

САМОЙЛЕНКО О. С.,
orcid.org/0009-0005-1225-6227
кандидат юридичних наук,
доцент кафедри права
(Вищий навчальний приватний
заклад «Дніпровський гуманітарний
університет»)

УДК 342.9

DOI <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2026.1.2.6>

ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В ВОЄННИЙ СТАН

У статті розглядаються особливості спрощення процедур вступу на державну службу в умовах воєнного стану в Україні. Автори аналізують сучасну ситуацію в державному управлінні, акцентуючи увагу на необхідності забезпечення ефективної роботи державних органів в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема під час війни. Увага приділяється тимчасовим змінам у відборі кадрів, які були впроваджені з метою оперативного реагування на виклики, що виникають у цей складний період. Водночас автори зазначають, що такі зміни можуть мати тривалі наслідки для державної служби, адже якість управлінських рішень безпосередньо залежить від професійності призначених кадрів.

Серед основних проблем, що виникають в умовах воєнного стану, автори виокремлюють ризики спрощеного підходу до призначень на посади, що може негативно вплинути на якість державного управління. Існує загроза, що зниження вимог до кандидатів призведе до відбору недостатньо кваліфікованих спеціалістів, які не зможуть адекватно виконувати свої обов'язки. Крім того, автори підкреслюють небезпеку зниження прозорості конкурсних процедур, що може спровокувати зростання корупційних ризиків через ослаблення контролю. У результаті, це може призвести до втрати довіри до державних органів та зниження їхньої ефективності, що є особливо критичним в умовах війни, коли від злагодженої роботи державних структур залежить стабільність і безпека країни.

Для вирішення цих проблем автори пропонують кілька шляхів, серед яких: створення кадрового резерву для забезпечення готовності до відбору кваліфікованих спеціалістів, залучення молодих фахівців для підвищення інноваційності та адаптивності управлінських структур. Також акцентується на важливості поступового повернення до конкурсних процедур після завершення війни, що дозволить відновити прозорість і підвищити рівень професіоналізму. Удосконалення внутрішнього контролю та нагляду за призначеннями також є необхідним кроком для забезпечення високих стандартів державного управління. Ці заходи спрямовані на досягнення балансу між оперативністю в умовах надзвичайного стану та підтриманням високих стандартів у сфері державного управління.

Ключові слова: державна служба, воєнний стан, кадрові процедури, конкурс, вступ на державну службу, ефективність управління.

Samoilenko O. S. Employment in Public Service During Martial Law

The article examines the features of simplifying the procedures for entering the civil service under the conditions of martial law in Ukraine. The authors analyze the current situation in state administration, focusing on the need to ensure the effective work of state bodies in emergency situations, in particular during war. Attention



is paid to temporary changes in personnel selection, which were implemented in order to respond promptly to challenges arising in this difficult period. At the same time, the authors note that such changes can have long-term consequences for the civil service, because the quality of management decisions directly depends on the professionalism of the appointed personnel.

Among the main problems arising under martial law, the authors single out the risks of a simplified approach to appointments, which can negatively affect the quality of public administration. There is a threat that lowering the requirements for candidates will lead to the selection of insufficiently qualified specialists who will not be able to adequately perform their duties. In addition, the authors emphasize the danger of reducing the transparency of tender procedures, which can provoke an increase in corruption risks due to the weakening of control. As a result, this can lead to a loss of trust in state bodies and a decrease in their effectiveness, which is especially critical in wartime conditions, when the stability and security of the country depend on the coordinated work of state structures.

To solve these problems, the authors suggest several ways, including the creation of a personnel reserve to ensure readiness for the selection of qualified specialists, the involvement of young specialists to increase the innovativeness and adaptability of management structures. It also emphasizes the importance of a gradual return to competitive procedures after the end of the war, which will restore transparency and increase the level of professionalism. Improving internal control and oversight of appointments is also a necessary step to ensure high standards of public administration. These measures are aimed at achieving a balance between operational efficiency in the state of emergency and maintaining high standards in the field of public administration.

