

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

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

**Організаційно-правові механізми діяльності місцевих органів
виконавчої влади в Україні в умовах правового режиму воєнного
стану: регіональний досвід.**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконав:

студент 6 курсу, 601 групи

Мостовий Назар Йосипович

Керівник:

кандидат політичних наук,

доцент Молочко П.О..

До захисту допущено

на засіданні кафедри

протокол №_____ від _____ 2025 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Круглашов А.М

Анотація. У роботі досліджено трансформації державної служби України в умовах воєнного стану, проаналізовано зміни в нормативно-правовому регулюванні, кадрових процедурах і організації роботи державних органів. Розкрито особливості адаптації публічної служби до кризових умов та порівняно український досвід із практиками інших країн, що перебували у конфліктах. Окреслено роль місцевих органів влади та військових адміністрацій у забезпеченні безперервності державного управління.

У роботі виокремлено ключові проблеми сучасної державної служби в Україні в умовах воєнного стану: кадровий дефіцит, підвищене навантаження, фрагментарність правових механізмів, ризики надмірної централізації. На основі проведеного соціологічного опитування державних службовців в місцевих органах виконавчої влади визначено реальні виклики, професійні потреби та рівень адаптації службовців до нових умов роботи.

Ключові слова: державна служба, воєнний стан, публічне управління, місцеві органи виконавчої влади, трансформація, військові адміністрації, регіональний досвід.

Annotation. The study examines the transformation of Ukraine's civil service under martial law, analyzing changes in regulatory frameworks, personnel procedures, and the organization of work within state institutions. It highlights the specifics of public service adaptation to crisis conditions and compares Ukraine's experience with practices in other conflict-affected countries. The role of local executive authorities and military administrations in ensuring the continuity of public governance is outlined. The research identifies key challenges faced by the modern civil service during wartime, including staff shortages, increased workload, fragmented legal mechanisms, and risks of excessive centralization. Based on a sociological survey of civil servants in local executive bodies, the study determines actual challenges, professional needs, and the level of adaptation of public officials to new working conditions.

Keywords: civil service, martial law, public administration, local executive authorities, transformation, military administrations, regional experience.

Заява

(Студент,-ка) _____

Номер студентської книжки:

Я заявляю, що наукова робота:

1) Була підготовлена виключно мною, * і:

А. Не порушує авторські права третіх осіб у відповідність із законом про авторське право.

Б. Повністю або частково була використана в якості основи для отримання диплому про вищу освіту або наукового ступеня мною чи іншою особою.

2) Крім того, я заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи збігається з друкованою.

Даною заявою я підтверджую, що був, (-ла) проінформований, (-а) про права та обов'язки студента,(-ки) Університету, про правила, що стосуються перевірки оригінальності наукових робіт. Тому я заявляю, що я згоден,(-на) на обробку моїх письмових робіт у відповідності з антиплагіатними процедурами Університету, а також на архівування цих робіт в базі даних інтернет системи Turnitin Similarity згідно з антиплагіатними правилами і процедурами Університету.

Я також свідомий, (-ма) того, що у випадку, якщо робота написана мною, за рішенням Комісії університету буде містити факти, які суперечать умовам зазначеним у цій заяві, або, якщо коефіцієнти виходять за межі гранично допустимих норм (згідно **Додатку 2**), робота буде повернута на доопрацювання.

Дата

Підпис

*Беручи до уваги істотний внесок з боку керівника наукової роботи.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1 РОЗДІЛ: ТЕОРЕТИЧНО – НОРМАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ ДО ТА ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	10
1.1. Теоретично-нормативні засади функціонування державної служби в Україні.....	10
1.2. Теоретичні підходи до особливостей адаптації державної служби під час війни.....	20
1.3. Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні в умовах воєнного стану.....	28
2 РОЗДІЛ: ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В ІНШИХ КРАЇНАХ (БЛИЗЬКОГО СХОДУ, АФРИКИ ТА АЗІЇ).....	40
2.1. Особливості розвитку державної служби в умовах воєнного стану в країнах Близького Сходу на прикладі Ізраїлю.....	40
2.2. Особливості розвитку державної служби в умовах війни в країнах Африки Судані та Конго.....	50
2.3. Особливості розвитку державної служби в умовах війни в країнах Азії на прикладі.....	60
3 РОЗДІЛ: ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В РЕГІОНАЛЬНИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ, В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	70
3.1. Особливості розвитку державної служби в Україні в умовах воєнного стану на прикладі обласних, районних військових адміністрацій.....	70

3.2. Регіональний досвід трансформації державної служби у період воєнного стану на прикладі Чернівецької ОВА.....	79
3.3. Аналіз результатів соціологічного опитування державних службовців обласних та районних військових адміністрацій в західних областях України.....	90
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабне вторгнення російської федерації 24 лютого 2022 року трансформувало всю систему державного управління України, поставивши державну службу в умови, які вимагали максимальної гнучкості, стійкості та здатності діяти в режимі постійної кризи. Саме державні службовці забезпечили безперервність роботи органів влади, координацію оборонних, соціальних і гуманітарних процесів, що підтверджує ключову роль державної служби у збереженні керованості держави та підтримці її інституційної спроможності . Актуальність дослідження зумовлена необхідністю поглибленого аналізу трансформацій, яких зазнала державна служба в умовах воєнного стану, оцінки ефективності правових та організаційних змін, а також виявлення викликів, що впливають на якість публічного управління у період затяжної війни.

Для глибшого розуміння масштабів і закономірностей цих трансформацій доцільним є порівняння українського досвіду з прикладами країн, які тривалий час функціонують у стані війни чи збройних конфліктів. Обрані для аналізу Ізраїль, Судан, Демократична Республіка Конго та М'янма демонструють різні моделі реагування державних інститутів на загрози. Ізраїль представляє приклад високої інституційної стійкості та розвинених управлінських механізмів в умовах постійних безпекових ризиків. Судан і ДР Конго — модель держави, де воєнні дії та політична нестабільність призвели до руйнування всієї адміністративної системи. М'янма — країна, де війна суттєво вплинула на структуру державної служби та призвела до військового перевороту, та диктатури. Порівняння цих моделей з українською ситуацією дозволяє глибше виявити фактори стійкості державної служби, ризики надмірної централізації, небезпеки інституційного виснаження та потенційні напрями модернізації системи управління.

Проблематика розвитку державної служби в Україні посідає важливе місце в сучасних наукових дослідженнях як українських, так і зарубіжних учених. Зокрема, суттєвий внесок у вивчення цього питання зробили В. Авер'янов, А. Круглашов, О. Антонова, В. Бакуменко, К. Ващенко, Н. Гончарук, М. Ярмистий, В. Малиновський, М. Лахижа, Т. Мотренко, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, А. Рачинський, С. Серьогін, А. Сіцинський, І. Сурай, Ю. Сурмін та інші. У своїх працях вони аналізують сучасні тенденції розвитку публічного управління, окреслюють ключові напрями оновлення та удосконалення державної політики у сфері державної служби.

Однак, питання трансформацій державної служби саме у контексті воєнного стану, впливу нових кадрових, управлінських і правових механізмів на діяльність органів влади, а також зміни умов праці службовців потребують подальшого комплексного вивчення. Особливо це стосується аспектів функціонування військових адміністрацій, спрощення процедур, збільшення навантаження на персонал, ризиків для демократичних інститутів і довгострокових наслідків для системи публічного управління.

Саме тому, дослідження розвитку державної служби в місцевих органах влади в Україні під час воєнного стану є важливим для розуміння того, як інститути влади адаптуються до екстремальних умов, які механізми виявляються ефективними, а які ще потребують вдосконалення, а також як забезпечити баланс між оперативністю рішень, демократичними стандартами та правовою визначеністю у період тривалої збройної агресії.

Об'єкт дослідження. Державна служба в місцевих органах виконавчої влади в Україні

Предмет дослідження. Організаційно-правові механізми діяльності місцевих органів виконавчої влади в Україні в умовах правового режиму воєнного стану: регіональний досвід.

Мета дослідження – проаналізувати розвиток і трансформацію державної служби в умовах воєнного стану та визначити особливості організаційно-правових механізмів діяльності місцевих органів виконавчої влади в Україні під час війни

Завдання дослідження.

- проаналізувати теоретично-нормативне забезпечення державної служби в Україні до та після введення воєнного стану та визначити особливості трансформації державної служби в Україні під час війни.
- проаналізувати особливості розвитку державної служби в умовах воєнного стану в країнах Близького Сходу, Африки та Азії та порівняти їх з Україною.
- визначити регіональні особливості державної служби в Україні в умовах воєнного стану на прикладі регіональних органів виконавчої влади, зокрема Чернівецької Обласної військової адміністрації.
- провести соціологічне опитування державних службовців регіональних органів державної влади в Україні, та на його основі визначити основні потреби та виклики з якими стикаються державні службовці в Україні.

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, застосування яких забезпечило всебічне, послідовне й обґрунтоване вивчення теоретичних засад державної служби, трансформацій нормативно-правового регулювання та реальних змін у діяльності державних службовців в умовах воєнного стану. У процесі роботи було використано методи індукції, дедукції, аналізу та синтезу, узагальнення та абстрагування, що дали змогу систематизувати наукові підходи до розуміння сутності державної служби, виявити ключові тенденції її розвитку, визначити вплив воєнного стану на функціональні, організаційні та кадрові аспекти державного управління.

Історичний та порівняльний методи застосовувались для зіставлення умов та особливостей проходження служби до та після початку повномасштабного вторгнення, що дозволило виявити найбільш значущі зміни у професійній діяльності

службовців. А також задля співставлення особливостей розвитку державної служби під час війни в країнах Близького Сходу, Африки та Азії з українським досвідом.

Важливе місце у методології роботи посів аналіз нормативно-правових актів, спрямований на дослідження законодавства України, що регулює державну службу та правовий режим воєнного стану, а також підзаконних актів, які визначають особливості організації роботи органів влади в період війни. Використання цього методу забезпечило можливість простежити еволюцію правового регулювання, встановити специфіку правового статусу державних службовців та умови їхньої діяльності в умовах війни.

Для дослідження реального стану державної служби та практичних викликів, з якими стикаються працівники органів влади, застосовано статистичний та аналітичний методи з використанням офіційних даних Національного агентства України з питань державної служби, органів державної влади та відкритих державних звітів. Це дозволило сформулювати цілісне уявлення про кадрову ситуацію, професійне навантаження, зміни в підготовці кадрів та організації роботи під час війни.

Особливу емпіричну цінність забезпечило проведення соціологічного опитування серед державних службовців обласних і районних військових адміністрацій західних регіонів України.

У межах цього етапу використано метод анкетного опитування, що дав змогу зібрати первинні дані щодо умов праці, рівня навантаження, психологічних викликів, потреб та оцінки організації роботи в умовах воєнного стану. Кількісний аналіз відповідей респондентів дозволив виявити загальні тенденції та проблемні аспекти, тоді як якісний аналіз сприяв глибшому розумінню індивідуальних оцінок і переживань державних службовців.

Сукупність використаних методів дозволила всебічно проаналізувати теоретичні, правові та практичні аспекти функціонування державної служби в умовах воєнного стану на загальнодержавному та місцевому рівнях, зіставити ці результати з досвідом інших країн і сформулювати обґрунтовані висновки щодо поточного стану

розвитку державної служби в Україні. Це дозволило визначити її основні здобутки, окреслити наявні проблеми та спрогнозувати потенційні виклики, які можуть постати у майбутньому.

Публікації автора. Окремі аспекти магістерського дослідження знайшли висвітлення у доповіді автора на тему: «Особливості організації державної служби в умовах воєнного стану» на XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток політичної науки: європейські практики та національні перспективи»

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО – НОРМАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ ДО ТА ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Підрозділ 1.1. Теоретично-нормативні засади функціонування державної служби в Україні

Теоретично-нормативне забезпечення державної служби є фундаментом функціонування системи державного управління та основою для ефективної діяльності органів влади. Воно поєднує наукові концепції, що визначають сутність та принципи державної служби, із законодавчими й підзаконними актами, які регулюють порядок її організації та реалізації. Саме взаємодія теорії та права формує цілісну модель державної служби, забезпечуючи її стабільність, професіоналізм і відповідність демократичним стандартам.

За законом України «Про державну службу»: «Державна служба - це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави». [14]

На думку, доктора юридичних наук Л.Р. Біли-Тіунової, авторки навчального посібника «ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ. Загальна частина» Одеського національного університету, державну службу можна розглядати в різних аспектах:

1) Соціальний аспект. Державна служба спрямована на забезпечення функціонування держави і громадянського суспільства, захист прав, свобод та законних інтересів громадян і організацій, а також виконання завдань держави. У цьому сенсі державна служба виступає важливою ланкою взаємодії між державою та громадянами.

2) Політичний аспект. Будучи політично нейтральною державна служба забезпечує виконання як зовнішньої, так і внутрішньої політики держави у всіх сферах суспільного життя: економічній, адміністративно-політичній, соціально-культурній.

3) Публічний аспект. Державна служба вирізняється публічним характером, оскільки: здійснюється у державних органах, пов'язана з реалізацією державно-владних повноважень, тобто завдань і функцій держави, здійснюється від імені держави, гарантується та забезпечується державою, у більшості випадків регламентується публічними галузями права, такими як конституційне, адміністративне, фінансове, кримінальне та митне право.

4) Правовий аспект. Як правовий інститут державна служба представляє собою систему державно-службових відносин, що регламентуються нормами права та охоплюють організацію і функціонування служби, правовий статус і юридичну відповідальність державних службовців, порядок вступу, проходження та припинення державної служби та її режим.

5) Структурний аспект. Цей аспект державної служби проявляється у двох основних рисах: По-перше, державна служба є системою органів держави, кожен з яких, відповідно до предмета своєї компетенції, може бути визначений як служба (наприклад, митна, податкова, дипломатична служба); [41,69]

По-друге, державна служба формує єдину систему, яка структурно охоплює всі її види:

- адміністративну службу (апарат Верховної Ради України, Офіс Президента України, Секретаріат Кабінету Міністрів, апарат Антикорупційного комітету, апарат Рахункової палати тощо); [70, 76]

- спеціалізовану службу (органи внутрішніх справ, митна, податкова, дипломатична служби тощо); [16,21,41,69]

- мілітаризовану службу (військова, прикордонна, служби спеціального зв'язку тощо). [13,15,20]

6) Морально-етичний аспект. Державна служба розглядається також з точки зору етичних засад. Як публічно-правовий інститут вона передбачає органічне поєднання правових і морально-етичних вимог до державних службовців. Таке поєднання дозволяє забезпечити високий рівень професіоналізму та компетентності,

об'єктивності та відповідальності державних службовців під час виконання ними службових обов'язків. [3]

Право громадян на державну службу визначається: Конституцією України (ст. 38) і Законами України: «Про державну службу», «Про запобігання корупції», «Про очищення влади», «Про дипломатичну службу», «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні», «Про громадянство», «Про забезпечення функціонування української мови як державної», «Про вищу освіту» та іншими;

2) постановами і розпорядженнями КМУ: «Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій», «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби», «Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби», «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» тощо;

3) наказами НАДС: Наказ від 12.04.2016 № 76 «Про затвердження Порядку обрання представників громадських об'єднань до складу конкурсних комісій з відбору осіб на зайняття посад державної служби», Наказ від 06.05.2016 № 97/1328/5 «Про затвердження Переліку тестових питань на перевірку знання Конституції України, законодавства про державну службу, антикорупційного законодавства та спеціального законодавства», тощо.

Основним законом, який визначає правила роботи громадян на державній службі в Україні, є Закон України **«Про державну службу»**.

Згідно з цим законом: «державний службовець — це громадянин України, який працює на посаді в органі державної влади або його апараті, отримує зарплату з державного бюджету, виконує службові обов'язки, що пов'язані із завданнями і функціями цього органу, та дотримується основних принципів державної служби».[14]

Завдання та функції держави, які покладаються на державну службу, визначені Законом України «Про державну службу» і охоплюють ключові напрями діяльності

державних органів. Передусім державні службовці здійснюють аналіз державної політики на загальнодержавному, галузевому й регіональному рівнях, готують пропозиції щодо її формування, а також беруть участь у розробленні та експертизі програм, концепцій, стратегій, проєктів законів, нормативно-правових актів і міжнародних договорів. Важливою функцією є забезпечення реалізації державної політики та виконання відповідних законів і програм.

Державна служба також відповідає за організацію надання якісних і доступних адміністративних послуг, здійснює державний нагляд і контроль за дотриманням законодавства. До її повноважень належить управління державними фінансовими ресурсами й майном, а також кадрове забезпечення діяльності державних органів. Окрім цього, державні службовці виконують інші завдання, визначені чинним законодавством, що забезпечує комплексне та ефективне функціонування державного управління. [3]

Державна служба в Україні базується на таких принципах:

- 1) Верховенство права — державний службовець має у своїй роботі насамперед захищати права і свободи людини.
- 2) Законність — службовець повинен діяти тільки в межах своїх повноважень і згідно із Конституцією та законами України.
- 3) Професіоналізм — компетентне, об'єктивне й чесне виконання службових обов'язків, постійне вдосконалення своїх знань і вміння добре володіти державною мовою, а за потреби — англійською або мовами національних меншин.
- 4) Патріотизм — вірність і відданість українському народові.
- 5) Добросовісність — діяти чесно, в інтересах суспільства, не ставлячи особисту вигоду вище за публічні інтереси.
- 6) Ефективність — раціонально використовувати ресурси, для досягнення результатів у роботі.

7) Рівний доступ — усі громадяни мають однакові можливості для роботи на державній службі, без дискримінації чи необґрунтованих переваг.

8) Політична неупередженість — службовець не повинен дозволяти політичним поглядам впливати на свою роботу та не може підтримувати або бути членом будь-якої партії.

9) Прозорість — діяльність державного службовця має бути відкритою для громадськості, окрім випадків, коли закон обмежує доступ до інформації.

10) Стабільність — державні службовці, призначаються безстроково, крім випадків визначених законом, працюють на постійній основі та незалежать від змін політичного керівництва чи влади.

Право на державну службу мають повнолітні громадяни України, які добре володіють українською мовою (відповідно до стандартів, визначених Національною комісією зі стандартів державної мови і мають відповідну освіту:

1) Для посад категорій "А" і "Б" потрібно мати диплом магістра.

2) Для посад категорії "В" — диплом бакалавра або молодшого бакалавра.[14]

Особа, яка хоче працювати на посаді державної служби, повинна відповідати певним вимогам:

1) Для посад категорії "А" — потрібно мати щонайменше 7 років загального стажу роботи, з них не менше 3 років — на керівних посадах у державних органах або у відповідній сфері. Також потрібно вільно володіти українською мовою і знати одну з офіційних мов Ради Європи (наприклад, англійську, французьку чи німецьку).

2) Для керівних посад категорії "Б" в органі юрисдикція якого поширюється на всю територію України, на територію однієї або кількох областей, міста Києва або Севастополя, та його апараті — потрібно мати досвід роботи щонайменше 2 роки на державній службі, у місцевому самоврядуванні або на керівній посаді в будь-якій організації. Також обов'язкове вільне володіння державною мовою.

4) Для інших посад категорії "Б" — достатньо 1 року досвіду роботи у держслужбі, місцевому самоврядуванні або на керівній посаді, але також потрібно вільно володіти державною мовою.

5) Для посад категорії "В" — потрібно мати вищу освіту (ступінь молодшого бакалавра або бакалавра, залежно від рішення керівництва) і вільно володіти українською мовою. [14]

Крім загальних вимог, для посад категорії А встановлюються спеціальні вимоги:

- кваліфікаційні, які включають вимоги до певного рівня освіти та досвіду роботи у певній професійній галузі.

- вимоги до компетентності, які включають: лідерські навички, вміння комунікувати, слухати, мотивувати та працювати в команді, розуміння актуальних проблем та викликів у відповідній сфері державної політики.

- вимоги до знання законодавства. [30]

Для посад категорій "Б" і "В" можуть бути встановлені також спеціальні вимоги — їх визначає керівник органу, який проводить призначення, з урахуванням рекомендацій уряду.[14]

До початку повномасштабної війни Росії проти України вступ на державну службу здійснювався шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу.

Щоб обрати людей, які зможуть професійно виконувати свої обов'язки, орган державної влади проводив конкурс на зайняття посади державної служби. Він проходив за спеціальними правилами — «Порядком проведення конкурсу на зайняття посад на державній службі», який затверджує Кабінет Міністрів України.

Відповідно до «Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби», конкурс проходив у кілька етапів:

- 1) Приймається рішення про те, що конкурс буде проводитись.

- 2) Повідомляється оголошення про початок конкурсу.
- 3) Приймаються документи від людей, які хочуть взяти участь у конкурсі, та розглядаються їхні заявки.
- 4) Проводиться тестування і визначаються його результати.
- 5) За потреби кандидати виконують ситуаційні завдання (тобто вирішують практичні приклади, пов'язані з роботою), після чого оцінюються результати.
- 6) Відбувається співбесіда, результати якої також оцінюються.
- 7) Складається загальний рейтинг кандидатів.
- 8) Керівник державного органу або уповноважена особа визначає переможця конкурсу.
- 9) Результати конкурсу публікуються у відкритому доступі.[31]

Людина, яка хоче взяти участь у конкурсі на державну службу, повинна подати через Єдиний портал вакансій державної служби певні документи та інформацію:

- 1) Заяву про участь у конкурсі, де коротко пояснює, чому хоче працювати на цій посаді.
- 2) Резюме, у якому потрібно вказати:
 - прізвище, ім'я та по батькові;
 - дані паспорта або іншого документа, що підтверджує громадянство України;
 - інформацію про освіту (який рівень вищої освіти має кандидат);
 - дані про трудовий стаж, досвід державної служби (якщо є), досвід роботи у відповідній сфері та на керівних посадах (якщо цього вимагають умови конкурсу).
- 3) Заяву про відсутність заборон, передбачених Законом України «Про очищення влади» (люстрацію), а також згоду на перевірку і публікацію цієї інформації. А також копію державного сертифіката або витяг з реєстру, який підтверджує рівень володіння українською мовою.

4) Якщо конкурс закритий, додаються інші документи, які підтверджують відповідність кандидата вимогам конкурсу.

5) Якщо це конкурс на посаду категорії "А", потрібно також надати підтвердження подання декларації про доходи за минулий рік. [31]

Особа, яка хотіла взяти участь у конкурсі, могла подати додаткові матеріали, щоб підтвердити, що відповідає вимогам до посади. Це можуть бути результати попередніх тестувань, документи про досвід роботи, рекомендації, характеристики, наукові публікації тощо.

Якщо у конкурсі брав участь чинний державний службовець того органу, де проводиться конкурс, він подавав лише заяву про участь.

Під час відбору кандидати проходять тестування:

- для посад категорії “А” — перевіряються знання законодавства та вміння абстрактно мислити;
- для посад категорій “Б” і “В” — перевіряються знання законодавства. [31]

Усі кандидати на одну посаду проходили однакові види тестів.

Тестування на знання законодавства потрібно для того, щоб перевірити знання кандидатів Конституції України, законів про державну службу, антикорупційне законодавство та інші важливі нормативні акти.

Ситуаційні завдання проводили для того, щоб перевірити, чи може кандидат правильно застосовувати свої знання й досвід у роботі. Так оцінювали, наскільки його професійні вміння та знання відповідають вимогам посади, зокрема знання спеціального законодавства, яке стосується обов’язків державного службовця.

Після цього Комісія з питань вищого корпусу державної служби або конкурсна комісія оцінювала, наскільки добре кандидат впорався із завданням, і визначала результат відповідно до встановлених критеріїв професійної компетентності.

Після виконання тестових та ситуаційних завдань складався загальний рейтинг кандидатів.

