

АДМІНІСТРАТИВНЕ, ФІНАНСОВЕ, ПОДАТКОВЕ ПРАВО

УДК 342.9

DOI <https://doi.org/10.32782/klj-2025-8.01>

ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У ПЕРІОД ВІЙНИ: АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Губанов Олег Олександрович,

доктор юридичних наук, професор,

доцент кафедри службового та медичного права

Навчально-наукового інституту права

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: 0000-0002-5427-1821

Дослідження присвячене з'ясуванню та аналізу проблем функціонування публічної служби в Україні в умовах дії особливого правового режиму воєнного стану. Установлено, що на сучасному етапі формування української ідентичності та самобутності не можна оминати увагою проблематику публічних інститутів громадянського суспільства. Увагу зосереджено на проблемах кадрового забезпечення публічної служби, проаналізовано можливі шляхи цифрового забезпечення та вдосконалення даного правового та суспільного інституту, запропоновано можливі шляхи вирішення зазначених проблем.

Розглянуто та проаналізовано звіти результатів опитування службовців державної служби, що дало змогу сформулювати орієнтири для визначення наявних проблем. Охарактеризовано нормативне та інституційне забезпечення запланованих державними органами України заходів, що сприятимуть розповсюдженню негативної репутації публічної служби у громадянському суспільстві. Увагу присвячено питанням технологічного забезпечення підвищення ефективності функціонування публічної служби в контексті адміністративно-правового регулювання.

Зроблено висновок про те, що основними завданнями України у процесі вдосконалення діяльності та функціонування публічної служби в умовах війни є формування належної нормативної основи для імплементації запланованих кроків у реальне життя з урахуванням вимог та рекомендації ЄС та країн-партнерів; створення безпечної цифрової інфраструктури, яка гарантуватиме технічний захист публічної інформації та персональних даних як суб'єктів публічної служби, так і приватних осіб, які звертаються за отриманням публічних послуг; формування належного рівня мотивації публічних службовців з урахуванням психологічної підтримки та соціального захисту; формування єдиної бази кадрового резерву публічних службовців із метою уникнення наслідків кадрової недостатності; інтеграція публічних службовців із тимчасово окупованих територій у професійне життя.

Ключові слова: публічна служба, публічний службовець, воєнний стан, публічне адміністрування, реформа публічної служби.

Hubanov Oleh. Problems of organizing public service activities during war: administrative and legal ways of solution

This study is devoted to the clarification and analysis of the problems of the functioning of the public service in Ukraine under the special legal regime of martial law. It has been established that at the current stage of the formation of Ukrainian identity and originality, the issues of public institutions of civil society cannot be ignored. Attention is focused on the problems of staffing the public service, possible ways of digital support and improvement of this legal and social institution are analyzed, possible ways of solving the above problems are proposed.

The reports of the results of the survey of civil servants are considered and analyzed, which allowed to form a guideline for identifying existing problems. The normative and institutional support of the measures planned by the state bodies of Ukraine that will contribute to the spread

of the negative reputation of the public service in civil society is characterized. Attention is devoted to the issues of technological support for increasing the efficiency of the functioning of the public service in the context of administrative and legal regulation.

It is concluded that the main tasks of Ukraine in the process of improving the activities and functioning of the public service in wartime are to form an appropriate regulatory framework for the implementation of planned steps in real life, taking into account the requirements and recommendations of the EU and partner countries; to create a secure digital infrastructure that guarantees technical protection of public information and personal data of both public service entities and private individuals who apply for public services; to form an appropriate level of motivation of public servants, taking into account psychological support and social protection; to form a single base of personnel reserve of public servants in order to avoid the consequences of personnel shortages; to integrate public servants from temporarily occupied territories into professional life.

Key words: *public service, public servant, martial law, public administration, public service reform.*

Постановка проблеми. Уведення особливого правового режиму воєнного стану Указом Президента України № 64 від 24 лютого 2022 р. [1] негативно відзначилося на функціонуванні надзвичайно важливих інститутів громадянського суспільства. Організація діяльності публічної служби також зазнала значних змін, процес адаптації до яких триває дотепер, про що свідчать часом хаотичні та непрогнозовані рішення уряду та нововведення профільної служби. На жаль, доводиться констатувати, що зміни в умовах воєнного стану не завжди можна передбачити, а публічні рішення – завершити очікуваними результатами.

