів оборони, таких як розгортання військових і цивільних інфраструктур, координація дій органів влади та підрозділів, залучених до оборонних процесів. Наприклад, Закон України «Про оборону України» [43] вимагає від державних службовців участі у здійсненні контролю за виконанням мобілізаційних планів і заходів із територіальної оборони.

Окремо наголошується на контролі за витрачанням ресурсів, призначених для воєнних потреб. У воєнний час це питання набуває особливої актуальності,

адже ефективність використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів є критичним фактором. Державні службовці перевіряють цільове використання бюджетних коштів, дотримання нормативів у постачанні військової техніки та амуніції, а також забезпечують своєчасне звітування про використані ресурси.

Підвищення вимог до роботи державних службовців є ще одним важливим аспектом їхньої діяльності в умовах війни. Це включає роботу у посиленому режимі, що часто передбачає виконання обов'язків у вихідні дні, понаднормово або у складних умовах. Такі заходи дозволяють забезпечити безперервність функціонування органів влади, навіть якщо обсяг завдань значно перевищує звичайний рівень. Для прикладу, у постанові Кабінету Міністрів України про організацію роботи державних службовців у воєнний час передбачено, що службовці повинні бути готовими до роботи у позачергових змінах або на місцях, які потребують посиленого управління [10].

Додаткові обов'язки державних службовців у воєнний час підвищують навантаження на них, однак вони є необхідними для забезпечення злагодженості роботи державного апарату та досягнення цілей оборони і захисту населення.

Взаємодія законодавства з підзаконними актами та розпорядженнями відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної роботи державного апарату під час надзвичайних ситуацій, зокрема в умовах війни. Законодавство визначає загальні принципи і рамки дій, тоді як підзаконні акти та розпорядження деталізують механізми їх реалізації у конкретних обставинах.

Одним із основних інструментів деталізації законодавчих норм є розпорядження Кабінету Міністрів України. Ці документи мають на меті уточнити процедури виконання загальнонаціональних завдань у конкретних умовах. Наприклад, розпорядження Кабінету Міністрів може встановлювати порядок евакуації населення, розподіл гуманітарної допомоги чи використання стратегічних резервів. Такі розпорядження, як-от «Про затвердження Порядку проведення евакуації у разі загрози виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій» [38], визначають чіткі обов'язки органів влади та строки виконання заходів.

Також важливими є накази органів виконавчої влади, які регламентують реалізацію мобілізаційних заходів на місцевому рівні. Ці накази визначають порядок залучення ресурсів, організацію роботи державних службовців, контроль за дотриманням встановлених норм і строків. Наприклад, у кожній області можуть видаватися специфічні накази щодо забезпечення логістики військових перевезень або мобілізації трудових ресурсів. Такі акти забезпечують адаптацію загальнонаціональних рішень до регіональних потреб, що особливо важливо в умовах, коли характер воєнних дій або загрози може суттєво різнитися залежно від регіону.

Взаємодія законів із підзаконними актами дозволяє уникнути двозначностей і забезпечує оперативне реагування на змінні умови. Наприклад, Закон України «Про правовий режим воєнного стану» визначає загальні положення про повноваження військових адміністрацій, тоді як відповідні розпорядження Кабінету Міністрів деталізують їхню роботу у специфічних обставинах, таких як організація пунктів тимчасового розміщення або підтримка критичної інфраструктури.

Цей механізм взаємодії створює ефективну ієрархію нормативно-правового регулювання, де законодавство задає стратегічний напрям, а підзаконні акти та розпорядження забезпечують практичну реалізацію державної політики.

Міжнародні аспекти відіграють важливу роль у функціонуванні державних служб під час війни. В умовах збройних конфліктів держава зобов'язана враховувати положення міжнародного гуманітарного права та керуватися міжнародними стандартами, що стосуються захисту цивільного населення і забезпечення прав людини.

Одним із ключових напрямів є урахування міжнародного гуманітарного права (МГП). Це право регулює поведінку учасників збройного конфлікту, встановлює обмеження у застосуванні сили та забезпечує захист осіб, які не беруть участі в бойових діях. Для державних службовців виконання норм МГП означає, зокрема, дотримання Женевських конвенцій 1949 року [14] та

Додаткових протоколів до них. Наприклад, державні органи зобов'язані організовувати гуманітарну допомогу населенню, сприяти роботі міжнародних організацій, таких як Міжнародний Комітет Червоного Хреста, а також забезпечувати, щоб рішення військових адміністрацій відповідали принципам пропорційності та гуманності.

Другим важливим напрямом є використання міжнародних стандартів для регулювання роботи державних служб в умовах війни. Зокрема, Організація Об'єднаних Націй, Міжнародна організація праці та інші міжнародні структури пропонують рекомендації щодо функціонування публічних інституцій у кризових ситуаціях. Наприклад, стандарти ООН з питань захисту цивільного населення зобов'язують державні органи забезпечувати доступ до життєво необхідних послуг навіть у зонах активних бойових дій. Це включає підтримку роботи медичних закладів, водо- та електропостачання, а також організацію евакуації населення.

Крім того, міжнародні норми визначають принципи щодо захисту прав державних службовців під час війни. Зокрема, держави повинні враховувати норми Міжнародної організації праці, які регламентують умови праці у надзвичайних обставинах, захищаючи службовців від надмірних навантажень і забезпечуючи їхні базові потреби.

Імплементация міжнародних норм дозволяє державним службам не лише відповідати стандартам гуманності та законності, але й сприяє підвищенню довіри з боку міжнародної спільноти. Це може відігравати важливу роль у налагодженні співпраці з міжнародними організаціями, отриманні гуманітарної допомоги та підтримці процесів відновлення після завершення збройного конфлікту.

Підсумуюмо, нормативно-правове забезпечення виступає ключовим механізмом для впорядкування діяльності державних органів і служб під час надзвичайних ситуацій. Воно гарантує ефективне управління, злагоджену координацію між різними рівнями влади та захист прав громадян навіть у складних умовах. Законодавча база, як-от Закон України «Про правовий режим

надзвичайного стану» або «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», визначає порядок запровадження спеціальних режимів, розширені повноваження органів влади і межі дій в умовах кризи, а також створює основи для захисту критичної інфраструктури та забезпечення безпеки населення.

Особливу роль відіграють підзаконні акти, які деталізують реалізацію законодавчих норм у конкретних умовах. Наприклад, розпорядження Кабінету Міністрів України або накази місцевих адміністрацій регулюють порядок евакуації, розподіл гуманітарної допомоги та організацію роботи державних службовців. Така ієрархія нормативно-правового регулювання дозволяє державі швидко реагувати на змінні обставини, уникаючи хаосу та забезпечуючи прозорість управлінських процесів.

Міжнародний аспект нормативного забезпечення також є важливим компонентом. Дотримання норм міжнародного гуманітарного права, таких як Женевські конвенції, забезпечує гуманність дій державних органів під час збройних конфліктів. Використання міжнародних стандартів дозволяє підтримувати функціонування критичних послуг і захищати права як цивільного населення, так і державних службовців. Ця інтеграція норм сприяє зміцненню довіри до дій уряду на внутрішньому та міжнародному рівнях.

2.3. Взаємодія державної служби з іншими інституціями в кризових умовах

У кризових умовах, таких як війна чи надзвичайні ситуації, взаємодія державної служби з іншими інституціями набуває особливого значення. Роль координації та злагодженої співпраці стає критично важливою для забезпечення стабільності, ефективного управління та мінімізації негативних наслідків для суспільства.

Значення координації дій державної служби з іншими структурами полягає у створенні єдиної системи реагування на виклики. Злагоджена взаємодія між державними органами, військовими адміністраціями, місцевими органами влади та громадськими організаціями дозволяє швидко приймати рішення та

оперативно їх реалізовувати. Наприклад, у контексті воєнного стану, взаємодія між Міністерством внутрішніх справ [5], Державною службою з надзвичайних ситуацій та Міністерством оборони забезпечує належну координацію сил і ресурсів для захисту населення та інфраструктури.

Ефективна координація також сприяє забезпеченню населення необхідними ресурсами. Це включає постачання гуманітарної допомоги, розподіл продовольства, медикаментів, палива та інших життєво важливих товарів. За приклад можна взяти співпрацю державних органів із міжнародними організаціями, такими як Червоний Хрест чи Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, які забезпечують гуманітарну підтримку у зонах конфлікту.

Координація дій також відіграє вирішальну роль у підтриманні громадського порядку та мінімізації наслідків кризи. Зокрема, об'єднання зусиль поліції, військових і територіальної оборони дозволяє контролювати ситуацію в регіонах, уникати паніки серед населення та забезпечувати безпеку стратегічно важливих об'єктів. Наприклад, впровадження спільних оперативних штабів на рівні областей дає змогу інтегрувати дії всіх задіяних структур для досягнення спільних цілей.

Таким чином, координація дій між державними службами та іншими інституціями є основою для ефективного управління в кризових умовах. Вона дозволяє не лише своєчасно реагувати на загрози, але й забезпечувати стійкість і безпеку суспільства.

Взаємодія державної служби з іншими інституціями у воєнний час ускладнюється через динамічність, непередбачуваність ситуацій і множинність учасників, які мають різні завдання та пріоритети. Ці чинники суттєво впливають на ефективність прийняття рішень та реалізацію заходів у кризових умовах.

Одним із основних викликів є динамічність і непередбачуваність ситуацій. Військові дії часто супроводжуються швидкими змінами обставин, які вимагають оперативного коригування планів та переорієнтації ресурсів [48]. Наприклад, раптові атаки чи окупація певних територій можуть призвести до втрати зв'язку

з місцевими органами влади або унеможливити виконання запланованих завдань. У таких умовах важливо забезпечити гнучкість управлінських рішень і координацію дій у режимі реального часу.

Ще одним чинником, який ускладнює взаємодію, є множинність учасників із різними завданнями та пріоритетами. У кризових умовах у реалізації заходів задіяно численні структури, включно з військовими адміністраціями, правоохоронними органами, міжнародними організаціями, гуманітарними місіями та місцевими громадами. Кожен із цих учасників має власні завдання, що не завжди узгоджуються між собою. Наприклад, військові можуть надавати пріоритет обороні стратегічних об'єктів, тоді як гуманітарні організації зосереджені на допомозі цивільному населенню. Відсутність чіткої координації може призводити до дублювання зусиль або, навпаки, до прогалин у виконанні ключових завдань.

Крім того, складність взаємодії ускладнюється недостатністю ресурсів і технічного забезпечення. У деяких регіонах, особливо тих, які перебувають у зоні активних бойових дій, обмеженість доступу до інфраструктури, зв'язку та транспорту унеможлиблює повноцінну взаємодію між учасниками. Вирішення таких проблем вимагає впровадження сучасних технологій для забезпечення зв'язку, таких як мобільні командні пункти чи системи супутникового зв'язку.

Попри ці складнощі, досвід багатьох країн свідчить, що створення чіткої системи координації та розподілу обов'язків може суттєво підвищити ефективність взаємодії. Формування спільних центрів управління, регулярні комунікації між учасниками та дотримання принципу субсидіарності дозволяють мінімізувати конфлікти інтересів і забезпечити скоординовану роботу навіть у складних умовах.

У період воєнного стану взаємодія державної служби з військовими адміністраціями стає критично важливою складовою забезпечення безпеки, стабільності та ефективного управління. Військові адміністрації відіграють ключову роль у виконанні завдань, які спрямовані на збереження державності та захист громадян в умовах війни.

Роль військових адміністрацій полягає в тому, що вони частково або повністю перебирають на себе функції місцевих органів влади. Це особливо актуально в регіонах, де нормальне функціонування цивільних органів управління ускладнене через воєнні дії, окупацію або інші кризові фактори. Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», військові адміністрації мають повноваження координувати роботу місцевих органів, приймати рішення щодо управління територією та здійснювати оперативні заходи, необхідні для підтримання правопорядку.

Одним із ключових завдань військових адміністрацій є організація та здійснення заходів з оборони. Вони забезпечують мобілізацію людських і матеріальних ресурсів, співпрацюють з військовими частинами у питаннях логістики, забезпечення постачання та організації територіальної оборони. Наприклад, військові адміністрації можуть здійснювати контроль за виконанням мобілізаційних завдань у підпорядкованих їм установах, а також розподіляти ресурси для потреб оборони.