Щоб визначити переможця конкурсу, з кожним кандидатом з цього рейтингу проводили додаткову співбесіду:

- для посад категорії “А” та керівних посад категорії “Б” — співбесіду проводить суб’єкт призначення;
- для інших посад категорій “Б” і “В” — співбесіду проводить керівник державної служби.

Після додаткової співбесіди керівник або суб’єкт призначення приймав рішення про переможця (переможців) конкурсу або про його відсутність. Це рішення оформлювали наказом, розпорядженням або протоколом. [31]

Переможця конкурсу на посаду державного службовця зазвичай призначали безстроково, якщо інше не передбачено законами України.

Строкове призначення (тимчасове) застосовують у таких випадках:

- 1) Для посад категорії "А" — на 5 років, якщо закон не передбачає іншого. Таке призначення можна повторювати без нового конкурсу або переводити на рівнозначну чи нижчу посаду в іншому органі.
- 2) Щоб тимчасово замінити державного службовця у період відсутності, який за законом «Про державну службу» зберігає свою посаду.
- 3) Для виконання тимчасових завдань, із укладанням контракту на посади категорій “Б” і “В”.
- 4) Якщо особа досягла 65 років — на 1 рік, з можливістю щорічного повторного призначення без конкурсу. [14]

Крім того, кількість посад зі строковим призначенням не могла перевищувати 7% від загальної чисельності посад державної служби в органі.

Щодо оплати праці та винагородження, до початку повномасштабної війни зарплата державних службовців складалася з кількох частин:

- 1) посадового окладу (основна зарплата);
- 2) надбавки за вислугу років;
- 3) надбавки за ранг;
- 4) премій (якщо вони встановлювалися). [33]

Щодо премій, то державним службовцям могли їх нараховувати за хороші результати роботи та за підсумками щорічного оцінювання. Премії могли нараховувати за такими типами:

- за підсумками щорічного оцінювання;
- щомісячна або щоквартальна премія — за особистий внесок у роботу державного органу;
- щомісячна або щоквартальна премія — за виконання умов контракту (якщо він укладений). [33]

Слід зазначити, що загальна сума премій за рік не могла перевищувати 30% від річного фонду посадового окладу. Надбавка за вислугу років становила 3% посадового окладу за кожен рік роботи на держслужбі, але не більше 50% від окладу.[6]

Якщо держслужбовець тимчасово виконував обов'язки колеги, який відсутній, йому могли нарахувати доплату — 50% від посадового окладу цього працівника.

Рішення про премії ухвалював керівник державної служби згідно з положенням про преміювання, яке затверджується в державному органі та узгоджувалося із профспілкою.

Отже, Теоретично-нормативне забезпечення державної служби формує науково й юридично обґрунтовану основу для ефективного функціонування системи державного управління. Воно поєднує концептуальні підходи до розуміння ролі державної служби із законодавчими нормами, що регулюють діяльність державних органів і службовців. Державна служба в Україні має багатогранний зміст — соціальний, політичний, публічний, правовий, структурний та морально-етичний аспекти — і ґрунтується на принципах професіоналізму, законності, доброчесності, політичної нейтральності та прозорості. Закон «Про державну службу» визначає права громадян на доступ до неї, вимоги до кандидатів, процедуру конкурсного відбору, особливості призначення та систему оплати праці. У сукупності це забезпечує стабільність, підзвітність і якість діяльності державних службовців, сприяючи ефективному виконанню завдань держави та зміцненню взаємодії між державою і громадянами.

1.2. Теоретичні підходи до особливостей адаптації державної служби під час війни

У сучасній політичній науці одним із найважливіших напрямів досліджень є вивчення того, як змінюються політичні системи під час надзвичайних ситуацій, зокрема в умовах військової агресії, адже це дозволяє зрозуміти, як державні інститути реагують і адаптуються у періоди кризи.

Політична система — це сукупність органів влади, законів і процесів, які регулюють політичне життя країни. В умовах війни вона може зазнавати суттєвих трансформацій, як на рівні великих структурних змін, так і на рівні зміни функцій органів влади. [1]

Військова агресія — це один із найбільших та найсильніших зовнішніх викликів для держави. Вона може повністю змінити роботу політичної системи, змушуючи її пристосовуватись до нових умов. Адаптація політичної системи може проявлятися у зміні функцій державних органів, перерозподілі влади, запровадженні надзвичайних заходів, наприклад, воєнного стану, обмеженні деяких прав громадян, посиленні централізованого управління для підтримання стабільності у державі.

Такі зміни впливають і на саму суть державної влади. У мирний час вона спрямована на розвиток економіки, стабільність і забезпечення прав людей. Але під час війни головна увага переходить до оборони, мобілізації ресурсів і посилення ролі виконавчої влади, зокрема уряду та військових структур, які відповідають за ефективне управління в кризових умовах.

Політичні системи можуть по-різному реагувати на військову агресію. Це залежить від того, яка форма правління в країні, наскільки демократичний політичний режим, історичний та міжнародний контекст. Наприклад, у авторитарних державах зміни зазвичай невеликі й більш централізовані, а в демократичних країнах такі процеси часто супроводжуються обговореннями щодо обмеження прав людини та встановлення ефективного контрольованого управління.

У цей час важливу роль відіграють як цивільні, так і військові керівники. Прийняття рішень часто переходить до військових і командних структур, де основний вплив мають не лише уряд і парламент, але й армія та спецслужби. Водночас на місцевому рівні, у громадах та регіонах, з'являються нові форми самоорганізації населення, які допомагають координувати життя під час війни.

Військова агресія впливає на всі сфери політичної системи держави, особливо на роботу її органів влади. Коли країна опиняється перед зовнішньою загрозою, політичні інститути повинні швидко адаптуватись до нових кризових умов для того, щоб зберегти незалежність, стабільність управління та порядок у суспільстві.

У мирний час політичні інститути займаються вирішенням питань внутрішньої та зовнішньої політики, але під час війни вони повинні змінювати свої функції, зосереджуючись на вирішенні першочергових завдань необхідних для виживання держави, а саме: забезпечення безпеки, мобілізація ресурсів та підтримка стабільності та безперервності роботи влади.

У своїй науковій статті «Трансформація політичної системи в умовах військової агресії: виклики, адаптація та стійкість державних інститутів» аспіранти Козак М.В. та Пенар А.О. розглядають, як змінюється політична система під час війни. Вони виділяють кілька головних аспектів таких змін:

- 1) Централізація влади. Посилюється роль уряду та військових структур, а вплив парламенту й судів зменшується.
- 2) Зміна політичного режиму. Політична влада може ставати більш авторитарною, а демократичні процеси обмежуються.
- 3) Адаптація інститутів. Органи законодавчої, виконавчої, судової влади змінюють свої функції відповідно до умов війни
- 4) Правові зміни. Запроваджується воєнний стан, обмежуються окремі права громадян, вносяться зміни до законів і навіть до Конституції.

5) Зміни у зовнішній політиці. Країна може змінювати свої міжнародні пріоритети та стосунки з іншими державами. [34]

На думку Козака М.В. та Пенара А.О. однією з перших змін у політичній системі під час війни є перерозподіл влади між різними гілками управління. Виконавча влада, включно з військовими структурами отримує більше повноважень, щоб швидко реагувати на загрози. Часто уряд може приймати важливі рішення без погодження з парламентом чи іншими органами, щоб діяти оперативно. Це допомагає ефективніше боротися з ворогом, але водночас зменшує вплив демократичних механізмів контролю. [34]

У воєнний час головну роль відіграють урядові органи, які займаються питаннями національної безпеки. Забезпечення оборони та стабільності стає головним завданням уряду.

Крім внутрішньої політичної системи, змінюється і зовнішня. Військова агресія часто змушує державу перейти до політики, головна мета якої – безпека. Через це можуть змінюватися зобов'язання перед іншими країнами чи міжнародними організаціями, що впливає на всю політичну систему держави.

Слід зазначити, що під час війни може посилитись новий політичний інститут, пов'язаний з активізацією громадянського суспільства. Війна часто спонукає людей об'єднуватися в нові громадські рухи, волонтерські організації та ініціативи, які починають впливати на політичне життя і навіть брати участь у прийнятті рішень на місцевому рівні.

Такі зміни в роботі політичних інститутів можуть мати великий вплив на розвиток країни після війни. З одного боку, вони допомагають зберегти стабільність і швидше реагувати на загрози. З іншого – можуть призвести до послаблення демократії, порушення принципу поділу влади, верховенства права та обмеження прав людини.

Після початку повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році українське суспільство ще більше об'єдналося навколо держави та її інститутів.

Україна була змушена швидко перебудувати систему державного управління під умови війни. Із запровадження воєнного стану влада отримала набагато більше повноважень, щоб оперативно ухвалювати рішення у питаннях оборони, безпеки та економіки. У таких надзвичайних умовах швидкість і рішучість дій стали необхідними, адже від цього залежало, чи зможе країна вистояти.

Разом із тим, така концентрація влади в руках уряду має й ризики. Юрковський В.С., у своїй науковій роботі «Вплив війни на функціонування політичних інститутів в Україні: виклики правовій державі» зауважує, що під час війни влада може занадто обмежувати демократичні процеси. Він погоджується з іншими експертами в тому, що надмірне посилення виконавчих органів може призвести до зменшення контролю з боку суспільства, послаблення парламенту, судів та незалежних інституцій. [80]

На його думку, Фактично, війна стала не лише випробуванням для української держави, а й перевіркою на здатність зберегти демократичні цінності навіть у найважчі часи. Громадські організації та активні громадяни продовжують наголошувати, що, попри війну, важливо не допустити згортання свободи слова, збереження прозорості у прийнятті рішень і контролю за владою, адже саме це є фундаментальною ознакою правової держави та відрізняє демократичну державу від авторитарної.

Для того, щоб зрозуміти як відбуваються процеси трансформації та адаптації державних інститутів в Україні під час війни, можна проаналізувати як змінювались найбільші державні інститути в Україні з початку повномасштабного вторгнення. Як вони реагують на виклики та загрози пов'язані із війною, з якими проблемами стикнулись, як змогли стабілізуватись та як відновили ефективність своєї роботи.

Одним із найважливіших елементів політичної системи України є виконавча влада, яка відіграє провідну роль у реалізації державної політики. Саме вона відповідає за втілення рішень, ухвалених парламентом, і забезпечує роботу всіх державних структур, особливо у кризових ситуаціях. Під час війни значення

виконавчої влади різко зросло, адже саме від неї залежить швидкість мобілізації ресурсів, узгодження дій між різними відомствами та оперативне ухвалення рішень.

Центральне місце у системі виконавчої влади займає Кабінет Міністрів України – який відповідає за розробку та реалізацію стратегії розвитку держави. До його повноважень належить формування політики у сферах оборони, фінансів, економіки, інвестицій, соціального захисту та багатьох інших напрямів. Після запровадження воєнного стану роль уряду ще більше посилилася, що відобразилося і в законодавстві.[36]

Були ухвалені важливі зміни до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», а також прийнято низку урядових постанов, які регулюють питання мобілізації, бронювання військовозобов'язаних, організації оборони та управління ресурсами. Крім того, було затверджено Національну стратегію доходів до 2030 року, яка допомагає забезпечити стабільність економіки навіть під час війни. Усі ці нормативні акти фактично розширили повноваження уряду, надавши йому більше можливостей діяти в умовах надзвичайної ситуації.

З початком повномасштабного вторгнення Росії проти України, Кабінет Міністрів України був змушений швидко адаптуватися до нової реальності. Уряд запровадив кризові механізми управління, які раніше не застосовувалися в мирний час. Основна увага зосередилася на посиленні координації сектору безпеки та оборони, підтримці Збройних Сил України, мобілізації внутрішніх ресурсів та залученні міжнародної допомоги.

Ці зміни показали, що виконавча влада в Україні є досить гнучкою та здатною швидко реагувати на виклики. Проте водночас вони виявили і певні ризики — зокрема надмірну централізацію влади, коли рішення приймаються дуже швидко, але не завжди достатньо продумано або узгоджено з іншими органами.

Крім того, у воєнних умовах баланс між ефективністю та підзвітністю уряду змістився у бік швидкості та результативності. Це дозволяє діяти оперативно та ефективно, але водночас створює ризики для принципів правової держави, зокрема, у

питаннях контролю за державними витратами, прозорості рішень і дотримання законних процедур.

Одним із яскравих прикладів того, як виконавча влада адаптується до умов війни, стали зміни у сфері військової мобілізації. У 2024 році уряд ухвалив низку законодавчих нововведень, серед яких: з одного боку, автоматичне внесення чоловіків віком від 25 до 60 років до реєстру військовозобов'язаних, з іншого боку, спрощення процедури бронювання працівників у критично важливих галузях економіки. Такі кроки мали на меті знайти баланс між забезпеченням потреб армії та функціонуванням економіки, що стало особливо важливим у період затяжної війни.

Водночас, реалізація цих рішень виявила низку проблем. Зокрема, уряду бракувало належної комунікації з громадянами, що спричинило нерозуміння нових правил. Додалися й технічні проблеми, наприклад збої у роботі системи «Оберіг», яка мала обліковувати військовозобов'язаних. Це призвело до зниження довіри до дій уряду та показало, що інституції швидко перебудовують формальні механізми, але не завжди встигають забезпечити належне пояснення рішень і якісний сервіс для людей.

У сфері соціальної політики Кабінет Міністрів України зосередив увагу на підтримці найбільш вразливих категорій населення – внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей з інвалідністю та безробітних. Для полегшення доступу до допомоги було розширено можливості мобільного додатку «Дія», через який можна подавати заявки на соціальні виплати. Також держава запровадила можливість дистанційної реєстрації шлюбів військовослужбовців, навіть без їхньої особистої присутності в РАЦС. Це стало ще одним прикладом цифрової трансформації, коли цифрові рішення допомагають спростити бюрократію та підтримати соціальну згуртованість суспільства.

Однак, на практиці ефективність таких ініціатив залишається обмеженою через технічні труднощі та нерівний доступ до цифрової інфраструктури, особливо в регіонах, які постраждали від бойових дій. Це свідчить про те, що адаптація має бути інклюзивною — тобто враховувати реальні умови різних територій і можливості громадян.

Проте, навіть активна адаптивність виконавчої влади не стала гарантією прозорості її діяльності. У 2023 році відбулись декілька корупційних скандалів у сфері оборонних закупівель, які серйозно підірвали довіру до уряду. Найвідомішим став випадок, коли журналісти викрили, що Міністерство оборони закуповувало яйця по 17 гривень за штуку, що майже вдвічі перевищувало ринкову ціну. Іншим гучним викриттям стало розслідування закупівлі неякісних бронежилетів на суму близько 2 мільярдів гривень, частина з яких не відповідала вимогам безпеки, що створювало ризики для життя військових.

На думку В.С. Юрковського, ці випадки показують, що навіть при наявності загальної стратегії реформ та високої адаптивності до викликів війни, без ефективного контролю, прозорих процедур і доброчесних інституцій будь-які позитивні ініціативи можуть бути знівельовані корупційними ризиками. Тому сьогодні перед урядом стоїть ключове завдання – не лише швидко ухвалювати нормативні рішення, а й забезпечувати їх справедливе, ефективне та відкрите виконання, щоб зміцнити довіру громадян і гарантувати реальну ефективність державного управління навіть в умовах воєнного стану. [80]

Отже, хоча під час повномасштабної війни основні гілки влади в Україні змогли зберегти свою цілісність і здатність працювати, характер їхньої діяльності суттєво змінився. Держава та її політичні інститути були змушені пристосуватися до нових умов, у яких потрібно діяти швидко, концентрувати ресурси та ухвалювати рішення без звичних тривалих процедур. Така адаптація була необхідною для виживання країни, проте вона поступово почала впливати на демократичні засади управління — зокрема, на баланс між гілками влади, ефективність системи контролю, а також на дотримання прав і свобод громадян.

Війна змусила органи виконавчої влади діяти більш оперативніше та централізовано, іноді жертвуючи прозорістю або відкритістю процесів заради швидкості. Це створює нові ризики для демократичного розвитку, адже в умовах постійної загрози виникає спокуса зміцнювати владу виконавчих структур. Тому

важливо розуміти, що теперішні рішення матимуть наслідки не лише для сьогодення, а й для майбутнього державного устрою.

Всі ці зміни безумовно вплинули і на розвиток державної служби, як основного інституту впровадження загальнодержавної політики. Посилена централізація влади, швидке прийняття рішень, високе навантаження, орієнтація на результат, зниження відповідальності стали визначальними чинниками розвитку державної служби в умовах воєнного стану.

Проте, вони створили ризики для прозорості, підзвітності та дотримання принципів правової держави. Тут важливу роль відіграє активізація громадянського суспільства, нові волонтерські ініціативи та локальні форми самоорганізації, які підтримують роботу державних структур та сприяють більш ефективній координації ресурсів.

Розвиток державної служби в умовах війни формується через поєднання адаптивності, концентрації ресурсів та інтеграції нових управлінських практик у центральних і місцевих органах влади. Цей процес підвищує оперативність та стійкість державних інститутів, але водночас потребує збереження принципів прозорості, підзвітності та верховенства права для забезпечення довгострокового розвитку ефективної і демократичної державної служби після війни.

Підрозділ 1.3. Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні в умовах воєнного стану

З моменту початку повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, указом Президента України, з 5:00 24 лютого 2022 року на всій території нашої держави був запроваджений воєнний стан.

Закон України «Про правовий режим воєнного стану», прийнятий ще у 2015 році, визначає зміст правового режиму воєнного стану, а також діяльність всіх органів державної влади, органів місцевого самоврядування, органів військового командування, підприємств та установ, їхні повноваження та взаємодія між собою. Крім того, він визначає гарантії прав і свобод людини та обмеження певних прав і свобод громадян.

За Законом України «Про правовий режим воєнного стану»:

«Воєнний стан - це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень». [24]

У період дії воєнного стану правове регулювання державної служби в Україні ґрунтується на низці нормативно-правових актів, які визначають особливості функціонування державних органів, організацію праці державних службовців та забезпечення їхніх прав.

Основу правового поля становить Конституція України, яка гарантує верховенство права, безперервність діяльності державної влади та захист прав громадян навіть в умовах надзвичайних обставин.

Ключовим актом, що безпосередньо регулює питання воєнного стану, є Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII, який визначає порядок запровадження, зміст та межі обмежень прав і свобод, а також особливості діяльності органів державної влади у цей період.

Важливе значення має Закон України «Про військово-цивільні адміністрації» від 3 лютого 2015 року № 141-VIII, що регламентує створення та діяльність спеціальних адміністрацій у районах, де органи влади не можуть функціонувати у звичайному режимі.

Безпосередньо питання державної служби регулює Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, який встановлює засади функціонування, права, обов'язки та гарантії державних службовців.

З урахуванням особливих умов війни діють також спеціальні нормативні акти, зокрема:

- Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року № 2136-IX (у редакції Закону № 2353-IX від 1 липня 2022 року), який регламентує порядок роботи, відпусток і звільнень працівників у цей період;
- Закон України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 року № 504/96-ВР, який застосовується з урахуванням воєнних обмежень;
- Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII, що залишається чинним і в умовах війни для забезпечення прозорості та доброчесності публічної служби;
- Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії

воєнного стану» від 12 травня 2022 року № 2259-ІХ, який визначає спрощений порядок призначення, переведення та проходження служби. [45]

Організаційні та фінансові питання уточнено в постановах Кабінету Міністрів України, зокрема:

- Постанова № 440 від 12 квітня 2022 року «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану»;
- Постанова № 15 від 18 січня 2017 року «Питання оплати праці працівників державних органів»;
- Постанова № 221 від 7 березня 2022 року «Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану».[45]

Впровадження воєнного стану вплинуло на все українське суспільство, в тому числі і на державну службу та на державних службовців.

Однією із найважливіших змін для державної служби в Україні стало скасування конкурсного відбору на посади. За законом України «Про воєнний стан»:

«На період дії воєнного стану особи, які призначаються на посади державної служби, посади керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки, комунальних підприємств, установ, організацій керівником державної служби, призначаються начальником відповідної військової адміністрації без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом». Цей крок дозволив швидко вирішувати проблеми з кадрами в державних структурах і забезпечив безперервність функціонування державних органів під час воєнного стану. [24]

Тепер державних службовців призначають на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів:

- 1) громадянства України,

2) документів освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад,

3) також за наявності, у Єдиному державному реєстрі декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави за минулий рік.

Державні службовці, призначені без проведення конкурсу, не можуть бути переведені на інші посади державної служби або на посади в органах місцевого самоврядування.

Особи, які призначаються на посади у період дії воєнного стану, мають подати документи для забезпечення проведення спеціальної перевірки, передбаченої Законом України "Про запобігання корупції", а також перевірки, передбаченої Законом України "Про очищення влади". [22]

Особа, яка претендує на зайняття посади, також подає до Національного агентства запобігання корупції, декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави.[18]

Після скасування воєнного стану, на посади державної служби, посади керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки, посади керівників комунальних підприємств, установ, організацій, оголошується конкурс. Він повинен відбутись не пізніше шести місяців з дня припинення воєнного стану. Граничний строк перебування особи на посаді, на яку її було призначено без конкурсу, становить 12 місяців з дня припинення воєнного стану.

Крім того, для того щоб забезпечити безперервну роботу, орган державної влади може внести зміни до штатного розпису, замінивши вакантні посади державної служби на посади працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування, а також співробітників патронатних служб. Призначення на такі посади проводиться без конкурсу відповідно до норм трудового законодавства шляхом укладання трудового договору.

У разі, коли державний орган, його структурний підрозділ або окремих державний службовець не можуть виконувати свої завдання та функції через

відсутність необхідних організаційних чи технічних умов, допускається оголошення простою. Це стосується ситуацій, коли виконання посадових обов'язків дистанційно є неможливим. Простій у такому випадку запроваджується у зв'язку з введенням воєнного стану.

Процедура оголошення простою здійснюється відповідно до норм Кодексу законів про працю України (ст. 34 «Тимчасове переведення на іншу роботу в разі простою» і ст. 113 «Порядок оплати часу простою»).

Механізм оголошення простою дозволяє забезпечити правове врегулювання ситуацій, коли об'єктивні воєнні обставини унеможливають виконання державними службовцями своїх посадових обов'язків, водночас він гарантує збереження їхніх трудових прав.

Не менш важливою адаптацією державної служби до умов воєнного стану стало запровадження дистанційної форми роботи.

Дистанційна робота – це форма організації праці, за якої працівник виконує свої посадові обов'язки поза межами робочих приміщень або території державного органу, у будь-якому місці за власним вибором, з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Такий формат дозволяє забезпечити безперервність роботи державних органів навіть у складних умовах воєнного стану. [10]

Відповідно до статті 602 Кодексу законів про працю України, працівник, який працює дистанційно, самостійно визначає своє робоче місце та несе відповідальність за дотримання безпечних і нешкідливих умов праці на ньому.

Переведення на дистанційну роботу може здійснюватися як за ініціативою державного органу, так і за ініціативою самого державного службовця. Якщо рішення ухвалює орган влади, то йому достатньо видати відповідний наказ та ознайомити з ним під підпис працівників, яких переведено на дистанційний режим;

Якщо ініціатором переведення є сам службовець, він може звернутися до безпосереднього керівника структурного підрозділу, усно або за допомогою засобів

телекомунікаційного зв'язку, з пропозицією надати йому можливість працювати поза адміністративною будівлею.

Проте слід враховувати, що згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2022 року № 440 «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану», дистанційна робота державних службовців допускається лише в межах території України. Робота за кордоном можлива виключно у випадку службового відрядження, оформленого в установленому порядку. [12]

У разі, якщо державний службовець під час робочого часу перебуває поза межами свого робочого місця без дозволу керівника або за межами України без належного оформлення відрядження, до нього може бути застосоване дисциплінарне стягнення відповідно до чинного законодавства.