У зв'язку із зазначеним виникає об'єктивна потреба в аналізі наявних змін у функціонуванні публічної служби, оцінка ефективності їх упровадження у професійну діяльність публічних службовців та вплив на можливості досягнення максимального позитивного результату в процесі відбудови сучасної демократичної суверенної України.

Додатковими аргументами на користь актуальності проведення запропонованого дослідження є гостро поставлене кадрове та демографічне питання у контексті функціонування публічної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З урахуванням того, що запропонована тематика дослідження є новою для науки адміністративного права, що є цілком обґрунтованим, слід звернути увагу

на наукові роботи тих дослідників, у колі інтересів яких почесне місце займала тематика розвитку інституту публічної служби та проблеми правового статусу публічних службовців. Таким чином, уважаємо за доцільне звернути увагу на роботи таких науковців, як О.А. Банчук, В.М. Бевзенко, А.І. Берлач, В.П. Битяк, Л.Р. Біла-Тіунова, Є.І. Бородін, М.Й. Вільгушинський, М.Ю. Віхляєв, І.П. Голосніченко, Н.Т. Гончарук, Т.О. Губанова, С.Д. Дубенко, В.С. Журавський, О.А. Заярний, М.І. Козюбра, І.Б. Коліушко, Т.О. Коломоєць, В.К. Колпаков, О.В. Кузьменко, Н.А. Липовська, Н. А. Литвин, А.А. Мельник, Н.Р. Нижник, С.П. Погребняк, Ю.Л. Панейко, С.В. Петков, А.В. Петришин, О.С. Проневич, О.Р. Радішевська, С.М. Серьогіна, Н.Р. Сорокіна, Г.С. Тимчик, С.В. Федчишин, В.Ю. Чернишова, М.І. Цуркан, Н. Янюк та ін.

Проте зміни у порядку функціонування публічної служби в Україні в період дії особливого правового режиму воєнного стану потребують нового переосмислення та аналізу для розвитку даного інституту та формування нових засад функціонування публічного сектору в епоху сучасних змін.

Метою статті є дослідження проблем організації діяльності публічної служби України в умовах дії особливого правового режиму воєнного стану та формування пропозицій їх вирішення з урахуванням вимог та особливостей адміністративно-правового регулювання.

Науковою новизною публікації є формування дієвих шляхів подолання існуючих об'єктивних проблем функціонування публічної служби в контексті дії особливого правового режиму.

Методи дослідження. Під час підготовки даної роботи було застосовано сукупність методів та прийомів наукового пізнання, сукупне застосування яких дало змогу досягти поставленої у дослідженні мети. Серед загальнонаукових методів було використано такі, як метод синтезу, системний метод, метод індукції, метод узагальнення. Серед спеціально-наукових методів варто виокремити метод документального аналізу, формально-юридичний метод, метод правового порівняння.

Виклад основного матеріалу дослідження. Спершу пропонуємо звернути увагу на таку наявну проблему функціонування публічної служби, як кадровий дефіцит. У 2024 р. під час Всеукраїнської конференції «Два роки війни: наслідки та перспективи» Наталія Алюшина – голова Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) звернула увагу на катастрофічний брак кадрів у органах державної влади та органах місцевого самоврядування [2].

Не викликати сумнівів той факт, що найбільш гостро дана проблема відчувається на тимчасово окупованих та деокупованих територіях України. Ба більше, у процесі повоєнного відновлення України означене питання набуватиме обертів та потребуватиме більших ресурсів для впровадження необхідних змін.

Перші спроби реагувати на проблему кадрового дефіциту були розпочаті у 2023 р. Так, Кабінетом Міністрів України було прийнято Постанову «Про реалізацію експериментального проєкту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України» від 23 травня 2023 р. № 524 [3]. Даною Постановою було затверджено Порядок реалізації експериментального проєкту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях

України та встановлено таке: 1) координаторами експериментального проєкту є Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, Національне агентство з питань державної служби та Вища школа публічного управління; 2) учасниками експериментального проєкту є районні, обласні військові адміністрації, військові адміністрації населених пунктів, центральні органи виконавчої влади та їхні територіальні органи, місцеві органи виконавчої влади, інші державні органи, які утворені або відновили роботу на деокупованих територіях України, представницькі органи корінних народів України, а також громадяни України, які виявили бажання працювати в державних органах на деокупованих територіях України; реалізація експериментального проєкту здійснюватиметься з моменту набрання чинності цією Постановою та протягом воєнного стану і 12 місяців зі дня припинення чи скасування воєнного стану, але не більше двох років [3].