Також важливою функцією військових адміністрацій є організація евакуаційних заходів. В умовах активних бойових дій або загрози окупації вони відповідають за забезпечення безпечного транспортування населення з небезпечних зон до безпечних регіонів [65, с. 112]. Це включає створення евакуаційних маршрутів, забезпечення транспорту, координацію дій із правоохоронними органами та міжнародними організаціями.

Взаємодія між державними службовцями та військовими адміністраціями має бути максимально злагодженою. Це передбачає спільну розробку оперативних планів, обмін інформацією в реальному часі та узгодження дій із метою досягнення максимальної ефективності [49, с. 444]. Успішна реалізація цих завдань дозволяє мінімізувати наслідки кризових ситуацій, забезпечити громадський порядок і підтримати функціонування ключових державних інституцій.

Напрями співпраці державної служби з військовими адміністраціями у воєнний час формуються відповідно до основних потреб держави та суспільства

в умовах надзвичайної ситуації. Такі напрями включають планування оборонних заходів, забезпечення життєво важливих потреб населення та контроль громадського порядку. Ефективна співпраця в цих сферах сприяє збереженню стабільності, захисту громадян та підтримці функціонування основних систем життєзабезпечення.

Одним із ключових напрямів є планування оборонних заходів, що передбачає участь державних службовців у розробці стратегій і планів оборони регіонів. Державні службовці забезпечують аналіз ресурсів, оцінку ризиків і координацію дій із військовими адміністраціями для формування ефективних рішень. Наприклад, вони залучаються до підготовки мобілізаційних завдань, визначення місць розташування логістичних центрів та організації територіальної оборони. Координація з військовими адміністраціями дозволяє інтегрувати військові та цивільні ресурси для ефективного виконання оборонних завдань.

Не менш важливим напрямом є забезпечення життєво важливих потреб населення. Це включає організацію розподілу гуманітарної допомоги, постачання води, електроенергії та продуктів харчування. В умовах війни державні службовці працюють разом із військовими адміністраціями та міжнародними організаціями для забезпечення своєчасного надання допомоги постраждалим. Наприклад, створення гуманітарних коридорів та забезпечення транспортування продуктів харчування до зон активних бойових дій є одними з головних завдань. Крім того, вони сприяють функціонуванню медичних закладів, підтримці їхнього матеріального забезпечення та евакуації постраждалих до безпечних регіонів.

Контроль громадського порядку є ще одним критичним напрямом співпраці. Спільно з правоохоронними органами військові адміністрації і державні службовці забезпечують заходи для недопущення мародерства, диверсійних дій і злочинів у регіонах, які перебувають під загрозою. Наприклад, службовці можуть координувати дії поліції, Національної гвардії та територіальної оборони для підтримки громадської безпеки [3, ст. 9].

Встановлення систематичного моніторингу, організація блокпостів та контроль за стратегічними об'єктами дозволяють зберігати порядок навіть в умовах високого рівня загроз.

Взаємодія державної служби з правоохоронними органами є ключовим елементом забезпечення національної безпеки під час війни. Ця співпраця охоплює низку напрямів, що спрямовані на підтримку громадського порядку, протидію диверсіям і терористичним загрозам, а також захист громадян у кризових умовах.

Одним із головних напрямів є забезпечення безпеки громадян, що включає взаємодію у сферах профілактики злочинності, реагування на інциденти та підтримання стабільності в евакуйованих регіонах. Державні службовці надають правоохоронцям інформацію, яка допомагає ідентифікувати потенційні загрози, зокрема щодо підозрілих осіб, переміщення матеріалів або підозрілої активності на стратегічних об'єктах. Це дозволяє своєчасно вживати заходів для запобігання злочинам.

Важливою частиною цієї співпраці є організація роботи у зонах евакуації. У таких місцях правоохоронці забезпечують громадський порядок, тоді як державні службовці координують роботу з розселення, розподілу гуманітарної допомоги та організації тимчасового проживання. Наприклад, у пунктах тимчасового розміщення налагоджується тісна співпраця між місцевими органами влади та поліцією для підтримання порядку і вирішення конфліктних ситуацій.

Другий важливий напрям – запобігання диверсіям і терактам. Це завдання включає спільну роботу правоохоронних органів та державних установ із виявлення шпигунів, диверсійних груп та осіб, причетних до незаконної діяльності. Наприклад, за даними Міністерства внутрішніх справ України, такі операції здійснюються шляхом регулярного моніторингу підозрілих контактів, перевірки документів і спостереження за діяльністю осіб, що перебувають під наглядом.

Особливу роль відіграє обмін оперативною інформацією. Державні службовці співпрацюють із правоохоронцями для обміну даними про потенційні загрози, що виникають у зоні їхньої відповідальності. Наприклад, митні та прикордонні служби інформують поліцію про підозріле перевезення товарів або переміщення осіб через державний кордон, що сприяє швидкому реагуванню на потенційні загрози.

Ця тісна співпраця сприяє посиленню безпеки, попередженню надзвичайних ситуацій і створенню умов для стабільного функціонування державного апарату під час воєнних дій.

Підтримка державної служби з боку правоохоронних органів є важливим компонентом забезпечення безпеки державних службовців і безперебійного функціонування органів влади в умовах війни чи інших кризових ситуацій. Ця підтримка реалізується через заходи з охорони стратегічних об'єктів та захисту місцевих адміністрацій у регіонах, які перебувають під підвищеною загрозою.

Одним із ключових аспектів є охорона стратегічних об'єктів, де працюють державні службовці [53]. До таких об'єктів належать адміністративні будівлі, центри прийняття рішень, об'єкти критичної інфраструктури, такі як енергетичні станції, водо- і теплопостачальні підприємства, а також системи зв'язку. Правоохоронці забезпечують фізичну охорону цих об'єктів, попереджають спроби диверсій, несанкціонованого проникнення чи захоплення. Наприклад, Національна поліція України разом із Національною гвардією організовують цілодобову охорону адміністративних будівель у регіонах активних бойових дій.

Також значну увагу приділяють забезпеченню кібербезпеки. Правоохоронні органи співпрацюють із державними установами для захисту їхніх інформаційних систем, попередження кібератак та забезпечення збереження конфіденційної інформації, що є критично важливим у воєнний час.

Ще одним важливим напрямом є захист місцевих адміністрацій у регіонах підвищеної загрози. У зонах, що перебувають під загрозою окупації або активних бойових дій, правоохоронці забезпечують безпеку співробітників місцевих адміністрацій, охорону їхніх робочих місць та супроводження під час виконання

службових завдань. Наприклад, у прифронтових районах поліцейські та військові організовують захист будівель адміністрацій, які продовжують працювати, забезпечуючи надання послуг населенню навіть в умовах постійних обстрілів.

Взаємодія державної служби з міжнародними організаціями під час кризи є важливим елементом забезпечення гуманітарної допомоги, відновлення постраждалих регіонів та захисту прав людини. Міжнародні організації відіграють критичну роль, забезпечуючи додаткові ресурси, знання та інструменти, які сприяють ефективному реагуванню на виклики.

Одним із ключових напрямів роботи міжнародних організацій є постачання гуманітарної допомоги. У кризових умовах вони забезпечують постраждалих продуктами харчування, ліками, одягом та іншими необхідними товарами. Наприклад, Всесвітня продовольча програма (WFP) ООН активно займається розподілом харчових пайків у зонах бойових дій та серед переселенців. Міжнародний Комітет Червоного Хреста (МКЧХ) також надає допомогу, зокрема у забезпеченні медичних установ ліками та обладнанням [27].

Іншим важливим напрямом є надання технічної підтримки для реабілітації постраждалих територій. Це включає відновлення інфраструктури, забезпечення доступу до водопостачання та електроенергії, а також розмінування територій, які постраждали від військових дій. Наприклад, Програма розвитку ООН організовує проекти з відновлення будівель, які використовуються для соціальних послуг, таких як школи, лікарні та житлові будинки.

Міжнародні організації також приділяють велику увагу захисту прав людини та моніторингу ситуації в кризових регіонах. Управління Верховного комісара ООН з прав людини (ОНСНР) веде спостереження за порушеннями прав людини в умовах конфлікту, документує випадки насильства, катувань або примусових депортацій [55]. Це сприяє створенню прозорої картини подій, допомагає притягувати до відповідальності винних у воєнних злочинах та підтримує міжнародний тиск на агресорів.

Взаємодія державних службовців із міжнародними організаціями забезпечує ефективне використання наданих ресурсів, своєчасний розподіл

гуманітарної допомоги, а також сприяє інформуванню світової спільноти про реальний стан речей у кризових регіонах. Така співпраця дозволяє зменшити гуманітарні наслідки кризових ситуацій та створює базу для подальшого відновлення країни.

Співпраця державної служби з міжнародними організаціями в кризових умовах є невід'ємною частиною гуманітарного реагування. Державні органи відіграють центральну роль у координації допомоги, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і максимально швидке задоволення потреб постраждалого населення.

Одним із ключових аспектів цієї співпраці є узгодження потреб населення з можливостями гуманітарних місій. Державна служба виступає посередником між місцевими громадами та міжнародними організаціями, такими як ООН, Червоний Хрест та інші. Завдяки даним, зібраним на місцевому рівні, державні службовці визначають пріоритети допомоги: постачання продовольства, медикаментів, засобів гігієни, забезпечення житлом або відновлення інфраструктури. Наприклад, Міністерство соціальної політики України координує потреби внутрішньо переміщених осіб, подаючи запити до міжнародних партнерів про підтримку в організації пунктів тимчасового проживання та розподілу гуманітарної допомоги.

Державна служба також забезпечує сприяння організації поставок та розподілу допомоги. Це включає створення логістичних центрів, забезпечення транспортування вантажів до зон, які найбільше потребують підтримки, та контроль за їх розподілом. Наприклад, на регіональному рівні державні адміністрації співпрацюють із Міжнародним Комітетом Червоного Хреста, забезпечуючи надання гуманітарних коридорів для транспортування продовольства та ліків у зони активних бойових дій.

Завдяки цій співпраці вдається уникати дублювання зусиль і розподіляти ресурси відповідно до реальних потреб. Наприклад, Управління Верховного комісара ООН у справах біженців координує з місцевими органами плани розселення внутрішньо переміщених осіб, водночас надаючи необхідні

матеріали для облаштування притулків. Така інтеграція дій дозволяє забезпечити населення вчасною допомогою та зменшити ризик виникнення соціальної напруги.

Одним із ключових аспектів такої співпраці є залучення ресурсів для відновлення зруйнованої інфраструктури. Міжнародні організації, такі як Програма розвитку ООН (UNDP) [71], Світовий банк та Європейський інвестиційний банк, реалізують проекти, спрямовані на реконструкцію житлових будинків, шкіл, лікарень, доріг та інших об'єктів, які постраждали внаслідок військових дій. Наприклад, Програма розвитку ООН підтримує відновлення громад, фінансуючи проекти з ремонту критичної інфраструктури та забезпечення доступу до води, тепла та електроенергії в регіонах, які зазнали найбільших руйнувань. У цьому процесі державні службовці виступають як координатори: вони визначають пріоритетні об'єкти, забезпечують юридичне супроводження проектів і сприяють реалізації планів на місцях.

Обмін інформацією між державними службами та міжнародними організаціями є одним із фундаментальних аспектів співпраці в умовах кризових ситуацій. Цей процес забезпечує прозорість, сприяє ефективній координації заходів і формуванню підтримки міжнародної спільноти для подолання наслідків конфліктів.

Надання звітів про ситуацію є важливим інструментом для залучення міжнародної допомоги. Державні служби готують аналітичні та оперативні звіти, які включають дані про гуманітарну ситуацію, масштаби руйнувань, стан критичної інфраструктури та потреби населення. Наприклад, Міністерство соціальної політики України та Державна служба з надзвичайних ситуацій регулярно передають ці дані до ООН, Європейської комісії та інших організацій для розробки програм гуманітарної допомоги. Такі звіти дозволяють міжнародним партнерам ефективно планувати свої заходи та спрямовувати ресурси туди, де вони найбільше потрібні.