Оплата праці державних службовців, які працюють дистанційно, здійснюється у повному обсязі, відповідно до вимог Закону України «Про державну службу», постанови Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 року № 15 «Питання оплати праці працівників державних органів», а також інших нормативно-правових актів, що регулюють питання оплати праці в державному секторі.

Відповідно до статті 41 Закону України «Про державну службу» № 889-VIII, державного службовця, з урахуванням його професійної підготовки, досвіду та компетентностей, може бути переведено без проведення конкурсу:

1) На іншу рівнозначну або нижчу вакантну посаду в тому самому державному органі, у тому числі в іншій місцевості, за рішенням керівника державної служби або суб'єкта призначення;

2) На рівнозначну або нижчу вакантну посаду в іншому державному органі, зокрема в іншому населеному пункті, за погодженим рішенням суб'єктів призначення (керівників державної служби) обох органів: з якого переводиться службовець, і того, до якого він переводиться.

Таке переведення здійснюється виключно за згодою державного службовця, що гарантує дотримання його трудових прав і добровільність зміни посади.

Ще однією особливістю проходження державної служби в умовах воєнного стану стало послаблення законодавства щодо зайняття іншою оплачуваною діяльністю державними службовцями під час воєнного стану.

У зв'язку з ухваленням Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» від 8 липня 2022 року № 2381-IX, на період дії воєнного стану тимчасово скасовано заборону для державних службовців займатися іншою оплачуваною роботою. Це послаблення стосується всіх службовців, крім категорії А, вищого корпусу державної служби. [18]

Можливість займатися іншою діяльністю передбачена лише за певних умов:

- 1) якщо державний службовець перебуває у відпустці без збереження заробітної плати або переведений на простій;
- 2) якщо укладення трудового чи цивільно-правового договору (або здійснення підприємницької діяльності) відбувається з юридичними особами приватного права або фізичними особами-підприємцями, щодо яких протягом останнього року цей службовець не здійснював контрольних, наглядових чи регуляторних повноважень і не приймав рішень, що могли б вплинути на їхню діяльність.

Таким чином, державні службовці отримали право легально займатися іншою оплачуваною діяльністю. Це нововведення було спрямоване на підтримку державних службовців у складних економічних умовах воєнного часу та забезпечення їхнього соціального захисту.

Щодо інших запроваджених змін щодо державних службовців в умовах воєнного стану, то за статтею 9 закону «Про воєнний стан»: державні службовці не несуть відповідальність, у тому числі кримінальну, за рішення, дії чи бездіяльність, негативні наслідки яких неможливо було передбачити, або які охоплюються виправданим ризиком за умови, що такі дії (бездіяльність) були необхідні для відсічі збройної агресії проти України.[24]

Воєнний стан вніс зміни і щодо права на відпустку державних службовців. Відповідно до статті 57 Закону України «Про державну службу», державним службовцям надається щорічна основна оплачувана відпустка тривалістю 30 календарних днів, якщо інше не передбачено законом. Під час надання такої відпустки службовцю виплачується грошова допомога у розмірі середньомісячної заробітної плати. [14]

Однак, у зв'язку із запровадженням воєнного стану, законодавством передбачено тимчасові обмеження щодо реалізації цього права. Згідно зі статтею 12 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX, порядок надання щорічної відпустки державним службовцям зазнав змін. Зокрема:

- тепер рішення про надання відпустки приймається керівником державного органу;
- тривалість відпустки може бути обмежена 24 календарними днями за поточний робочий рік;
- якщо загальна тривалість щорічної основної відпустки перевищує 24 календарні дні, невикористані дні переносяться на період після припинення або скасування воєнного стану.

Крім того, на час дії воєнного стану керівник державного органу має право відмовити державному службовцю у наданні невикористаних днів відпустки, якщо цього вимагають інтереси служби чи поточна ситуація в державному органі.

Слід зазначити, що у чинному законодавстві залишаються прогалини. Зокрема, недостатньо чітко врегульовано спрощений порядок призначення на державні посади в екстремальних умовах, особливості проходження державної служби в районах бойових дій, а також гарантії для держслужбовців, які працюють у зонах бойових дій чи на тимчасово окупованих територіях.

Мотивація державних службовців в умовах воєнного стану набуває особливого значення. Високий рівень стресу, підвищені ризики, збільшене навантаження

вимагають адекватної системи стимулювання. При цьому важливо поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних належать гідний рівень оплати праці, надбавки за роботу в особливих умовах, соціальні гарантії. Нематеріальні стимули включають можливості професійного розвитку, визнання заслуг, створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Зокрема, Постановою Кабінету міністрів України від 07 березня 2022 р. № 221 «Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану» зазначено, що керівники державних органів, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, можуть самостійно визначати розмір оплати часу простою працівників, але не нижче від двох третин тарифної ставки встановленого працівникові тарифного розряду (посадового окладу), до припинення чи скасування воєнного стану в Україні. [33]

Водночас слід зазначити, що значна частина державних службовців, які не займають керівних посад і працюють у державних органах, зокрема в підрозділах Державної виконавчої служби, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах чи міст обласного значення, фактично отримує посадові оклади — тобто основну складову заробітної плати — у розмірі, меншому за встановлену в Україні мінімальну заробітну плату. Це відбувається навіть за умови повного та сумлінного виконання ними всіх передбачених норм праці: норм часу, обслуговування та посадових обов'язків.

Такий стан справ викликає особливе занепокоєння, адже мінімальна заробітна плата визначена державою як один з ключових соціальних стандартів і є показником гідної та справедливої оплати праці. Коли базова частина зарплати нижча за цей показник, додаткові виплати, надбавки, премії, інші заохочення втрачають свою справжню цінність і не здатні суттєво підвищити загальний рівень доходу працівника. В такій ситуації структура заробітної плати не виконує належним чином ані мотиваційної (стимулюючої), ані відновлювальної функції. У результаті порушується

один із фундаментальних принципів трудового права принцип матеріальної зацікавленості працівника, який має гарантувати, що виконана робота належно оплачується та стимулює до подальшої ефективної діяльності.

23 червня 2025 року в Україні набрав чинності Закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад», яким було оновлено систему оплати праці державних службовців і запроваджено класифікацію посад на постійній основі. [11]

Головною метою цього Закону стало створення прозорої та зрозумілої системи оплати праці на базі чіткої класифікації посад, посилення значення посадового окладу, впровадження системи грейдів і припинення практики необґрунтованих стимулюючих виплат.

Згідно із Законом, заробітна плата державного службовця складається з кількох обов'язкових елементів.

Стала заробітна плата – це фіксована частина доходу, яка є основною винагородою за виконання посадових обов'язків. До неї входять:

1) Посадовий оклад. Починаючи з 1 січня 2026 року його мінімальний розмір на посадах державної служби не може бути меншим ніж 2,5 прожиткових мінімуми для працездатних осіб, визначених законодавством.

2) Надбавка за вислугу років. Вона виплачується у розмірі 2 % посадового окладу за кожен повний календарний рік стажу державної служби, але загальна сума такої надбавки не може перевищувати 30 % посадового окладу. Ця норма набирає чинності з 1 квітня 2025 року.

3) Надбавка за ранг. Її розміри встановлює Кабінет Міністрів України під час затвердження схеми посадових окладів для державних службовців. У 2025 році надбавки за ранг держслужбовців будуть чинні, без змін.

Варіативна заробітна плата складається з:

1) Місячної премії, яка виплачується за фактично відпрацьований час у межах місяця й може становити не більше 30 % посадового окладу.

2) Квартальної премії – нараховується за відпрацьований час протягом кварталу, її розмір не перевищує 90 % посадового окладу державного службовця.

3) Премія за підсумками щорічного оцінювання – виплачується за результатами річної оцінки роботи.

Важливо зазначити, що з моменту набрання чинності цим Законом усі зазначені складові оплати праці державного службовця визнаються гарантованими державою виплатами, і їх нарахування не залежить від розміру заробітної плати.

Стала частина заробітної плати забезпечує гарантовану винагороду за виконання посадових обов'язків, а варіативна частина стимулює ефективну та ініціативну роботу, заохочуючи виконання додаткових завдань і досягнення високих результатів.

Реформа 2025 року також упорядковує посадові оклади залежно від типу та юрисдикції органів влади, встановлює межі максимальних і мінімальних окладів та обмежує розмір премій, що сприяє більш збалансованому та справедливому підходу до винагороди працівників.

Проте, використання прожиткового мінімуму для визначення мінімального посадового окладу не зовсім гарантує достатній рівень оплати праці та не вирішує проблему утримання висококваліфікованих кадрів на державній службі. Попри це, реформа стала кроком у правильний бік, адже закладає основу для прозорості, системної та мотивуючої структури оплати праці, що здатна підвищити ефективність державної служби та її адаптивність до сучасних викликів.

У період дії воєнного стану законодавством передбачено особливий порядок припинення державної служби, який враховує потребу забезпечення безперервної роботи державних органів та водночас — гарантії трудових прав державних службовців.

Згідно зі статтею 5 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX, припинення державної служби за ініціативою суб'єкта призначення допускається навіть у період тимчасової непрацездатності державного службовця або перебування його у відпустці (крім відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною до трирічного віку). У таких випадках у наказі про звільнення зазначається дата звільнення — перший робочий день після завершення непрацездатності або відпустки. [45]

Водночас державний службовець має право звільнитися за власним бажанням, повідомивши про це суб'єкта призначення письмово не пізніше ніж за 14 календарних днів до дати звільнення (відповідно до статті 86 Закону № 889-VIII).

Основними підставами для припинення державної служби за ініціативою суб'єкта призначення є: 1) скорочення чисельності або штату державних службовців, 2) скорочення посади державної служби внаслідок зміни структури або штатного розпису без зменшення загальної чисельності працівників, 3) реорганізація або ліквідація державного органу.

У разі звільнення державного службовця за зазначеними підставами йому виплачується вихідна допомога у розмірі двох середньомісячних заробітних плат. Процедура звільнення завершується оформленням та видачею трудової книжки, а також проведенням остаточного розрахунку — не пізніше ніж протягом семи днів з дати звільнення.

Таким, чином воєнний стан, вплинув майже на всі аспекти проходження державної служби в Україні: від подачі документів на проходження державної служби до завершення службової кар'єри і звільнення з посади.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В ІНШИХ КРАЇНАХ (БЛИЗЬКОГО СХОДУ, АФРИКИ ТА АЗІЇ)

2.1. Особливості розвитку державної служби в умовах воєнного стану на прикладі Ізраїлю

Ізраїль — невелика держава на Близькому Сході та єдина країна у світі, де більшість населення становлять євреї. Вона була заснована у 1948 році після ухвалення рішення ООН про створення єврейської держави на території історичної Палестини. Ізраїль є демократичною країною з високим рівнем технологічного розвитку та змішаною економікою. Населення складається переважно з євреїв, але також включає значну арабську меншину, зокрема палестинців, які проживають на територіях Східного Єрусалима та у межах своєї держави на територіях західного берега річки Йордан та сектора Гази.

Тривалий стан конфлікту навколо Ізраїлю має історичні, політичні та релігійні корені. Після створення держави Ізраїль постало питання про майбутнє палестинського населення, яке проживало на цій землі. Відразу після проголошення незалежності почалася війна між новоствореним Ізраїлем та сусідніми арабськими державами, які не погодилися з поділом території. Ця перша арабо-ізраїльська війна поклала початок тривалому конфлікту, що складається з низки воєн, збройних зіткнень, періодів загострення та примирення. Відтоді, Ізраїль завжди залишається великою пороховою бочкою на Близькому сході, яка може взірватись в будь-який момент.

Однією з ключових причин тривалого протистояння є питання палестинської державності. Палестинці прагнуть створення власної незалежної держави, включно з Західним берегом, Сектором Газа та Східним Єрусалимом, які вони вважають своїми історичними землями. Ізраїль, зі свого боку, має власні безпекові побоювання, адже

впродовж багатьох десятиліть зазнає атак з боку різних угруповань, зокрема ХАМАСу, який контролює Сектор Газа. Також конфлікт має глибоку релігійну проблему, адже Єрусалим є священним містом для юдаїзму, ісламу й християнства, що призводить до постійної напруги між різними релігійними конфесіями не тільки в самому Ізраїлі, але і в цілому регіоні.

Новий етап у конфлікті Ізраїлю і Палестини виник 7 жовтня 2023 року коли ХАМАС напав на Ізраїль, вбивши близько 1200 осіб та захопивши 251 заручника. Це спровокувало масштабний ізраїльський військовий наступ у Газі, в результаті якого загинули десятки тисяч палестинців. ХАМАС розпочав свою діяльність як відгалуження «Братів-мусульман» у 1987 році. Його назва означає «Рух ісламського опору». [83]

Хамас — це озброєне палестинське угруповання та політичний рух у секторі Газа. Хамас виступає проти існування Ізраїлю на тому, що він називає історично палестинською землею. Основна мета ХАМАС створити на своєму місці та на окупованому Західному березі річки Йордан, у Східному Єрусалимі та Газі державу, засновану на ісламі. ХАМАС став єдиним правителем у секторі Газа у 2007 році після перемоги на палестинських виборах та жорстокого вигнання суперників.

У жовтні 2025 року ізраїльський уряд і ХАМАС погодилися на мирний план за посередництва США, що призвело до припинення вогню в Газі. В результаті війни інфраструктура ХАМАС та здатність угруповання вести бойові дії були практично знищені. [83]

За мирним договором, Ізраїль вивів свої війська на узгоджену позицію та дозволив надходження більшої кількості допомоги до Газі. ХАМАС повернув решту 20 живих ізраїльських заручників, а Ізраїль звільнив майже 2000 палестинських в'язнів та затриманих. Станом на сьогодні, ситуація в секторі Газа залишається стабільною, хоча є великий рівень соціальної, релігійної та національної напруги, що в майбутньому може призвести до нової війни та нестабільності у Ізраїлі.

Розглядаючи розвиток державної служби під час війни в Ізраїлі, необхідно враховувати, що держава від моменту свого створення фактично існує у стані постійної напруги, війни або збройного конфлікту. Цей фактор впливає не лише на оборонні чи зовнішньополітичні рішення, а й на формування та щоденне функціонування державної служби, зокрема на рівні місцевих органів влади.

Постійна загроза безпеці змушує місцеву адміністрацію працювати у режимі підвищеної готовності, адаптовувати управлінські процеси до кризових умов, забезпечувати безперервне надання послуг населенню навіть під час надзвичайних ситуацій та поєднувати цивільне управління з елементами безпекових структур. Водночас така ситуація сприяла формуванню високої стійкості політичної системи: попри конфлікти та оточення ворожими державами, Ізраїль залишається соціально, економічно й політично розвиненою країною, що суттєво вирізняє його серед сусідів.

Місцева влада в Ізраїлі – є другим рівнем управління, після загальнодержавного, і відповідає за надання послуг мешканцям та установам у межах своєї території, і саме на неї часто лягає перший удар під час кризових періодів, що посилює значення її ефективності та організованості.

Сучасну систему місцевого врядування можна простежити до Постанови про муніципальні корпорації 1934 року, ухваленої ще за британського мандату, яка стала початковою правовою основою для формування місцевої влади. Нині функціонування місцевих органів регулює нова версія цієї постанови, а також інші нормативні акти, включно з Директивою 1941 року про місцеві ради. Законодавство надає місцевим органам шість сфер юрисдикції: законодавство, фінансове управління, оподаткування, співпрацю з іншими установами та різноманітні загальні повноваження. [87]

Структура місцевого самоврядування в Ізраїлі бере витоки з османських адміністративних одиниць: Нахіє (сільських районів) та Вілаєтів (провінційної адміністрації), а також із Закону про провінційні муніципалітети 1877 року, який визначав порядок створення міст і залишив у спадок централізовану, ієрархічну модель управління з жорстким контролем державного рівня.

У 1935 році британська адміністрація ухвалила Постанову про муніципальну корпорацію, яка мала мінімальний вплив на існуючу систему, і до завершення мандату в 1947 році структура місцевого самоврядування практично не змінилася. Таким чином, розвиток державної служби та місцевої влади в Ізраїлі був і залишається нерозривно пов'язаним із умовами постійної безпекової напруги, що сформувало особливу модель управління, орієнтовану на централізованість, стійкість, ефективність та здатність діяти в умовах тривалої нестабільності.

Після створення нової єврейської держави уряд у Тель-Авіві з насторогою поставився до надмірних повноважень місцевої влади, тому у 1955 році було ухвалено Закон про спільне управління муніципалітетів. Цей акт мав дві ключові цілі: 1) стимулювати формування місцевих органів влади, 2) забезпечити центральному уряду необхідний контроль над новими місцевими автономіями. [87]

Сучасна система місцевого самоврядування Ізраїлю складається з трьох рівнів: регіональних рад, місцевих рад і муніципалітетів.

В країні функціонує 51 муніципалітет, які відповідають за управління містами з населенням від 20 000 осіб. Серед них виділяються три найбільші муніципалітети: Хайфа з населенням близько 272 000 осіб, Тель-Авів із 359 000 та Єрусалим із приблизно 670 000 жителів. Дев'ять муніципалітетів належать до середніх за розміром із населенням від 110 000 до 160 000 осіб, проте більшість охоплює міста з чисельністю від 20 000 до 80 000 жителів. [87]

Місцеві ради здійснюють управління великими сільськими територіями та малими міськими центрами, маючи майже такі ж повноваження, як і муніципальні ради, хоча зазвичай представляють громади з населенням понад 5000 осіб. Вони відповідають за ухвалення підзаконних актів у межах власної компетенції.

Регіональні ради мають дворівневу структуру:

1) нижчий рівень, орієнтований переважно на сільське господарство та має право обирати представників до комітету вищого рівня, що забезпечує основні послуги на муніципальному рівні;

2) вищий рівень функціонує у формі повноцінного представницького органу місцевого самоврядування, сформованого з обраних представників кожного регіону.

В Ізраїлі поряд із органами місцевого самоврядування функціонують муніципальні федерації — об'єднання кількох муніципалітетів, створені для ефективнішого використання ресурсів і надання масштабних послуг. Спираючись на переваги економії за рахунок масштабу, такі федерації здатні виконувати завдання, які окремим муніципалітетам було б важко забезпечити самостійно, зокрема організацію пожежогасіння. [87]

Вони мають власний бюджет, повноваження збирати обов'язкові збори, укладати контракти та навіть приймати нормативні акти. У межах своїх функцій муніципальні федерації забезпечують соціальні послуги, водопостачання, вивезення сміття, утримання каналізаційних систем, догляд за громадськими парками та садами, ремонт і мощення доріг, а також розвиток і утримання закладів освіти, спорту, культури й охорони здоров'я.

Крім цього, за підтримки центрального уряду вони беруть участь у наданні освітніх, медичних, релігійних та соціальних послуг, посилюючи спроможність місцевих громад отримувати необхідну інфраструктуру та сервіс.

Місцеві органи влади в Ізраїлі наділені повноваженнями забезпечувати виконання підзаконних і нормативних актів у межах своєї компетенції, а також виконувати функції, пов'язані з їхнім виконанням. Вони мають право самостійно формувати доходи через податки та збори, стягувані з концесій і послуг, що забезпечує їм необхідні фінансові ресурси для управління власними бюджетами.

Кожен місцевий орган влади складає бюджет і реалізує його після обов'язкового затвердження Міністерством внутрішніх справ, а також зобов'язаний користуватися послугами аудитора для контролю фінансової діяльності.

Хоча центральний уряд покриває приблизно 75% фінансових потреб місцевих органів влади, вони також формують власні доходи. До таких надходжень належать: податки на майно, платежі, визначені постановами, оплата за користування

культурними, освітніми та рекреаційними послугами, окремі збори за проїзд, а також доходи від відсотків з активів, що належать місцевому органу влади. Сукупно ці джерела становлять значну частину локального фінансування. [86]

У випадках, коли орган місцевого самоврядування не може виконати свої фінансові зобов'язання, Міністерство внутрішніх справ може надати йому грант. Видатки місцевої влади спрямовуються на забезпечення місцевих і державних послуг, реалізацію проєктів розвитку та погашення позик. Попри наявність власних доходів, місцеві органи влади не мають повної фінансової автономії, оскільки бюджетний процес і аудит контролюються центральним урядом через Міністерство внутрішніх справ і Міністерство фінансів. Зокрема, Міністерство внутрішніх справ затверджує гарантії, позики, продаж землі та інші угоди, які місцеві органи прагнуть укласти.

Центральний уряд Ізраїлю здійснює жорсткий контроль над місцевими органами влади через розгалужену систему нагляду та фінансових механізмів, продовжуючи впливати на їхню діяльність на всіх етапах розвитку. Він визначає обов'язки та сферу відповідальності місцевих органів через фінансові й економічні інструменти, а також встановлює рамки адміністративних повноважень як на центральному, так і на периферійному рівнях.

У цьому контексті важливу роль відіграла комісія Сендбар (1976–1985), названа на честь її президента, яка окреслила межі діяльності державної комісії з питань місцевого самоврядування. Взаємодія між представниками місцевої влади та національного уряду є постійною і невід'ємною частиною управлінського процесу.

Найтісніша взаємодія повноважень спостерігається у сфері соціального забезпечення та освіти, що поглинає понад половину бюджету місцевих рад і має найбільшу частку зайнятих працівників. Місцеві ради відповідають за забезпечення матеріальної бази освіти, включно з будівництвом шкіл та їх оснащенням, тоді як Міністерство освіти визначає кваліфікаційні вимоги до вчителів, формує навчальні програми та здійснює найм педагогічного персоналу для середніх і початкових шкіл. У свою чергу, місцева влада наймає шкільних секретарів, технічний персонал, вихователів середніх шкіл і дитячих садків.

Таким чином розподіляється і відповідальність у сфері соціальних послуг: Міністерство праці та соціального забезпечення формує політику у сфері добробуту населення, тоді як місцеві органи влади забезпечують її практичне виконання, реалізуючи державні соціальні програми на місцях.

Місцеві органи влади в Ізраїлі здійснюють управління послугами соціального забезпечення та професійним персоналом, зокрема соціальними працівниками, у межах своєї юрисдикції. Іноді вони виходять за рамки встановлених міністерством норм, пропонуючи додаткові послуги соціального забезпечення. Важливу наглядову роль у цьому процесі відіграє Міністерство внутрішніх справ, контролюючи затвердження бюджетів місцевих рад, розгляд постанов, створення нових органів влади, забезпечення належної правової бази, а також відповідність планів розвитку та проектів місцевих рад регіональному та національному порядку денному.

Місцеві ради з низьким рівнем доходів отримують гранти від Міністерства внутрішніх справ на основі спеціальних критеріїв, щоб досягти мінімального стандарту обслуговування. Крім того, Міністерство внутрішніх справ веде переговори з іншими державними установами, зокрема Міністерством фінансів, від імені місцевих органів влади. Фінансування звичайного бюджету місцевих рад формується за рахунок участі уряду, місцевих доходів і позик, що спрямовані на збалансування бюджету.

Національний уряд надає місцевим органам влади два типи фінансової підтримки: гранти та позики, причому гранти не прив'язані до витрат місцевої ради і спрямовані передусім на підтримку регіонів з низьким рівнем доходів.