Як зазначає НАДС, «мета проєкту – забезпечити персоналом районні, обласні військові адміністрації, військові адміністрації населених пунктів, інші державні органи, які утворені або відновили роботу на ДОТ України для практичного виконання завдань і функцій держави. Нині до кадрового резерву зараховано 2 265 кандидатів. Середній вік – від 32 до 48 років. Більшість висловили бажання працювати в Криму, Донецькій, Запорізькій і Херсонській областях. Перевагу надають таким напрямкам, як адміністративне керівництво, державний нагляд і контроль, правове забезпечення, запобігання корупції» [2].

Порядком реалізації експериментального проєкту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України передбачена професійна адаптація для реалізації мети кадрового резерву. Так, відповідно до п. 14 зазначеного Порядку, «з особами, зарахованими до резерву, проводиться робота щодо професійного навчання, зокрема, шляхом: організації підвищення кваліфікації з питань законо-

давства та аналізу реалізації норм законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України та інших актів законодавства; відновлення базової інфраструктури, споруд, об'єктів, діяльності комунальних підприємств, подолання екологічних наслідків війни на місцевості; надання послуг, орієнтованих на захист прав і свобод людини і громадянина у період дії правового режиму воєнного стану, післявоєнний період та постконфліктних ситуаціях, а також інших питань забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України; сприяння онлайн-навчанню на освітніх вебплатформах, участі у конференціях, науково-практичних конференціях, фахових семінарах з проблем та питань діяльності державних органів і структурних підрозділів у період дії правового режиму воєнного стану та в післявоєнний період, тренінгах, майстер-класах, курсах з оволодіння практичними навичками та інших формах самоосвіти. Підвищення кваліфікації осіб, зарахованих до резерву, проводиться після отримання ними підтвердження про зарахування до резерву та протягом всього часу перебування в резерві» [3].

Окрім того, для реалізації мети формування кадрового резерву передбачене належне інституційне та цифрове забезпечення: технічним адміністратором інформаційно-комунікаційної системи, що містить відомості про осіб, зарахованих до резерву, є НАДС, а Національна поліція, СБУ, Державне бюро розслідувань, Служба зовнішньої розвідки, розвідувальний орган Міноборони мають прямий автоматизований доступ до системи для отримання в межах повноважень інформації стосовно осіб, які можуть бути призначені на посади в державному органі на деокупованій території [3].

Важливо наголосити, що резерв формується з осіб, які виявили бажання продовжувати професійний шлях на посадах публічної служби, а не які зобов'язані це робити [4].

У 2025 р. НАДС було проведено дослідження «Організація роботи державних

службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». За офіційною інформацією, за результатами щорічного опитування з використанням опитувальника, оновленого за підтримки експертів SIGMA/OECD, опитано майже 42 тис державних службовців. Було досліджено: особливості організації роботи державних службовців; зміни навантаження, функціоналу та продуктивності; оплату праці; потреби у соціальному забезпеченні; мотивацію та ресурси продовжувати працювати на державній службі; психологічний стан та потреби у психологічній підтримці [5].

Особливу увагу в результатах дослідження слід приділити питанню безпеки умов праці державних службовців. Так, результати відображають досить невтішні показники: з'ясовано, що на роботі під час сигналу повітряної тривоги лише 44% опитаних мають доступ до укриття та користуються ним, 24% – мають доступ, але не користуються, 32% – не мають доступу до укриття. Частка осіб, які мають доступ до укриття (незалежно від того, користуються ним чи ні) залишилася на рівні 2024 р. і становить 68%. Водночас спостерігається зниження чисельності осіб, які мають доступ до укриття та користуються ним (у 2024 р. – 48%), та збільшення чисельності осіб, котрі мають доступ, але не користуються (у 2024 р. – 20%). Найвищі показники відсутності доступу до укриття демонструють такі області: Волинська (46%), Луганська (46%), м. Київ (45%), Донецька (42%), Харківська (42%), Закарпатська (41%), Рівненська (40%). Виявлено залежність між показниками користування укриттями та формою роботи. Так, працівники, які працюють дистанційно, мають гірший доступ до укриттів. Більше половини з них (53%) зазначають про відсутність укриття. Лише чверть (26%) користуються укриттями. Порівняно з минулим роком показники не змінилися: 27% тих, хто працював дистанційно, користувалися укриттями. Серед опитаних, які працюють у штатному режимі, показники доступу до укриттів вищі: 68% мають доступ до укриття, 44% користуються ним. Пере-