Ще одним важливим напрямом є спільне створення баз даних, які відображають інформацію про переміщених осіб, втрати та потреби. Наприклад,

Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR) спільно з українськими органами створює інтегровані бази даних для відстеження кількості переселенців, їхнього розміщення та нагальних потреб. Ці дані дозволяють державним службам і міжнародним партнерам уникати дублювання зусиль і своєчасно реагувати на гуманітарні виклики.

Інформаційний обмін також включає впровадження технологій, таких як геоінформаційні системи (ГІС), які забезпечують візуалізацію масштабів руйнувань та гуманітарної ситуації. Наприклад, ООН використовує супутникові дані для моніторингу зони конфлікту, тоді як українські служби доповнюють ці дані локальною інформацією [25].

Взаємодія державної служби з іншими структурами під час війни є складним процесом, який супроводжується низкою проблем. Ці труднощі зумовлені як організаційними, так і ресурсними обмеженнями, що ускладнює виконання завдань і знижує ефективність співпраці.

Однією з основних проблем є недостатній рівень координації між різними структурами через бюрократичні перепони. Часто взаємодія між державними службами, військовими адміністраціями та правоохоронними органами ускладнюється через надмірну формалізацію процедур, затримки у прийнятті рішень і невизначеність повноважень. Наприклад, подання запитів на ресурси чи погодження дій може займати більше часу, ніж допускає критичність ситуації. Така неузгодженість може призводити до дублювання зусиль або, навпаки, до виникнення прогалин у виконанні спільних завдань.

Другою серйозною проблемою є обмеженість ресурсів, які необхідні для спільного виконання завдань. В умовах війни потреби зростають у геометричній прогресії, і держава не завжди може забезпечити одночасне фінансування, матеріальне забезпечення та кадрову підтримку всіх напрямків. Це створює конкуренцію між різними структурами за доступ до ресурсів, таких як транспорт, паливо чи гуманітарна допомога.

Ще однією проблемою є відмінності у пріоритетах між цивільними та військовими структурами. Військові зазвичай зосереджуються на забезпеченні

оборони, тоді як державні служби прагнуть підтримувати гуманітарну стабільність і забезпечення життєвих потреб населення [65, с. 113]. Ці розбіжності у пріоритетах можуть спричиняти конфлікти у визначенні першочергових завдань або розподілі обмежених ресурсів.

Для подолання проблем у взаємодії між державними службами, військовими структурами та іншими інституціями під час війни необхідно впроваджувати ефективні механізми, які спрощують процеси ухвалення рішень, стандартизують взаємодію і сприяють оперативному обміну інформацією. Нижче наведено ключові шляхи вирішення, які можуть значно покращити координацію зусиль.

Спрощення процедур для оперативного ухвалення рішень. Надмірна бюрократизація процесів, характерна для мирного часу, у кризових умовах стає серйозною перепорою. Для вирішення цієї проблеми слід запровадити механізми спрощеного погодження рішень і скорочення кількості етапів розгляду. Наприклад, спеціальні процедури для затвердження мобілізаційних чи гуманітарних заходів повинні дозволяти ухвалювати рішення за годину, а не за дні або тижні[22]. Важливим інструментом у цьому напрямі є використання надзвичайних повноважень військових адміністрацій у координації з цивільними органами.

Розробка єдиних стандартів і протоколів взаємодії. Узгодженість дій забезпечується єдністю підходів і процедур, які повинні бути зрозумілими для всіх учасників. Розробка стандартів взаємодії дозволить визначити, хто за що відповідає, як передається інформація, та які дії є пріоритетними в кожній конкретній ситуації. Наприклад, єдині протоколи для евакуаційних заходів, що регулюють взаємодію між місцевими адміністраціями, правоохоронцями та військовими, дадуть змогу ефективно планувати і виконувати такі операції.

Ефективність державної служби в умовах надзвичайних ситуацій та воєнного стану має вирішальне значення для забезпечення стабільності, безпеки та підтримки життєдіяльності країни. У таких обставинах державний апарат

зіштовхується з численними викликами, які вимагають адаптації його функцій, процедур і ресурсів.

Одним із ключових аспектів є забезпечення безперервного функціонування державного апарату. У надзвичайних умовах важливо, щоб всі органи державної влади зберігали здатність виконувати свої базові функції, навіть за умов, коли інфраструктура, кадри або ресурси зазнають значних пошкоджень чи втрат. Це означає необхідність підтримки роботи адміністративних органів, організації гуманітарної допомоги, забезпечення правопорядку і мобілізації ресурсів. Наприклад, в умовах обстрілів або загрози окупації місцеві адміністрації повинні зберігати працездатність, навіть якщо доводиться переміщуватися в інші регіони.

Державна служба також стикається з викликом реагування на нові загрози, які виникають через надзвичайні ситуації або воєнний стан. Ці загрози можуть включати руйнування інфраструктури, хвилі внутрішньо переміщених осіб, дефіцит ресурсів, інформаційні атаки та ризики для безпеки громадян. Кожна з цих ситуацій потребує швидкого аналізу та прийняття рішень, що значно перевищують звичні масштаби завдань. Наприклад, під час ракетних атак державні органи повинні забезпечити своєчасне інформування населення, організацію евакуації та оперативне відновлення критичної інфраструктури.

Ефективність державної служби в таких умовах також залежить від здатності координувати дії з іншими структурами, включаючи військові адміністрації, міжнародні організації та місцеві громади. Водночас значна роль відводиться впровадженню інноваційних технологій, таких як системи електронного документообігу, платформи для моніторингу ситуації та цифрові інструменти для забезпечення комунікації.

Переривання комунікаційних каналів є одним із найсерйозніших викликів для ефективного функціонування державної служби під час надзвичайних ситуацій і воєнного стану. Втрата або обмеження зв'язку може ускладнювати координацію дій, уповільнювати ухвалення рішень і створювати загрозу життєдіяльності населення [23].

Однією з головних проблем є знищення або пошкодження інфраструктури зв'язку, включаючи Інтернет і мобільні мережі. У кризових умовах важливі об'єкти телекомунікаційної інфраструктури, такі як базові станції, кабельні магістралі чи енергетичні підстанції, часто стають мішенями для атак або зазнають пошкоджень через бойові дії. Наприклад, у зонах активних бойових дій руйнування телекомунікаційної мережі може залишити тисячі громадян і державних службовців без засобів зв'язку, що ускладнює оперативне реагування на загрози [26].

Іншою проблемою є недоступність стандартних каналів комунікації між державними органами. У таких умовах неможливість використовувати звичні засоби зв'язку, як-от захищені урядові платформи чи телефонні лінії, значно знижує координацію між органами влади. Це створює ризик затримок у прийнятті рішень, а також ускладнює передачу оперативної інформації щодо евакуації, гуманітарних потреб чи безпекових заходів. Крім того, знищення або порушення електропостачання може призводити до неспроможності використовувати сервери чи бази даних, необхідні для управління кризовими ситуаціями.

Ці проблеми особливо гостро проявляються в умовах одночасного тиску з боку інформаційних атак, коли дезінформація або хибні дані можуть поширюватися швидше, ніж офіційні повідомлення. Це створює додатковий тягар на державних службовців, які змушені вирішувати не лише комунікаційні проблеми, а й наслідки інформаційного хаосу.

Психологічне навантаження на державних службовців у кризових умовах є одним із найбільш недооцінених аспектів впливу війни на державний апарат. Робота в умовах постійного стресу, ризику для життя, а також втрати особистого характеру значно впливає на їхню здатність ефективно виконувати свої функції.

Однією з основних проблем є постійний стрес через роботу у кризових умовах і ризик для життя. У зонах активних бойових дій державні службовці часто перебувають у небезпечних ситуаціях, виконуючи завдання, пов'язані з евакуацією, гуманітарною допомогою або координацією місцевих органів влади.

Навіть у відносно безпечних регіонах робота в умовах інформаційної невизначеності та високої відповідальності призводить до хронічного стресу.

Другою серйозною проблемою є втрата близьких, руйнування домівок або переміщення службовців. Багато державних службовців зазнають особистих втрат: їхні родичі можуть загинути або бути пораненими, їхні домівки — зруйнованими, а самі службовці можуть бути змушені залишати свої регіони. Ці обставини часто поєднуються з необхідністю виконувати службові обов'язки, що ще більше посилює емоційний тиск.

Вигорання через тривалий інтенсивний графік роботи також є поширеним явищем серед службовців у кризових умовах. Потреба працювати понаднормово, у вихідні дні, без можливості повноцінного відпочинку, призводить до фізичного та емоційного виснаження. Вигорання не лише знижує продуктивність праці, але й може призводити до серйозних проблем із психічним здоров'ям, включаючи депресію або тривожні розлади.

Ці фактори ускладнюють роботу державних органів, знижують ефективність виконання завдань і створюють довгострокові ризики для функціональності державного апарату. Розуміння масштабів цієї проблеми та пошук рішень для її пом'якшення є критично важливими.

Психологічне навантаження на державних службовців у кризових умовах має серйозні наслідки для ефективності функціонування державного апарату. Стрес, емоційне вигорання та втрата мотивації не лише негативно впливають на індивідуальну продуктивність, але й створюють системні ризики для управлінських процесів.

Падіння продуктивності та ефективності роботи є одним із головних наслідків. Службовці, які працюють у постійному стресі та за умов відсутності повноцінного відпочинку, втрачають здатність виконувати завдання на звичному рівні[24]. Це призводить до зниження швидкості обробки запитів, затримок у прийнятті рішень і загального уповільнення управлінських процесів. Наприклад, у прифронтових регіонах, де психологічний тиск на працівників є найвищим,

навіть прості адміністративні операції можуть займати значно більше часу через брак концентрації або втрату мотивації.

Зростання кількості випадків професійного вигорання серед державних службовців є ще одним значним наслідком. Вигорання призводить до хронічної втоми, байдужості до професійних обов'язків і зниження здатності до адаптації. Це особливо небезпечно для системи державного управління, де стабільність і рішучість є ключовими елементами[57]. За даними міжнародних досліджень, вигорання у кризових умовах може охоплювати до 30% працівників, що значно послаблює загальну ефективність державної служби.

Високий ризик помилок у процесі ухвалення рішень є прямим наслідком стресу та перевантаження. У кризових умовах, коли від швидкості та точності рішень залежить життя людей, такі помилки можуть мати катастрофічні наслідки. Наприклад, неправильно складені евакуаційні маршрути, недооблік ресурсів або затримки в реалізації важливих рішень можуть призводити до втрат як серед цивільного населення, так і серед військових.

Загалом, ці наслідки створюють додаткове навантаження на систему управління, послаблюють її ефективність і підвищують ризики для населення. Їхнє вирішення потребує системних підходів, які враховують як індивідуальні, так і організаційні потреби службовців.

Для вирішення проблем, пов'язаних із психологічним навантаженням на державних службовців у кризових умовах, необхідно впроваджувати системні заходи, спрямовані на зменшення стресу, підвищення стійкості та запобігання професійному вигоранню. Ефективні рішення включають створення програм психологічної підтримки, ротацію кадрів і спеціалізовані тренінги.

У кризових умовах, таких як надзвичайні ситуації чи воєнний стан, державні службовці часто стикаються з необхідністю виконувати завдання, які виходять за межі їхніх звичайних функцій. Це створює серйозні виклики для ефективності роботи та стійкості системи державного управління.

Виконання державними службовцями функцій, які не передбачені у мирний час, супроводжується низкою негативних наслідків, що впливають як на

їхню продуктивність, так і на ефективність роботи державного апарату в цілому. Це ускладнює реагування на кризові виклики і створює додаткове навантаження на систему управління.

Одним із основних наслідків є зростання кількості помилок через недосвідченість або відсутність чітких інструкцій. Державні службовці, які не мають спеціальної підготовки для виконання нових завдань, змушені діяти на власний розсуд або орієнтуватися на обмежені знання. Це може призводити до помилкових рішень або дій, які погіршують ситуацію. Наприклад, під час організації евакуації населення відсутність чітких інструкцій може спричинити затримки або небезпеку для громадян.

Відсутність стандартних процедур також призводить до дублювання зусиль або суперечностей у діях між різними органами влади. Це ускладнює координацію, збільшує ризик невиконання важливих завдань і знижує довіру громадян до державних установ.