Центральний уряд Ізраїлю забезпечує приблизно 60–66% бюджетів місцевих органів влади, причому найбільшими джерелами доходів для місцевих рад є Міністерство праці та соціального забезпечення і Міністерство освіти, що охоплюють близько 75% відповідних сфер діяльності. Крім того, інші урядові міністерства надають ресурси для фінансування різноманітних проектів на рівні місцевого самоврядування. У 1981 році Центральний банк Ізраїлю призначив Державну комісію з питань місцевого самоврядування для проведення дослідження та підготовки звіту

щодо майбутніх способів фінансування місцевих органів влади та шляхів підвищення їхньої незалежності від Центрального банку. У звіті було рекомендовано покласти додаткові обов'язки на місцеві органи влади. Загалом спостереження показали, що місцеві органи влади ефективно виконують свої обов'язки та вчасно реалізують проекти, що надало їм ширшу сферу впливу навіть у тих галузях, де процеси місцевого управління контролює національний уряд.

В Ізраїлі державна служба регулюється низкою законів, серед яких:

- 1) Закон про державну службу № 5723–1963;
- 2) Закон про державну службу (класифікація політичної діяльності та збір коштів);
- 3) Закон про державну службу (призначення) № 5719–1959. [86]

Вони визначають правила управління всім державним сектором, охоплюючи урядові міністерства, незалежні регулярні агентства, державні установи та допоміжні органи. Ці закони засновують центральний орган, який забезпечує виконання законодавства, призначення та делегування обов'язків, розподіл відповідальності за пенсії та найм державних службовців. Нагляд за дотриманням «Положень про державну службу» (Такшир) здійснює Комісія з питань державної служби, створена при адміністрації прем'єр-міністра, яка виконує функції організаційного та контролюючого органу. Вона відповідає за впровадження політики у сфері державної служби та управління людськими ресурсами здійснює. Крім того, вона відіграє важливу і відповідальну роль у забезпеченні ефективного функціонування державного апарату в країні.

Державні службовці працюють у таких сферах, як державна освіта, охорона здоров'я, а також у структурах безпеки та оборони, зокрема в поліції та військових формуваннях. Важливу роль в управлінні державною службою відіграє Офіс прем'єр-міністра за підтримки Міністерства фінансів, тоді як міністерства та загальні відомства контролюють лише ті частини витрат, зарплат та загальних видатків, які їм виділені.

У системі державної служби діє сувора система управління ефективністю діяльності для забезпечення високої якості надання послуг. Хоча дотримання заслуг є обов'язковим і регулюється Законом про призначення на державну службу (1959), іноді трапляються випадки навмисної корупції. Політичні зв'язки можуть прискорювати кар'єрне зростання, проте підвищення по службі також можливе для посадовців середнього та нижчого рівня. Особи, які обіймають високі посади в уряді, ранжуються та оцінюються за різними критеріями.

Загальна кількість державних службовців Ізраїлю налічує приблизно 700 000 осіб, що становить близько 17% від загальної кількості працюючих. Офіційний мінімальний вік для працевлаштування в країні становить 15 років, хоча на державну службу можна влаштуватись тільки з 18 років. Мінімальна заробітна плата для службовців у 2018 році становила 1300 доларів США. За даними Міністерства фінансів, у 2017 році уряд витратив понад 50,6 мільярда доларів, що майже дорівнює половині загального державного бюджету на той рік, на виплату заробітної плати державним службовцям.

Водночас, найменшу частку держслужбовців в Ізраїлі складають нацменшини та іноземці. Реформи, проведені на початку 2000-х років, сприяли зростанню рівня зайнятості як серед чоловіків, так і серед жінок, збільшенню заробітної плати та підвищенню чистого реального доходу домогосподарств по всій країні. Крім того, зменшився розрив у зайнятості на держслужбі між меншинами, зокрема арабами, ортодоксальними євреями, та звичайним єврейським населенням.

Отже, Ізраїльська система державного управління та місцевого самоврядування формувалася під впливом унікальних історичних, політичних, релігійних та географічних чинників, що призвело до створення централізованої системи влади з сильним контролем центрального уряду над місцевими органами. Війни та постійні конфлікти стали ключовим чинником розвитку державної служби та публічного управління в Ізраїлі. Задля забезпечення стійкості та ефективності місцевих органів влади під час воєн, уряд Ізраїлю зумів успішно регулювати діяльність місцевих рад та муніципалітетів, надаючи центральним органам ефективні механізми контролю.

Потреба у швидкій мобілізації ресурсів, забезпеченні обороноздатності та ефективному наданні соціальних, освітніх і медичних послуг на місцях вимагала створення професійної, організованої і здатної до оперативного реагування державної служби. Це стимулювало розвиток чітких процедур призначення, управління людськими ресурсами, контролю ефективності діяльності та підзвітності.

Органи місцевої влади в Ізраїлі, попри свою важливу роль у наданні послуг громадянам, повністю підконтрольні урядовій владі через різні механізми контролю: затвердження бюджетів, нагляд за доходами та видатками, фінансування через гранти та позики, контроль за планами розвитку, а також координацію з центральними міністерствами. Незважаючи на це, система залишається стійкою та ефективною: місцеві органи влади успішно реалізують соціальні програми, будують інфраструктуру, підтримують зайнятість і забезпечують базові потреби населення, демонструючи високий рівень організаційної спроможності в умовах складних зовнішніх та внутрішніх викликів.

Для України досвід Ізраїлю у сфері розвитку державної служби та місцевого самоврядування під час війни є надзвичайно цінним. Він показує, що навіть у умовах постійної загрози безпеці можна забезпечити стабільне та ефективне управління на місцях, якщо центральна влада встановлює чіткі механізми контролю, координує фінансові та кадрові ресурси і підтримує професійність державних службовців.

Крім того, досвід організації масштабних соціальних, освітніх, медичних і комунальних послуг через координацію між центральними і місцевими органами влади може бути адаптований для підтримки населення у складних умовах війни, забезпечуючи безперервність роботи держави та захист громадянських прав.

Таким чином, ізраїльська модель показує, що навіть за умов централізації та суворого контролю центрального уряду місцеве самоврядування може залишатися стійким, ефективним і здатним досягати соціальних цілей, а сильна професійна державна служба є ключовим елементом стабільності та розвитку держави, особливо у кризові періоди.

2.2. Особливості розвитку державної служби в умовах війни в країнах Африки, на прикладі Судану та Конго

Республіка Судан – одна з найбільших держав в Північній Африці. Її населення становить 45,7 млн станом на 2022 рік, площа — 1 886 068 км², що робить її третьою за величиною країною Африки та третьою в Лізі арабських держав. Це була найбільша за площею країна в Африці до відокремлення Південного Судану в 2011 році.

Судан занурився у громадянську війну у квітні 2023 року після того, як спалахнула запекла боротьба за владу між урядовою армією та потужним воєнізованим угрупованням «Сили швидкого реагування» (RSF). Це призвело до голоду та заяв про геноцид у західному регіоні Дарфур, загибелі понад 150 000 людей в конфлікті по всій країні, та близько 12 мільйонів біженців. Організація Об'єднаних Націй назвала цей конфлікт найбільшою гуманітарною кризою у світі. [82]

В результаті державного перевороту в 1989 році в Судані була встановлена військова диктатура президента Омара аль-Башира. Після довгих 30 років його правління відбулися величезні вуличні протести з вимогою повалення його режиму. Цивільних на цих протестах підтримала армія, яка здійснила державний переворот у 2019 році, усунула президента від влади, з метою підвищення легітимності військової хунти серед населення. Але цивільні продовжували боротися за запровадження демократії і скасування влади військових. Це змусило їх піти на компроміси та створити спільний військово-цивільний уряд, який би мав забезпечити перехід від влади військових до цивільного, демократичного та правового уряду. Але такий уряд довго не проіснував і його було повалено в результаті чергового державного перевороту в жовтні 2021 року. [82]

Переворот 2021 року було організовано двома чоловіками, які перебувають у центрі нинішнього конфлікту:

1) генерал Абдель Фаттах аль-Бурхан – головнокомандувач збройних сил і являється фактично визнаним, легітимним президентом країни,

2) його заступник, лідер Сил швидкого реагування (RSF) генерал Мохамед Хамдан Дагало, більш відомим як «Хемедті». RSF – націоналістичне військове формування, створене у 2013 році на базі сумнозвісного ополчення «Джанджавід», яке жорстоко боролось з повстанцями в Дарфурі, де їх звинуватили в геноциді та етнічних чистках проти чорношкірого африканського неарабського населення регіону. Відтоді генерал Дагало створив потужні сили, які втручалися в конфлікти в Ємені та Лівії. [82]

Після успішного перевороту, генерал Бурхан і генерал Дагало розійшлися в думках щодо напрямку розвитку країни та запропонованого переходу до цивільного правління. Основними каменями спотикання були плани щодо включення 100-тисячних Сил швидкого реагування (RSF) до складу армії та питання про те, хто потім очолить нові сили. Обидва генерали хотіли зберегти свої посади, не бажаючи втратити багатство та вплив.

Бойові дії між двома сторонами почалися 15 квітня 2023 року після кількох днів напруженості, коли членів RSF передислокували по всій країні, що армія вважала загрозою. Конфлікт швидко загострився та переріс у повноцінну громадянську війну яка триває до сьогодні. Армія Судану звинувачує Об'єднані арабські емірати у підтримці RSF та здійсненні ударів безпілотниками в Судані. Також RSF підтримує лівійський диктатор генерал Халіф Хафтара, допомагаючи їм контрабандою перевозити зброю до Судану та відправляючи своїх воїнів для додаткової підтримки.

На початку червня 2025 року Сили безпеки досягли великої перемоги, коли взяли під контроль територію вздовж кордону Судану з Лівією та Єгиптом. Після цього наприкінці жовтня було захоплено Ель-Фашир, що дозволило націоналістам взяти під контроль весь південний захід Судану. З огляду на нещодавнє формування RSF у квітні 2025 року конкуруючого Уряду миру та єдності, Судан, ймовірно, розколеться вдруге. [82]

Розглядаючи державну службу в Судані, потрібно враховувати що вона завжди формувалася під час нестабільності, громадянських війн та економічних та політичних криз.

Державна служба в Судані сформувалася ще за колоніального періоду під час англо-єгипетського правління, коли основну адміністрацію здійснював невеликий корпус британських та єгипетських чиновників, а місцеві громади управлялися через традиційних вождів і старійшин.

Після здобуття незалежності в 1956 році почалася локалізація бюрократії, коли ключові посади поступово передавалися громадянам Судану. На практиці це означало спроби створити нейтральну, професійну державну службу, однак політичні зміни часто призводили до очищень кадрів і нестабільності, що ускладнювало формування стійкої бюрократії. У наступні десятиліття державна служба розширювалася і централізувалася, особливо під час військово-соціалістичних режимів, коли державний апарат брав на себе все більше функцій: управління економікою, освітою, охороною здоров'я, інфраструктурою та соціальними програмами. Одночасно спостерігалось поєднання централізованого управління та місцевих органів влади, що створювало складну мережу бюрократії. [85]

З кінця XX — початку XXI століття уряди Судану намагалися модернізувати систему державної служби, впроваджувати принципи професіоналізму, конкурсного добору та представництва різних регіонів, але проблеми політичного впливу, перевантаженої бюрократії та соціальних і гуманітарних криз залишалися. Державна служба в Судані пройшла довгий та важкий шлях від вузького колоніального апарату до масового державного інституту, який відіграє ключову роль у житті країни, охоплюючи як адміністративні, так і соціально-економічні функції, та залишається значно впливовою у формуванні державної політики та управлінських процесів. [85]

Громадянська війна в Судані безумовно істотно вплинула на розвиток державної служби, визначивши її траєкторію через тривалу політичну нестабільність, низку переворотів та боротьбу між конкуруючими військовими угрупованнями. Постійне протистояння армії та RSF, зміна центрів влади й розпад єдиної системи управління фактично паралізували роботу державних інституцій, позбавивши їх можливості проводити реформи або забезпечувати належне виконання функцій. Державна служба опинилася в умовах непередбачуваності, браку ресурсів та руйнування адміністративної інфраструктури, що суттєво знизило її професійну спроможність. Війна посилила політизацію та мілітаризацію управління, перетворивши державний апарат на інструмент боротьби між збройними угрупованнями, що остаточно підірвало його нейтральність та ефективність.

Публічне управління в Судані здійснюється через складну систему державних і місцевих органів, які функціонують у межах централізованої державної структури з певними елементами децентралізації. [92]

На національному рівні основну роль відіграють урядові міністерства та агентства, які відповідають за формування політики, планування і контроль реалізації державних програм у різних сферах, таких як економіка, освіта, охорона здоров'я, інфраструктура та безпека. Ключовим органом, який координує державну службу, є Національна комісія цивільної служби, яка регулює кадрові питання, професійний розвиток службовців, систему винагород і дисципліну, а також забезпечує дотримання норм державної служби та законодавства.

Публічне управління значною мірою централізоване: важливі рішення ухвалюються на рівні федерального уряду, який встановлює пріоритети, нормативи та бюджети для міністерств і відомств. Водночас на місцевому рівні функціонують уряди штатів і районів, які виконують адміністративні та сервісні функції, впроваджують національні програми та координують діяльність із місцевими громадами.

На периферії зберігаються елементи традиційного управління, де старійшини та місцеві вожді виконують адміністративні, судові та комунікаційні функції, особливо у віддалених або сільських регіонах. В умовах політичної нестабільності та змін

урядових режимів система публічного управління часто піддається кадровим перестановкам і реформам, що впливає на послідовність та ефективність управлінських процесів.

Загалом, система публічного управління в Судані характеризується складною взаємодією між федеральним і місцевим рівнями, офіційними державними органами та традиційними племінними структурами, а її ефективність залишається низькою, тому що залежить від стабільності політичного режиму, ресурсного забезпечення та здатності бюрократії адаптуватися до соціально-економічних викликів. [82]

Громадянська війна 2023 року тільки погіршила функціонування державної служби в Судані, призвівши до масових перебоїв у роботі урядових міністерств і місцевих органів влади. Багато державних установ були закриті або працювали лише частково через небезпеку для персоналу, зруйновану інфраструктуру та обмежене фінансування. Велика кількість державних службовців була змушена залишити свої робочі місця або евакуюватися, що спричинило гострий дефіцит кадрів у ключових сферах, таких як охорона здоров'я, освіта та надання соціальних послуг. [89]

Централізоване управління фактично ослабло, а місцеві органи влади в багатьох регіонах опинилися в стані автономії або контролю з боку місцевих збройних угруповань. Унаслідок цього державна служба стала більш фрагментованою, зниженими стандартами професіоналізму і значними перебоями у наданні послуг населенню. Централізоване управління фактично ослабло, а місцеві органи влади в багатьох регіонах опинилися в стані автономії або контролю з боку місцевих збройних угруповань.

Загалом, війна посилила хронічні проблеми публічного управління в Судані, включно з політичними конфліктами, перевантаженістю та нестабільністю, і водночас показала критичну потребу у реформуванні, адаптації та зміцненні державних інституцій для забезпечення безперервного функціонування публічної служби навіть у складних умовах.

Демократична Республіка Конго (ДРК), раніше відома як Заїр, – це величезна багата ресурсами країна, розташована в центрі африканського континенту. З моменту здобуття незалежності вона зіткнулася зі значними викликами політичного, адміністративного та економічного характеру.

Демократична Республіка Конго володіє багатими запасами корисних копалин, включно з мінералами і металами, такими як золото, олово і колтан, які необхідні для виробництва мобільних телефонів і акумуляторів для електромобілів. Ці природні ресурси стали причиною корупції та воєн - різні озброєні групи, місцеві повстанці та зовнішні гравці десятиліттями борються за контроль над територією країни.

ДР Конго перебуває у стані збройного конфлікту вже понад 30 років, з часів геноциду в Руанді 1994 року. Тоді близько 800 000 людей, переважно з громади тутсі, були вбиті етнічними екстремістами народу хуту. Геноцид завершився тільки з перемогою сил повстанців тутсі під командуванням Поля Кагаме, який зараз є президентом Руанди.

Побоюючись репресій, приблизно мільйон хуту втекли через кордон до території сучасної ДР Конго. Це посилює міжетнічну напруженість, оскільки маргінальна група тутсі на сході – баньямуленге – відчувала дедалі більшу загрозу. Армія Руанди двічі вторгалася до ДР Конго, стверджуючи, що переслідує деяких відповідальних за геноцид, і співпрацювала з членами інших етнічностей та різних збройних груп. [81]

Після 30 років конфлікту одна з груп хуту, Демократичні сили визволення Руанди (ДСВР), до складу якої входять деякі відповідальні за геноцид у Руанді, все ще активна на сході ДР Конго. Руанда називає ДСВР «геноцидним ополченням» і стверджує, що їхнє подальше існування на сході ДР Конго загрожує її власній території. [81]

Ситуація знову загострилася на початку січня 2025 року, коли повстанське угруповання, відоме як М23, здобуло значний прогрес на сході. Вони швидко просунулись до провінції Північне Ківу на сході ДРК, підкріплена військами та технікою збройних сил Руанди, Сил оборони Руанди (СОБР). М23 взяла під контроль

Гому, торговий центр з населенням понад два мільйони осіб та столицю провінції Північне Ківу. У своєму останньому наступі М23 просунулись до провінції Південне Ківу, захопивши її столицю Букаву, і станом на сьогодні, тривають важкі бої між урядовими військами та повстанцями. [81]

Угрупування «М23» очолюють етнічні тутсі, які стверджують, що їм довелося взяти до рук зброю, щоб захистити права цієї меншини.

Вони стверджують, що кілька попередніх угод про припинення десятиліть бойових дій у регіоні не були дотримані – вони взяли свою назву від мирної угоди, підписаної з попередньою повстанською групою, очолюваною тутсі, 23 березня 2009 року.

Минулого року група експертів ООН заявила, що до 4000 руандійських військовослужбовців воюють на боці повстанців. Вони також заявили, що руандійська армія «фактично контролює операції «М23».

ДР Конго, США, Велика Британія та Франція також заявляють, що Руанда підтримує «М23».

Хоча, наприкінці червня 2025 року за посередництва США ДР Конго та Руанда уклали мирну угоду, Конго сьогодні досі перебуває у кризі, яка призвела до величезних людських страждань, переміщення населення та гуманітарної катастрофи. [81]

В таких умовах постійної кризи та невизначеності, слід проаналізувати як все це вплинуло на розвиток та адаптацію державної служби та публічного управління в Демократичній республіці Конго.

Аналізуючи розвиток державної служби в Демократичній республіці Конго, слід звернути увагу на період автократичного режиму Мобуту Сесе Секо, який існував з 1965 року по 1997 рік та заклав основні положення та особливості державної служби, які зберігаються до сьогодні. [90]

Структура державного управління Конго закріплена двома законодавчими актами:

1. Закон 81-003/17/07/1981 встановив статус державного службовця на державній службі.
2. Закон 82-006/25/02/1982 проголосив розмежування території, політичну структуру та управління країною (ДРК 1981). Закон 81-003/17/07/1981 забезпечив централізацію державної служби по всій країні, тоді як Закон 82-006/25/02/1982 зосередився на впровадженні децентралізації та адміністративної структури на місцевому рівні. Місцева адміністрація отримала незалежну юрисдикцію та незалежний статус. Централізація державного управління та децентралізація місцевих органів влади по всій країні становлять велику проблему в ДРК. Така структура негативно впливає на організацію державного управління та державної служби. Щоб децентралізація була ефективною, уряд ДРК повинен делегувати частину повноважень місцевим органам влади. [90]

Генеральний секретар (ГС) та директори є старшими державними службовцями в ДРК. Посадовці, які надають адміністративні послуги на рівні провінцій, називаються адміністраторами територій та бургомістрами. Що стосується найму в ДРК, державні службовці повинні скласти письмовий іспит. У деяких випадках призначення здійснюються за умови наявності необхідної кваліфікації. Однак у багатьох випадках існує кумівство та корупція під час найму та відбору нових державних службовців. Що стосується гендерного відбору на державній службі в ДРК, у минулі роки кількість жінок, зайнятих на найнижчому рівні державної служби, оцінювалася лише в 10% від усіх посадовців. Крім того, закон ДРК передбачає, що заміжня жінка повинна надати докази того, що вона має дозвіл чоловіка, перш ніж погодитися на таку роботу.

Державна служба в ДРК є централізованою системою, що базується на унітарній моделі, та контролюється у столиці Кіншасі.

Центральний уряд у Кіншасі контролює призначення та переведення державних службовців по всій країні, як це спостерігається, наприклад, у випадку магістратів,

лікарів тощо. У ДРК державний службовець не може подавати заявку на посаду в іншій провінції, якщо це не схвалено центральним органом влади в Кіншасі. Це відрізняється від ситуації в інших країнах, де державні службовці можуть вільно йти у відставку та подавати заявку на більш високу посаду в іншій провінції. Система переведення державних службовців з однієї провінції до іншої негативно впливала на надання послуг. [93]

Державні службовці в ДРК працювали в надзвичайно складних умовах. Більшість із них були погано навчені, і уряду було складно покращити якість послуг, що надаються громаді. Крім того, центральний уряд набагато більше піклувався про власні інтереси, ніж про інтереси простих людей. Відсутність мотивації серед конголезьких державних службовців призвела до високого рівня корупції в державній адміністрації ДРК.

Крім того, державні службовці отримували таку низьку зарплату, що ледве могли дотягнути до кінця кожного місяця, і це також було фактором зростання рівня корупції та реальності того, що в суспільстві ДРК практично кожен був корумпованим або схильним до корупції. Це певною мірою можна пояснити диктаторським керівництвом президента Мобуту. Заїрська (конголезька) державна служба, безумовно, мала свій власний імідж, який дуже відрізнявся від інших бюрократій у сучасному світі. Повноваження державних службовців перебували в руках однієї особи — президента. Він призначав і звільняв старших службовців уряду, як хотів. [93]

З адміністративної точки зору, нічого не змінилося з появою нового уряду, який був встановлений після краху автократичного режиму Мобуту. Доля державних службовців також не покращилася; їм все ще не виплачували регулярну зарплату в кінці кожного місяця.

Станом на сьогодні, прерогативою чинного уряду ДРК є зміна іміджу державного управління та підвищення його підзвітності перед громадськістю. Існує реальна потреба в уряді запровадити нові стимули, щоб державні службовці були мотивовані до ефективної роботи.

Сьогодні, державна служба ДР Конго залишається корумпованою та малоефективною, що суттєво обмежує спроможність держави забезпечувати базові послуги, необхідні для добробуту місцевих, регіональних і національних громад. Хоча державні службовці формально несуть відповідальність як перед урядом, так і перед населенням, їхня робота ускладнена надмірною централізацією влади. Для підвищення ефективності необхідно реальне делегування повноважень на провінційний і місцевий рівні, що особливо важливо для сільських територій, де потреба в модернізації державних послуг є найбільш гострою. Попри те, що децентралізація закріплена в конституції, її практичне впровадження залишається складним і повільним процесом. Крім того, залишається проблема підвищення ефективності державного управління, яка можлива лише за умови зростання професійності та відданості державних службовців, завдяки їхньому професійному навчанні та підвищенні кваліфікації та системи винагород.

Таким чином, аналіз розвитку державної служби в Судані та Конго показує низку спільних рис: централізовані моделі управління, сформовані ще в колоніальний період, хронічну політичну нестабільність, корупцію, клановість, нестачу ресурсів та руйнування адміністративної інфраструктури, та залежність від політичних акторів.

Судан демонструє, наскільки небезпечними є внутрішні розколи в силових структурах, конкуренція між військовими лідерами та відсутність єдиного управлінського центру — такі чинники призводять до колапсу державних інституцій. Для України це сигнал про важливість єдності сектора безпеки та захисту державної служби від політичних конфліктів.