важна кількість респондентів, як і минулого року, працює у штатному режимі (96%), відповідно, мають найбільший вплив на загальні показники користування укриттями [6].

Звіт 2025 р. також яскраво демонструє відсутність належних показників збільшення рівня мотивації службовців, що безпосередньо негативно впливає на функціонування публічної служби. Так, за інформацією звіту, кількість тих, хто планує працювати на державній службі в умовах воєнного стану, залишається практично незмінною (у 2023–2024 рр. – 85–86%), водночас кількість державних службовців, які планують залишитися працювати на державній службі після війни, продовжує знижуватися (у 2025 р. – 64%, у 2024 р. – 69%, у 2023 р. – 75%, у 2022 р. – 86%) [6].

Для вирішення існуючих проблем НАДС пропонує:

- продовжити послідовну та системну імплементацію реформи системи оплати праці відповідно до завдань, визначених Планом України (незворотність змін) та Дорожньою картою реформування державного управління (РДУ);

- забезпечити подальше методологічне вдосконалення системи класифікації посад для посилення прозорості та об'єктивності підходу;

- підготувати нову Стратегію РДУ на 2026–2030 рр., зокрема щодо підвищення ефективності управління людським капіталом та посилення соціальних гарантій на державній службі;

- посилити інформаційно-роз'яснювальну та консультативну роботу;

- розробити пропозиції щодо запровадження додаткових соціальних гарантій для державних службовців;

- розробити конкретні пропозиції щодо заходів матеріальної та нематеріальної мотивації, спрямованих на збереження професійного кадрового потенціалу;

- провести моніторинг практик управління людськими ресурсами (HR) у приватному секторі щодо систем мотивації, соціальних гарантій та гнучких форм організації праці для подальшого розроблення

пропозицій щодо їх адаптації у системі державної служби;

- посилити безпековий складник навчальних та інформаційно-консультативних заходів для державних службовців усіх категорій;

- забезпечити своєчасність, об'єктивність та обґрунтованість проведення повторної класифікації посад державної служби та уникати ініціювання необґрунтованих змін класифікації посад у державному органі;

- забезпечити дотримання принципів доброчесності та фінансової прозорості;

- в умовах зростання навантаження (65% опитаних) застосовувати заходи матеріальної та нематеріальної мотивації;

- забезпечити обов'язкове та регулярне ознайомлення державних службовців із результатами класифікації їхніх посад, а також із механізмом нарахування заробітної плати та умовами оплати праці в державному органі;

- забезпечити безпечні та комфортні умови праці державних службовців як запоруку операційної стійкості в умовах воєнного стану;

- запровадити системні заходи психологічної підтримки тощо [6].

Також слід нагадати, що залишається чинною Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану» від 12 квітня 2022 р. № 440, яка встановлює нові правила щодо визначення організації форми роботи державних службовців. Так, встановлено, що у період воєнного стану для державних службовців та працівників державного органу, які перебувають на території України, за рішенням керівника державної служби в державному органі може запроваджуватися дистанційна робота у разі наявності організаційних і технічних можливостей для виконання їхніх посадових обов'язків. Робота державних службовців та працівників державного органу за межами України допускається лише у разі службового відрядження, оформленого в установлен-

ному порядку. У разі перебування державного службовця або працівника державного органу в робочий час в Україні поза межами робочого місця без рішення керівника державної служби, зазначеного в пункті 1 цієї Постанови, або за кордоном, окрім перебування у службовому відрядженні, оформленому в установленому порядку, до них може бути застосоване дисциплінарне стягнення відповідно до закону [7]. Дана Постанова вносить додаткові суперечності у нормативно-правове регулювання організації роботи державних службовців.

