

Концептуальні засади державної служби

УДК 354

Горник Володимир Гнатович

*доктор наук з державного управління, професор, директор
Навчально-наукового інституту управління, економіки та
природокористування, професор кафедри публічного управління,
туризму та готельно-ресторанної справи
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського*

Hornyk Volodymyr

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Director of the Educational and Research Institute of Management,
Economics and Environmental Management, Professor of the Public
Administration, Tourism and Hotel and Restaurant Business Department*

V.I. Vernadsky Taurida National University

ORCID: 0000-0002-9723-3956

Бельська Тетяна Валентинівна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління,
туризму та готельно-ресторанної справи
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського*

Bielska Tetiana

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Public Administration, Tourism and
Hotel and Restaurant Business Department*

V.I. Vernadsky Taurida National University

ORCID: 0000-0002-2792-4700

Сімак Сергій Васильович

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління,
туризму та готельно-ресторанної справи*

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

Simak Serhii

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Public Administration, Tourism and
Hotel and Restaurant Business Department
V.I. Vernadsky Taurida National University
ORCID: 0000-0003-1251-7288*

**АКСІОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ВИКЛИКИ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ
AXIOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE CIVIL SERVICE:
CHALLENGES AND PROSPECTS IN THE CONTEXT OF CRISIS
SITUATIONS**

***Анотація.** Вступ. Сучасні виклики, спричинені кризовими явищами, такими як пандемія COVID-19 та воєнний стан, висувають нові вимоги до державної служби та вимагають її переосмислення. В умовах нестабільності державні службовці виконують критично важливу роль у забезпеченні функціонування державного апарату, підтримці громадського порядку та захисті прав і свобод громадян.*

***Мета.** Метою дослідження є аналіз аксіологічних засад державної служби в умовах кризових ситуацій, визначення основних викликів, з якими стикаються державні службовці, та визначення перспектив їх подальшого розвитку.*

***Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-*

правове забезпечення щодо регулювання витрат на оплату винагород працівникам підприємства; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що здійснюють свої науково-практичні дослідження у сфері публічної служби.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для характеристики комплексного підходу до роботи з персоналом); формалізації, аналізу та синтезу (для формулювання рекомендацій по роботі з клієнтами); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті досліджуються аксіологічні засади державної служби в Україні, особливо в умовах кризових ситуацій. Аналізується вплив кадрового забезпечення, ефективних комунікацій між владою та суспільством, організації трудових відносин та безпеки персоналу на ефективність функціонування державних інституцій під час війни. Особлива увага приділяється стратегіям управління людськими ресурсами, що включають залучення, розвиток, мотивацію та збереження персоналу. Досліджено виклики, пов'язані із залученням висококваліфікованих фахівців, а також необхідність впровадження комплексних підходів до їхньої професійної підготовки, мотиваційних механізмів та системи матеріального й нематеріального заохочення.

Розглядається адаптація режиму роботи державних службовців, впровадження цифрових інструментів, заходи фізичної та психологічної безпеки персоналу, а також підтримка мобілізованих працівників та їхніх сімей. Значну увагу приділено етичним стандартам державної служби, забезпеченню прозорості, антикорупційним механізмам та механізмам зворотного зв'язку з громадськістю.

Окреслено роль ефективної комунікації між владою та суспільством у період криз, зокрема значення відкритості, прозорості та оперативності передачі інформації. Досліджено вплив соціальних мереж

на професійну діяльність державних службовців, окреслено принципи етики цифрової взаємодії. Наголошено на важливості психологічної підтримки та реабілітації працівників державного сектору, які працюють у стресових умовах. Розглянуто заходи кризового реагування, методи психологічної саморегуляції, впровадження програм фізичної активності та санаторно-курортного лікування.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на інтеграції нових етичних стандартів, удосконалення HR-стратегій та впровадження системи підтримки державних службовців для забезпечення стабільності та ефективності державного управління в умовах кризових викликів.

Ключові слова: публічне управління, органи публічної влади, аксіологія, державна служба, кризова ситуація, воєнний стан, цінності, моральна відповідальність, професійна етика, етичні стандарти, онбординг.