Key words: *civil service, martial law, personnel procedures, competition, admission to civil service, management efficiency.*

Вступ. З початку російського вторгнення у 2022 році Україна зіткнулася з безпрецедентними викликами, які торкнулися майже всіх секторів, у тому числі державного управління. Мобілізація державних службовців, їх масовий відтік за кордон та залучення до важливої волонтерської діяльності – усе це призвело до кадрової кризи в державних органах. В умовах воєнного часу забезпечення безперебійного функціонування державних інституцій має вирішальне значення для стабільності країни. Це включає підтримку безпеки, підтримку переміщеного населення, забезпечення продовження функціонування економіки та захист соціальних прав. Для цього український уряд прийняв низку законодавчих змін, спрямованих на спрощення процесу прийому на посади державної служби під час воєнного стану.

Однак, незважаючи на те, що ці зміни спрямовані на вирішення нагальних кадрових потреб, вони також несуть певні ризики та проблеми. Одним із першочергових питань є скасування конкурсного відбору на посади державної служби. Без прозорого процесу найму існує ризик призначення некваліфікованих осіб на ключові посади, що може призвести до неефективності, корупції або зниження якості державної служби. Крім того, тимчасове припинення перевірки даних і обов'язкового декларування доходів й майна викликає занепокоєння щодо відповідальності. Хоча ці зміни спрямовані на прискорення вербування, вони також можуть сприяти проникненню осіб із сумнівною етикою або навіть тих, хто діє недобросовісно.

Війна змусила швидко адаптуватися до нових реалій, але не можна ігнорувати довгостроковий вплив таких спрощень процесів у державному управлінні. Є обґрунтовані побоювання, що ці зміни можуть підірвати цілісність державного апарату. Після того, як безпосередня криза мине, відбудова надійної, прозорої державної служби матиме вирішальне значення для відновлення суспільної довіри та забезпечення ефективного функціонування



уряду. Незважаючи на те, що воєнний стан виправдовує багато з цих надзвичайних заходів, їх слід розглядати як тимчасові рішення, які можуть становити загрозу належному врядуванню та верховенству права в довгостроковій перспективі.

Останні дослідження вітчизняних науковців, таких як Фенич Я. В., Дьордяй В. І., Боровська А. В., Ковтун М. С., Сікан Є. В., Корнута Л. М., Галкіна Н. М. та Бурдейна О. В., акцентують на особливостях проходження публічної служби в умовах воєнного стану. Вони розглядають адаптацію механізмів добору кадрів, правове регулювання праці державних службовців, а також питання залучення молоді до державної служби. Дослідження цих аспектів підкреслюють необхідність сучасних підходів до організації державної служби в Україні в умовах викликів, з якими стикається суспільство під час кризи.

Постановка завдання є аналіз змін, внесених до законодавства України щодо призначення на державну службу під час воєнного стану, а також в оцінці їх впливу на ефективність і якість управління.

Результати дослідження. Вступ на державну службу є важливим етапом у забезпеченні функціонування державних органів, який впливає на ефективність управлінських процесів та реалізацію політики держави. Ця процедура передбачає добір кваліфікованих фахівців для виконання функцій, що забезпечують дотримання законодавства та інтересів суспільства. В Україні вступ на державну службу регулюється Законом України «Про державну службу», який встановлює чіткі вимоги та процедури щодо відбору кандидатів.

Згідно з Законом України «Про державну службу» [7], процедура вступу на державну службу складається з кількох етапів. По-перше, особа повинна відповідати певним вимогам, серед яких: громадянство України, вік (не молодше 18 років), освіта, а також відсутність судимостей за корупційні злочини. По-друге, необхідно пройти конкурс, який включає подачу документів, тестування, співбесіду та оцінку професійних компетенцій.

У період дії воєнного стану основним законодавчим актом у сфері трудових відносин став Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX [8], який має пріоритет над іншими законами, такими як Закон України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування». Дозволяється укладати строкові трудові договори для заміщення тимчасово відсутніх працівників, що дозволяє оперативно реагувати на виклики. Водночас ці договори мають обмежений термін дії: вони припиняються після закінчення воєнного стану або повернення основного працівника. Це забезпечує гнучкість трудових відносин у кризових умовах.

У зв'язку з воєнним станом, починаючи з 2022 року, в Україні було запроваджено суттєві зміни в законодавстві, що регулює вступ на державну службу. Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» (Закон № 2259-IX) [6] скасовано вимогу проведення конкурсів для призначення на посади державної служби. Це означає, що суб'єкти призначення, такі як органи місцевого самоврядування, селищні ради та керівники державних підприємств, можуть проводити відбір на посади без проведення конкурсу. Цей крок був зроблений для забезпечення безперервності роботи органів державної влади в умовах кризи, що виникла через військову агресію.