Досвід Конго вказує на ризики тривалої централізації на місцях, що веде до корупції, деградації сервісів і втрати довіри громадян. Це підкреслює потребу України у зміцненні місцевих адміністрацій, підвищенні мотивації службовців та системній антикорупційній політиці навіть у воєнний час. Загалом досвід цих держав наочно демонструє до чого можуть привести внутрішні конфлікти, кадрова деградація та неефективна та надмірна централізація, а також, в порівнянні, демонструє наскільки в Україні стійка та ефективна державна служба під час війни.

2.3. Особливості розвитку державної служби в умовах війни в країнах Азії, на прикладі М'янми

М'янма (до 1989 року Бірма) — країна Південно-Східної Азії, яка пережила десятиліття конфліктів та репресивного військового правління з моменту здобуття незалежності від Великої Британії в 1948 році.

М'янма провела десятиліття під військовим управлінням з 1962 по 2011 рік і була державою-ізгоєм, що підпадала під суворі міжнародні санкції. Однак країна поступово почала лібералізуватися та переходити до демократії. В 2008 році була ухвалена нова конституція, яка формально закріплювала обмежену роль армії — військові отримали чверть місць у парламенті та контроль над ключовими міністерствами. Номінально цивільний уряд було запроваджено у 2011 році, а історичні вибори відбулися у 2015 році. На цих виборах владу на державному рівні здобула Громадянська ліга за демократію (NLD) під проводом Аун Сан Су Чжі, і це вважалося історичним кроком до більш відкритого цивільного урядування, однак військові все ще зберегли значну політичну владу. У 2020 році NLD здобула нову переконливу перемогу на виборах, що, однак, викликало занепокоєння в армії стосовно зростаючого впливу цивільної влади. [88]

Переломний момент настав 1 лютого 2021 року, коли військове керівництво провело державний переворот та було заарештовано лідерів NLD, включно з Аун Сан Су Чжі й президентом Віном Мінтом, і оголошено надзвичайний стан. Армія аргументувала свій крок нібито масовими фальсифікаціями на виборах 2020 року — твердження, які були офіційно відхилені виборчою комісією. Вони послалися на положення конституції, щоб узяти під контроль виконавчу, законодавчу та судову владу через главу збройних сил Мін Аун Хлайна. [88]

Переворот зустрів широкий опір громадськості, яка вийшла на вулиці по всій країні в масових протестах. Військові відповіли безжальною силою та почали заарештовувати всіх, кого підозрювали в критиці їхнього правління. У відповідь

багато цивільних осіб приєдналися до так званих сил народної оборони, щоб боротися проти них. Деякі етнічні збройні групи, які давно боролися за незалежність, також почали боротьбу з військовими. Конкретні цілі цих груп та ступінь їхньої координації відрізняються між собою. Бойові дії поширилися на більшій частині країни, включаючи деякі райони центральної частини, де в попередні десятиліття конфлікти траплялися рідко.

Зараз у М'янмі триває глибока політична криза, яка переросла в громадянську війну. Військова хунта, що самопроголосила себе правителем країни, зіштовхується з координацією опору через Національну єдину урядову структуру та коаліцію етнічних збройних організацій — наприклад, через Національну консультативну раду єдності (NUCC), створену для побудови федеративної демократичної держави.

Дослідження BBC оцінює, що станом на сьогодні, військові контролюють лише 21% території. Військових звинувачують у неодноразових бомбардуваннях цивільних об'єктів, включаючи школи та лікарні, підпалах сіл, масових убивствах і катуваннях своїх опонентів у відчайдушній спробі втриматися при владі. Заклики до відставки голови хунти Мін Аун Хлаїнга посилюються серед провійськових кіл, проте він не виявляє жодних ознак відступу.

Особливості розвитку державної служби в М'янмі неможливо розглядати без врахування цих драматичних змін: перехід від демократичного уряду через військовий переворот до системи фактичної хунти, яка водночас бореться з розрізненим опором і втратила контроль над значною частиною територій. Все це трансформувало функції, структуру й роль державної служби, змінюючи її з інструменту розвитку держави на лінію виживання режиму під тиском громадянської війни.

Республіка Союзу М'янма, заснована у 1948 році, має три конституції з моменту здобуття незалежності: Конституцію 1947 року, Конституцію 1974 року та Конституцію 2008 року. [84]

Конституція 2008 року передбачає розподіл суверенних повноважень Союзу(центральної влади), які здійснюються:

- 1) законодавчою владою, що належить Союзному парламенту, Науковому суду, регіональним та штатним зборам.
- 2) виконавчою владою, що належить президенту як главі союзного уряду. Союзний уряд складається з президента, віце-президентів, союзних міністрів та генерального прокурора.
- 3) судовою владою, що належить Верховному суду Союзу, а також вищим судам регіонів та штатів і судам самоврядних територій.

Конституція 2008 року встановила федеральну систему управління. Влада розподілена між Союзним урядом та 14 урядами штатів та регіонів, і цей розподіл законодавчої та адміністративної влади кодифікований у Додатках Один та Два до конституції.

У 2015 році адміністративна структура штату складалася з 14 штатів та регіонів. Штати та регіони в середньому складаються з 4 або 5 районів, а загалом – 74 райони. Райони складаються з 4 або 5 селищ кожен, а загалом – 330 селищ. селища, що складаються з низки міст та сільських масивів, складаються з районів та сіл відповідно.

Міністерства союзного уряду, що мають представництва за межами столиці, Найп'їдо, зазвичай відтворюють цю адміністративну структуру у своїй внутрішній структурі. Наприклад, Департамент загальної адміністрації Міністерства внутрішніх справ має штаб-квартиру в Найп'їдо, а також офіси в штатах/регіонах, районах та селищах. Нижче рівня штату та регіону в М'янмі немає виборних місцевих органів влади.

Союзний уряд складається з Президента Республіки, віце-президентів, міністрів Союзу та Генерального прокурора. До початку громадянської війни уряд Союзу очолювали президент, два віце-президенти, шість старших міністрів, 30 міністрів, Генеральний прокурор та голова Ради державної служби Союзу. [84]

Повноваження уряду Союзу кодифіковані в конституції, а стаття 96 конституції надає Парламенту Союзу повноваження приймати закони з багатьох питань. Перелік законодавчих актів у Додатку один до конституції охоплює всі сфери, від оборони та безпеки до фінансів та економіки, а також охорони здоров'я, освіти та соціального забезпечення. Натомість, перелік законодавчих актів для парламентів штатів та регіонів є більш обмеженим.

Президент, як голова уряду, несе остаточну відповідальність за функціонування урядових міністерств. Однак у М'янмі конституція дозволяла командувачу збройних сил висувати військовослужбовців на посаду міністрів до трьох ключових міністерств: оборони, внутрішніх справ та прикордонних справ. [84]

У М'янмі також зазвичай є один або кілька віце-міністрів, яких часто призначають за їхні професійні та технічні навички. Міністерства організовані в кілька департаментів, кожен з яких очолює генеральний директор, відповідальний за певний аспект роботи міністерства. Велике міністерство, таке як Міністерство освіти, включає департаменти початкової, середньої та вищої освіти. У департаментах виконується більша частина роботи уряду. У М'янмі департаменти далі поділяються на відділи, філії та секції. Урядові міністерства в М'янмі зазвичай створюються на функціональній основі, що призводить до появи міністерств фінансів, освіти, охорони здоров'я та оборони тощо. Це найпоширеніша практика для урядів у всьому світі.

Однак варто відзначити, що в М'янмі було одне з найпотужніших міністерств структуровано за територіальною ознакою. Це Міністерство внутрішніх справ. Його Департамент загальної адміністрації має офіси в штатах і регіонах, районах і селищах, а також присутній аж до рівня сіл. [84]

Постійною проблемою реформи державного сектору в М'янмі була велика кількість союзних міністерств. Їх 30 — майже вдвічі більше, ніж середній міжнародний показник, який становить 16. Хоча це не обов'язково є проблемою, урядам важливо періодично переглядати структуру міністерств, щоб побачити, чи можливо покращити координацію, уникнути дублювання та мінімізувати витрати.

Штати (держави) та регіони (адміністративно-територіальні одиниці) в М'янмі до початку громадянської війни регулювалися однаковими конституційними принципами – різниця в термінах просто відображає історичну диференціацію між штатами з переважно етнічними меншинами та регіонами з більшістю бірманців.

У довоєнний період, у М'янмі налічувалось сім штатів та сім регіонів. Президент Республіки призначає головного міністра кожного штату та регіону, і ця роль є дуже впливовою. Головний міністр призначає своїх міністрів кабінету та призначає міністерства кожному з них, консультуючись з президентом. У кожному штаті та регіоні є близько 10 міністрів, які підзвітні парламенту свого штату або регіону.

Повноваження урядів штатів та регіонів викладені в конституції. Найважливішими з них є:

1) Стаття 188, яка надає урядам штатів та регіонів повноваження приймати закони з певних питань, та Додаток другий, який обмежує ці повноваження управлінням бюджетом штату або регіону, місцевими дорогами, мостами, портами та пристанями, а також місцевою економічною діяльністю.

2) Стаття 254, яка надає урядам штатів та регіонів повноваження збирати доходи, та Додаток п'ять, який обмежує джерела доходів податками на землю, акцизний податок, транспортні засоби та сіль.

3) Стаття 257, яка надає урядам штатів та регіонів повноваження створювати державну службу — дуже важливе повноваження, яким уряди штатів та регіонів так і не скористалися. Штати та регіони не мали власної державної служби, саме тому ключова роль міністрів штатів та регіонів полягала, перш за все, у координації або консультуванні щодо роботи інших союзних (загальних) міністерств, які мають офіси на рівні штатів та регіонів. Наприклад, штатний міністр сільського господарства та тваринництва може мати вплив на плани та діяльність союзного Міністерства сільського господарства та тваринництва у своєму конкретному штаті чи регіоні, але остаточні рішення приймаються в союзному міністерстві в Найп'їдо. [84]

Допоміжні послуги як виконавчому офісу головного міністра, так і законодавчому офісу державного та регіонального уряду надаються Департаментом загального управління Міністерства внутрішніх справ через офіс, відомий як Урядовий офіс, який існує в кожному штаті та регіоні.

Створення урядів штатів та регіонів відбувалось значною мірою з 1962 по 2008 рік, коли центральний уряд контролював країну через урядовців, які були розміщені на всіх рівнях, аж до села. З 2008 року повноваження розподіляються між союзним урядом та урядами штатів/регіонів. Однак, як описано вище, і як далі зазначається в дослідженні 2013 року «Уряди штатів та регіонів у М'янмі», проведеному Азійським фондом та Центром економічного та соціального розвитку, цей розподіл повноважень між союзним та штатним/регіональним рівнями все ще був обмежений та постійно розвивався.

Одним з найважливіших викликів для державного сектору в М'янмі стало те, як найкраще розподілити функції між союзним та штатними/регіональними урядами.

Союзний уряд почав впроваджувати реформу децентралізації, а делегування частини повноважень штатам і регіонам, мало стало позитивним першим кроком. З часом Союзний парламент також схвалив делегування штату або регіону більшої кількості державних послуг, включаючи управління початковими школами та медичними послугами.

Щодо державної служби в М'янмі, то згідно із Законом про персонал державної служби, кабінет міністрів визначає політику, затверджує організаційні структури та погоджує шкалу оплати праці державних службовців.

Конституція визнає роль Ради державної служби Союзу (UCSB) у відборі та навчанні персоналу державної служби та підготовці нормативних актів щодо державної служби. Голова UCSB безпосередньо підзвітний президенту. Конституція також зазначає, що призначення, підвищення по службі, вихід на пенсію та дисциплінарне стягнення персоналу державної служби повинні здійснюватися відповідно до закону.

Кілька інших союзних міністерств також беруть участь в управлінні державною службою.

У 2013 році уряд запровадив новий Закон про державну службу, який визначає загальні рамки управління державними службовцями, а також регулює конкретні умови працевлаштування, такі як відпустки та пенсії.

Закон зобов'язує дотримуватися меритократичної державної служби, вільної від дискримінації за ознакою раси, місця народження, релігії чи статі. Визнаючи, що нейтралітет має вирішальне значення для підтримки професіоналізму бюрократії, закон також зазначає, що «Державні службовці повинні бути вільними від партійної політики». Як це реалізується на практиці, незрозуміло.

Однією з цікавих особливостей Закону М'янми про державну службу є те, що він застосовується до всіх державних службовців, окрім військових та поліції. У багатьох країнах закон про державну службу не поширюється на членів судової влади через їх незалежний статус, а також на працівників державних підприємств чи неадміністративних працівників державної служби, таких як садівники та прибиральники. Загальна чисельність державної служби в М'янмі становить близько 900 000 працівників. Для населення в 52 мільйони це невеликий показник за міжнародними стандартами, особливо враховуючи широке визначення «державного службовця» в М'янмі, яке включає багатьох співробітників, яких не вважали б «державними службовцями» в інших місцях.

Державна служба М'янми класифікує персонал на дві категорії: 1) високопосадові особи, призначення яких публікується в офіційному урядовому виданні.

2) адміністративний обслуговуючий персонал. [84]

Найвищі державні службовці в опублікованому офіцерському корпусі називаються або генеральними директорами, або керуючими директорами, і вони зазвичай керують департаментом у рамках урядового міністерства або державного економічного підприємства. Існує шість опублікованих посадових ступенів

посадових осіб. Нижче генеральних директорів (керуючих директорів у державних економічних підприємствах) знаходяться заступники генерального директора (генеральні менеджери), директори (заступники генерального менеджера), заступники директорів (помічники генерального менеджера), помічники директорів (менеджери) та штабні офіцери (помічники менеджерів).

Державні службовці та інші працівники урядових органів в М'янмі отримують зарплату, і більшість також отримує неокладні пільги, такі як житло, медичне обслуговування та пенсія.

Система набору на державну службу в М'янмі відома як «закрита система», оскільки зовнішнім кандидатам не дозволяється подавати заявки на посади, окрім посад початкового рівня. Багато людей у М'янмі не вважають, що набір на державну службу є заснованим на заслугах, відкритим та прозорим. Як доказ критики зазначають, що в більшості урядових міністерств посади генерального директора та заступника генерального директора обіймають колишні військові офіцери, що свідчить про те, що військові зберегли величезний вплив у органах влади навіть після демократизації країни.

Були докладені зусилля для скорочення бюрократичних шарів та покращення координації між різними рівнями влади. Стратегічний план дій щодо реформування державної служби (2017–2020) був запроваджений за підтримки міжнародних партнерів для побудови більш професійної, підзвітної та орієнтованої на громадян державної служби. Для державних службовців були організовані навчальні програми та семінари з розвитку потенціалу, спрямовані на підвищення кваліфікації та просування етичних стандартів на державній службі.

Впровадження ініціатив електронного урядування стало також важливим кроком у модернізації адміністративної системи М'янми. В результаті різні відомства почали використовувати онлайн-платформи для таких послуг, як реєстрація бізнесу, збір податків та управління земельними ресурсами.

Загалом, період правління Національної ліги за демократію у 2016–2021 роках характеризувався спробами продовжити адміністративні реформи, спрямовані на розбудову демократичного управління, підвищення прозорості та підзвітності влади. Значну увагу приділяли залученню громадськості, особливо на місцевому рівні, де громадян заохочували до участі у муніципальному плануванні та бюджетних консультаціях. Уряд прагнув створити такі механізми прийняття рішень, які дозволяли б суспільству впливати на управлінські процеси та контролювати їх відкритість.

Однак ці наміри залишилися нереалізованими через військовий переворот, що стався у лютому 2021 року. Влада перейшла до Ради державної адміністрації, а всі ключові гілки влади — виконавча, законодавча та судова — були сконцентровані у руках військових. Це спричинило повне згортання реформ, що раніше впроваджувалися, та відкат державного управління до авторитарних механізмів.

Військовий режим відновив адміністративну модель, що існувала у 1998–2011 роках, забезпечивши собі тотальний контроль над владою — від центрального рівня до найменших населених пунктів. У країні запровадили систему державних рад з відновлення правопорядку, очолюваних військовими офіцерами, на всіх адміністративних рівнях: від штатів і дивізіонів до селищ і сільських округів. Державна служба знову стала політизованою: попри формальну заборону вступати до політичних партій, службовців змусили заповнювати форми щодо власних політичних поглядів, що дало військовим інструмент для усунення з системи тих, кого вони потенційно вважають опонентами.

Паралельно посилювалося проникнення військових у структури державного управління. Кілька хвиль переведення офіцерів на цивільні керівні посади призвели до того, що в більшості міністерств майже всі позиції генеральних директорів та їхніх заступників, а також значна частина директорського складу зайняті військовими або ексвійськовими. Це сприяло формуванню внутрішніх мереж патронажу, у яких належність до військового середовища стала важливішою за професійну компетентність. Для багатьох державних службовців військове звання перетворилося

на ключовий чинник кар'єрного зростання, а мережі зв'язків між колишніми військовими стали основною перепорою для впровадження системи, що ґрунтується на принципах меритократії.

У результаті державне управління М'янми фактично повернулося до жорсткої централізованої моделі, у якій демократичні процеси, прозорість та суспільна участь були повністю витіснені логікою військового контролю та політичної лояльності.

Отже, Попри формальний перехід до демократії після 2011 року, армія в М'янмі ніколи не втрачала реального контролю над ключовими інститутами. Конституція 2008 року закріпила за нею чверть місць у парламенті, контроль над стратегічними міністерствами та вплив на кадрові призначення, тому будь-які реформи здійснювалися лише в межах, дозволених військовими. Посилення громадської участі, прозорості та спроби створити професійну державну службу під час правління демократичних сил сприймалися хунтою як загроза її монополії. Це, разом із перемогами демократичних партій у 2015 та 2020 роках, призвело до перевороту 2021 року, після якого реформи були згорнуті, а управління повернулося до централізованої, повністю контрольованої військовими моделі.

Для України цей досвід є важливим нагадуванням про необхідність реальної деполітизації державної служби, збереження меритократії та завершення децентралізації, що знижує ризики концентрації влади в центрі під час війни. Важливим є й розвиток професійних компетенцій службовців та їх здатності діяти в умовах кризи.

Головний урок досвіду М'янми для України — це небезпека допущення військових до органів державного управління та прийняття рішень. В умовах війни надзвичайно важливо зберігати чітку межу між військовим командуванням та цивільною владою, адже навіть часткове проникнення військових органів у цивільне управління може згодом створити умови для перевороту та впровадження авторитарного режиму.

РОЗДІЛ 3

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В РЕГІОНАЛЬНИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ, В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Підрозділ 3.1. Особливості розвитку державної служби в Україні в умовах воєнного стану на прикладі обласних та районних військових адміністрацій

Одним із найбільших нововведень воєнного стану, для державної служби на регіональному рівні стало утворення тимчасових органів державної влади – військових адміністрацій.

Їхня мета – забезпечення оборони країни, цивільного захисту населення, здійснення заходів воєнного стану (мобілізація, допомога фронту, підтримка ВПО, тощо), захист критичної інфраструктури, та охоронна законних прав і свобод громадян. Рішення про утворення будь-яких військових адміністрацій приймається Президентом України за пропозицією ОВА або Генерального штабу ЗСУ.

За Указом Президента України №68/2022, військові адміністрації були утворені на базі існуючих обласних і районних державних адміністрацій. [78]

За Законом України «Про військові адміністрації»: військово-цивільні адміністрації району, області - це тимчасові державні органи, що здійснюють на відповідній території повноваження районних, обласних рад, державних адміністрацій та інші повноваження, визначені цим Законом. [19]

Фактично структура обласних і регіональних органів виконавчої влади в областях не змінилась, але до існуючих повноважень додалися нові, передбачені умовами воєнного стану. Окремим нововведенням є те, що у обласних і районних військових адміністраціях посади державних службовців можуть заміщатися військовослужбовцями, співробітниками правоохоронних органів та служби

цивільного захисту. Перелік таких осіб затверджує вище командування держави: Президент України та Головнокомандувач Збройних Сил України.

Крім того, керівник такої військово-цивільної адміністрації може самостійно призначати на державні посади й інших людей, які мають потрібні знання та досвід. І зробити це можна без проведення конкурсу.

Після запровадження воєнного стану військові адміністрації, створені на базі існуючих державних адміністрацій, отримали розширені та спеціальні повноваження. Вони перебравли на себе низку функцій органів місцевого самоврядування, зокрема щодо формування та виконання районних і обласних бюджетів: затверджують та змінюють бюджети, розподіляють дотації й субвенції між територіальними громадами.

До їхніх повноважень також належить управління об'єктами спільної власності територіальних громад, надання та скасування дозволів на спеціальне використання природних ресурсів, установлення правил користування водозабірними спорудами й зон санітарної охорони, а також обмеження промислового використання питної води. Військові адміністрації можуть запроваджувати посилену охорону критичної інфраструктури, заслуховувати звіти прокурорів та керівників поліції щодо стану законності й безпеки, встановлювати тарифи на житлово-комунальні послуги та в межах дозволених законом обмежень — запроваджувати заборону торгівлі алкогольними напоями.

Крім того, на рівні областей і Києва вони ухвалюють рішення про розміщення місць тимчасового зберігання відходів, що виникають унаслідок руйнувань від бойових дій.

Окрему групу повноважень, становлять спеціальні повноваження військових адміністрацій, які реалізуються за погодженням із Службою безпеки України, а в районах бойових дій — з Генеральним штабом Збройних сил України. До них належать можливість встановлювати комендантську годину, тимчасово обмежувати або забороняти рух транспорту й пішоходів, перевіряти документи у громадян та

здійснювати огляд речей, транспортних засобів, багажу й приміщень у передбаченому законом порядку. Військові адміністрації можуть ініціювати заборону діяльності політичних партій та об'єднань, контролювати роботу операторів зв'язку, використовувати місцеві медіа для інформування населення, а також запроваджувати обмеження на продаж зброї та небезпечних речовин. У разі необхідності вони мають право тимчасово вилучати зброю та військове обладнання, визначати порядок використання сховищ і захисних споруд, організовувати евакуацію населення й матеріальних цінностей із небезпечних районів, а також забезпечувати людей водою, продуктами, ліками та іншими товарами першої необхідності в нормованому порядку.

Також зміни торкнулись і підзвітності обласних та районних адміністрацій: якщо раніше, за статтею 30 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» адміністрації та їх голови при здійсненні своїх повноважень були відповідальні перед Президентом України та перед Кабінетом міністрів України, то після впровадження воєнного стану і їхнього перетворення на військові адміністрації, вони стали підзвітні і перед Генеральним штабом України, особливо з питань забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури, здійснення заходів правового режиму воєнного стану. Генеральний штаб України також отримав можливість безпосередньо впливати, скеровувати та контролювати діяльність ОВА і РВА з питань які безпосередньо пов'язані із обороною або національною безпекою держави. Начальник обласної, районної та місцевих військових адміністрацій може бути призначений за поданням військового командування, якщо адміністрація розташована близько до лінії фронту, або обласної державної адміністрації, якщо адміністрація – в тилу. [19]

Крім обласного і районного рівня, під час воєнного стану також можуть створюватись військові адміністрації в конкретній громаді, або в населеному пункті, наприклад: Краматорська міська військова адміністрація, Водянська сільська військова адміністрація, Старосалтівська селищна військова адміністрація. Військові

адміністрації можуть створюватись як в місті, так і в селі та в селищі, як в центрі об'єднаної територіальної громади – так і в окремих її частинах.