Summary. *Introduction.* Modern challenges caused by crisis phenomena, such as the COVID-19 pandemic and martial law, put forward new requirements for the civil service and require its rethinking. In conditions of instability, civil servants play a critically important role in ensuring the functioning of the state apparatus, maintaining public order, and protecting the rights and freedoms of citizens.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the axiological principles of the civil service in crisis situations, identify the main challenges faced by civil servants, and determine the prospects for their further development.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory and legal support for regulating the costs of paying remuneration to employees of the enterprise; 2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of public service.

The following scientific methods were used in the process of conducting the study: theoretical generalization (to characterize a comprehensive approach to working with personnel); formalization, analysis, and synthesis (to formulate recommendations for working with clients); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The article examines the axiological principles of civil service in Ukraine, especially in crisis situations. The impact of personnel management, effective communications between the authorities and society, the organization of labor relations and personnel safety on the effectiveness of the functioning of state institutions during the war is analyzed. Special attention is paid to human resource management strategies, which include the attraction, development, motivation and retention of personnel. The challenges associated with the attraction of highly qualified specialists are investigated, as well as the need to implement comprehensive approaches to their professional training, motivational mechanisms and a system of material and non-material incentives.

The adaptation of the work regime of civil servants, the introduction of digital tools, measures for the physical and psychological safety of personnel, as well as support for mobilized employees and their families are considered. Considerable attention is paid to ethical standards of civil service, ensuring transparency, anti-corruption mechanisms and mechanisms for feedback to the public.

The role of effective communication between the authorities and society during crises is outlined, in particular the importance of openness, transparency and efficiency of information transfer. The impact of social networks on the professional activities of civil servants is studied, the principles of ethics of digital interaction are outlined. The importance of psychological support and rehabilitation of public sector employees working in stressful conditions is emphasized. Crisis response measures, methods of psychological self-regulation, implementation of physical activity programs and sanatorium-resort

treatment are considered.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus on the integration of new ethical standards, improvement of HR strategies and implementation of a support system for civil servants to ensure stability and efficiency of public administration in times of crisis challenges.

Keywords: *public administration, public authorities, axiology, civil service, crisis situation, martial law, values, moral responsibility, professional ethics, ethical standards, onboarding.*

Постановка проблеми. Сучасні виклики, спричинені кризовими явищами, такими як пандемія COVID-19 та воєнний стан, висувають нові вимоги до державної служби та вимагають її переосмислення. В умовах нестабільності державні службовці виконують критично важливу роль у забезпеченні функціонування державного апарату, підтримці громадського порядку та захисті прав і свобод громадян.

Службовці мають керуватися високими стандартами чесності, відповідальності та відкритості у своїй діяльності. Це особливо важливо в кризові періоди, коли громадяни потребують надійного та компетентного управління. Впровадження чітких етичних норм сприятиме зміцненню довіри суспільства до державних інституцій. Крім того, в умовах кризи необхідно формувати нові підходи до відповідальності державних службовців. Це передбачає підвищення рівня їхньої професійної підготовки, здатності до оперативного прийняття рішень та гнучкості у реагуванні на непередбачувані ситуації. Державні службовці мають не лише дотримуватися норм законності та правопорядку, а й виявляти гуманізм, солідарність і підтримку громадян. Важливо, щоб їхня діяльність була спрямована на збереження соціальної стабільності, запобігання паніці та дезінформації, що є критично важливим під час кризових ситуацій.

Зміцнення аксіологічних засад державної служби сприятиме

підвищенню рівня її ефективності та легітимності в очах суспільства. У результаті державні інституції стануть більш стійкими до викликів, а довіра громадян до них зростатиме. Таким чином, перегляд ціннісних орієнтирів державної служби в умовах криз є необхідною передумовою її подальшого розвитку та адаптації до нових реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові публікації підкреслюють важливість аксіологічних засад у державній службі, особливо в умовах криз. Важливі аспекти формування професійного потенціалу державної служби розглядаються у низці праць такими українськими ученими як О. Акімов [1], Л. Амелічева [2], О. Багрім [3], Н. Гончарук [4], М. Іжа [5], Л. Курносенко [5,7], І. Криворучко [6], М. Масик [8], А. Мельниченко [9] та інші.