З метою спрощення процесу призначення під час воєнного стану, законодавством зменшено перелік документів, які кандидат повинен подати. Тепер для призначення на посаду достатньо надати лише кілька основних документів [6]:

- Заява на прийняття на роботу;
- Заповнена особиста картка;
- Документ, що підтверджує громадянство;
- Диплом про освіту;
- Резюме з зазначенням досвіду роботи.

Це спрощення дозволяє зменшити бюрократичні бар'єри та пришвидшити процес добору кадрів.



Однак Фенич Я. В. та Дьордяй В. І. наголошують на важливості конкурсу, адже «сама професійність є ключовою ознакою публічного службовця та дієвим чинником надання якісних управлінських послуг» [9, с. 458]. Проведення конкурсного відбору на державні посади забезпечує не лише перевірку професійних навичок, але й відкритість і прозорість у процесі призначення. Ці аспекти є важливими для формування довіри громадян до державної служби. Без конкурсу виникає ризик формування кумівства та корупційних практик, оскільки суб'єкти призначення можуть надавати перевагу своїм знайомим або особам, які не відповідають кваліфікаційним вимогам. Конкурс, в свою чергу, є не лише механізмом вибору найкращих кандидатів, але й інструментом контролю за діяльністю органів влади.

Також, зниження вимог до документів, яке дозволяє спростити процес призначення, може призвести до зниження стандартів якості. Хоча під час воєнного стану необхідно діяти швидко, важливо не втратити з виду критерії професійності та етики, які є основоположними для публічної служби. Наявність належної освіти та досвіду роботи у кандидатів забезпечує більш ефективне виконання функцій державної служби, що є особливо важливим в умовах кризового управління.

Крім того, у період воєнного стану в Україні особи, які претендують на зайняття посад державної служби (Закон України «Про запобігання корупції»), звільняються від обов'язку подавати декларації про доходи та документи, що підтверджують рівень володіння державною мовою (Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної»). Після припинення воєнного стану вони зобов'язані подати ці документи протягом трьох місяців, якщо не зробили цього раніше. Крім того, на ці посади оголошується конкурс протягом шести місяців після скасування воєнного стану, а особи, призначені на такі посади під час воєнного стану, можуть залишатися на них максимум 12 місяців після його завершення. Це дозволяє зберегти гнучкість у призначеннях у складний період, проте знову встановлює вимоги щодо прозорості фінансової діяльності державних службовців після закінчення воєнного стану.

Шовкун Ю. підкреслює, що питання проведення спеціальної перевірки під час воєнного стану регулюється Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо порядку подання декларацій особами, уповноваженими на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану», а також роз'ясненням Національного агентства з питань запобігання корупції від 12.05.2022 № 7. Відповідно до цих документів, спеціальні перевірки для осіб, які претендують на посади з підвищеним корупційним ризиком або особливо відповідальні позиції, не проводяться, якщо орган, відповідальний за перевірку, знаходиться на території, де ведуться бойові дії, або стосується осіб, що виконують бойові завдання. Крім того, спеціальна перевірка не здійснюється для осіб, призначених на посади за результатами конкурсу на аналогічну позицію, якщо така перевірка вже проводилася в умовах воєнного стану [10, с. 32].

Зміни, запроваджені під час воєнного стану, хоча й мають на меті оперативне вирішення кадрових питань, не позбавлені низки ризиків. По-перше, відсутність конкурсного відбору та спеціальних перевірок може призвести до призначення на посади осіб, які не мають необхідних навичок або етичних підстав, що підриває якість управління. Це особливо актуально в умовах, коли державна служба повинна бути максимально ефективною для забезпечення національної безпеки.

По-друге, зменшення контролю за якістю кадрів може сприяти підвищенню ризиків корупційних зловживань, що в свою чергу підриває довіру суспільства до державних органів. Експерти підкреслюють, що таке середовище може стати сприятливим для кумівства і зловживань, що ще більше ускладнює ситуацію в державному управлінні.

По-третє, відкладення проведення перевірок та декларування активів до закінчення воєнного стану може негативно вплинути на відповідальність державних службовців, а також ускладнити моніторинг можливих конфліктів інтересів.