За Законом України Про військово-цивільні адміністрації:

«Військово-цивільні адміністрації населених пунктів - це тимчасові державні органи, що здійснюють на територіях відповідних територіальних громад, затверджених Кабінетом Міністрів України, повноваження сільських, селищних, міських, районних у містах (у разі їх створення) рад, виконавчих органів сільських, селищних, міських, районних у містах (у разі їх створення) рад, сільських, селищних, міських голів та інші повноваження.» [19]

Військові адміністрації населених пунктів утворюються перш за все в прифронтових регіонах для налагодження кращої логістики, посилення військ оборони та кращого керування підрозділами в умовах війни. Слід зазначити, що військові адміністрації в громадах або окремих населених пунктах формуються з військовослужбовців, осіб рядового і начальницького складу правоохоронних органів, служби цивільного захисту та працівників, які уклали трудовий договір з обласними військовими адміністраціями. Також, слід додати, що місцеві військові адміністрації можуть бути утворені у громадах де органи місцевого самоврядування (міські, сільські або селищні ради та їх виконавчі органи) не можуть виконувати свої повноваження передбачені Конституцією України, у зв'язку із бойовими діями на їхній території.

Окремої уваги, заслуговує виняткова ситуація пов'язана із особливістю місцевого самоврядування у столиці України, місті Києві. Тут функціонує як Київська міська державна адміністрація, так і Київська міська військова адміністрація: де один орган відповідає за впровадження державної політики в місті, а інший – тимчасовий орган державної влади створений суто для підготовки міста до оборони, забезпечення безпеки цивільного населення, та здійснення заходів правового режиму воєнного стану. [51]

Така унікальна ситуація склалась через особливий статус м.Києва як столиці України. За статтею 10 Закону України «Про столицю України - місто-герой Київ» Київська міська державна адміністрація відповідає за впровадження загальнодержавної політики в місті, а також паралельно виконує функції виконавчої влади Київської міської ради, що є особливістю місцевого самоврядування у місті. Оскільки, Законом України «Про правовий режим воєнного стану» не передбачено повноваження військовим адміністраціям заміщати органи місцевого самоврядування, в Києві наразі одночасно функціонують дві адміністрації: одна цивільна, а друга військова. Все це є приводом для багатьох правових колізій з приводу структури і підпорядкування влади в столиці України. [26]

Після запровадження воєнного стану військові адміністрації у громадах та населених пунктах, перебрали на себе значну частину повноважень органів місцевого самоврядування, отримали широкий спектр функцій, визначених Законом України «Про правовий режим воєнного стану». Вони забезпечують впровадження заходів правового режиму воєнного стану та ефективно використання природних, трудових і фінансових ресурсів територіальних громад.

Військові адміністрації населених пунктів здійснюють управління житлово-комунальним господарством, транспортом, підприємствами зв'язку, а також об'єктами побутового й торговельного обслуговування, що належать територіальним громадам. Вони керують комунальним майном (крім його відчуження чи приватизації), організовують відбудову житла та об'єктів соціальної сфери, пошкоджених унаслідок бойових дій, і фінансують будівництво та ремонт місцевих доріг. До їхніх функцій також належать питання землеустрою — зокрема, надання земельних ділянок під забудову — та управління закладами освіти, охорони здоров'я, культури, спорту й соціальних послуг. Вони відповідають за забезпечення соціально-культурних установ і населення енергоресурсами та водопостачанням, організовують місцеві ринки, визначають режим роботи підприємств торгівлі й громадського харчування, а також затверджують маршрути та графіки руху місцевого пасажирського транспорту. [19]

Одним із ключових напрямів їхньої діяльності стало формування та виконання місцевих бюджетів, встановлення ставок місцевих податків і зборів або надання податкових пільг у разі, якщо відповідні рішення не були ухвалені місцевими радами. До їхньої компетенції також належить визначення тарифів на побутові та комунальні послуги й організація спільного фінансування соціальної та виробничої інфраструктури.

Військові адміністрації населених пунктів за Законом України «Про воєнний стан», багато в чому, перейняли повноваження органів місцевого самоврядування, але до них додалися спеціальні повноваження воєнного стану, таких як: забезпечення заходів з мобілізації, військова підготовка, відчуження майна, забезпечення житлом військових частин, бронювання певних категорій громадян, посилення охорони стратегічно важливих об'єктів і т.д.

Фактично, військові адміністрації населених пунктів можуть замінити органи місцевого самоврядування на території певної громади, або населеного пункту, вони керуються військовим командуванням, і мають великі повноваження як цивільного так і військового характеру для забезпечення правопорядку, життєдіяльності громади та швидкого прийняття і виконання рішень в умовах війни. І це логічно, адже такі органи створюються саме у прифронтових громадах, де від швидкості виконання рішень може залежати доля громади та, передусім, безпека громадян які в ній проживають.[8]

На практиці діяльність місцевих військових адміністрацій виявила низку проблем та конфліктів із місцевим самоврядуванням, які викликають занепокоєння як у фахівців, так і в представників громад.

Після утворення місцевих військових адміністрацій в Україні, покликаних забезпечити управління територіями в умовах війни, почали з'являтися ознаки надмірної централізації влади. Цей процес, який спершу мав виключно безпековий характер, з часом почав впливати на баланс між центральною владою та місцевим самоврядуванням, поставивши під загрозу результати багаторічної реформи децентралізації.

Як зазначає аналітик Руху ЧЕСНО Михайло Загородній у своїй статті «Військові адміністрації: повзуча централізація чи необхідний інструмент під час війни?», створення військових адміністрацій на регіональному та місцевому рівнях було виправданим кроком у перші місяці війни — це дозволило оперативно реагувати на загрози окупації та підтримувати управлінську стабільність у прифронтових або звільнених районах. [75]

Однак, за словами експерта, ситуація в безпечних регіонах виглядає зовсім інакше. Там, де реальної загрози бойових дій немає, запровадження військових адміністрацій створює ризики звуження повноважень місцевого самоврядування та фактичного згортання процесів децентралізації. Якщо в прифронтових районах жорстке управління може бути виправданим міркуваннями безпеки, то в громадах, де діють обрані ради та виконкоми, це вже виглядає як повернення до централізованої моделі управління.

Аналітик виділяє кілька основних загроз, пов'язаних із діяльністю військових адміністрацій населених пунктів:

1) Підміна місцевого самоврядування. В окремих громадах військові адміністрації населених пунктів фактично перебирають на себе всі повноваження місцевих рад, навіть там, де не ведуться бойові дії. Це суперечить принципу автономії громад і нівелює участь громадян у прийнятті рішень.

2) Непрозоре управління фінансами. Керівники військових адміністрацій отримують широкі повноваження щодо розпорядження бюджетними коштами, що створює ризики непрозорості та корупції, оскільки система громадського і депутатського контролю у таких умовах фактично не працює.

3) Концентрація влади в руках президента. Усі рішення щодо створення військових адміністрацій та призначення їхніх керівників ухвалює виключно Президент України. Це суттєво відрізняється від ідеї децентралізації, де планувалося запровадження інституту префектів — професійних державних службовців із кадрового резерву, а не політичних призначенців. Водночас чітких критеріїв

призначення начальників військових адміністрацій нині не існує, що посилює ризик політичної залежності цих посад.

Михайло Загородній наголошує, що відсутність законодавчого розмежування повноважень між військовими адміністраціями та місцевим самоврядуванням призводить до постійних конфліктів і суперечок.

На думку експерта, виходом із ситуації могло б стати прийняття окремого закону, який би чітко регулював статус, порядок утворення та діяльність військових адміністрацій, а також визначав би механізми контролю за їхньою роботою. Наразі ж, як підкреслює Загородній, Верховна Рада ще не ухвалила такого закону, що залишає багато питань відкритими.

Як зазначає Лілія Ржеутська у своїй аналітичній статті «Військові адміністрації як загроза місцевому самоврядуванню?», утворення військових адміністрацій розпочалося на основі обласних та районних державних адміністрацій, а згодом у громадах, які перебували в зоні бойових дій, на лінії фронту або тимчасово окупованих територіях. Проте з часом військові адміністрації почали створюватися й у відносно безпечних регіонах, таких як Рівненська чи Хмельницька області, а також у великих містах — Сумах, Чернігові, а нещодавно й в Одесі. [37]

За даними Асоціації міст України, станом на сьогодні президентом утворено понад 210 військових адміністрацій. Частина з них діє у громадах, де місцеві ради продовжують виконувати свої повноваження, що призводить до подвійності влади. За словами радниці голови Асоціації міст України Оксани Продан, у таких громадах нерідко виникають суперечки між начальниками військових адміністрацій та місцевими радами — за повноваження, ресурси, управління бюджетом і комунальними підприємствами. Хоча законом передбачено, що повноваження військових адміністрацій обмежуються питаннями безпеки, на практиці вони часто втручаються у сферу управління громадами без окремого рішення парламенту, що створює правові колізії. Верховна Рада не ухвалювала індивідуальних рішень щодо розширення повноважень військових адміністрацій населених пунктів у громадах, де

діють місцеві ради, тому фактичне розподілення компетенцій залишається неврегульованим.

Ще однією проблемою є фінансування військових адміністрацій населених пунктів за рахунок місцевих бюджетів. Це означає, що міські, селищні та сільські ради змушені утримувати додаткову структуру, яка часто дублює або блокує роботу органів самоврядування. У результаті — замість посилення управлінської ефективності відбувається зростання бюрократичного навантаження і навіть судові конфлікти між радами та начальниками військових адміністрацій.

На думку експерта Центру політико-правових реформ Олександра Бовша, створення військових адміністрацій має бути виправданим лише там, де існує реальна небезпека бойових дій, а їхні повноваження повинні бути чітко визначеними. Як приклад, експерт наводить Одесу, де 15 жовтня, попри відсутність бойових дій у регіоні, була створена міська військова адміністрація. За його словами, у місті могла б і далі повноцінно функціонувати міська рада, а обов'язки міського голови — виконувати секретар ради. Проте президент ухвалив інше рішення: створив міську військову адміністрацію і призначив свого керівника. У результаті зараз в Одесі одночасно діють два органи влади — міська рада та військова адміністрація, що призводить до невизначеності у розподілі функцій і фактичного запровадження прямого президентського управління, адже начальник міської військової адміністрації призначається виключно указом глави держави.

Таким чином, діяльність місцевих військових адміністрацій у громадах супроводжується низкою системних викликів. Вони покликані забезпечувати стабільність і безпеку, але водночас створюють ризики для демократичних засад місцевого самоврядування, зменшують його автономію та фінансову спроможність. Для врегулювання цієї ситуації експерти пропонують чітко законодавчо визначити критерії створення військових адміністрацій, чітко визначити межі їхніх повноважень та механізми взаємодії з органами місцевого самоврядування, що дозволить уникнути дублювання функцій, політичних маніпуляцій і забезпечить баланс між військовими потребами та принципами децентралізації влади.

Підрозділ 3.2. Регіональний досвід трансформації державної служби у період воєнного стану на прикладі Чернівецької ОВА

Запровадження воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року суттєво вплинуло на всю систему державного управління, зокрема на діяльність обласних державних адміністрацій. В умовах війни виникла потреба у швидкому прийнятті рішень, централізації влади, координації дій усіх органів влади, що призвело до змін у структурі, функціях та повноваженнях обласних адміністрацій.

Змінилися й основні пріоритети роботи адміністрацій. Якщо до війни вони зосереджувалися, в основному, на соціально-економічному розвитку регіонів, реалізації державних програм, залученні інвестицій, то тепер їхня діяльність спрямована передусім на забезпечення безпеки, оборони, підтримку Збройних Сил України, гуманітарну допомогу, відновлення пошкоджених об'єктів та забезпечення населення базовими потребами під час війни. Багато управлінських процедур було спрощено, щоб прискорити ухвалення рішень — скоротилися строки погоджень, зменшилася кількість бюрократичних вимог, а комунікація між органами влади та громадськістю стала більш гнучкою, точнішою та оперативнішою.

Запровадження воєнного стану в Україні суттєво змінило не лише загальну систему функціонування обласних державних адміністрацій, а й роботу їхніх структурних підрозділів. Кожен із таких підрозділів — департаменти, управління, відділи — зіткнувся з новими завданнями, пріоритетами та формами роботи. Основна мета діяльності обласних та районних адміністрацій у період війни сьогодні включає, як реалізацію соціально-економічних програм розвитку регіону так і забезпечення обороноздатності, безпеки населення, координації гуманітарної допомоги та логістики, що безпосередньо вплинуло на організацію роботи всередині адміністрації.

Виключенням не стала і Чернівецька обласна державна адміністрація. Так як вона розташована в глибокому тилловому регіоні, то зміни воєнного часу не

торкнулись її в повній мірі, проте адміністрація за час війни зазнала багато суттєвих змін як в організаційній структурі підрозділів, так і роботи державних службовців в них.

Станом на 2025 рік, Чернівецька обласна адміністрація включає 20 структурних підрозділів, а саме: 1) апарат Чернівецької ОВА, 2) Департамент регіонального розвитку, 3) Департамент соціального захисту населення, 4) Управління молоді та спорту, 5) Управління цивільного захисту населення, 6) Державний архів Чернівецької області, 7) Управління цифрового розвитку, цифрових трансформацій та цифровізації, 8) Департамент комунікацій, 9) Департамент освіти і науки, 10) Департамент капітального будівництва, 11) Управління екології та природних ресурсів, 12) Юридичне управління, 13) Департамент систем життєзабезпечення, 14) Департамент оборонної роботи, 15) Департамент охорони здоров'я, 16) Департамент фінансів, 17) Управління культури, 18) Управління агропромислового розвитку, 19) Служба у справах дітей, 20) Управління з питань ветеранської політики.

З них три структурних підрозділи були створені під час повномасштабної війни, як реакція на загрози і наслідки російської агресії проти України.

Після початку повномасштабної війни у 2022 році в українському суспільстві різко зросли рівень патріотизму та відчуття національної єдності. Багато громадян добровільно вступали до лав Збройних Сил України, щоб стати на захист держави. Однак з часом, коли бойові дії затягнулися та переросли у війну на виснаження, особливої актуальності набуло питання підтримки тих, хто віддавав за країну найдорожче — власне життя та здоров'я. Станом на сьогодні, в Україні налічується 851 068 ветеранів, учасників війни та осіб з інвалідністю внаслідок війни за даними аналітичної інформації Міністерства у справах ветеранів України. З них, 14 077 людей з Чернівецької області. При цьому, слід враховувати що війна триває і після її завершення кількість учасників бойових дій і тих, які постраждали від війни може бути вразі вищою. Саме тому одним із ключових завдань обласних військових адміністрацій у тилкових регіонах стала всебічна підтримка ветеранів, поранених військовослужбовців та членів їхніх родин. [40]

Заради реалізації цього завдання, в грудні 2023 року Чернівецька обласна військова адміністрація створила новий окремий структурний підрозділ Управління з питань ветеранської політики. До цього, соціальною підтримкою ветеранів опікувався Департамент соціального захисту населення.

Основними завданнями Управління є забезпечення реалізації на території Чернівецької області державної ветеранської політики спрямованої на соціальний захист ветеранів та членів їхніх родин, а також на забезпечення дотримання їхніх прав і свобод. Його робота охоплює виконання державних, галузевих і регіональних програм, що підтримують ветеранів у процесі переходу від військової служби до цивільного життя, застосовуючи багатовимірний підхід для запобігання та подолання соціальної й економічної виключеності. Окрему увагу приділяють допомозі й супроводу ветеранів, їхній успішній реінтеграції у громади, спільноти та сім'ї. Важливим напрямом також є залучення ветеранів до утвердження української національної та громадянської ідентичності, зокрема шляхом реалізації заходів національно-патріотичного та військово-патріотичного виховання. [73]

За законом України «Про військово-цивільні адміністрації» однією із основних функцій обласних і районних військових адміністрацій є координація та всебічна підтримка сил оборони України. Від початку повномасштабної війни Чернівецька ОВА систематично допомагає військовим формуванням, як на фронті так і в тилу. З обласного бюджету вже спрямовано 236,7 мільйона гривень на підтримку військових формувань, за які придбано автомобілі, засоби радіоелектронної боротьби, дрони типу «Мавік» та FPV, зарядні станції й генератори. [38]

Окрім цього, підрозділи отримують гуманітарну підтримку у вигляді військового спорядження, медикаментів, засобів гігієни, побутових товарів та будівельних інструментів. Значну частину допомоги передають безпосередньо на передову, що сприяє не лише зміцненню морального духу бійців, а й забезпечує пряму комунікацію між військовими формуваннями та адміністрацією, дозволяючи оперативно визначати реальні потреби підрозділів. [43]

З огляду на необхідність посилення взаємодії з військовими частинами, удосконалення механізмів оборонних закупівель і виконання державних програм у сфері територіальної оборони, виникла потреба у створенні спеціалізованого підрозділу. У 2025 році в Чернівецькій ОВА було сформовано новий структурний підрозділ — Департамент оборони. Його основними завданнями є: координація взаємодії між буковинськими військовими підрозділами та адміністрацією, надання військової й гуманітарної підтримки, організація оборонних закупівель, проведення навчань з основ національного спротиву, організація військово-патріотичних вишколів для молоді, а також розпорядження конфіскованим майном, яке може бути передано силам оборони. Створення Департаменту оборони стало логічним кроком для систематизації, посилення та розширення підтримки військових формувань області, ефективного реагування на потреби армії та сприяє зміцненню обороноздатності регіону й держави загалом. [74]

Після початку повномасштабної війни у 2022 році питання цифрової трансформації знову стало критично важливим. Часті обстріли в різних регіонах країни створюють постійну загрозу життю громадян, а безперервність роботи державних органів значною мірою залежить від надійності цифрових систем. В умовах війни ключову роль відіграють швидкий і захищений обмін інформацією, оперативність комунікації, а також протидія ворожим кібератакам, які становлять реальну небезпеку для державної інфраструктури. Саме тому питання кібербезпеки та захисту інформації давно потребували системного вирішення.

Для реалізації цих завдань у червні 2025 року було створено Управління цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації. До утворення окремого структурного підрозділу цифровим розвитком і кібербезпекою ОВА займався апарат.

Новостворене Управління отримало низку основних завдань, серед яких: інформатизація та цифровий розвиток, впровадження цифрових інновацій, електронного урядування й електронної демократії, розвиток цифрових навичок громадян і відкритих даних, а також забезпечення інтероперабельності та розбудова регіональних електронних ресурсів. Окремим напрямком є впровадження

електронних послуг, зокрема через реінжиніринг адміністративних і соціальних сервісів. Управління також працює над розвитком телекомунікаційних технологій і зв'язку, бере участь у створенні регіональних програм у цій сфері та координує взаємодію з відповідними установами й організаціями. Важливою частиною діяльності є кіберзахист і технічний захист інформації відповідно до вимог законодавства. Створення Управління цифрового розвитку стало необхідним системним кроком для зміцнення цифрової стійкості області, забезпечення безперервності державних процесів у кризових умовах та формування сучасної, безпечної та ефективної цифрової інфраструктури, здатної відповісти на виклики сьогодення. [72]

Крім новостворених структурних підрозділів, які стали системною відповіддю обласної військової адміністрації на виклики і загрози, які з'явилися внаслідок російської агресії, інші підрозділи теж змінили фокус і функції своєї роботи, для того щоб відповідати раліям воєнного часу.

Робота Департаменту соціального захисту Чернівецької обласної військової адміністрації за період воєнного стану зазнала суттєвих змін, спрямованих на оперативне реагування на нові виклики, підтримку населення та адаптацію механізмів соціального забезпечення до умов війни. В першу чергу було переглянуто підходи до організації роботи: департамент перейшов у режим підвищеної мобільності, що дозволило швидко ухвалювати рішення, координувати дії зі структурними підрозділами, громадами та центральними органами влади. Значно зросло навантаження на працівників, адже кількість звернень громадян збільшилася в рази, після початку повномасштабного вторгнення.

Одним із ключових напрямів стало забезпечення підтримки внутрішньо переміщених осіб. Департамент організував роботу з реєстрації ВПО, надання допомог, житлових компенсацій та розміщення людей у безпечних місцях. Було налагоджено взаємодію з громадами області, волонтерськими організаціями та міжнародними партнерами, що дало змогу оперативно реагувати на потреби переселенців. [59]

Особливу увагу було приділено людям з інвалідністю, кількість яких суттєво збільшилася внаслідок бойових дій, поранень та погіршення умов життя під час війни. Департамент посилив роботу з призначенням відповідних соціальних виплат, технічних засобів реабілітації, забезпеченням направлення на медико-соціальні експертні комісії та координацією з лікувальними закладами. Значно розширилася взаємодія з громадськими організаціями, що працюють у сфері підтримки людей з інвалідністю, а також із благодійними фондами, які допомагали забезпечувати потреби у спеціальних засобах, реабілітаційних послугах та психологічній підтримці.

Важливим напрямом стала реалізація державної програми формування безбар'єрного середовища, спрямованої на створення рівних можливостей для людей з інвалідністю. Департамент активно долучився до впровадження принципів безбар'єрності у громадах області, сприяв адаптації соціальних установ, центрів надання адміністративних послуг, укриттів та громадських просторів. Особлива увага приділялася доступності інформаційних ресурсів, інклюзивності соціальних послуг та розвитку реабілітаційних центрів. Реалізація цієї програми спрямована на те, щоб кожна людина, незалежно від стану здоров'я, мала змогу отримувати необхідні послуги без перешкод. [56]

Робота Департаменту регіонального розвитку Чернівецької обласної військової адміністрації за період воєнного стану також зазнала суттєвих змін, оскільки діяльність підрозділу довелося оперативно адаптувати до нових умов, викликаних повномасштабною агресією. Основні завдання департаменту були переорієнтовані на забезпечення стійкості інфраструктури, підтримку громад та ефективну координацію проєктів, що мають критичне значення для функціонування регіону. Першочерговою стала робота в умовах обмежених ресурсів та підвищеної відповідальності, що вимагало швидкого ухвалення управлінських рішень і тісної взаємодії з територіальними громадами.

Департамент активно координує взаємодію між громадами, комунальними підприємствами та державними структурами для запобігання перебоєм у роботі та своєчасної ліквідації аварійних ситуацій. Багато ініціатив були спрямовані на

модернізацію соціальних об'єктів, ремонт доріг, забезпечення стабільної роботи мереж водовідведення та теплопостачання, а також створення умов для проживання внутрішньо переміщених осіб. [62]

Окремим напрямом роботи став проєкт Чернівецької ОВА «Мандротерапія», який реалізує Департамент регіонального розвитку. Ця ініціатива спрямована на підтримку ветеранів, переселенців та інших громадян, які проходять реабілітацію в медичних закладах Буковини. Проєкт передбачає організацію безпечних та терапевтичних мандрівок Буковиною, що поєднують відпочинок, культурне пізнання та елементи психологічного відновлення. «Мандротерапія» стала інноваційним інструментом соціально-реабілітаційної підтримки, дозволяючи людям зменшити рівень стресу, повернути стабільність емоційного стану та відчутти підтримку громади. [67]

В умовах воєнного стану також активізувалася робота щодо цифровізації процесів, що дозволило оптимізувати комунікацію, підвищити оперативність ухвалення рішень та забезпечити прозорість реалізації інфраструктурних проєктів. Департамент більше застосовував електронні інструменти для аналізу проєктів, ведення документації, моніторингу стану об'єктів та взаємодії з громадами.