Загалом, статті, присвячені аксіологічним засадам державної служби в умовах криз, акцентують увагу на необхідності переосмислення ціннісних орієнтирів та етичних стандартів державних службовців. Вони акцентують увагу на необхідності перегляду та вдосконалення етичних стандартів, підвищення професіоналізму та відповідальності державних службовців для ефективного подолання викликів, що постають перед суспільством. Оскільки кризи висувають нові вимоги до державної служби, актуальність розгляду основних викликів та перспектив вдосконалення роботи державної служби в кризових ситуаціях залишається високою.

Мета статті – проаналізувати аксіологічні засади державної служби в умовах кризових ситуацій, визначити основні виклики, з якими стикаються державні службовці, та окреслити перспективи їх подальшого розвитку. Особливу увагу приділено ролі ціннісних орієнтирів у забезпеченні ефективного функціонування державного апарату під час криз, а також необхідності вдосконалення професійної етики, відповідальності та моральних принципів державних службовців для

зміцнення довіри громадян до влади.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання витрат на оплату винагород працівникам підприємства; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що здійснюють свої науково-практичні дослідження у сфері публічної служби.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для характеристики комплексного підходу до роботи з персоналом); формалізації, аналізу та синтезу (для формулювання рекомендацій по роботі з клієнтами); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Аксіологічні засади державної служби в Україні, особливо в умовах кризових ситуацій, включають кілька ключових аспектів, які впливають на її ефективність та розвиток, зокрема: кадрове забезпечення, ефективні комунікації між владою та суспільством під час кризових ситуацій, організація трудових відносин під час воєнного стану та забезпечення безпеки персоналу.

В умовах війни державна служба України змушена адаптуватися до нових реалій, пов'язаних із забезпеченням стабільності функціонування державних інституцій. Війна змінює звичні підходи до роботи державних службовців.

В період кризових ситуацій стратегія управління людськими ресурсами (HR-стратегія) спрямована на формування ефективної системи залучення, розвитку, мотивації та збереження персоналу, що є критично важливим для стабільного функціонування державних і приватних структур.

Стратегічне управління людськими ресурсами передбачає комплексний підхід до роботи з персоналом, що включає наступні аспекти: формування ефективної системи підбору та залучення кадрів, оптимізацію процесу найму через цифровізацію та використання сучасних HR-

технологій, спрощення адаптації нових працівників шляхом впровадження програм онбордингу, в якому фокус робиться на успішну соціалізацію нової людини в установі.

Одним із ключових викликів сучасного державного управління є залучення висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно діяти в умовах кризових ситуацій. Військові конфлікти, економічні потрясіння, пандемії та інші глобальні виклики вимагають від державних службовців не лише глибоких професійних знань, а й високого рівня стресостійкості, адаптивності та оперативності в ухваленні рішень.

Для забезпечення державної служби компетентними кадрами необхідно впроваджувати комплексні підходи до їхньої професійної підготовки. Це включає сучасні освітні програми, практичні тренінги з управління кризами, симуляції реальних ситуацій та розвиток навичок командної роботи. Важливою складовою є також формування мотиваційних механізмів, які стимулюватимуть державних службовців до безперервного професійного зростання та підвищення рівня відповідальності за прийняття управлінських рішень.

Окрім цього, слід удосконалювати систему матеріального та нематеріального заохочення державних службовців, зокрема через конкурентоспроможну заробітну плату, можливості кар'єрного росту, впровадження гнучких умов праці, визнання досягнень та підтримку ментального здоров'я. Впровадження КРІ (ключових показників ефективності) для оцінки результатів роботи сприятиме формуванню ефективного, мотивованого та професійного корпусу державних управлінців, здатного забезпечувати стабільність та розвиток країни навіть у найскладніших обставинах.