Зміни, запроваджені Законом України № 2259-IX, викликали жваві дискусії серед вчених і експертів. На думку Л.М. Корнути, важливо врахувати нормативну та професійну



складову реалізації процедури призначення без конкурсу, оскільки тривалість воєнного стану може суттєво вплинути на ефективність державних органів [5, с. 67].

Однією з пропозицій для покращення ситуації є створення кадрового резерву, що дозволить забезпечити доступ до державних посад для перевірених фахівців, які вже мають відповідну кваліфікацію та досвід. Л. М. Корнута рекомендує формувати професійні списки потенційних кандидатів, орієнтуючись на їхню практичну підготовку і попередній досвід [5, с. 67]. З рекомендацією Л. М. Корнути варто погодитися, оскільки орієнтація на практичну підготовку та попередній досвід кандидатів допоможе забезпечити ефективність та безперервність роботи державних органів, особливо в умовах війни. Професійні списки потенційних кандидатів дозволяють швидко знайти фахівців, здатних оперативно виконувати завдання, що є критично важливим у кризових ситуаціях. Такий підхід сприяє зменшенню часу на пошук і підготовку нових кадрів, одночасно підтримуючи високі стандарти державної служби.

У свою чергу, Н. М. Галкіна акцентує увагу на важливості проведення співбесід із кандидатами та збереженні спеціальних перевірок, що допоможе виявити потенційні загрози для національної безпеки. Вона також пропонує тестування на проукраїнську позицію претендентів, що може стати додатковим фільтром для забезпечення якісного відбору кадрів [3, с. 75]. З думкою Н. М. Галкіної можна погодитися, оскільки співбесіди та спеціальні перевірки є важливими інструментами для виявлення потенційних загроз національній безпеці, особливо в умовах війни. Відбір державних службовців має враховувати не лише професійні якості кандидатів, але й їхню лояльність до держави. Тестування на проукраїнську позицію може стати додатковим механізмом, який забезпечить, що на посади призначаються люди, віддані інтересам країни. Це підвищить ефективність і безпеку державного управління в умовах воєнного стану та післявоєнного періоду.

Для визначення рівня професійної компетентності державних службовців, які працюють на період тимчасової відсутності інших працівників, в умовах, коли конкурсна процедура не проводиться, Бурдейна О. В. пропонує розглянути такі критерії для зарахування в кадровий резерв: попередній аналіз особових справ службовців, отримання рекомендацій від їхніх керівників з попередніх місць роботи, вивчення результатів їх трудової діяльності, попередню оцінку якості виконання посадових обов'язків, врахування висновків, отриманих за результатами оцінювання службової діяльності в минулі роки, опитування колег, а також проведення співбесід із цими державними службовцями [2, с. 309]. Вважаємо, що аналіз особових справ, рекомендації від попередніх керівників, а також оцінка результатів трудової діяльності дозволяють отримати повну картину професійних навичок кандидата. Співбесіди та опитування колег надають додаткову інформацію про морально-етичні та психологічні характеристики працівника, що є особливо важливим у кризових умовах, таких як воєнний стан. Це допомагає мінімізувати ризики призначення некомпетентних осіб на важливі посади.

Науковці Ковтун М. С. з Сіканом Є. В. підкреслюють необхідність залучення молодих фахівців до державної служби, оскільки їхній інноваційний підхід і енергія можуть суттєво підвищити ефективність роботи органів влади [4, с. 171].

О. А. Боровська також вказує на доцільність використання міжнародного досвіду, зокрема, американського, в адаптації механізмів добору кадрів для мобілізованих службовців [1].

Загалом, пропозиції вчених вказують на важливість комплексного підходу до вирішення проблем з набором на державну службу в умовах воєнного стану. Поєднання формування кадрового резерву, ретельного відбору кандидатів і залучення молодих фахівців може суттєво покращити ситуацію в сфері державного управління, забезпечуючи при цьому якість і ефективність виконання державних функцій.

Також варто наголосити, що американський досвід у питаннях добору кадрів на державну службу в умовах війни та післявоєнного періоду є цінним прикладом для України. Ветерани війни в США отримують пріоритет при прийнятті на урядові посади, що відображає суспільну вдячність за їхній внесок у захист держави. Це не лише сприяє соціальній адаптації військових після служби, але й забезпечує державний апарат мотивованими та



дисциплінованими працівниками. Такий підхід дозволяє зберігати високі стандарти державної служби навіть у складних умовах.