Слід зазначити, що наведені у звіті 2025 р. рекомендації мають більше характер орієнтовного плану заходів, для реалізації яких необхідним є не один рік роботи одного державного органу. Наявні у суспільстві та державі проблеми, пов'язані з дією особливого правового режиму воєнного стану, потребують нагальних рішень та дій.

Ще одним питанням, яке неможливо обійти увагою, є ротація кадрів на публічній службі як один з елементів управління та адміністративно-правового регулювання. Варто погодитися з А. Городинським, який вважає, що «упровадження продуманої системи ротації в Україні на основі зарубіжного досвіду є особливо важливим з огляду на виклики війни. Ротація може сприяти швидкому реагуванню на загрози, підвищенню керованості в регіонах, оновленню кадрового складу на стратегічних напрямках та зменшенню корупційних ризиків. Перспективою подальших розвідок у цьому напрямі є формування національної концепції кадрової ротації. Необхідно розробити комплексну концепцію ротації в публічній службі України з урахуванням світових підходів, а також викликів безпекового характеру, що актуалізуються воєнним станом. Потрібне впровадження механізмів оцінки ефективності ротації для оцінювання результативності ротаційних процедур. Варто дослідити чинники, які перешкоджають практичному впровадженню ротації в органах публічної влади: інституційні інерції, правова фраг-

ментарність, кадрова нестабільність, відсутність мотивації» [7, с. 222].

Окремим питанням, на яке варто звернути увагу, на нашу думку, є впровадження цифрових рішень у діяльність публічної служби. Як зазначає С.С. Ненько, «у контексті адміністративного права цифровізація охоплює: запровадження електронних адміністративних послуг; створення єдиних електронних реєстрів та цифрової ідентифікації; формування нормативних стандартів кібербезпеки та захисту персональних даних; розвиток механізмів автоматизованого прийняття управлінських рішень» [9, с. 162].

В Україні вже прийнято належну нормативну основу для впровадження цифровізаційних трансформацій, проте у зв'язку з війною залишається питання доступу громадян до публічних електронних послуг, який не завжди вдається забезпечити державі через причини об'єктивного характеру, такі як наближення лінії бойового зіткнення, тривалі атаки ворога на енергетичну інфраструктуру, кібератаки на державні сервіси та реєстри тощо. Тому обов'язковою умовою вирішення зазначеної проблеми є побудова належної цифрової інфраструктури, яка не буде уразливою до дій ворога.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, формування належної системи публічного управління та адміністрування передбачає комплексний підхід. Публічна служба, як і громадяни України, знаходиться у полі уваги ворога, який не втрачає можливостей негативно на неї повпливати. Сьогодні основними завданнями України у процесі вдосконалення діяльності та функціонування публічної служби в умовах війни є формування належної нормативної основи для імплементації запланованих кроків у реальне життя з урахуванням вимог та рекомендації ЄС та країн-партнерів; створення безпечної цифрової інфраструктури, яка гарантуватиме технічний захист публічної інформації та персональних даних як суб'єктів публічної служби, так і приватних осіб, які звертаються за

отриманням публічних послуг; формування належного рівня мотивації публічних службовців з урахуванням психологічної підтримки та соціального захисту; формування єдиної бази кадрового резерву публічних службовців із метою уникнення наслідків кадрової нестачі; інтеграція

публічних службовців із тимчасово окупованих територій у професійне життя.

Наведені пропозиції сприятимуть мінімізації ризиків зниження рівня ефективності функціонування публічної служби в умовах дії особливого правового режиму воєнного стану.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» № 64/2022 від 24 лютого 2022 р. *Президент України. Офіційне Інтернет-представництво*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> (дата звернення: 12.12.2025).

2. Голова НАДС: Війна загострила наявні проблеми державної служби, одна з яких – брак людського капіталу. *Національне агентство з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-viina-zahostryla-naiavni-problemy-derzhavnoi-sluzhby-odna-iz-iaukh-brak-liudskoho-kapitalu> (дата звернення: 20.12.2025).

3. Про реалізацію експериментального проєкту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 р. № 524. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-p#Text>

4. Резерв працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України. *Національне агентство з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/news/rezerv-pratsivnykiv-derzhavnykh-orhaniv-dlia-roboty-na-deokupovanykh-terytoriiakh-ukrainy> (дата звернення: 20.12.2025).