Частина працівників працює в екстремальних умовах, під загрозою обстрілів або у тимчасово окупованих територіях. Інші змушені виконувати свої обов'язки дистанційно або бути переведені до інших

регіонів. Відповідно, виникає необхідність: адаптації режиму роботи до нових реалій (гнучкий графік, дистанційна робота, ротація кадрів); швидкого перепрофілювання та підвищення кваліфікації службовців відповідно до актуальних потреб державного управління; впровадження цифрових інструментів для забезпечення безперервності роботи держустанов.

Життя та здоров'я працівників державних органів є пріоритетом, тому особливу увагу слід приділяти розробці та впровадженню протоколів безпеки для роботи в зонах підвищеного ризику; створенню умов для фізичної безпеки персоналу, включаючи укриття та евакуаційні заходи; заходам психологічної підтримки та реабілітації службовців, які працюють у стресових умовах.

У період воєнного стану підтримка мобілізованих працівників є важливою складовою соціальної відповідальності роботодавців. Забезпечення робочих місць, фінансова та психологічна допомога сім'ям, а також ефективна адаптація демобілізованих працівників після повернення – ключові аспекти кадрової політики в умовах війни.

Українське законодавство передбачає гарантії для мобілізованих працівників, серед яких збереження місця роботи та посади – роботодавець не має права звільняти працівника на час його військової служби. Роботодавці можуть забезпечити соціальну підтримку сімей військовослужбовців через матеріальну допомогу – додаткові виплати сім'ям мобілізованих працівників, компенсація витрат на навчання дітей, медичне страхування; психологічну підтримку – організація консультацій з фахівцями для дружин, дітей та батьків військових; адміністративну допомогу – сприяння в оформленні соціальних виплат, пільг, юридичних консультацій.

Демобілізовані працівники можуть стикатися з труднощами при поверненні до цивільного життя, тому роботодавці мають забезпечити

реабілітаційні програми, гнучкі умови праці, інклюзивне середовище через створення умов для роботи ветеранів, особливо для тих, хто отримав поранення або має інвалідність. Роботодавці, які впроваджують ефективні механізми допомоги та адаптації, сприяють збереженню кваліфікованих кадрів, підвищенню мотивації працівників та зміцненню довіри до держави.

Адаптація кадрової політики до змін у законодавстві та економічних реалій вимагає розвитку та навчання персоналу, створення програм безперервного професійного розвитку, впровадження онлайн-курсів та тренінгів для підвищення кваліфікації. Розвиток навичок кризового управління, кібербезпеки, антикризових комунікацій має стати невід'ємною частиною професійного навчання.

У сучасних умовах державна служба потребує оновлення етичних стандартів, що відповідають викликам воєнного стану, цифровізації, реформування управлінських процесів та суспільних очікувань. Запровадження нових етичних норм сприяє підвищенню довіри громадян до влади, зміцненню інституційної спроможності та забезпеченню ефективного функціонування державного апарату.

Ключові аспекти оновлення етичних стандартів передбачають відкритість діяльності державних службовців через публічне декларування доходів та рішень, посилення механізмів антикорупційного контролю, забезпечення підзвітності через громадський моніторинг та електронні платформи зворотного зв'язку, дотримання принципів доброчесності, створення інституту етичних комісій, обов'язкове декларування принципів етичної поведінки при вступі на посаду, формування незалежних органів контролю за дотриманням етичних стандартів, впровадження механізмів анонімного повідомлення про порушення, проведення регулярних аудитів етичної поведінки службовців, використання службового становища виключно в інтересах громадян.

Інтеграція нових етичних стандартів у державну службу є необхідним кроком для розвитку сучасного, ефективного та відкритого публічного управління. Вона забезпечить якісне виконання посадових обов'язків, підвищить рівень доброчесності серед держслужбовців та сприятиме гармонізації відносин між державою і громадянами.

У періоди криз ефективна комунікація між владою та суспільством відіграє вирішальну роль у збереженні довіри громадян, стабільності держави та координації дій усіх інституцій. Відкритість, прозорість та оперативність у передаванні інформації дозволяють не лише знизити рівень паніки, а й сприяти консолідації суспільства навколо спільних цілей.