Іншим серйозним наслідком є перевантаження службовців через невідповідність обсягу завдань їхній спеціалізації. Державні службовці, які звикли працювати у чітко визначених рамках своїх обов'язків, у кризових умовах стикаються з численними новими завданнями. Наприклад, фахівці, які в мирний час займалися документацією або плануванням, можуть бути змушені координувати евакуацію чи працювати з гуманітарними вантажами, що значно виходить за межі їхньої спеціалізації.

Це призводить до тривалого перевантаження, яке знижує мотивацію, підвищує ризик вигорання і може спричиняти фізичне та емоційне виснаження. Як наслідок, зменшується загальна ефективність роботи державних органів, ускладнюється виконання ключових функцій, зокрема забезпечення гуманітарної допомоги, правопорядку чи надання адміністративних послуг.

Ці наслідки вимагають особливої уваги, адже їхнє вирішення є критично важливим для забезпечення стійкості системи державного управління в умовах війни чи інших надзвичайних ситуацій.

Для розв'язання проблем, пов'язаних із виконанням державними службовцями функцій, не передбачених у мирний час, необхідно впроваджувати заходи, які забезпечать їхню підготовку до нових завдань, створять ефективні інструменти підтримки та покращать координацію з іншими структурами. Це дозволить зменшити навантаження, уникнути помилок і підвищити загальну ефективність роботи в кризових умовах.

Організація короткострокових тренінгів з нових обов'язків є важливим кроком для забезпечення службовців необхідними знаннями і навичками. Такі тренінги можуть охоплювати основи логістики, управління евакуаційними заходами, розподілу гуманітарної допомоги, комунікацій в умовах кризи. Наприклад, курси, розроблені у співпраці з міжнародними організаціями, такими як Програма розвитку ООН або Міжнародна організація праці, можуть забезпечити швидке навчання ключовим аспектам кризового управління. Це дозволить службовцям діяти впевнено та компетентно навіть у нових для них сферах.

Розробка чітких інструкцій і процедур для виконання кризових завдань є критично важливою для забезпечення єдності дій. Універсальні протоколи, що охоплюють ключові аспекти роботи, такі як порядок евакуації, облік гуманітарної допомоги, координація з військовими чи правоохоронцями, дозволять мінімізувати ризики через нестачу досвіду. Наприклад, стандартизовані інструкції щодо взаємодії з волонтерами або міжнародними гуманітарними місіями допоможуть уникнути дублювання зусиль і прискорять реалізацію завдань.

Дефіцит кваліфікованих кадрів є однією з найгостріших проблем державної служби в умовах надзвичайних ситуацій та воєнного стану. Кількість вакантних посад: На початок 2024 року в Україні було більше 34 тисяч вакантних посад на державній службі. Це становить близько 25% від загальної кількості посад, що свідчить про серйозний дефіцит кадрів [7]. У результаті бойових дій, переміщення населення та фізичних ризиків, багато службовців втрачають

можливість виконувати свої обов'язки, що призводить до дефіциту кадрів, особливо в критичних регіонах.

Один із ключових шляхів подолання проблеми полягає в організації прискореної підготовки нових працівників, які можуть бути залучені до роботи у кризових умовах. Така підготовка повинна включати базові навички управління кризами, комунікацію в умовах стресу, принципи взаємодії з іншими структурами (військовими, правоохоронцями, гуманітарними організаціями) та використання сучасних інформаційних систем. Наприклад, короткотермінові курси, організовані за підтримки міжнародних партнерів, таких як ООН або ЄС, допомагають новим службовцям адаптуватися до реальних викликів у зоні конфлікту.

Навчання може відбуватися в онлайн-форматі для зручності доступу, а також у регіональних центрах підготовки службовців. Основна увага має приділятися практичним навичкам, які необхідні для виконання кризових завдань, таких як облік гуманітарної допомоги, координація евакуаційних заходів чи забезпечення базових адміністративних послуг.

Таким чином, у кризових умовах, таких як воєнний стан чи надзвичайні ситуації, державна служба відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності, громадського порядку та реагуванні на виклики. Взаємодія державної служби з іншими інституціями, зокрема військовими адміністраціями, правоохоронними органами, міжнародними організаціями та місцевими громадами, стає визначальним фактором у досягненні злагодженості дій. Координація, прозоре законодавче забезпечення та використання сучасних технологій дозволяють ефективно розподіляти ресурси, підтримувати роботу критичних інфраструктур і мінімізувати наслідки кризових явищ для суспільства.

Ключовими викликами для державної служби в умовах кризи є дефіцит кваліфікованих кадрів, перевантаження службовців через нові обов'язки, втрата інфраструктури зв'язку та високий рівень психологічного стресу. Недостатня координація між структурами, а також ресурсні обмеження суттєво ускладнюють виконання завдань. Для подолання цих проблем важливим є впровадження

універсальних протоколів взаємодії, прискорена підготовка службовців та організація програм підтримки їхнього психоемоційного стану.

Ефективність роботи державної служби в умовах криз значною мірою залежить від її адаптивності, здатності до інновацій та налагодження партнерських відносин із міжнародними організаціями. Злагоджена взаємодія, орієнтована на оперативність і гнучкість, є запорукою збереження стійкості державного апарату, захисту населення та відновлення країни після кризових подій.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В НАДЗВИЧАЙНИХ УМОВАХ

3.1. Інноваційні інструменти та підходи в управлінні державною службою

Інноваційні інструменти та підходи в управлінні державною службою відіграють вирішальну роль у забезпеченні стабільності та ефективності державного управління в умовах надзвичайних ситуацій та воєнного стану. Традиційні моделі управління, які добре працюють у стабільному середовищі, часто не здатні забезпечити необхідний рівень оперативності та адаптивності в кризових умовах. Це підкреслює потребу в інтеграції сучасних технологій і новаторських рішень у роботу державної служби.

Надзвичайні ситуації вимагають швидкого реагування на нові виклики, таких як збої в комунікації, перевантаження ресурсів та нестача кваліфікованих кадрів. У таких умовах традиційні методи управління часто не можуть забезпечити достатню оперативність, зокрема через бюрократичні процедури або обмеженість людських і матеріальних ресурсів. Наприклад, при організації евакуації в зоні бойових дій необхідно ухвалювати рішення за лічені години, що ускладнюється в умовах відсутності зв'язку або стандартних процедур.

Інноваційні інструменти та цифрові технології дозволяють долати ці обмеження завдяки автоматизації процесів, забезпеченню швидкого обміну інформацією та підвищенню точності аналізу даних. Використання електронних платформ для управління ресурсами, ситуаційних центрів із технологіями штучного інтелекту, а також мобільних додатків для комунікації та координації підрозділів є прикладами таких підходів.

Застосування інноваційних підходів також сприяє покращенню координації між різними рівнями влади, державними установами та громадськими організаціями. Наприклад, інтеграція електронних систем обліку та моніторингу з інформаційними базами даних дозволяє забезпечувати

актуальну картину ситуації в режимі реального часу, що є ключовим для ухвалення обґрунтованих рішень.

Отже, впровадження інноваційних інструментів у державне управління в умовах кризи є не лише можливістю, але й нагальною необхідністю. Завдяки їм державна служба може зберігати ефективність, навіть стикаючись із безпрецедентними викликами, та краще відповідати на потреби суспільства.

Системи електронного документообігу (ЕДО) стали ключовим компонентом цифровізації державного управління, особливо в умовах надзвичайних ситуацій і воєнного стану. Вони дозволяють забезпечити стійкість державної служби, підвищують оперативність ухвалення рішень і мінімізують залежність від фізичних носіїв інформації.

Значення ЕДО полягає у вирішенні кількох критичних завдань, що виникають у кризових умовах.

По-перше, системи електронного документообігу забезпечують швидкий доступ до документів, мінімізуючи залежність від фізичних архівів. Завдяки ЕДО державні службовці можуть у будь-який момент отримати потрібну інформацію, що зберігається в централізованих або хмарних сховищах. Це особливо важливо у випадках, коли доступ до офісів або архівів ускладнений через бойові дії чи евакуацію.

По-друге, ЕДО сприяє автоматизації процесів обробки інформації, що дозволяє значно зменшити навантаження на службовців. Наприклад, автоматизовані системи обліку виконання завдань чи генерування звітів звільняють працівників від рутинних операцій, дозволяючи їм зосередитися на стратегічних завданнях [70, с. 47].

Переваги впровадження ЕДО є суттєвими і стосуються як збереження даних, так і оптимізації управлінських процесів.

Однією з ключових переваг є зниження ризику втрати даних[29, с. 20]. Фізичні носії інформації, такі як паперові документи чи сервери, розташовані в офісах, є вразливими до фізичного знищення через обстріли або аварії. Використання хмарних сховищ або захищених дата-центрів дозволяє

забезпечити резервне копіювання та доступ до документів навіть у надзвичайних умовах.

Іншою важливою перевагою є прискорення узгодження рішень. ЕДО підтримує функції онлайн-підпису, що дозволяє швидко затверджувати документи без необхідності фізичного збору підписів. Це особливо корисно в умовах віддаленої роботи або необхідності оперативного ухвалення рішень. Автоматизований контроль виконання завдань дозволяє керівникам відстежувати стан виконання в режимі реального часу, що підвищує дисципліну та ефективність.

Приклад практичного застосування демонструє, як ЕДО інтегрується в сучасне управління.

Одним із найуспішніших прикладів є використання платформи «Дія», яка слугує централізованим інструментом для взаємодії між державними установами, громадянами та бізнесом. Платформа дозволяє здійснювати адміністративні дії онлайн, зокрема отримання довідок, подання заяв чи реєстрацію послуг [12]. У кризових умовах «Дія» стала інструментом для швидкого надання гуманітарної допомоги, оформлення компенсацій та доступу до державних сервісів без фізичного відвідування установ.

Отже, системи електронного документообігу є основою цифровізації державної служби, забезпечуючи її гнучкість, надійність і оперативність у складних умовах.

Технології для забезпечення віддаленої роботи державних службовців стали важливим інструментом підтримки функціональності державного апарату в умовах війни. Вони дозволяють організовувати роботу працівників незалежно від їхнього фізичного місцезнаходження, забезпечуючи безперервність надання адміністративних послуг і реалізацію управлінських функцій.

Потреба у впровадженні технологій для віддаленої роботи виникла через кілька ключових факторів, обумовлених військовими діями.

Евакуація службовців із небезпечних регіонів є пріоритетним завданням у зонах активних бойових дій. Державні службовці, які перебувають під загрозою

обстрілів чи окупації, змушені переміщуватися до більш безпечних територій. Водночас вони повинні мати змогу продовжувати виконувати свої обов'язки, зокрема забезпечувати координацію роботи органів влади, організацію допомоги населенню та підтримку роботи критичних служб.

Збереження функціональності органів влади навіть у разі фізичного знищення офісів також є важливим аспектом. У багатьох регіонах України обстріли призвели до руйнування адміністративних будівель, що унеможливило традиційну форму роботи. У таких умовах перехід до віддаленої роботи дозволяє уникнути переривання діяльності органів влади та зберегти їхню ефективність.

Технології для віддаленої роботи створюють нові можливості для державної служби, дозволяючи швидко адаптуватися до надзвичайних умов, забезпечувати зв'язок між працівниками, доступ до необхідної інформації та безпечну реалізацію управлінських процесів.

Онлайн-комунікаційні платформи стали одним із ключових інструментів для підтримки функціонування державної служби в умовах надзвичайних ситуацій та воєнного стану. Їхнє застосування забезпечує ефективну комунікацію, навіть за умов фізичної ізоляції, евакуації чи порушення традиційних каналів зв'язку.

Мета та функції онлайн-комунікаційних платформ включають кілька важливих завдань. Однією з головних цілей є забезпечення безперервної комунікації між службовцями. У випадках, коли державні установи змушені евакуюватися або працювати в умовах обмеженого доступу до фізичних офісів, такі платформи дозволяють зберігати зв'язок між працівниками, координувати їхні дії та забезпечувати виконання ключових функцій. Наприклад, у разі блокування традиційних каналів зв'язку через бойові дії, платформи забезпечують доступ до інформації та координацію в режимі реального часу.