5. Результати дослідження «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». *Національне агентство з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/news/rezultaty-doslidzhennia-orhanizatsiia-roboty-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-ta-oplata-pratsi-v-umovakh-voiennoho-stanu> (дата звернення: 20.12.2025).

6. Щорічне дослідження Національне агентство України з питань державної служби «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». 2025. 81 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/opituvannia-vs-2025-07112025.pdf>

7. Постанова Кабінету Міністрів України № 440 від 12 квітня 2022 р. «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-p#Text> (дата звернення: 14.12.2025).

8. Городинський А. Зарубіжний досвід кадрової ротації на публічній службі. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. № 4. С. 212–225. <https://doi.org/10.35432/tisb332025331324>

9. Ненько С. С. Цифровізація публічного адміністрування як фактор модернізації адміністративно-правового забезпечення підприємництва. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 9. С. 160–165. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-9/33>

REFERENCES:

1. President of Ukraine. (2022, February 24). «Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini» [Decree of the President of Ukraine No. 64/2022 «On the introduction of martial law in Ukraine»]. *Official website of the President of Ukraine*. Retrieved from: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> [in Ukrainian].

2. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2025). Holova NADS: Viina zahostryla naiavni problemy derzhavnoi sluzhby, odna iz yakykh – brak liudskoho kapitalu [Head of the NAUCS: The war has exacerbated existing problems of the civil service, one of which is the lack of human

capital]. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-viina-zahostryla-naiavni-problemy-derzhavnoi-sluzhby-odna-iz-iyakhyh-brak-liudskoho-kapitalu> [in Ukrainian].

3. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023, May 23). Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proektu shchodo stvorennia rezervu pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv dlia roboty na deokupovanykh terytoriiakh Ukrainy [Resolution No. 524 «On the implementation of an experimental project on establishing a reserve of civil servants for work in the de-occupied territories of Ukraine»]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-p#Text> [in Ukrainian].

4. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2025). Rezerv pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv dlia roboty na deokupovanykh terytoriiakh Ukrainy [Reserve of civil servants for work in the de-occupied territories of Ukraine]. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/news/rezerv-pratsivnykiv-derzhavnykh-orhaniv-dlia-roboty-na-deokupovanykh-terytoriiakh-ukrainy> [in Ukrainian].

5. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2025). Rezultaty doslidzhennia «Orhanizatsiia roboty derzhavnykh sluzhbovtziv ta oplata pratsi v umovakh voiennoho stanu» [Results of the study «Organization of civil servants' work and remuneration under martial law»]. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/news/rezultaty-doslidzhennia-orhanizatsiia-roboty-derzhavnykh-sluzhbovtziv-ta-oplata-pratsi-v-umovakh-voiennoho-stanu> [in Ukrainian].

6. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2025). Shchorichne doslidzhennia Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby «Orhanizatsiia roboty derzhavnykh sluzhbovtziv ta oplata pratsi v umovakh voiennoho stanu» [Organization of civil servants' work and remuneration under martial law: Annual study] (81 pp.). Retrieved from: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/opituvannia-vs-2025-07112025.pdf> [in Ukrainian].

7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022, April 12). Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 440 vid 12 kvitnia 2022 roku «Deiaki pytannia orhanizatsii roboty derzhavnykh sluzhbovtziv ta pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv u period voiennoho stanu» [Resolution No. 440 «Certain issues of organizing the work of civil servants and employees of state bodies during martial law»]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-p#Text> [in Ukrainian].

8. Horodynskiy, A. (2025). Zarubizhnyi dosvid kadrovoi rotatsii na publichnii sluzhbi [Foreign experience of personnel rotation in public service]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia* – Theoretical and Applied Issues of State-Building, (4), 212–225. <https://doi.org/10.35432/tisb332025331324> [in Ukrainian].

9. Nenko, S.S. (2025). Tsyfrovizatsiia publichnoho administruvannia yak faktor modernizatsii administratyvno-pravovoho zabezpechennia pidpriemnytstva [Digitalization of public administration as a factor in modernizing administrative and legal support of entrepreneurship]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal* – Legal Scientific Electronic Journal, (9), 160–165. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-9/33> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 01.12.2025

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.12.2025

Дата публікації (оприлюднення) статті: 31.12.2025



Стаття поширюється
на умовах ліцензії
відкритого доступу CC BY 4.0