Одними з ключових цінностей, які можуть сприяти успішній взаємодії між владою та громадянами, є патріотизм і сміливість у визнанні помилок. Патріотизм мотивує державних службовців та представників влади діяти в інтересах країни, а не керуватися особистими чи політичними вигодами. Водночас готовність влади визнавати власні прорахунки та оперативно їх виправляти підвищує рівень довіри суспільства. Такий підхід демонструє відповідальність, зрілість та прагнення до діалогу, що є особливо важливим у періоди нестабільності.

Для покращення комунікації влада має використовувати сучасні технології та платформи, забезпечуючи доступність інформації для всіх категорій населення. Важливо також залучати до процесу комунікації експертів, громадські організації та волонтерські рухи, щоб розширити можливості взаємодії та отримувати зворотний зв'язок від суспільства. Таким чином, ефективні комунікації є запорукою довіри громадян до влади та ключовим інструментом управління кризовими ситуаціями.

Військові дії створюють складні етичні ситуації, коли державним службовцям доводиться балансувати між виконанням службового обов'язку та гуманітарними аспектами. Наприклад, розподіл ресурсів,

евакуація цивільного населення та інформаційна безпека потребують ухвалення рішень, що мають етичний характер.

Етична комунікація та культура публічної поведінки є невід'ємними складовими ефективного державного управління та роботи в публічному секторі. Взаємодія державних службовців із громадянами та колегами повинна базуватися на принципах поваги, відкритості та професіоналізму, що сприяє підвищенню рівня довіри до державних інституцій.

Соціальні мережі стали інструментом не лише особистої комунікації, а й професійної діяльності. Державні службовці, посадовці та представники організацій повинні дотримуватися особливої обережності у своїх онлайн-взаємодіях. Будь-яка інформація, розміщена в інтернеті, має бути достовірною та відповідати етичним нормам. Державні службовці та лідери думок повинні усвідомлювати відповідальність за свої публікації та коментарі. Державні службовці повинні дотримуватися норм захисту службової та конфіденційної інформації.

Офіційна комунікація має відповідати нормам ділового стилю та бути ввічливою. Публікації не повинні підривати авторитет організації чи установи, яку представляє особа. Важливо поважати думки інших користувачів, навіть якщо вони не збігаються з власними переконаннями. Варто уникати агресивних висловлювань, нетактовної критики, дискримінації та мови ворожнечі. Варто уникати використання нецензурної лексики, тролінгу, спаму та маніпулятивних технік. У разі критики або негативних коментарів варто відповідати коректно, без емоційної агресії. Якщо дискусія набуває деструктивного характеру, краще припинити діалог або звернутися до модераторів.

Етика цифрової взаємодії є важливим аспектом сучасного життя, що вимагає відповідальності, професіоналізму та коректності у спілкуванні. Дотримання етичних норм у соціальних мережах та онлайн-просторі сприяє формуванню позитивного іміджу особистості та організації,

зміцнює довіру суспільства і забезпечує безпеку цифрового середовища.

Державні службовці, які виконують свої обов'язки в умовах воєнного стану або інших кризових ситуацій, зазнають значного емоційного та психологічного навантаження. Хронічний стрес, висока відповідальність та постійна загроза життю можуть призвести до професійного вигорання, тривожних розладів та депресії. Тому важливим завданням держави є створення ефективної системи психологічної підтримки та реабілітації.

Основні заходи психологічної підтримки включають оперативну психологічну допомогу, зокрема впровадження гарячих ліній психологічної підтримки для службовців, доступ до кризових психологів у режимі 24/7, надання першої психологічної допомоги безпосередньо на робочому місці. Працівників слід навчати методам психологічної саморегуляції шляхом проведення тренінгів з технік подолання стресу (дихальні практики, медитація, аутотренінг), інформування службовців про способи зниження емоційного навантаження, розробку рекомендацій щодо збереження психоемоційної рівноваги в умовах кризи.

Існує потреба в створенні в державних установах психологічних консультаційних центрів та впровадженні регулярного моніторингу психоемоційного стану службовців, організації психологічних тренінгів для керівників щодо створення сприятливого робочого клімату. Після екстремальних ситуацій необхідними є відновлювальні заходи, зокрема: надання відпусток та відновлювальних заходів для службовців, які зазнали значного стресового впливу, реабілітаційні курси для службовців, які постраждали від бойових дій або перебували у зоні підвищеного ризику.