Додатковою функцією є проведення нарад і координаційних сесій у режимі реального часу. В умовах, коли фізичні зустрічі стають небезпечними або неможливими, платформи дозволяють здійснювати стратегічне планування,

обговорення тактичних заходів і моніторинг виконання завдань у безпечному онлайн-форматі.

В умовах кризи важливо використовувати захищені комунікаційні канали, такі як Zoom, Microsoft Teams, або месенджери з високим рівнем безпеки, наприклад Signal. Ці платформи дозволяють проводити відеоконференції, обмінюватися файлами, вести обговорення і приймати рішення без затримок. Наприклад, Signal активно використовується для обміну оперативною інформацією між військовими адміністраціями та місцевими органами влади, завдяки шифруванню і мінімальному ризику витоку даних.

Крім того, державні установи можуть використовувати внутрішні корпоративні платформи, такі як Slack або Mattermost, для організації взаємодії між працівниками. Ці платформи дозволяють створювати окремі канали для різних відділів, відстежувати виконання завдань і зберігати документи у захищеному середовищі. Mattermost, наприклад, використовується у багатьох країнах як платформа з відкритим кодом, що дозволяє адаптувати її до специфічних потреб установи [31, с. 416].

Використання шифрування є основною гарантією захисту даних від несанкціонованого доступу. Наприклад, платформи Signal та Microsoft Teams забезпечують наскрізне шифрування, що робить неможливим перехоплення повідомлень або аудіо-відео контенту.

Ще одним важливим аспектом є організація резервних систем зв'язку на базі супутникових технологій, таких як Starlink. Це дозволяє забезпечити доступ до платформ навіть у разі руйнування місцевої інфраструктури зв'язку. У випадках тривалих відключень електроенергії чи інтернету мобільні точки зв'язку на базі супутникових систем підтримують безперебійний обмін інформацією між державними установами [56, с. 58].

Таким чином, онлайн-комунікаційні платформи є важливим інструментом для збереження функціональності державної служби в умовах кризи. Вони забезпечують оперативність, координацію та безпеку комунікацій, що є критично важливим у складних і небезпечних обставинах.

Аналітичні системи для моделювання сценаріїв кризового реагування є ключовим інструментом для ефективного управління в надзвичайних ситуаціях. Вони дозволяють державним службам аналізувати поточні події, прогнозувати можливі загрози та розробляти стратегії для мінімізації наслідків криз.

Основною метою аналітичних систем є аналіз поточної ситуації та прогнозування можливих сценаріїв розвитку кризових подій. Ці системи здатні агрегувати великі обсяги даних, зокрема інформацію про події в реальному часі, економічні показники, стан інфраструктури чи погодні умови. На основі цього аналізу ухвалюються оперативні рішення, які спрямовані на захист населення, мінімізацію втрат і збереження критично важливих об'єктів.

Також системи виконують роль підтримки ухвалення рішень, надаючи керівникам державних установ об'єктивні дані та детальний аналіз ситуації. Це дозволяє уникати суб'єктивних помилок і приймати зважені рішення навіть у стресових умовах.

Аналітичні системи мають широкі функціональні можливості, які значно розширюють можливості державного управління. Збір і аналіз великих обсягів даних (Big Data) з різних джерел є базовою функцією таких систем. Інформація може надходити з моніторингу соціальних мереж для аналізу громадських настроїв, систем моніторингу ризиків для відстеження природних чи техногенних загроз, а також з баз даних демографічної інформації для планування дій на рівні регіонів. Це дозволяє формувати повну картину подій і їхнього впливу.

Використання штучного інтелекту (ШІ) для оцінки ризиків та розробки прогнозів. ШІ здатен моделювати сценарії розвитку подій, враховуючи великий масив змінних. Наприклад, системи на базі ШІ можуть передбачати вплив стихійного лиха на інфраструктуру, розраховувати оптимальні маршрути евакуації чи оцінювати ризики для різних верств населення.

Геоінформаційні системи (ГІС) надають можливість візуалізувати дані, що значно спрощує розуміння складних ситуацій. Наприклад, карти з відображенням пошкодженої інфраструктури, зон небезпеки чи розподілу населення дозволяють

оперативно розробляти стратегії реагування та керувати ресурсами в реальному часі.

Приклади впровадження

Аналітичні платформи на зразок Palantir [20] або Tableau активно використовуються для оцінки стану критичної інфраструктури. Вони дозволяють інтегрувати дані з різних джерел, аналізувати їх у режимі реального часу та виявляти слабкі місця. Наприклад, Palantir використовується для оцінки стану енергетичних мереж, що зазнали пошкоджень внаслідок ракетних атак, і планування їх відновлення. Також укладено угоду про використання технологій Palantir для розмінування [62].

Гнучке управління (Agile Governance) є інноваційним підходом до організації роботи державної служби, який довів свою ефективність в умовах кризових ситуацій, зокрема під час війни. Цей підхід дозволяє забезпечити оперативність, адаптивність і результативність управлінських процесів, що особливо важливо у періоди нестабільності та швидких змін [69].

Головним принципом є швидка адаптація до змін. У кризовій ситуації традиційні бюрократичні процедури можуть бути занадто повільними для ефективного реагування на виклики. Agile Governance передбачає зосередження на гнучкості, що дозволяє швидко змінювати підходи, пріоритети та інструменти залежно від поточної ситуації. Наприклад, якщо в регіоні виникає потреба у негайній евакуації населення, застосування гнучких підходів дозволяє швидко мобілізувати ресурси без необхідності проходження довготривалих процедур узгодження.

Ще одним важливим принципом є орієнтація на конкретні результати, а не на суворе дотримання регламентів. Це означає, що основна увага приділяється досягненню ключових цілей, таких як забезпечення безпеки громадян, підтримка критичних інфраструктур або координація гуманітарної допомоги. Регламент і процедури в цьому випадку є інструментами, а не самоціллю.

Практичне застосування Agile Governance включає кілька ключових елементів.

Організація коротких «спринтів» для виконання нагальних завдань є одним із найефективніших інструментів. У рамках таких спринтів (короткострокових періодів, зазвичай від одного до чотирьох тижнів) визначаються конкретні цілі, які мають бути досягнуті в межах обраного пріоритету. Наприклад, у відповідь на надзвичайну ситуацію, спричинену обстрілами інфраструктури, команда може організувати «спринт» із відновлення електропостачання в найбільш постраждалих районах. Такий підхід дозволяє зосередитися на головних завданнях і уникнути перевантаження через одночасне вирішення численних питань.

Постійний моніторинг і корекція управлінських рішень є ще одним важливим аспектом гнучкого управління. У процесі реалізації рішень проводиться регулярний аналіз результатів і за необхідності вносяться корективи. Наприклад, якщо обраний підхід до організації евакуації виявляється неефективним через несподівані обставини, рішення може бути оперативно змінено на основі нового аналізу ситуації.

Гнучке управління також передбачає активну комунікацію між усіма учасниками процесу. Це означає, що представники різних організацій — від державних установ до місцевих органів влади і волонтерських організацій — постійно взаємодіють, обмінюються інформацією і координують дії.

Очікувані результати від впровадження інновацій у державну службу включають значне підвищення ефективності, забезпечення стійкості та покращення комунікації між усіма рівнями управління. Ці результати не лише сприяють ефективному функціонуванню державної служби, але й зміцнюють її здатність реагувати на виклики в умовах криз та надзвичайних ситуацій.

Одним із ключових результатів впровадження інновацій є скорочення часу на прийняття рішень і обробку даних. Використання систем електронного документообігу, аналітичних платформ і цифрових комунікаційних інструментів дозволяє швидко обробляти інформацію, зменшуючи залежність від фізичних процедур. Наприклад, впровадження онлайн-платформ для ухвалення рішень

дозволяє значно скоротити час, необхідний для координації дій між різними відомствами.

Оптимізація ресурсів через автоматизацію та цифровізацію є ще одним важливим результатом. Автоматизовані системи обліку та моніторингу дозволяють мінімізувати людський фактор, що знижує ризик помилок і покращує точність управління. Наприклад, автоматизація розподілу гуманітарної допомоги через цифрові платформи дозволяє забезпечити її більш рівномірний і своєчасний розподіл серед населення.

Впровадження інновацій значно підвищує можливість збереження функціональності державної служби навіть у складних умовах. Наприклад, резервні системи зв'язку, засновані на супутникових технологіях, дозволяють забезпечувати роботу державних органів навіть у разі знищення інфраструктури.

Крім того, проактивне планування та аналіз, що підтримується аналітичними системами, дозволяє мінімізувати ризики завдяки завчасному визначенню вразливих точок. Використання таких інструментів, як моделювання сценаріїв, дозволяє державним службам готуватися до потенційних загроз і адаптувати свої дії залежно від зміни обставин.

Інновації дозволяють значно зменшити бар'єри у взаємодії між службовцями, органами влади та громадянами. Використання платформ для онлайн-комунікації, таких як «Дія», сприяє налагодженню швидкого зв'язку, забезпечуючи громадянам доступ до державних послуг навіть у надзвичайних умовах.

Покращення внутрішньої комунікації між державними службовцями за допомогою корпоративних платформ, таких як Slack або Microsoft Teams, дозволяє створити єдиний інформаційний простір. Це сприяє швидкому обміну інформацією, зниженню ризику непорозумінь і кращій координації дій.

Таким чином, впровадження інноваційних інструментів у державну службу створює умови для її ефективної роботи в будь-яких умовах, підвищуючи її стійкість і здатність до адаптації.

Отже, інноваційні інструменти та підходи в управлінні державною службою є ключовим фактором її стійкості та ефективності в умовах кризових ситуацій. Використання цифрових платформ, електронного документообігу, технологій для віддаленої роботи та аналітичних систем дозволяє державній службі адаптуватися до змін, забезпечувати оперативність прийняття рішень та зберігати функціональність навіть у надзвичайних умовах. Це сприяє зниженню ризиків помилок, оптимізації ресурсів і забезпеченню стабільності в управлінських процесах.

Застосування сучасних технологій забезпечує не лише внутрішню ефективність державного апарату, але й покращує взаємодію між державою та громадянами. Платформи для онлайн-комунікації, такі як «Дія», створюють доступ до державних послуг у зручному форматі, навіть за умов воєнного стану. Крім того, аналітичні системи та моделювання сценаріїв дозволяють прогнозувати загрози, планувати ефективну реакцію та забезпечувати готовність до найгірших сценаріїв.

Впровадження інновацій значно підвищує гнучкість державної служби та її здатність адаптуватися до викликів сучасності. Це сприяє не лише ефективнішому управлінню в умовах надзвичайних ситуацій, але й створює основу для підвищення довіри до державних інституцій, забезпечуючи громадянам доступ до якісних послуг навіть у найскладніші часи.

3.2. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в умовах кризи

Розвиток кадрового потенціалу державної служби в умовах кризи є одним із ключових аспектів забезпечення стабільності та ефективності державного управління. Військовий час висуває безпрецедентні вимоги до службовців, змушуючи їх діяти в умовах стресу, швидко адаптуватися до змін і брати на себе нові, нетипові обов'язки. Це потребує цілеспрямованого розвитку як професійних навичок, так і особистісних якостей.

Ефективність державної служби в умовах кризи значною мірою залежить від професійної підготовки кадрів, що охоплює знання, вміння та досвід, необхідні для вирішення складних і непередбачуваних ситуацій. Війна створює нові виклики: координація евакуацій, управління гуманітарною допомогою, забезпечення безпеки громадян та стабільності критичної інфраструктури. Для цього потрібні знання кризового менеджменту, правового регулювання в умовах воєнного стану та оперативної взаємодії з іншими структурами, включаючи військові адміністрації та міжнародні організації.

Крім професійних знань, важливою стає адаптивність кадрів — здатність швидко змінювати підходи, опановувати нові методи роботи та приймати нестандартні рішення. Наприклад, державні службовці можуть бути залучені до задач, не пов'язаних із їхньою первинною спеціалізацією, таких як логістика гуманітарної допомоги чи управління потоком внутрішньо переміщених осіб (ВПО) [64].