Україна може запозичити цей механізм, адаптувавши його до своїх реалій. Успішне використання досвіду США може сприяти залученню військовослужбовців до державної служби після закінчення війни, створюючи нову систему конкурсного відбору, яка враховує не лише професійні якості, але й заслуги перед державою. Це допоможе посилити державний апарат, залучивши людей із унікальними навичками та досвідом, що є особливо важливим у післявоєнний період.

На нашу думку, щоб вирішити нагальні проблеми з працевлаштуванням на державну службу, зберігаючи оперативну гнучкість, необхідну у воєнний час, вкрай необхідно запровадити більш структуровану структуру найму, яка збалансує ефективність із ретельністю. Перш за все, важливо створити швидку систему оцінювання. Ця система повинна включати механізми для проведення співбесід та оцінювання компетенцій, які дозволяють цілісно оцінювати навички та етичні стандарти кандидатів. Впроваджуючи такі процеси оцінювання, державні установи можуть гарантувати, що нові працівники не лише володіють необхідними технічними знаннями, але й відповідають етичним вимогам державної служби.

Крім того, навіть в умовах воєнного стану слід запровадити модифіковану систему перевірки даних. Це може передбачати консультації з попередніми роботодавцями та проведення співбесід, щоб отримати уявлення про професійну історію та етичні настрої кандидатів. Такі заходи підвищать цілісність процесу найму без значної затримки термінів найму.

Ще одна важлива рекомендація – відновити процеси конкурсного відбору після скасування воєнного стану. Як сформульовано в нормативно-правовій базі, встановленій Законом України «Про державну службу», суворий процес відбору є життєво важливим для забезпечення того, щоб кваліфікований персонал обіймав посади, які користуються довірою. Цей крок не тільки підвищить якість державної служби, але й відновить довіру громадян до державних інституцій.

Паралельно важливо зосередитися на залученні молодих спеціалістів до державного управління. Дослідження показують, що модернізація державної служби потребує вливання молодих перспектив та інноваційних ідей. Ініціативи, спрямовані на залучення молодих спеціалістів, такі як програми наставництва та можливості спеціалізованого навчання, можуть слугувати ефективними шляхами для виховання нового покоління державних службовців. Ці люди зі своїми свіжими підходами та здатністю до адаптації можуть суттєво сприяти відродженню державного сектору України.

Висновки. Проблеми, пов'язані з працевлаштуванням на державній службі під час воєнного стану, вимагають ретельного балансування між невідкладними кадровими потребами та довгостроковою цілісністю державних установ. Хоча нещодавні законодавчі зміни спрямовані на полегшення процесу найму, до них слід підходити обережно, щоб не погіршити якість управління.

Вкрай важливо створити механізми, які забезпечують прозорість і підзвітність при вирішенні термінової нестачі персоналу. Розвиток більш структурованого підходу до відбору персоналу, у поєднанні з наглядом і навчанням, допоможе посилити стійкість державного управління в Україні, коли воно справляється зі складнощами управління під час війни. Лише шляхом ретельного розгляду цих питань уряд може підтримувати ефективне надання послуг і громадську довіру до державних інституцій, забезпечуючи стабільність і безпеку нації в ці складні часи.

Список використаних джерел:

1. Боровська А. В. Адаптація механізмів добору персоналу на державну службу у воєнний час. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 24. С. 107–114.
2. Бурдейна О. В. Проблемні питання прийняття на державну службу в органи судової влади України в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 2. С. 306–310.



3. Галкіна Н. М. Окремі аспекти правового регулювання праці державних службовців. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Юридичні науки». 2022. № 5 (51). С. 71–78.
4. Ковтун М. С., Сікан Є. В. Залучення молоді на державну службу як основа побудови правової держави. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: *Право*. 2024. Т. 2, № 82. С. 171–176.
5. Корнута Л. М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 64–69.
6. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2022 р. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 20.01.2026).
7. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 20.01.2026).
8. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 берез. 2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 20.01.2026).
9. Фенич Я. В., Дьордяй В. І. Особливості проходження публічної служби в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 4. С. 456–461.
10. Шовкун Ю. Особливості адміністративно-правового регулювання проходження публічної служби та дотримання службових обмежень в умовах воєнного чи іншого надзвичайного стану. *Актуальні проблеми правознавства*. 2023. № 4 (36). С. 30–36.

Дата першого надходження статті до видання: 20.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.02.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 31.03.2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0) 