Фізична реабілітація та оздоровлення передбачає запровадження програм фізичної активності як методу зниження рівня стресу (йога, спортивні заходи, масаж, арт-терапія), надання можливості санаторно-курортного лікування та профілактичних медичних програм, включення

психологічної реабілітації до комплексних програм медичного обслуговування державних службовців.

Комплексна психологічна підтримка та реабілітація службовців, які працюють у стресових умовах, є важливим аспектом ефективного функціонування державного апарату. Запровадження програм кризового реагування, навчання методам саморегуляції та доступ до професійної допомоги сприятиме збереженню психологічного здоров'я працівників, підвищенню їхньої ефективності та стійкості в умовах криз.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Воєнний стан ставить перед державною службою низку серйозних викликів, що стосуються моральних принципів, професійної етики та соціальної відповідальності. Проте ці виклики створюють можливості для вдосконалення державної служби шляхом оновлення її аксіологічних засад.

Війна змушує державну службу України шукати нові підходи до управління персоналом, підвищення безпеки службовців та адаптації трудових відносин до кризових умов. Гнучкість, оперативність та підтримка кадрового потенціалу є ключовими факторами, що сприятимуть ефективності державного управління в умовах воєнного стану. Для підвищення професійного рівня необхідно розробити навчальні програми, що включатимуть курси з етичного лідерства, кризового менеджменту та психологічної підтримки.

Воєнний стан підвищує вимоги до моральної відповідальності державних службовців. Вони зобов'язані приймати рішення в екстремальних умовах, що вимагає безкомпромісного дотримання принципів доброчесності, чесності та патріотизму. Важливо оновити стандарти професійної етики з урахуванням умов воєнного стану, що передбачає розвиток моральної витривалості, відповідальності та патріотизму серед державних службовців. Важливим аспектом є

активізація громадянського суспільства у процесі контролю за діяльністю державних службовців. Запровадження механізмів громадського нагляду допоможе підвищити рівень довіри до влади.

Інтеграція нових етичних стандартів, підвищення рівня довіри та застосування сучасних технологій дозволять створити ефективну систему державного управління, що відповідатиме потребам суспільства в умовах кризових ситуацій. Соціальні мережі, електронна пошта та онлайн-платформи стали основними засобами комунікації, що вимагає дотримання чітких етичних норм.

Впровадження ефективних HR-підходів сприятиме зміцненню кадрового потенціалу, покращенню продуктивності працівників та стійкості організацій до зовнішніх загроз. Постійний стрес, спричинений військовими діями, впливає на морально-психологічний стан державних службовців. Необхідно впроваджувати програми підтримки психічного здоров'я, навчання управлінню стресом і психологічної стійкості.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на інтеграції нових етичних стандартів, удосконалення HR-стратегій та впровадження системи підтримки державних службовців для забезпечення стабільності та ефективності державного управління в умовах кризових викликів.

Література

1. Акімов О.О. Професійна діяльність державних службовців в умовах євроінтеграції України: питання формування психологічної готовності. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 176 с.
2. Амелічева Л. П. Теоретичні та аксіологічні засади правового регулювання гідної праці в сучасних умовах державотворення: монографія. Вінниця: ТОВ «Твори», 2020. 360 с.
3. Багрім О. А. Сучасний стан формування потенціалу державної

служби України в умовах аксіологічного транзиту: проблеми та перспективи. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 6. С. 48-53.

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

5. Іжа М. М., Курносенко Л. В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 10-29. <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01>.

6. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2 (77). С. 38–53. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-03>

7. Курносенко Л. Готовність до управління в кризових ситуаціях у сфері державного управління. *Державне управління та регіональний розвиток*. 2023. №22. С. 1001-1018. <https://doi.org/10.34132/pard2023.22.05>.

8. Масик М. Інституційна стійкість публічного управління в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2022. №12(30). С. 41-54. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-41-54](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-41-54).