Розвиток нових навичок, включаючи кризовий менеджмент, психологічну стійкість і вміння працювати в екстремальних умовах, стає особливо актуальним. Військові дії та їхні наслідки створюють високий рівень стресу, що вимагає від державних службовців здатності зберігати спокій, ухвалювати обґрунтовані рішення та підтримувати мотивацію колег. Крім того, управління завданнями, пов'язаними з ВПО, включає не лише організаційні аспекти, але й вміння працювати з людьми, які пережили травматичні події, що потребує розуміння психології кризових станів.

Підготовка кадрів до роботи у воєнних умовах є ключовим напрямом для забезпечення ефективності державної служби під час кризових ситуацій. У цьому контексті тренінги з кризового менеджменту відіграють особливо важливу роль, оскільки вони спрямовані на розвиток навичок, необхідних для оперативного реагування та ухвалення рішень у складних умовах [32, с. 7].

Основною метою таких тренінгів є навчання оперативного ухвалення рішень у швидкозмінних і стресових ситуаціях. У воєнний час державні службовці часто стикаються із завданнями, які потребують негайного вирішення: організація евакуації населення, розподіл гуманітарної допомоги, відновлення критичної інфраструктури після обстрілів. Тренінги допомагають розвивати здатність аналізувати ситуацію, визначати пріоритети та діяти швидко і ефективно, з мінімізацією ризиків.

Іншою важливою метою є розвиток умінь працювати в умовах дефіциту ресурсів. У кризових ситуаціях часто виникає нестача матеріальних, людських чи інформаційних ресурсів, що ускладнює виконання завдань. Службовці мають вчитися знаходити альтернативні рішення, ефективно використовувати наявні ресурси та адаптуватися до обмежених умов. Наприклад, управління потоками внутрішньо переміщених осіб вимагає координації з волонтерськими організаціями та міжнародними партнерами за умов недостатньої кількості державних ресурсів.

Під час тренінгів моделюються реальні ситуації, які можуть виникнути у воєнний час, такі як раптова евакуація з небезпечного регіону, організація роботи в умовах відсутності зв'язку чи електроенергії. Це дозволяє учасникам не лише отримувати теоретичні знання, а й застосовувати їх на практиці, що суттєво підвищує їхню готовність до реальних викликів.

Ключові компоненти навчання у рамках тренінгів з кризового менеджменту для державних службовців розроблені з урахуванням реальних викликів, які виникають у надзвичайних умовах. Ці компоненти спрямовані на забезпечення службовців необхідними навичками для ефективного виконання своїх обов'язків навіть у найскладніших ситуаціях.

Одним із основних завдань тренінгів є навчання службовців оцінювати ситуацію за умов нестабільності чи обмеженості інформації. Сюди входить аналіз даних із різних джерел, зокрема звітів, статистики, даних спостереження, а також врахування факторів ризику. Учасників навчають використовувати аналітичні системи, такі як платформи на основі Big Data або геоінформаційні системи (ГІС), що дозволяють створювати комплексне уявлення про поточну ситуацію. Наприклад, ГІС допомагають виявляти зони ризику, маршрути евакуації чи розподілу гуманітарної допомоги [1].

Державні службовці мають оволодіти знаннями про стратегії реагування на виклики у різних сферах: безпеки, логістики, гуманітарної допомоги. Тренінги включають навчання з управління ризиками, що дозволяє ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їхній вплив і розробляти відповідні дії. Наприклад, під час моделювання надзвичайної ситуації учасники розробляють план дій із урахуванням ресурсів, що є в наявності, та можливих змін у ситуації. Це включає прийняття рішень у стресових умовах, таких як координація евакуації чи відновлення критичних інфраструктур після обстрілів.

Навчання також включає формування навичок координації дій і взаємодії між державними установами, військовими адміністраціями, міжнародними організаціями та волонтерськими групами. Учасників навчають створювати та використовувати системи комунікації, що дозволяють швидко передавати інформацію та координувати дії між різними рівнями управління. Наприклад, використання платформ типу Slack чи Mattermost для створення окремих каналів комунікації дозволяє ефективно організовувати спільну роботу навіть за умов географічної роз'єднаності.

Крім того, важливою частиною навчання є організація роботи між секторами, що включає розподіл ролей і відповідальності, створення спільних планів дій і постійний моніторинг їхньої реалізації. Це допомагає уникати дублювання функцій і покращує використання ресурсів.

Формати реалізації навчання для підготовки державних службовців у воєнних умовах враховують необхідність практичного опрацювання навичок і

адаптації до реальних викликів. Сучасні підходи до організації тренінгів дозволяють інтегрувати досвід з реальних кризових ситуацій і використовувати технологічні інновації для моделювання складних сценаріїв.

Практичні заняття на базі реальних кейсів із військового часу. Цей формат навчання передбачає використання реальних кейсів, які відображають досвід роботи службовців у кризових ситуаціях. Наприклад, під час заняття учасники можуть розробляти план евакуації для конкретного регіону, який зазнав обстрілів, або координувати доставку гуманітарної допомоги в умовах порушеної інфраструктури. Реальні кейси дозволяють:

- Зрозуміти особливості ухвалення рішень у стресових умовах.
- Опанувати методи аналізу інформації за умов обмежених даних.
- Вивчити найкращі практики, що були успішно реалізовані іншими службовцями.

Практичні заняття також включають запрошення експертів, які безпосередньо брали участь у кризовому менеджменті. Це забезпечує учасникам можливість отримати актуальні знання та поради, засновані на реальному досвіді.

В умовах масового переміщення людей службовці повинні вміти швидко й ефективно організовувати облік і реєстрацію ВПО у великих масштабах. Це включає використання спеціалізованих інформаційних систем для збору даних, забезпечення їх точності та зберігання в безпечних умовах. Відсутність чіткої реєстрації може призводити до дублювання допомоги або несправедливого її розподілу.

Крім того, службовці мають забезпечувати базові потреби ВПО, такі як житло, харчування та доступ до медицини. Для цього вони повинні вміти оцінювати наявні ресурси, визначати потреби та координувати допомогу, часто у співпраці з гуманітарними організаціями чи волонтерами.

Для розвитку цих компетенцій варто зосередитися на таких напрямках, як організація тренінгів із використання спеціалізованих інформаційних систем для обліку ВПО. Наприклад, навчання роботі з платформами на кшталт Unified

Registration System (УРС), яка використовується міжнародними організаціями для обліку переміщених осіб, або інтегрованими базами даних, створеними на національному рівні.

Також корисною буде розробка практичних курсів із кризової комунікації для роботи з постраждалими громадянами. Навчання має включати психологічні аспекти комунікації, зокрема, як працювати з людьми, які пережили травму, та як ефективно інформувати про наявні можливості підтримки.

Важливим кроком є запозичення досвіду інших країн, які мали справу з масштабними переміщеннями населення. Наприклад у Сирії міжнародні організації, такі як UNHCR, запровадили інтегровані системи обліку ВПО, що дозволили забезпечити прозорість процесу та уникнути дублювання допомоги. Під час конфліктів 1990-х років на Балканах були розроблені системи багаторівневого розподілу відповідальності між місцевими органами влади, міжнародними організаціями та громадами. Цей досвід є корисним для створення механізмів інтеграції ВПО у місцеві громади.

Запровадження таких практик в Україні дозволить не лише підвищити ефективність роботи з ВПО, а й зміцнити довіру до державної служби як до інституції, здатної оперативно й якісно реагувати на виклики.

Пропозиції щодо реалізації навчальних програм для державних службовців спрямовані на створення гнучкої, адаптивної та ефективної системи навчання, яка відповідатиме сучасним викликам, включаючи воєнні та кризові умови. Ці пропозиції охоплюють постійне навчання, партнерство з міжнародними організаціями та механізми оцінки ефективності.

Впровадження системи постійного навчання (lifelong learning) є базовою передумовою для розвитку державної служби, здатної швидко адаптуватися до змін.

Розробка спеціалізованих онлайн-платформ для навчання державних службовців дозволяє забезпечити доступ до освітніх матеріалів незалежно від місця знаходження. Такі платформи можуть включати відеокурси, інтерактивні модулі, симуляції та автоматизоване тестування. Наприклад, українська

платформа «Дія.Цифрова освіта» [13] уже довела ефективність подібного підходу в інших сферах і може бути адаптована для підготовки службовців до роботи у кризових умовах.

Модульна система навчання надає можливість службовцям опановувати нові навички поступово та відповідно до актуальних потреб. Наприклад, після початку військових дій одним із пріоритетів може бути модуль із управління потоками внутрішньо переміщених осіб, а в майбутньому — модуль із відновлення пошкодженої інфраструктури.

Партнерство з міжнародними організаціями є важливим компонентом для підвищення якості навчання.

Співпраця з такими структурами, як ООН, ОБСЄ та Червоний Хрест, дозволяє інтегрувати міжнародний досвід у підготовку українських службовців. Ці організації мають багаторічний досвід роботи в кризових ситуаціях і можуть запропонувати перевірені підходи до навчання. Наприклад, ООН активно підтримує програми з кризового менеджменту, а Червоний Хрест надає рекомендації щодо роботи з постраждалими під час конфліктів.

Залучення міжнародних експертів для проведення навчальних програм дозволяє отримати доступ до новітніх методик управління та координації дій у кризових умовах. Наприклад, експерти можуть поділитися досвідом роботи в Сирії чи Балканах, які стикалися з подібними викликами.

Для забезпечення якості навчання необхідно розробити механізми оцінки ефективності навчання.

Регулярне тестування службовців після проходження курсів дозволяє оцінити рівень засвоєння теоретичних знань. Наприклад, тестування може включати аналіз кейсів або вирішення практичних завдань.

Організація симуляцій є наступним кроком для перевірки практичних навичок. Наприклад, під час симуляції евакуації населення оцінюється здатність службовців до координації дій, ухвалення рішень у реальному часі та взаємодії з іншими структурами.

Впровадження зворотного зв'язку від учасників навчальних програм дозволяє вдосконалювати їх. Службовці можуть ділитися своїми враженнями, пропозиціями щодо змісту навчання або необхідності додаткових тем. Це робить процес навчання більш динамічним і адаптивним.

Реалізація цих пропозицій створить ефективну систему навчання, яка не лише покращить кваліфікацію службовців, але й підвищить стійкість державного управління до кризових викликів.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В НАДЗВИЧАЙНИХ УМОВАХ

Рекомендації щодо покращення координації між органами державної влади спрямовані на підвищення оперативності, прозорості та ефективності спільних дій у кризових умовах. Війна та надзвичайні ситуації висувають високі вимоги до міжвідомчої співпраці, і впровадження сучасних інструментів і методів здатне значно покращити цей процес.

1. Покращення координації між органами державної влади

1.1. Створення єдиної національної платформи управління кризами

Єдина платформа дозволить інтегрувати інформацію про наявні ресурси, маршрути евакуації, стан критичної інфраструктури та поточні загрози в одному місці. Це сприятиме оперативному прийняттю рішень, зменшенню часу на обмін інформацією та уникненню дублювання функцій. Такі платформи довели свою ефективність у ЄС (CECIS), де вони застосовуються для координації заходів у надзвичайних ситуаціях.

1.2. Використання захищених каналів комунікації

Захищені платформи, наприклад, із використанням шифрування (Signal або блокчейн-технологій), необхідні для збереження конфіденційності даних у військовий час. Це мінімізує ризик витоку інформації, що особливо важливо для координації дій військових і цивільних адміністрацій.

1.3. Формування міжвідомчих кризових штабів

Кризові штаби на рівнях держави та регіонів, що працюють за принципом «єдиного вікна», дадуть змогу представникам усіх ключових відомств узгоджувати дії в режимі реального часу. Наприклад, оперативна координація між Міноборони, ДСНС, МОЗ і місцевими органами влади дозволяє швидше вирішувати питання евакуації чи ремонту інфраструктури.

1.4. Впровадження геоінформаційних систем (ГІС)

ГІС забезпечують візуалізацію та аналіз даних про дороги, критичні об'єкти чи гуманітарну допомогу. Це дозволяє уникати марнотратства ресурсів і оперативно визначати пріоритети допомоги. В Україні ГІС уже використовується для оцінки масштабів руйнувань.

2. Адаптація законодавства до умов війни

2.1. Спрощення адміністративних процедур

Прискорення прийняття рішень можливе через впровадження тимчасових актів, що обмежують строки узгодження. Наприклад, в умовах надзвичайної ситуації адміністративні процедури можуть бути скорочені через зменшення кількості погоджень або автоматизацію рутинних завдань.