Робота Управління молоді та спорту Чернівецької обласної військової адміністрації в умовах воєнного стану також зазнала істотних трансформацій, оскільки підрозділ був змушений оперативно адаптувати свої напрями діяльності до нових реалій та потреб молоді й суспільства під час воєнного стану. [64]

Окремим напрямом роботи стало проведення військових вишколів для молоді, які набули особливої актуальності у період війни. Управління організовує навчальні заходи, тренінги та практичні заняття з основ тактичної медицини, домедичної допомоги, орієнтування на місцевості, дисципліни, витривалості та базової військової підготовки. Ці вишколи сприяють формуванню у молоді необхідних навичок самозахисту, підвищують їх готовність діяти у надзвичайних ситуаціях та зміцнювали стійкість у психологічному й фізичному аспектах. Така діяльність стала

важливим інструментом підготовки покоління, яке у разі необхідності здатне швидко долучатися до оборонних ініціатив. [57]

Велике значення управління приділяє формуванню національної та громадянської ідентичності молоді. Реалізуються освітні програми, тренінги, зустрічі з істориками, військовими та культурними діячами, спрямовані на поглиблення знань про українську історію, символіку, традиції та сучасні виклики державотворення. Молодь залучають до волонтерських проєктів, патріотичних акцій, культурних заходів та програм обміну досвідом між громадами. У період війни ці ініціативи стали критично важливими, оскільки сприяли формуванню національної єдності, мотивації та відповідальності нового покоління за майбутнє держави. Поглиблення національної ідентичності зміцнює суспільну стійкість, протидіє інформаційним загрозам та допомагає молоді краще усвідомлювати власну роль у захисті країни. [60]

Воєнний стан вплинув і на роботу Департаменту освіти і науки Чернівецької обласної військової адміністрації, оскільки система освіти була змушена швидко адаптуватися до нових викликів, забезпечити безпеку учнів і педагогів та одночасно зберегти якість навчального процесу.

Одним із ключових першочергових напрямів стало забезпечення безперервності навчального процесу. Департамент активно впроваджує цифрові інструменти, сприяє використанню онлайн-платформ та навчальних матеріалів, проводить навчання педагогів щодо організації дистанційного та змішаного навчання. Особливе значення надають психологічній підтримці учнів, педагогів і батьків, оскільки воєнний стан суттєво вплинув на емоційний стан дітей та їхню здатність адаптуватися до нових умов. [61]

Важливим компонентом роботи став розвиток осередків предмета «Захист України», які набули особливої актуальності у зв'язку з війною. У закладах освіти було посилено практичну складову предмета: учні проходили тренування з домедичної допомоги, вчилися користуватися засобами індивідуального захисту, знайомилися з основами цивільної оборони, безпеки в надзвичайних ситуаціях та

алгоритмами дій під час повітряних тривог. Осередки «Захисту України» стали не лише важливою частиною навчальної програми, а й інструментом виховання відповідальності, дисципліни та готовності діяти у складних умовах. Така підготовка має велике значення для формування стійкого, обізнаного та підготовленого покоління, здатного реагувати на загрози. [58]

Окремим пріоритетом стало будівництво, модернізація та облаштування укриттів у школах та інших навчальних закладах. Департамент координував проведення ремонтних робіт, здійснював моніторинг готовності укриттів, налагоджував співпрацю з громадами та підрядними організаціями для забезпечення швидкого та якісного виконання робіт. Ця робота стала ключовою для повернення частини шкіл до очного або змішаного формату навчання, а також для гарантування базової безпеки дітей. Завдяки цим заходам у багатьох школах створено безпечні середовища, що дозволило повернути частину дітей до очного формату навчання. [66]

Департамент охорони здоров'я Чернівецької ОВА також дещо переорієнтував свою діяльність в умовах воєнного стану, зосередившись на забезпеченні стабільної роботи медичної системи, підтримці військових та цивільного населення, а також адаптації закладів охорони здоров'я до будь-яких викликів.

Найажливішим напрямом роботи, стало забезпечення та організація медичної допомоги на фронт. Департамент координує та передачу медикаментів, обладнання, мобільних медичних модулів, засобів для надання домедичної та екстреної допомоги, а також інше обладнання, яке потрібне бойовим медикам на фронті. [43]

Іншим напрямом діяльності департаменту, стала реабілітація ветеранів, які повертаються із зони бойових дій. Департамент активно розвиває та підтримує мережу реабілітаційних відділень та центрів та забезпечує їх всім обладнанням для надання фізичної та психологічної реабілітації. Завдяки цим заходам ветерани отримують комплексну та системну підтримку, необхідну для повернення до повноцінного життя.

Паралельно департамент забезпечує лікарні області обладнанням та необхідними ресурсами для безперебійної роботи в умовах війни. Йдеться про генератори, запасні джерела електроживлення, додаткове медичне обладнання, системи зв'язку та автономні джерела живлення. Значну роль відігравала взаємодія з міжнародними гуманітарними організаціями, які передавали високотехнологічну техніку та матеріали. Це дозволило медичним закладам зберегти стабільність роботи навіть під час загроз відключення електроенергії чи інших надзвичайних ситуацій.[63]

Департамент систем життєзабезпечення під час воєнного стану зосередив зусилля на підвищенні надійності та стійкості ключових комунальних і енергетичних систем. Пріоритетом стало забезпечення безперебійної роботи критичної інфраструктури, оперативне реагування на пошкодження мереж, створення резервних джерел живлення для лікарень, освітніх закладів та інших важливих об'єктів.

Окремим напрямом діяльності департаменту стала підготовка до зимових періодів в умовах енергетичної нестабільності, що включає: створення резервів матеріально-технічних засобів, посилення протипожежних заходів; перевірку автономних джерел енергозабезпечення на випадок масових відключень електроенергії. Такі заходи забезпечують стабільну роботу та мінімізують наслідки війни на критичну інфраструктуру.

Департамент комунікацій Чернівецької обласної військової адміністрації у період воєнного стану зазнав суттєвих трансформацій, оскільки саме на нього було покладено ключову роль у забезпеченні оперативного, достовірного та безпечного інформування населення. У цей час підрозділ став центральною ланкою комунікацій між військовою адміністрацією, громадянами, громадами, силовими структурами та медіа. Його робота вимагала моніторингу ситуації 24/7, швидкого реагування, високої відповідальності та постійної адаптації до умов інформаційної війни.

У період воєнного стану Департамент комунікацій здійснює інформування населення про безпекову ситуацію, повітряні тривоги, евакуацію, міжнародну допомогу та рішення обласної військової адміністрації.

Було посилено роботу з соціальними мережами та офіційними платформами для забезпечення швидкого поширення інформації та донесення важливих повідомлень для населення. Значна увага приділяється інформаційній гігієні та розпізнаванні дезінформації, що стало важливою частиною захисту регіону від ворожого інформаційного впливу.

Окрім того, департамент активно працює над моніторингом інформаційного поля та суспільно-політичної ситуації в регіоні. Це дозволяє своєчасно реагувати на ризики, коригувати комунікаційні стратегії та забезпечувати стійкість регіону до впливу ворожих пропагандистських ресурсів.

Узагальнюючи зміни, що відбулися в роботі структурних підрозділів Чернівецької обласної військової адміністрації під час воєнного стану, можна стверджувати, що війна стала каталізатором глибокої трансформації всієї системи діяльності в місцевих органах виконавчої влади в Україні. Практично кожен департамент був змушений переглянути свої функції, пріоритети, методи роботи та швидкість реагування.. Підрозділи, які до війни мали спеціалізовані функції, отримали розширений спектр завдань і стали важливими елементами комплексної системи оборони та підтримки регіону.

Можна сказати, що воєнний стан радикально трансформував систему роботи Чернівецької ОВА, зробивши її більш гнучкою, оперативною, відповідальною та орієнтованою на безпекові й гуманітарні потреби населення.

Підрозділ 3.3. Аналіз результатів соціологічного опитування державних службовців обласних та районних військових адміністрацій в західних областях України

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну 24 лютого 2022 року стало поворотним моментом, який докорінно змінив не лише суспільно-політичні процеси, але й щоденне функціонування органів державної влади. Запровадження воєнного стану поставило державних службовців перед необхідністю працювати в умовах постійної невизначеності, підвищених ризиків та безпрецедентного навантаження. Саме на них лягла ключова відповідальність за забезпечення безперервності державного управління, підтримку критично важливих функцій, оперативне реагування на нові загрози та збереження стабільності інституцій у період масштабної кризи.

У цих умовах працівники державної служби зіткнулися з низкою складних викликів: від загрози власній безпеці й емоційного виснаження до потреби швидкої адаптації до нових режимів роботи, зокрема дистанційних форматів. Підвищення навантаження, зміна пріоритетів у діяльності органів влади та необхідність приймати рішення в екстремальних ситуаціях істотно вплинули на їхню професійну мотивацію та загальну ефективність.

Незважаючи на те, що західні області України перебувають у відносному тилу, саме на ці регіони лягла значна частина гуманітарного, соціального та управлінського навантаження, пов'язаного з внутрішньою міграцією, розміщенням переміщених осіб та реорганізацією роботи державних інституцій.

Актуальними залишаються й проблеми кадрового забезпечення. За даними Національного агентства з питань державної служби, на початок 2024 року лише близько 85 % посад були укомплектовані, а в окремих регіонах ситуація була ще складнішою. На кадровий дефіцит вплинули мобілізація частини працівників, міграція населення, а також перехід держслужбовців у приватний чи міжнародний сектори.

Паралельно змінилися й професійні вимоги: нині першочерговими стали навички кризового менеджменту, здатність працювати в умовах невизначеності та стресу, ефективно взаємодіяти з різними структурами, а також високий рівень цифрової компетентності, що забезпечує можливість надавати послуги дистанційно.

У контексті цих трансформацій особливого значення набуває вивчення реального впливу воєнного стану на умови праці державних службовців. З цією метою в рамках цього магістерського дослідження, було проведено соціологічне опитування працівників місцевих органів виконавчої влади, зокрема обласних та районних військових адміністрацій західних регіонів України. Онлайн-анкетування було спрямоване на отримання об'єктивних даних щодо організації роботи, зміни професійного навантаження, психологічного стану державних службовців, а також їхніх потреб та ключових проблем у період дії воєнного стану.

Отримані результати дозволяють глибше зрозуміти специфіку функціонування державної служби в умовах кризи, визначити напрями інституційного вдосконалення та сформулювати практичні рекомендації для підвищення ефективності державних службовців. Саме тому аналіз проведеного опитування є важливим кроком до посилення спроможності державної служби працювати в умовах тривалої воєнної загрози та забезпечувати стійкість державного управління.

Опитування проводилось анонімно, методом онлайн анкетування, використовуючи платформу Google Forms. Вибірка для анкетування включала державних службовців різних рангів в обласних і районних військових адміністраціях, які розташовані в західних областях України, а саме: Волинська, Львівська, Закарпатська, Тернопільська, Івано-Франківська, Чернівецька, Рівненська, Хмельницька та Вінницька області. В опитуванні взяли участь 531 особа: 295 – службовці обласних військових адміністрацій, 236 – службовці районних військових адміністрацій.

Питання анкети були зосереджені на найважливіших аспектах професійної діяльності державних службовців у період воєнного стану. Вони охоплювали теми забезпечення безпеки під час виконання службових обов'язків та доступу до укриттів,

особливості зміни організації роботи й упровадження цифрових технологій, рівень навантаження та справедливість винагороди за виконану роботу. Окремі блоки стосувалися мотивації працівників, основних викликів і проблем, з якими вони стикаються в повсякденній діяльності. Крім того, анкета містила відкрите запитання, що дозволило респондентам надати власні пропозиції щодо вдосконалення роботи державної служби в умовах воєнного стану.

Перш за все, для роботи на державній службі в умовах воєнного стану важливими є питання безпеки і захищеності на роботі, тому в опитуванні були представлені два питання на цю тему.

На запитання «Чи відчуваєте Ви особисту безпеку під час виконання службових обов'язків у воєнний час?» абсолютна більшість респондентів почувається повністю або відносно у безпеці – 83,6%. Невелика частка людей почувається в небезпеці, проте всеодно продовжує працювати – 9%, важко сказати відповіли – 5,6%. І це не дивно, адже більшість опитаних працюють у тилкових регіонах далеко від бойових дій, і хоча завжди існує загроза масованих ракетних чи дронівих атак, більшість службовців є психологічно стійкими та продовжують працювати на благо нашої держави.

На запитання «Чи маєте Ви доступ до укриття на роботі під час сигналу повітряної тривоги?», абсолютна більшість опитаних службовців відповіли ствердно – 87%, з них 21,5% – відповіли що вони мають доступ, проте ним не користуються. Тільки 13% респондентів відповіли що у них немає доступу до укриття. З цього можна зробити висновок, що безпека службовців тилу в умовах широкомасштабної війни стоїть на першому місці, і потрібні заходи забезпечуються на належному рівні.

Наступними були запитання про форми організації роботи та підвищення навантаження на державній службі. На запитання «Чи змінилась форма організації Вашої роботи після впровадження воєнного стану в Україні?» абсолютна більшість респондентів відповіли, що вони працюють у штатному режимі, і форма організації їхньої роботи після початку війни, не змінилась – майже 98,5%. Це свідчить про те, що в тилкових регіонах не практикується зміна формату роботи, переведення на

дистанційну чи змішану форми. Дистанційна чи змішані форми запроваджуються вкрай рідко, хіба що в особливих випадках. Це пов'язано, перш за все, із віддаленістю від фронту перебування у доволі безпечному середовищі, та можливістю працювати в штатному режим, порівняно із східними регіонами, де йдуть бойові дії, і перебування на робочому місці може бути небезпечно для життя службовців.

На запитання «Чи змінився Ваш робочий графік після запровадження воєнного стану?», більшість опитаних відповіли, що не змінився зовсім – 79,3%, проте для суттєвої частини службовців він змінився не в кращу сторону – майже 20,5% респондентів відповіли, що вони стали працювати більше годин. З цього можна зробити висновки, що в основному державні службовці продовжили виконувати свої функції, але під час війни навантаження помітно зросло, адже до їхніх стандартних обов'язків і напрямів додалися нові у зв'язку із правовим режимом воєнного стану, до цього також слід додати постійну роботу в умовах невизначеності та кризи.

На запитання «Чи залучали Вас до роботи у вихідні дні (субота, неділя, відпускні дні), чи у нічний час у період дії воєнного стану?» відповіді респондентів розділились. Майже 47% опитаних відповіли, що їх не залучали до роботи в позаробочий час, під час вихідних чи відпустки на період дії воєнного стану. Водночас 21,3% опитаних відповіли що їх залучали, а 31,8% – що частково залучали до роботи. В підсумку, більшість опитаних державних службовців 53,1%, залучали до роботи у позаробочий час, та у відпустку. Це також пов'язано з тими факторами, які принесла війна: робота в умовах кризи та невизначеності, розширення функцій, повноважень та відповідальності структурних підрозділів під час війни, і як наслідок – підвищення навантаження на держслужбовців. З цього можна зробити висновок, що на практиці рівень навантаження на державних службовців в місцевих органах виконавчої влади під час війни суттєво зріс.

На запитання «Як Ви вважаєте, чи зросла якість та ефективність роботи вашого державного органу в період воєнного стану?» одна частина респондентів відповіли, що залишилися без змін – 48,4%. Водночас, інша частина відповіла, що якість та

ефективність роботи помітно зросли – 47,1%, і тільки 4,5% опитаних відповіли, що зменшилась. З цього можна зробити висновок, що підвищення рівня навантаження на державних службовців призвело до певного покращення якості та ефективності роботи місцевих органів виконавчої влади, проте, на думку багатьох службовців, таке підвищення не є виправданим, адже більше проведеної роботи загалом, зовсім не означає, що орган буде працювати якісно та ефективно.

Після блоку запитань про навантаження, наступними були питання про рівень винагороди під час воєнного стану. На запитання «Як змінився рівень Вашої заробітної плати у період дії воєнного стану?» 45,6% респондентів відповіли, що рівень зарплати залишився без змін. Водночас 32,6% опитаних відповіли що рівень заробітної плати збільшився, а 21,8% – що зменшився. З цього можна зробити висновок, що рівень навантаження на державних службовців зріс, проте рівень винагороди досі залишається на низькому рівні. На питання «Чи задоволені Ви рівнем оплати праці?» більшість державних службовців відповіли що вони не задоволені рівнем оплати праці – 53,3%, частково задоволених рівнем оплати праці – 42, 9%, а цілком задоволених – 3,8%. Це свідчить про те, що більшість державних службовців не задоволені оплатою праці, а рівень навантаження і відповідальності та рівень винагороди не відповідають один одному. Це призводить до втрати мотивації, втрати хороших кадрів та спеціалістів, та не привабливості державної служби для нових працівників, що може бути критично небезпечно для органів влади під час війни.

Щодо змін у організації роботи на державній службі та запровадження нових інновацій, було представлено два питання. На запитання «Чи налагоджена у Вашому державному органі робота електронної системи документообігу?», абсолютна більшість респондентів відповіли так – 68% від всіх опитаних, 26% – відповіли, що частково налагоджена, і тільки 6% – що в їхніх органах така система не працює.

На запитання «Чи проводяться у Вашому підрозділі онлайн-наради із застосуванням засобів телекомунікаційного зв'язку (наприклад Google meet, Zoom тощо)?» абсолютна більшість опитаних службовців відповіли ствердно – 75,5%, ще 15,3% відповіли частково, і тільки 9,2% відповіли що такі наради не проводяться.

З цих результатів можна зробити висновок, що війна тільки прискорила цифровізацію державної служби, яка ще розпочалася під час пандемії Covid-19.

Системи електронного документообігу не тільки прискорили традиційно повільні бюрократичні процеси, а й зробили їх значно зручнішими, якіснішими та ефективнішими. Онлайн-наради з використанням Google Meet, Zoom та інших платформ уже стали невід'ємною частиною роботи місцевих органів виконавчої влади. Це сприяє оперативному прийняттю рішень і забезпечує швидку комунікацію, що є критично важливим у період воєнного стану.

Щодо мотивації працювати на державній службі та основних викликів з якими стикаються державні службовці під час опитування було висунуто декілька питань. На запитання «Як змінився рівень Вашої мотивації працювати на державній службі в умовах війни?» 26, 9% респондентів відповіли, що їхній рівень мотивації зріс, адже вони відчують високу відповідальність за долю держави. Водночас, 23,4% відповіли, що їхній рівень мотивації знизився, адже стало більше обов'язків та відповідальності, а стимулів працювати менше. Для 24,9% – рівень мотивації не змінився. Для ще 12,2% – суттєво знизився і вони розглядають варіанти звільнення, а ще 12,6% – не змогли відповісти на це питання. Загалом для майже 35,6% респондентів бажання працювати на державній службі в умовах війни знизилось, і це пов'язано із вищезгаданими причинами, про невідповідність навантаження і винагороди.

На запитання «Які головні труднощі Ви зараз відчуваєте на службі?», основні проблеми, які визначили державні службовці стали:

- 1) Невизначеність щодо майбутнього (61,2%)
- 2) Низьке матеріальне забезпечення (59,9%)
- 3) Емоційне виснаження (52,9%)
- 4) Низькі соціальні гарантії (20%)
- 5) Високе навантаження, робота в позаробочий час (18,6%)

На запитання «Яку форму підтримки Ви вважаєте найбільш необхідною для держслужбовців в умовах воєнного стану?», де можна було обрати декілька відповідей, державні службовці вказали такі варіанти:

- 1) Підвищення заробітної плати (90,6%)
- 2) Збільшення соціальних гарантій (37,1%)
- 3) Запровадження гнучкого графіку роботи (33%)
- 4) Психологічна підтримка (23,4%)
- 5) Забезпечення засобами безпеки (16,6%)
- 6) Зменшення обов'язків/навантаження (9,6%)

Отримані результати свідчать про те, що в умовах воєнного стану державні службовці гостро відчують потребу у зміцненні матеріальної та соціальної підтримки, яка є ключовим чинником їхньої мотивації та можливості ефективно виконувати професійні обов'язки. Переважна більшість респондентів наголосила на необхідності підвищення заробітної плати, що свідчить про фінансову нестабільність та невідповідність теперішнього рівня оплати праці зростаючим ризикам, відповідальності та навантаженню в умовах війни.

Відчутною є також вимога до більш сучасної та гнучкої організації праці. Запровадження гнучкого графіку, за оцінками третини респондентів, допоможе зменшити навантаження та знизити ризики професійного вигорання. Потреба у психологічній підтримці, яку відзначила майже чверть службовців, свідчить про високу емоційну напругу та вплив війни на психічне здоров'я персоналу. Порівняно менша, але все ж важлива частка відповідей про необхідність засобів безпеки засвідчує усвідомлення респондентами ризиків, пов'язаних із перебуванням на робочому місці. Найменший інтерес до зменшення навантаження може вказувати на те, що службовці сприймають великий обсяг роботи як неминучий у воєнний час, вони готові брати на себе більше обов'язків та відповідальності, якщо за це буде передбачена справедлива винагорода.

За результатами відкритих відповідей державних службовців було виокремлено низку ключових рекомендацій, спрямованих на покращення організації роботи та підвищення мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Усі пропозиції респондентів можна згрупувати за кількома основними напрямками: матеріальне стимулювання, професійний розвиток, оптимізація організації праці, цифровізація та покращення психологічного клімату в колективах.

Однією з домінуючих рекомендацій стало підвищення рівня матеріального забезпечення державних службовців. Респонденти наголошували, що обсяг відповідальності, покладений на державну службу під час війни, значно перевищує той, який мають працівники багатьох приватних установ. Тому, на їхню думку, оплата праці має бути справедливою, конкурентною та стимулюючою. Окремо підкреслювалася необхідність перегляду системи преміювання, оскільки чинні надбавки й премії вважаються недостатніми. Частина респондентів пропонувала запровадити безкоштовне медичне страхування, що включало б широкий спектр послуг — від аналізів до стоматологічної допомоги. Також висловлювалася потреба в створенні соціального пакету для молодих державних службовців — зокрема, у забезпеченні житлом як елементі мотивації та утримання кадрів.

Другим важливим напрямом рекомендацій стало забезпечення умов для професійного розвитку. Службовці вказували на необхідність регулярних тренінгів, семінарів, спеціалізованих навчальних програм та доступу до бази знань для навчання в умовах нових викликів. Респонденти акцентували, що навчання має бути не формальним, а змістовним, орієнтованим на розвиток необхідних компетентностей, зокрема кризового менеджменту, цифрових навичок, роботи з оновленим законодавством. Також наголошувалося на важливості заохочення до самоосвіти та створення можливостей для реального кар'єрного зростання.

Не менш актуальною була тема покращення організації праці. Серед рекомендацій респонденти виокремлювали необхідність запровадження гнучких режимів роботи — дистанційної форми, сумісництва, адаптивного графіку. Ці заходи, на їхню думку, допоможуть зменшити навантаження й запобігти професійному

вигоранню. Державні службовці також наголошували на потребі скорочення надмірних бюрократичних процедур. Попри активну цифровізацію, значна частина документообігу досі існує у «паперовому вигляді», що сповільнює роботу та створює додаткове навантаження. Тому багато респондентів наполягають на подальшій автоматизації процесів та зменшенні кількості дублюючих паперових форм.

Під час опитування також піднімалося питання справедливого розподілу завдань і зменшення тиску на безпосередніх виконавців. Окремо зазначалося, що важливо збільшити відсоток працівників, які підлягають бронюванню, щоб забезпечити стабільність роботи органів влади та зменшити кадрові втрати.

Ще одним значущим блоком рекомендацій стало створення позитивного психологічного клімату в колективах. Державні службовці підкреслювали необхідність підтримки командної роботи, розвитку взаємоповаги, впровадження механізмів психологічної підтримки та ефективного вирішення конфліктів.

Загалом, пропозиції державних службовців свідчать про складність викликів, з якими стикається державна служба в умовах війни, та про розуміння працівниками того, які зміни є необхідними для підвищення ефективності державного управління. Респонденти одностайно наголошують, що поєднання справедливої оплати праці, змістовного професійного розвитку, цифровізації процесів, гнучкої організації роботи та належного психологічного клімату здатне значно посилити спроможність державної служби до якісного виконання своїх функцій у цей складний період.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було всебічно проаналізовано теоретичні та нормативно-правові засади функціонування державної служби України до та після запровадження воєнного стану, що дозволило виявити ключові напрями її трансформації під впливом війни. До початку повномасштабного вторгнення державна служба спиралася на стабільне законодавче підґрунтя, орієнтоване на конкурсність, професіоналізацію, прозорість та політичну неупередженість.