9. Мельниченко А. А., Шабаш, І. Р. Професійна готовність державних службовців до діяльності в умовах цифрової трансформації управлінських відносин. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2023. № 4(22). С. 156-172. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4\(22\)-156-172](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4(22)-156-172).

10. Попович Н., Семенюк О. Реформа державних комунікацій: від кризи до взаємодії. *Українська правда*. 16 лют. 2016 р. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2016/02/16/7099079/> (дата звернення: 01.04.2025).

References

1. Akimov, O.O. (2022). *Profesiynna diyalnist derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh yevrointehratsiyi Ukrayiny: pytannya formuvannya psykholohichnoyi hotovnosti [Professional activity of civil servants in the conditions of European integration of Ukraine: issues of forming psychological readiness]*. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury [in Ukrainian].
2. Amelicheva, L. P. (2020). *Teoretychni ta aksiolohichni zasady pravovoho rehulyuvannya hidnoyi pratsi v suchasnykh umovakh derzhavotvorenniya [Theoretical and axiological principles of legal regulation of decent work in modern conditions of state formation]*. Vinnytsia: LLC "Tvory" [in Ukrainian].
3. Bagrim, O. A. (2021). Suchasnyy stan formuvannya potentsialu derzhavnoyi sluzhby Ukrayiny v umovakh aksiolohichnoho tranzytu: problemy ta perspektyvy [Current state of formation of the potential of the civil service of Ukraine in conditions of aksiological transit: problems and prospects]. *Dniprovskyy naukovyy chasopys publichnoho upravlinnya, psykholohiyi, prava – Dnipro scientific journal of public administration, psychology, 6*, 48-53. [in Ukrainian].
4. Honcharuk, N., & Cherednychenko, A. (2022). Modernizatsiya publichnoho upravlinnya v Ukrayini v umovakh viyny ta v postvoyennyy period u konteksti yevropeyskykh tsinnostey [Modernization of public administration in Ukraine in conditions of war and in the post-war period in the context of European values]. *Aspekty publichnoho upravlinnya – Aspects of public administration, 10*, 46-54. <https://doi.org/10.15421/152243> [in Ukrainian].
5. Izha, M. M., & Kurnosenko, L. V. (2023). Publichne upravlinnya v umovakh vyklykiv voyennoho stanu [Public administration in the context of the challenges of martial law]. *Publichne upravlinnya ta rehionalnyy rozvytok – Public administration and regional development, 19*, 10-29.

<https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01> [in Ukrainian].

6. Kryvoruchko, I. V. (2023). Publichne upravlinnya v umovakh viyny: vyklyky ta perspektyvy [Public administration in the context of war: challenges and prospects]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya – Theory and practice of public administration*, 2, 38–53. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-03> [in Ukrainian].

7. Kurnosenko, L. (2023). Hotovnist do upravlinnya v kryzovykh situatsiyakh u sferi derzhavnoho upravlinnya [Readiness for management in crisis situations in the sphere of public administration]. *Derzhavne upravlinnya ta rehionalnyy rozvytok – Public administration and regional development*, 22, 1001-1018. <https://doi.org/10.34132/pard2023.22.05> [in Ukrainian].

8. Masyk, M. (2022). Instytutysiyna stiykist publichnoho upravlinnya v umovakh viyny [Institutional stability of public administration in wartime]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, 12, 41-54. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-41-54](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-41-54) [in Ukrainian].

9. Melnychenko, A. A., & Shabash, I. R. (2023). Profesiyna hotovnist derzhavnykh sluzhbovtziv do diyal'nosti v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi upravlins'kykh vidnosyn [Professional readiness of civil servants to work in the conditions of digital transformation of administrative relations]. *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnya – Expert: paradigms of legal sciences and public administration*, 4, 156-172. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4\(22\)-156-172](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4(22)-156-172) [in Ukrainian].

10. Popovych, N., & Semenyuk, O. (2016). Reforma derzhavnykh komunikatsiy: vid kryzy do vzayemodiyi [Reform of state communications: from crisis to interaction]. *Ukrayinska pravda – Ukrainska Pravda*. Retrieved from <https://www.pravda.com.ua/columns/2016/02/16/7099079/> [in Ukrainian].