2.2. Адаптація регуляцій у сфері державних закупівель

Спрощені процедури закупівель дозволять оперативно реагувати на критичні потреби. Наприклад, це може бути закупівля медикаментів чи матеріалів для ремонту інфраструктури без складних тендерних процедур, які часто займають місяці.

2.3. Модернізація Закону України «Про державну службу»

Закон повинен передбачати положення про віддалену роботу, виконання завдань у зоні підвищеного ризику та додаткові соціальні гарантії для службовців. Наприклад, це може включати компенсацію витрат на роботу в умовах війни або надання додаткових днів відпочинку.

2.4. Розширення Закону «Про мобілізаційну підготовку»

Необхідно врегулювати залучення цивільних осіб до оборонних завдань, зокрема роботи на об'єктах критичної інфраструктури. Це включає визначення їхніх прав, обов'язків і соціальних гарантій, наприклад, пенсійних або медичних виплат.

3. Підвищення мобільності державної служби

3.1. Формування мобільних кризових груп

До складу груп можуть входити фахівці з кризового менеджменту, логістики чи комунікацій. Їхнє завдання — негайне реагування на виклики в

регіонах із порушеною інфраструктурою. Такі групи повинні мати доступ до ресурсів і засобів швидкого пересування.

3.2. Організація навчальних програм для резервістів

Навчання для резервістів із числа студентів чи ветеранів включає основи кризового менеджменту, роботу з електронними системами управління та базові знання з логістики. Це створює додатковий резерв кваліфікованих кадрів, готових до роботи в екстрених умовах.

3.3. Оснащення мобільними пристроями

Надання службовцям ноутбуків, планшетів та інших засобів для доступу до електронних систем дозволить працювати в будь-яких умовах, зокрема у віддалених регіонах чи при пошкодженій інфраструктурі.

3.4. Розгортання мобільних офісів

Мобільні офіси забезпечать надання адміністративних послуг навіть у зонах, що постраждали від обстрілів. Наприклад, такі офіси можуть бути оснащені генераторами, інтернет-зв'язком і обладнанням для реєстрації громадян.

4. Навчання та моніторинг ефективності

4.1. Створення центрів кризового навчання

Центри мають забезпечувати постійне підвищення кваліфікації службовців. Програми повинні включати тренінги з управління евакуаціями, відновлення інфраструктури та використання сучасних технологій, таких як дрони чи ГІС.

4.2. Регулярний моніторинг результатів

Періодичний аналіз впроваджених заходів дозволить оцінити їхню ефективність. Наприклад, це може бути аналіз часу реагування службовців чи ефективності використання ресурсів.

4.3. Зворотний зв'язок від службовців

Оприлюднення відгуків службовців, які працюють у надзвичайних умовах, допоможе виявити слабкі місця, такі як недостатня підготовка чи нестача

ресурсів. Це дозволить адаптувати програми навчання чи вдосконалити організаційні процеси.

Очікуваний результат

Впровадження цих заходів дозволить створити адаптивну, мобільну та ефективну систему державного управління, здатну оперативно реагувати на виклики в умовах війни чи інших кризових ситуацій.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота «Механізми забезпечення ефективності державної служби в надзвичайних умовах» є комплексним дослідженням, яке охоплює як теоретичні, так і практичні аспекти організації діяльності державної служби в умовах кризових викликів. У процесі виконання роботи досягнуто мету та вирішено поставлені завдання, що дозволило сформулювати висновки та рекомендації, корисні для вдосконалення публічного управління.

Ефективність державної служби як стратегічний пріоритет

У дослідженні визначено, що ефективність державної служби є базовою умовою стабільного функціонування державного управління, особливо у надзвичайних умовах. Вона включає три ключові компоненти: результативність, яка відображає досягнення поставлених цілей; раціональність, що вказує на оптимальне використання ресурсів; і адаптивність, яка забезпечує гнучкість реагування на виклики. Підтримка цих компонентів в умовах кризи є необхідною передумовою для забезпечення безпеки, правопорядку та підтримки життєдіяльності суспільства.

Вплив надзвичайних умов на державну службу

Кризові ситуації, такі як природні катастрофи, техногенні аварії, соціальні заворушення та воєнні конфлікти, створюють значні виклики для державної служби. Зокрема, вони вимагають від органів влади оперативного прийняття рішень, чіткої координації дій між різними інституціями та ефективного управління ресурсами. У роботі систематизовано вплив різних типів криз на функціонування державної служби та визначено, що традиційні підходи до управління в таких умовах є недостатніми, що потребує впровадження інновацій.

Дослідження механізмів забезпечення ефективності

Аналіз організаційних та нормативно-правових механізмів дозволив виявити низку аспектів, які потребують удосконалення для підвищення ефективності державної служби в умовах кризи. Серед них особливої уваги потребують питання координації між органами влади, матеріально-технічного

забезпечення, адаптації управлінських процедур до сучасних викликів, а також професійної підготовки кадрів для роботи у складних умовах.

Водночас дослідження підтвердило наявність позитивних практик, які вже впроваджуються в окремих державних установах і можуть слугувати основою для подальшого вдосконалення системи. Такі приклади свідчать про потенціал державної служби до інновацій та адаптації, що є важливим ресурсом для розвитку ефективного публічного управління.

Інноваційні підходи до підвищення ефективності

Розроблені рекомендації включають інноваційні інструменти, які сприяють підвищенню ефективності державної служби:

Цифрові технології. Запровадження платформ моніторингу та управління кризами дозволяє оперативно збирати, обробляти та використовувати інформацію для прийняття управлінських рішень.

Системи прогнозування. Використання штучного інтелекту для аналізу ризиків і передбачення сценаріїв розвитку подій.

Мобільні групи реагування. Формування спеціалізованих міжвідомчих команд для оперативного реагування на надзвичайні ситуації.

Розвиток кадрового потенціалу

Особливу увагу приділено кадровій складовій державної служби. Для підвищення ефективності у кризових умовах запропоновано:

- регулярне навчання службовців із використанням кризових сценаріїв та симуляцій;
- створення систем психологічної підтримки для працівників, які працюють у стресових умовах;
- розробка програм кар'єрного зростання, спрямованих на формування компетенцій кризового менеджменту.

Удосконалення нормативно-правової бази

Виявлено, що нормативно-правове забезпечення потребує перегляду та адаптації до сучасних викликів. Зокрема, необхідно розробити спеціальні законодавчі акти, які б регламентували діяльність державної служби у

надзвичайних умовах, спрощували процедури прийняття рішень та посилювали відповідальність за виконання завдань у кризових ситуаціях.

Сприяння суспільній довірі

Ефективна взаємодія з суспільством є важливою складовою діяльності державної служби. Забезпечення прозорості, доступності інформації та оперативного реагування на запити громадян підвищує рівень довіри до органів влади, що є критичним для стабільності держави у кризові періоди.

Результати дослідження підтверджують, що ефективність державної служби в умовах надзвичайних ситуацій є не лише питанням внутрішньої організації, але й важливим фактором забезпечення національної безпеки та стійкості суспільства. Запропоновані у роботі практичні рекомендації спрямовані на зміцнення інституційної спроможності державної служби, інтеграцію сучасних технологій та розвиток кадрового потенціалу. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню адаптивної, прозорої та результативної системи державного управління, здатної ефективно функціонувати навіть у найскладніших умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багмет М. О., Іванов М. С., Фуртатов В. С. Організація державної служби в Україні: теорія та практика. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2007. 244 с.
2. Біла-Тіунова Л. Р. Державна служба України. Загальна частина. 2020. 511 с. Також доступний за посиланням: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3FMB_Pravo/DERZHSLUZHBА--L.R.Bila-Tiunova.pdf
3. Бюджетний кодекс України. (08.07.2010). С. ст. 572. Також доступний за посиланням: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 15.09.2024).2010.
4. Відповіді на запитання щодо дії окремих положень Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану». *Національне агентство України з питань державної служби*. 20.05.2022. URL: <https://nads.gov.ua/news/zapitannya-ta-vidpovidi-shchodo-diyi-okremih-polozhen-zakonu-ukrayini-pro-vnesennya-zmin-do-deyakih-zakoniv-ukrayini-shchodo-funkcionuvannya-derzhavnoyi-sluzhbi-ta-miscevogo-samovryaduvannya-u-period-diyi-voyennogo-stanu> (дата звернення: 04.11.2024).
5. Воєнний стан в Україні: що передбачає робота органів системи МВС? *Головне управління Національної поліції у місті Києві*. URL: <https://kyiv.npu.gov.ua/news/voennyi-stand-v-ukraini-shcho-peredbachae-robotu-organiv-sistemi-mvs> (дата звернення: 02.10.2024).
6. Войтик О. Є., Іщенко Г. О. Публічні послуги у сфері публічного управління: теоретичні аспекти. *Efficiency of public administration*. 2020. № 64. С. 46–55. DOI:10.33990/2070-4011.64.2020.217589.
7. Вуєць П. Тотальний брак кадрів і нова система зарплат. Інтерв'ю з головою Нацагентства з держслужби. *Главком*. 10.09.2024. URL: <https://glavcom.ua/longreads/vilnimi-je-34-tis-vakansij-holova-natsahentstva-z>

derzhsluzhbi-pro-totalnij-brak-kadriv-i-novu-sistemu-zarplat-chinovnikiv-1019593.html (дата звернення: 09.11.2024).

8. Гвазава Н. Ефективність діяльності державного управління у бюджетному процесі України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. 2(78). С. 97–103. DOI:10.32836/2521-666X/2022-78-15.

9. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. Роз'яснення ДСНС щодо оперативного інформування населення про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій через мобільні телефони. *Надзвичайні ситуації*. 2023. 11.07.2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/roziasnennia-dsns-shchodo-operativnoho-informuvannia-naseleння-pro-zahrozu-abo-vynyknennia-nadzvychnykh-sytuatsii-cherez-mobilni-telefony> (дата звернення: 02.11.2024).

10. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану. Постанова Кабінету Міністрів України. *Постанова Кабінету Міністрів України*. (12.04.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text> 2022.

11. Деякі питання удосконалення внутрішнього контролю в апараті Національного агентства України з питань державної служби, його територіальних органах, на підприємствах, установах та організаціях, що належать до сфери його управління. (2024). Національне агентство України з питань державної служби, 2024. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/uploads/public/65c/222/5dd/65c2225dd4a4b845837598.pdf> (дата звернення: 04.12.2024).2024.

12. Дія для держслужбовців: Уряд підтримав запуск сервісу Дія.Офіс. *Кабінет Міністрів України*. 2023. 01.12.2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/diia-dlia-derzhsluzhbovtsiv-uriad-pidtrymav-zapusk-servisu-diiaofis> (дата звернення: 16.09.2024).

13. Дія. Освіта. *Дія.Освіта*. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення: 08.11.2024).

14. Женеvська конвенція про захист цивільного населення під час війни. *Офіційний переклад.* (12.08.1949). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_154#Text 1949.
15. Жулавський А. Ю., Гордієнко В. П., Малько Н. О. Мотивація державної служби в Україні. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка.* 2021. № 1. С. 68–75.
16. Загурська-Антонюк В. Ф., Березенська С. А., Вовкотруб Т. П. та ін. Підвищення ефективності роботи та кар'єрного потенціалу державних службовців в Україні. *Економіка, управління та адміністрування.* 2019. 3(89). С. 165–173. DOI:10.26642/ema-2019-3(89)-165-173.
17. Інтеграція з НАЗК - Інфобокс Prozorro. 16.06.2023. URL: <http://infobox.prozorro.org/articles/integraciya-z-nazk> (дата звернення: 04.11.2024).
18. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Сурмін Ю. П.) Державне управління: підручник: у 2 т. Т. 2. Київ; Дніпропетровськ : Національна академія державного управління при Президентові України, 2013. 324 с.
19. Кодекс цивільного захисту України. *Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 34-35, ст. 458.* (2012). С. 20–45. Також доступний за посиланням: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (дата звернення: 13.10.2024).2012.
20. Компанія Palantir вже має офіс в Україні, а її ПЗ використовують на фронті. 10 тез із репортажу Washington Post. *DOU.* URL: <https://dou.ua/lenta/news/palantir-and-war-in-ukraine/> (дата звернення: 04.11.2024).
21. Кропивницький В. Напрями вдосконалення механізмів публічного управління та адміністрування у сфері цивільного захисту в Україні. *Державне будівництво.* 2022. Вип. 31, № 1. С. 59–67. DOI:10.26565/1992-2337-2022-1-05.
22. Міністерство оборони України Процес прийняття рішень під час бойових дій. Міністерство оборони України. 63 с. (Серія "Довідкове видання"). Також доступний за посиланням: <https://www.mil.gov.ua/content/books/process0808.pdf>

23. Мінцифри презентувало стратегію розвитку електронних комунікацій до 2030: долучайтесь до обговорення. *Кабінет Міністрів України*. 16.05.2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfyry-prezentuvala-stratehiuu-rozvytku-elektronnykh-komunikatsii-do-2030-doluchaitesia-do-obhovorennia> (дата звернення: 04.11.2024).