З введенням воєнного стану відбулися суттєві зміни у нормативній архітектурі та практичній діяльності органів влади: було спрощено кадрові процедури, скасовано конкурси, розширено повноваження військових адміністрацій, модифіковано порядок роботи, запроваджено дистанційні формати, інститут простою, особливі правила надання відпусток і тимчасове послаблення обмежень щодо сумісництва. Ці зміни дозволили зберегти безперервність роботи державного апарату, підвищили оперативність ухвалення рішень, але водночас створили ризики звуження демократичних процедур, надмірної централізації та зниження прозорості управління. Державна служба продемонструвала значну адаптивність і стійкість, проте потребує подальшої модернізації нормативної бази та узгодження правових механізмів з умовами довготривалої кризи.

Порівняння українського досвіду з трансформаціями державної служби в Ізраїлі, Судані, Демократичній Республіці Конго та М'янмі дозволило окреслити моделі реагування держав на тривалі конфлікти та збройну агресію. Ізраїль демонструє приклад ефективної централізації, розвинених механізмів кризового менеджменту та високого рівня інституційної спроможності, що забезпечує стабільне функціонування адміністративної системи попри постійні загрози. Судан і ДР Конго виявилися прикладами інституційної деградації, де тривалі конфлікти призвели до фрагментації влади, слабкості управлінських структур і втрати контролю над територіями. М'янма являє собою модель, де домінування військового режиму спричинило згорання демократичних авторитетів та трансформацію державної

служби у підрозділ силового управління. Порівняння показало, що Україна, попри величезні виклики війни, зберегла інституційну цілісність і здатність державної служби виконувати основні функції. Українська модель тяжіє до ізраїльської у питаннях стійкості та мобілізаційної готовності, однак має уникати ризиків надмірної мілітаризації, непрозорості управління та втрати кадрового потенціалу, властивих країнам із низькою адміністративною спроможністю.

Дослідження регіонального виміру державної служби на прикладі діяльності Чернівецької обласної військової адміністрації дозволило виявити особливості функціонування органів виконавчої влади в умовах війни. Чернівецька ОВА стала ключовим центром координації великої кількості внутрішньо переміщених осіб, організації гуманітарної допомоги, забезпечення безпеки, підтримки критичної інфраструктури та налагодження логістичних маршрутів. Регіональні службовці зіткнулися зі значним навантаженням, кадровим дефіцитом, необхідністю миттєвого ухвалення рішень і розширенням повноважень, що часто виходили за межі звичного мирного режиму. У взаємодії з центральними органами влади військова адміністрація виконувала функції стабілізаційного хребта регіону, забезпечуючи координацію між службами, громадськістю та силовими структурами. Це підтвердило, що регіональні органи виконавчої влади є важливим елементом стійкості державної служби та відіграють критичну роль у підтриманні керованості територій в умовах воєнного стану.

Проведене соціологічне опитування 531 державного службовця регіональних органів державної влади дало змогу визначити реальні потреби, проблеми та рівень адаптації службовців до умов війни. Результати дослідження засвідчили, що основними викликами для державної служби є суттєве зростання навантаження, дефіцит кадрів, нестача ресурсного забезпечення, складність роботи з великою кількістю нових завдань, непостійність і фрагментарність нормативних змін, необхідність оперативної взаємодії між різними структурами, а також емоційне вигорання і психологічна напруга. Попри складні умови, респонденти продемонстрували високий рівень мотивації та готовності працювати в інтересах

держави, а також позитивно оцінили важливу роль військових адміністрацій у забезпеченні роботи органів влади. Водночас опитування виявило потреби у стабілізації кадрових процедур, підвищенні оплати праці, розширенні можливостей професійного навчання, психологічній підтримці, збалансуванні навантаження та удосконаленні комунікації між рівнями влади. Ці результати стали важливою емпіричною основою для формування узагальнених висновків щодо стану державної служби в умовах воєнного стану та окреслили напрями її подальшого реформування.

Таким чином, виконання всіх поставлених завдань дозволило сформувати комплексне уявлення про трансформацію державної служби України під впливом війни, визначити її сильні сторони, вразливості та першочергові потреби. Державна служба продемонструвала значну стійкість та адаптивність, однак одночасно потребує модернізації нормативних механізмів, підвищення кадрової спроможності, посилення прозорості, удосконалення управлінських процедур і розвитку професійного потенціалу службовців, щоб ефективно функціонувати як у воєнний, так і в післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

(80-100 джерел)

1. Адміністративне право (лекції). Публічна служба. Посадові та службові особи публічної служби. URL: <https://studies.in.ua/admnstrativne-pravo/3900-publchna-sluzhba-posadov-ta-sluzhbov-osobi-publchnoyi-sluzhbi.html>
2. Амелічева Л. П., Лавренюк А. С. Проблеми правового регулювання оплати праці працівників органів державної виконавчої служби. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/560/507>
3. Біла-Тіунова Л.Р. ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ. Загальна частина. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/59bc4a1d-1f57-4e9b-9b19-9b6754626d2e/content>
4. Білоцерківська О.М. Науковий журнал «Політикус». РОЗДІЛ 2. ПОЛІТИЧНІ ІНСТИТУТИ ТА ПРОЦЕСИ. Легітимність та лімінальний стан: виклики для інститутів публічної влади в умовах війни. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/22393/1/Bilotserkivska%20Oleksandra.-pdf>
5. Буковинські бойові медики отримали чергову партію гуманітарної допомоги. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/bukovynski-boiovi-medyky-otrymaly-cherhovu-partiiu-humanitarnoi-dopomohy>
6. В. Резніченко. Відновлення після війни і членство в ЄС: Кабмін ухвалив план дій на 2025 рік, що в пріоритеті. URL: <https://focus.ua/uk/ukraine/694199-kabmin-uhvaliv-plan-diy-na-2025-rik-shcho-v-prioriteti>
7. Вокс Україна. Державне регулювання під час війни: як Кабінет Міністрів України адаптував економіку до воєнного стану. URL: <https://voxukraine.org/derzhavne->

[regulyuvannya-pid-chas-vijny-yak-kabinet-ministriv-ukrayiny-adaptuvav-ekonomiku-do-voyennogo-stanu/](#)

8. Говоров В.С. ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ВІЙСЬКОВІ АДМІНІСТРАЦІЇ: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.

URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/567a7c4b-2472-4b88-aaf4-dc1b94fea5a4/content>

9. Д. Гулійчук. Міноборони дійсно купляло яйця по 17 гривень за штуку – аудиторська служба. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/minoboroni-diysno-kuplyalo-yaytsya-po-17-griven-za-shtuku-auditorska-sluzhba-2348776.html>

10. Державна служба з питань праці. Дистанційна робота: про що треба знати роботодавцю. URL: <https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/dystantsiina-robota-pro-shcho-treba-znaty-robotodavtsiu/>

11. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4282-20#Text>

12. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>

13. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про військовий обов'язок і військову службу».

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12>

14. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про державну службу».

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

15. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про Державну прикордонну службу України».

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15>

16. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про Дисциплінарний статут органів внутрішніх справ України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-15>
17. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про доступ до публічної інформації».
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#n111>
18. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про запобігання корупції».
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#n578>
19. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про військово-цивільні адміністрації»
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>
20. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про Національну гвардію України».
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/876-18>
21. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про Національну поліцію».
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19>
22. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про очищення влади».
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text>
23. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
24. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про правовий режим воєнного стану».
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
25. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про Службу безпеки України».
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12>
26. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про столицю України - місто-герой Київ».
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/401-14#Text>
27. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про центральні органи виконавчої влади».

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17>

28. ЗАКОН УКРАЇНИ. «Про забезпечення функціонування української мови як державної». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>

29. Зеленько Г.І. ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ
Стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 23 серпня 2024 року.

URL: <https://visnyk-nanu.org.ua/ojs/index.php/v/article/view/4870/4670>

30. КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ. ПОСТАНОВА від 22 липня 2016 р. № 448 «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”».

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#n9>

31. КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ. ПОСТАНОВА від 25 березня 2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#n10>

32. КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ ПОСТАНОВА від 18 січня 2017 р. № 15. «Питання оплати праці працівників державних органів».

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF/ed20220101#n22>

33. Кабінет Міністрів України. Постанова від 07 березня 2022 р. № 221. Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану.

URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-oplati-praci-pracivnikiv-derzhavnih-organiv-organiv-miscevogo-samovryaduvannya-pidpriyemstv-ustanov-ta-organizacij-shcho-finansuyutsya-abo-dotuyutsya-z-byudzhetu-v-umovah-221?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAYnJpZBExS2ZPZ08wdlEzNWZDak9tegEe5c5a3DyuEBespaPSFKSKhRRsYYuN-hqLwarQIH5Q4Q1KyhEwGkkawoNsRg_aem_YqpSbJkGEz9JIN7INKHhhQ

34. Козак М.В. Пенар А.О. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ: ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ ТА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУТІВ.

URL: <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/21/19>

35. Куртєв Анатолій. Організація системи кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного стану.

URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/241/227>

36. Л. Павлова. ТРАНСФОРМАЦІЯ ВНУТРІШНЬОПОЛІТИЧНОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.

URL: <https://journals.pnu.if.ua/index.php/politology/article/view/165/162>

37. Лілія Ржеутська. Військові адміністрації як загроза місцевому самоврядуванню?

URL: <https://www.dw.com/uk/vijskovi-administracii-v-ukraini-ak-zagroza-miscevomu-samovraduvannu/a-74396543>

38. Майже 220 мільйонів гривень Чернівецька область вже спрямувала на Сили безпеки та оборони України лише за 8 місяців 2025 року.

URL: <https://bukoda.gov.ua/news/maizhe-220-milioniv-hryven-chernivetska-oblast-vzhe-spriamuvala-na-sily-bezpeky-ta-oborony-ukrainy-lyshe-za-8-misiatsiv-2025-roku>

39. Місцеві органи влади в умовах воєнного стану: повноваження та співпраця військових адміністрацій з органами місцевого самоврядування.

URL: <https://univer.km.ua/sites/default/files/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0%20%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B0%202022.pdf#page=149>

40. Міністерство у справах ветеранів України. Аналітична інформація за даними Міністерства у справах ветеранів України. URL: <https://data.mva.gov.ua/>

41. МИТНИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ. Редакція від 24.10.2025.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>

42. Начальник Чернівецької ОВА Руслан Запаранюк відвідав бійців 1-го і 2-го батальйонів 107-ї Буковинської бригади Сил ТрО, які нищать ворога на Харківському напрямку. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/nachalnyk-chernivetskoi-ova-ruslan-zaparaniuk-vidvidav-biitsiv-1-ho-i-2-ho-batalioniv-107-i-bukovynskoi-bryhady-syl-tro-iaki-nyshchat-voroha-na-kharkivskomu-napriamku>

43. Начальник Чернівецької ОВА Руслан Запаранюк під час поїздки на передову провідав легендарний 97-й батальйон 107 бригади Сил ТрО.

URL: <https://bukoda.gov.ua/news/nachalnyk-chernivetskoi-ova-ruslan-zaparaniuk-pid-chas-poizdki-na-peredovu-lehendarnyi-97-i-batalion-107-bryhady-syl-tro>

44. Начальник Чернівецької ОВА Руслан Запаранюк під час поїздки на фронт відвідав Бойових гуцулів — незламних воїнів 93-го окремого батальйону 107 бригади Сил ТрО. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/nachalnyk-chernivetskoi-ova-ruslan-zaparaniuk-pid-chas-poizdki-na-front-vidvidav-boiovykh-hutsuliv-nezlamnykh-voiniv-93-ho-okremoho-batalionu-107-bryhady-syl-tro>

45. Наталія Кайда. Проходження публічної служби у період дії воєнного стану.

URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/prohodzhennya-publichnoyi-sluzhby-u-period-diyi-voyennogo-stanu>

46. Національне агенство державної служби. Щодо організації роботи державних органів в умовах воєнного стану. URL: <https://nads.gov.ua/news/shchodo-organizaciyi-roboti-derzhavnih-organiv-v-umovah-voyennogo-stanu>

47. Національне агенство України з питань державної служби. Володимир Зеленський підписав Закон України “Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі

класифікації посад”. URL: <https://nads.gov.ua/news/volodymyr-zelenskyi-pidpysav-zakon-ukrainy-pro-vnesennia-zmin-do-deiakikh-zakoniv-ukrainy-shchodo-vprovadzhennia-iedynykh-pidkhodiv-v-oplati-pratsi-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-na-osnovi-klasifikatsii-posad>

48. Національне агенство України з питань державної служби. Оновлені відповіді на запитання щодо дії окремих положень Закону України від 15 березня 2022 р. № 2136 «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» для посадових осіб місцевого самоврядування. URL: <https://nads.gov.ua/onovleni-vidpovidi-na-zapytannia-shchodo-dii-okremykh-polozhen-zakonu-ukrainy-vid-15-bereznia-2022-r-2136-pro-orhanizatsiiu-trudovykh-vidnosyn-v-umovakh-voiennoho-stanu-dlia-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia>

49. Національне агенство України з питань державної служби. Стан впровадження системи оплати праці на основі класифікації посад узагальнений звіт за I півріччя 2024 року.

URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%202024.pdf>

50. Офіс Генерального прокурора. Судитимуть експосадовців Міноборони, які розтратили майже 2 млрд грн на закупівлях неякісної амуніції для військових.

URL: <https://www.gp.gov.ua/ua/posts/suditimut-eksposadovciv-minoboroni-yaki-roztratili-maize-2-mlrd-grn-na-zakupivlyax-neyakisnoyi-amuniciyi-dlya-viiskovix>

51. Офіційний вебпортал міста Києва. Київська обласна військова адміністрація.

URL: https://kyivcity.gov.ua/bezpeka_ta_pravoporiadok/kivska_miska_viyskovo-tsivilna_administratsiya_959569/

52. Офіційний вебсайт Водянської сільської військової адміністрації.

URL: <https://vodyanska-gromada.gov.ua/vodyanska-silska-vijskova-administraciya-16-47-00-14-04-2025/>

53. Офіційний вебсайт Київської міської ради. URL: <https://kmr.gov.ua/uk/misykuy-golova>

54. Офіційний вебсайт Краматорської міської військової адміністрації.

URL: <https://krm.gov.ua/publiczni-zakupivli/kramatorska-miska-vijskova-administratsiya/>

55. Офіційний вебсайт Старосалтівської селищної військової адміністрації.

URL: <https://stsaltiv.gov.ua/cc-structure/unit/starosaltivska-selischna-viskova-administratsiya>

56. Офіційний вебсайт Чернівецької ОВА. Безбар'єрність.

URL: <https://bukoda.gov.ua/gromadyanam/bezbaryernist>

57. Офіційний вебсайт Чернівецької ОВА. Для буковинської молоді провели військово-патріотичний тренінг. UR: <https://bukoda.gov.ua/news/dlia-bukovynskoi-molodi-provely-viiskovo-patriotychnyi-treninh>

58. Офіційний вебсайт Чернівецької ОВА. З початком нового навчального року в буковинських закладах освіти почалися заняття в Осередках із «Захисту України».

URL: <https://bukoda.gov.ua/news/z-pochatkom-novoho-navchalnoho-roku-v-bukovynskykh-zakladakh-osvity-pochalysia-zaniattia-v-oseredkakh-iz-zakhystu-ukrainy>

59. Офіційний вебсайт Чернівецької ОВА. На Буковині до кінця цього року планують облаштувати додаткових 213 ліжко-місць для проживання внутрішньо переміщених осіб, 85 з них - пристосовані для людей з інвалідністю.

URL: <https://bukoda.gov.ua/news/na-bukovyni-do-kintsia-tsoho-roku-planuiut-oblashtuvaty-dodatkovykh-213-lizhko-mists-dlia-prozhyvannia-vnutrishno-peremishchenykh-osib-85-z-nykh-prystosovani-dlia-liudei-z-invalidnistiu>

60. Офіційний вебсайт Чернівецької ОВА. На Буковині представили проєкт регіональної програми утвердження української національної та громадянської ідентичності на 2026 рік.

URL: <https://bukoda.gov.ua/news/na-bukovyni-predstavlyly-proiekt-rehionalnoi-prohramy-utverdzhennia-ukrainskoi-natsionalnoi-ta-hromadianskoi-identychnosti-na-2026-rik>

61. Офіційний вебсайт Чернівецької ОВА. Положення про департамент освіти і науки Чернівецької обласної державної адміністрації. URL: <https://bukoda.gov.ua/structure/departament-osviti-i-nauki/polozhennya-pro-departament-osviti-i-nauki>

62. Офіційний вебсайт Чернівецької ОВА. Положення про Департамент регіонального розвитку Чернівецької обласної державної адміністрації.

URL: <https://bukoda.gov.ua/structure/departament-regionalnogo-rozvitku/polozhennya-pro-departament-regionalnogo-rozvitku>

63. Офіційний вебсайт Чернівецької ОВА. Положення про департамент охорони здоров'я Чернівецької обласної державної адміністрації.

URL: <https://bukoda.gov.ua/structure/departament-ohoroni-zdorovya/polozhennya-pro-departament-ohoroni-zdorovya>

64. Офіційний вебсайт Чернівецької ОВА. Положення про департамент соціального захисту населення. URL: <https://bukoda.gov.ua/structure/departament-socialnogo-zahistu-naselennya/polozhennya-pro-departament-socialnogo-zahistu-naselennya>

65. Офіційний вебсайт Чернівецької ОВА. Положення про управління молоді та спорту Чернівецької ОДА. URL: <https://bukoda.gov.ua/structure/upravlinnya-molodi-ta-sportu/polozhennya-pro-upravlinnya-molodi-ta-sportu>

66. Офіційний вебсайт Чернівецької ОВА. У Луковицькому опорному закладі освіти триває будівництво протирадіаційного укриття. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/u-lukovytskomu-opornomu-zakladi-osvity-tryvaie-budivnytstvo-protyradiatsiinoho-ukryttia>

67. Офіційний вебсайт Чернівецької ОВА. У межах проекту «Мандротерапія» група наших відважних воїнів вирушила на одну з найвеличніших вершин українських Карпат — гору Петрос. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/mandroterapiia-na-karpatskykh-vershynakh>

68. Підготовка громадян України до національного спротиву триває. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/pidhotovka-hromadian-ukrainy-do-natsionalnoho-sprotyvu-tryvaie>

69. ПОДАТКОВИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ. Редакція від 26.11.2025.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

70. ПОСТАНОВА Верховної Ради України. «Про структуру апарату Верховної Ради України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-14#Text>

71. Пухтинський М.О. ПРОБЛЕМИ РЕ-ЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ У ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ ВРЯДУВАННІ УКРАЇНИ. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/-%20%D0%A8%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%20%D0%A9%D0%9D%D0%9F%D0%9A%20%D0%9C%D1%83%D0%BD%D1%96%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0_0.pdf#page=55

72. Розпорядження Чернівецької ОВА від 05 червня 2025 р. № 757-р. Про затвердження Положення про управління цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Чернівецької обласної державної адміністрації.

URL: <https://bukoda.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-polozhennia-pro-upravlinnia-tsyfrovoho-rozvytku-tsyfrovykh-transformatsii-i-tsyfrovizatsii-chernivetskoj-oblasnoj-derzhavnoj-administratsii>

73. Розпорядження Чернівецької ОВА від 18 грудня 2023 р. № 1304-р. Про затвердження Положення про управління з питань ветеранської політики Чернівецької обласної державної адміністрації.

URL: <https://bukoda.gov.ua/storage/app/sites/23/uploaded-files/polozenia.pdf>

74. Розпорядження Чернівецької ОВА від 18 липня 2025 р. № 990-р Про внесення змін до Положення про Департамент оборонної роботи Чернівецької обласної державної адміністрації. URL: <https://bukoda.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-polozhennia-pro-departament-oboronnoi-roboty-chernivetskoj-oblasnoj-derzhavnoj-administratsii>

75. Рух ЧЕСНО. Михайло Загородній. Військові адміністрації: повзуча централізація чи необхідний інструмент під час війни? URL: <https://www.chesno.org/post/5792/>
76. Указ Президента України. «Положення про Офіс Президента України» від 25 червня 2019 року № 436/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436/2019>
77. Указ Президента України про введення воєного стану.
URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
78. УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ №68/2022. Про утворення військових адміністрацій. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/682022-41405>
79. Укрінформ. Бюджет України під час війни: поточна ситуація, плани та прогнози на наступний рік. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-preshall/3790784-budzet-ukraini-pid-cas-vijni-potocna-situacia-plani-ta-prognozi-na-nastupnij-rik.html>
80. Юрковський В.С. Вплив війни на функціонування політичних інститутів в Україні: виклики правовій державі.
URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/17856/17751>
81. BBC News. Damian Zane & Wedaeli Chibelushi. What's the fighting in DR Congo all about? URL: <https://www.cfr.org/global-conflict-tracker/conflict/violence-democratic-republic-congo>
82. BBC News. Natasha Booty, Farouk Chothia, Wedaeli Chibelushi. A simple guide to what is happening in Sudan. URL: <https://www.bbc.com/news/articles/cjel2nn22z9o>
83. BBC News. What is Hamas and why is it fighting with Israel in Gaza?
URL: <https://www.bbc.com/news/articles/clyv7w3gdy2o>
84. David Hook, Tin Maung Than and Kim N. B. Ninh. Conceptualizing Public Sector Reform in Myanmar.
URL: https://www.themimu.info/sites/themimu.info/files/documents/Ref_Doc_Conceptualizing_Public_Sector_Reform_In_Myanmar_ENG_Jun2015.pdf

85. International Journal of Management and Sustainability. Garoot Suleiman Eisa, Ahmed Ibrahim Abu Sin. THE SUDAN CIVIL SERVICE: ONE CENTURY OF DEVELOPMENT.

URL: <https://ideas.repec.org/a/pkp/ijomas/v4y2015i3p60-74id1004.html>

86. Maggie Bar-Tura and Nicole Fleischer. Civic Service in Israel.

URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764004269742>

87. Nyaburi Nyadera and Michael Otieno Kisaka. The State of Israel.

URL: https://www.researchgate.net/profile/Miskat-Jahan-6/publication/382941097_Islamic_Republic_of_Pakistan/links/66b3d03e299c327096b78d74/Islamic-Republic-of-Pakistan.pdf#page=584

88. Myanmar's Coup d'état and the Struggle for Federal Democracy and Inclusive Government. URL: <https://www.mdpi.com/2077-1444/13/7/594/pdf>

89. Promotion in the Sudanese Civil Service. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/009102608000900104>

90. Public Administration in Africa: Performance and Challenges. Chapter 2 Public Administration in the Democratic Republic of Congo. https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Public%20Administration%20in%20Africa_%20Performance%20and%200Challenges.pdf#page=41

91. Public Administration Review. Public Administration in Israel: Between Governability and Collapse. URL: <https://www.jstor.org/stable/41317397>

92. Reformation of Public Administration in Conflict-Affected States: The Case of the Republic of Sudan. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/reformation-of-public-administration-in-conflict-affected-states/266106>

93. South African Review of Sociology. The Post-War Power Sharing and the Legal Politicisation of the Congolese Public Administration. URL: https://www.researchgate.net/publication/372661224_The_Post-

War Power Sharing and the Legal Politicisation of the Congolese Public Administration

94. The Erosion of Public Administration in Sudan.

URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003389941-9/erosion-public-administration-sudan-ibrahim-elnur>

95. The Guardian. Myanmar civil war: a quick guide to the conflict.

URL: <https://www.theguardian.com/global-development/2025/jan/31/why-is-myanmar-embroiled-in-conflict>