24. Національне агентство України з питань державної служби - Результати опитувань «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/rezultati-opituvannya-organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voyennogo-stanu> (дата звернення: 04.12.2024).

25. Нова геоінформаційна система задля покращення інформування та відбудови України. *UNDP*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/nova-heoinformatsiyna-systema-zadlya-pokrashchennya-informuvannya-ta-vidbudovy-ukrayiny> (дата звернення: 04.11.2024).

26. ООН оцінила збитки для телекомунікацій в Україні через війну на майже \$1,8 мільярда. *Укрінформ*. 07.01.2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3647989-onn-ocinila-zbitki-dla-telekomunikacij-v-ukraini-cerez-vijnu-na-majze-18-milarda.html> (дата звернення: 04.11.2024).

27. Основні напрямки діяльності: Україна січень – червень 2024 р. | МКЧХ в Україні. *МКЧХ*. URL: <https://blogs.icrc.org/ua/2024/09/facts-and-figures/icrc-ukraine-report-jan-june-ukr-2024/> (дата звернення: 07.09.2024).

28. Пахомов І., Пахомова Т. Механізми підвищення ефективності системи державної служби в нових умовах розвитку держави. *Право України*. 2009. № 10. С. 102–110.

29. Подворнюк О. О., Поліщук Н. В. Перспективи впровадження електронного документообігу в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. 32 (71), № 5. С. 19–23. DOI:10.32838/TNU-2663-6468/2021.5/04.

30. Подольчак Н., Мартинюк В., Цигилик Н. Оцінка впливу Covid-19 на рівень тривожності державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування України. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. 12(26). DOI:10.52058/2786-5274-2023-12(26)-156-168.

31. Пожуєва Т., Щеголіватих Д. Цифрові технології в антикризовому управлінні. *Економічний аналіз*. 2024. Вип. 34, № 2. С. 407–420. DOI:10.35774/econa2024.02.407.

32. Пономаренко О. С., Морозюк Ю. В., Нинюк М. А. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. *Академічні візії*. 2024. № 32. С. 1-. DOI:10.5281/zenodo.12068517.

33. Порядок класифікації надзвичайних ситуацій за їх рівнями. *Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 24 берез. 2004 р. № 368*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/368-2004-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.12.2024).

34. Про Державну комісію з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій. *Постанова Кабінету Міністрів України*. (26.01.2015). URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/247901782> (дата звернення: 02.10.2024).2015.

35. Про державну службу. Закон України. (10.12.2015). С. ст. 43. Також доступний за посиланням: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 06.11.2024).2015.

36. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. *Постанова Кабінету Міністрів України*. (11.03.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/211-2020-%D0%BF> 2020.

37. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/211-2020-%D0%BF> (дата звернення: 04.11.2024).

38. Про затвердження Порядку проведення евакуації у разі загрози виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій. *Постанова Кабінету*

Міністрів України. *Постанова Кабінету Міністрів України*. (30.10.2013). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/841-2013-%D0%BF#Text> 2013.

39. Про здійснення закупівель на період дії воєнного стану. 21.10.2022. URL: <http://infobox.prozorro.org/articles/roz-yasnennya-shchodo-osoblivostey-zdiysnennya-publichnih-zakupivel-na-period-diji-pravovogo-rezhimu-voyennogo-stanu-vid-mertu> (дата звернення: 04.08.2024).

40. Про місцеве самоврядування в Україні. (21.05.1997). С. ст. 170. Також доступний за посиланням: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 22.06.2024).1997.

41. Про місцеві державні адміністрації. Закон України. (09.04.1999). С. ст. 190. Також доступний за посиланням: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 12.10.2024).1999.

42. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію. Закон України. (21.10.1993). С. ст. 416. Також доступний за посиланням: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text> 1993.

43. Про оборону України. Закон України. (06.12.1991). С. ст. 106. Також доступний за посиланням: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text> 1991.

44. Про організацію захисту та забезпечення безпеки функціонування об'єктів критичної інфраструктури та енергетики України в умовах ведення воєнних дій. Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 17 жовтня 2023 року. *Рада національної безпеки і оборони України*. 17.10.2023. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Ukazy/6670.html> (дата звернення: 04.12.2024).

45. Про правовий режим воєнного стану. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (дата звернення: 30.09.2024).

46. Про правовий режим воєнного стану. Закон України. (12.05.2015). С. ст. 250. Також доступний за посиланням: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> 2015.

47. Про правовий режим надзвичайного стану. Закон України. (16.03.2000). С. ст. 176. Також доступний за посиланням: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14#Text> (дата звернення: 19.11.2024).2000.

48. Рекомендації щодо гуманітарних евакуацій цивільного населення в Україні з особливою увагою до дітей. *EU Civil Protection Mechanism - European Commission*. URL: https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/civil-protection/eu-civil-protection-mechanism_en (дата звернення: 28.09.2024).

49. Рой О. В. Військові адміністрації як суб'єкти владних повноважень. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 1. С. 441–446. DOI:10.24144/2788-6018.2024.01.78.

50. Рудакевич М. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління. Тернопіль : Астон, 2007. 398 с. (Серія "монографія"). Також доступний за посиланням: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/13126/1/Rudakev-monograf.pdf>

51. Собкевич О. В. Заходи підтримки промисловості України під час повномасштабної війни. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 19.12.2023. URL: <http://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/zakhody-pidtrymky-promyslovosti-ukrayiny-pid-chas-povnomasshtabnoyi-viyny> (дата звернення: 04.12.2024).

52. СпівДія: в Україні запустили офіційну платформу гуманітарної допомоги. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/spivdiya-v-ukrayini-zapustili-oficijnu-platformu-humanitarnoyi-dopomogi> (дата звернення: 24.10.2024).

53. США сприятимуть підвищенню спроможностей Нацгвардії з охорони громадського порядку та захисту об'єктів критичної інфраструктури - Національна гвардія України. URL: <https://ngu.gov.ua/ssha-spryyatymut-pidvyshhennyu-spromozhnostej-naczgvardiyi-z-ohorony-gromadskogo-poryadku-ta>

zahystu-obyektiv-krytychnoyi-infrastruktury/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 04.11.2024).

54. Татаренко В. Як використовуються станції Starlink під час війни. Держспецзв'язку розповіла деталі. *Главком*. 08.11.2022. URL: <https://glavcom.ua/techno/telecom/stalo-vidomo-skilki-stantsij-starlink-otrimala-ukrajina-za-chas-vijni-887687.html> (дата звернення: 07.07.2024).

55. Тематичні доповіді з прав людини | Моніторингова місія ООН з прав людини в Україні. *Моніторингова місія ООН з прав людини в Україні*. URL: https://ukraine.ohchr.org/uk/reports/thematic-human-rights-reports?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.11.2024).

56. Тюндер І. С. Проблеми застосування Starlink в Україні в умовах військового стану. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. 3(279). С. 54–61. DOI:10.33216/1998-7927-2023-279-3-54-61.

57. Українські держслужбовці відзначають збільшення навантаження, нестачу укриттів і погіршення психологічного стану, - дані дослідження НАДС. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/news/ukrainski-derzhsluzhbovtsi-vidznachaiut-zbilshennia-navantazhennia-nestachu-ukryttiv-i-pohirshennia-psykholohichnoho-stanu-dani-doslidzhennia-nads> (дата звернення: 03.11.2024).

58. Хитра О. Л. Особливості діяльності державної служби з надзвичайних ситуацій щодо реалізації державної політики у сфері цивільного захисту населення. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. № 32. С. 212–219. DOI:10.5281/zenodo.6641300.

59. Центри кризового управління посилять скоординоване реагування уряду на пандемію в Україні. *UNDP*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/tsentry-kryzovoho-upravlinnya-posylyat-skoordynovane-reahuvannya-uryadu-na-pandemiyu-v-ukrayini> (дата звернення: 04.11.2024).

60. Чепель О. Військові адміністрації та військово-цивільні адміністрації України: що в них спільного та відмінного в умовах воєнного стану? *Юридичний факультет ЧНУ ім. Юрія Федьковича*. 13.06.2022. URL: <https://law.chnu.edu.ua/viiskovi-administratsii-ta-viiskovo-tsyvilni-administratsii/> (дата звернення: 04.10.2024).
61. Шашина М. В. Еволюція поняття ефективність державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 4. С. 39–42.
62. Штучний інтелект залучать до розмінування України - Мінекономіки уклало угоду з Palantir. *Укрінформ*. 03.03.2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3835140-stucnij-intelekt-zalucat-do-rozminuvanna-ukraini-minekonomiki-uklalo-ugodu-z-palantir.html> (дата звернення: 01.12.2024).
63. Шумська Г. Розробка напрямів забезпечення дієвості публічного управління як основи соціально-економічного розвитку України. *Бізнес Інформ*. 2023. Вип. 1, № 540. С. 177–184. DOI:10.32983/2222-4459-2023-1-177-184.
64. Які пріоритетні напрями (теми) підвищення кваліфікації державних службовців визначено на 2024 рік? *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/yaki-priorytetni-napriamy-temy-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-vyznacheno-na-2023-rik> (дата звернення: 04.11.2024).
65. Яковчук Я. Обласні військові адміністрації як тимчасові органи державної місцевої влади. *Актуальні проблеми правознавства*. 2022. № 4. С. 109–116.
66. Яремко І. Ефективність публічного управління та адміністрування: проблеми та напрями вдосконалення процесів оцінювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Вип. 4, № 1. С. 49–56. DOI:10.23939/smeu2022.01.049.
67. Coronavirus disease (COVID-19) – World Health Organization. 2024. URL: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019> (дата звернення: 14.10.2024).

68. Lashchuk I. M. Modern Approaches to Evaluating the Effectiveness of Public Administration Decisions. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University Series "Economics"*. 2021. Вип. 8, № 1. С. 96–104. DOI:10.52566/msu-econ.8(1).2021.96-104.

69. Luna A. J. H. de O., Kruchten P., Moura H. P. de Agile Governance Theory: conceptual development. *12th International Conference on Management of Technology and Information Systems*. (São Paulo, 2015). São Paulo : FEA-USP, 2015. Також доступний за посиланням: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1505/1505.06701.pdf> С. 1–22.

70. Orlov I. Role of document management system for business processes optimization. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. 2(58). С. 45–49. DOI:10.26642/pbo-2024-2(58)-45-49.

71. Samus Y. Norway and UNDP strengthen partnership to accelerate Ukraine's energy recovery | United Nations in Ukraine. *United Nations Ukraine*. 24.10.2024. URL: <https://ukraine.un.org/en/282162-norway-and-undp-strengthen-partnership-accelerate-ukraines-energy-recovery>, <https://ukraine.un.org/en/282162-norway-and-undp-strengthen-partnership-accelerate-ukraines-energy-recovery> (дата звернення: 08.11.2024).

72. One year on, for survivors of Türkiye-Syria quakes the suffering is far from over | UN News. 06.02.2024. URL: <https://news.un.org/en/story/2024/02/1146262> (accessed 04/11/2024).

73. Usachenko A. A. Eurointegration Aspects of Basic Mechanisms Development in Public Administration. *Ukrainian Assembly of Doctors of Sciences in Public Administration*. 2018. Vol. 1, Issue 11. P. 282–293. DOI:10.31618/vadnd.v1i11.34.