

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

**Факультет історії, політології та міжнародних відносин
Кафедра міжнародних відносин та суспільних комунікацій**

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІВ
ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ
ВОЄННОГО СТАНУ**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала:

студентка 6 курсу, 606 групи

Цуркан Анастасія Ігорівна

Керівник:

кандидат політичних наук,

доцент **Швидюк С.М.**

До захисту допущено

на засіданні кафедри

протокол № _____ від _____ 2025 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Крушляшов А.М.

Чернівці – 2025

Анотація

до кваліфікаційної роботи «Трансформація організаційної структури органів державної влади в умовах правового режиму воєнного стану»

У кваліфікаційній роботі досліджено трансформацію організаційної структури органів державної влади України в умовах дії правового режиму воєнного стану. Проаналізовано теоретичні засади побудови, особливості функціонування та специфіку адаптації органів державної влади України до умов збройної агресії. Окрему увагу приділено збереженню стратегічного курсу України на євроінтеграцію та впливу воєнного стану на реалізацію реформ. Аналіз показав, що трансформація державних органів у воєнний час поєднує кризове управління та інституційну модернізацію, забезпечуючи стійкість публічної влади й безперервність виконання її функцій.

Ключові слова: державні органи влади, організаційна структура, воєнний стан, публічне управління, трансформація.

Annotation

for the qualification work

This qualification paper examines the transformation of the organizational structure of Ukraine's public authorities under the legal regime of martial law. The study analyzes the theoretical foundations of the formation of the state apparatus, the functional characteristics of public authorities, and the specifics of their adaptation to the conditions of armed aggression. Particular attention is paid to preserving Ukraine's strategic course toward European integration, as well as to the impact of martial law on the implementation of reforms. The analysis demonstrates that the transformation of public authorities during wartime combines crisis management with institutional modernization, thereby ensuring the resilience of public governance and the continuity of the performance of its functions.

Keywords: public authorities, organizational structure, martial law, public administration, transformation.

ЗАЯВА

Студентка _____

Номер студентської книжки: _____

Я заявляю, що наукова робота:

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.

1) 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

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ	
ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ДЕРЖАВНИХ	
ОРГАНІВ ВЛАДИ.....	8
1.1 Теоретична база організаційної структури органів	
державної влади.....	8
1.2 Метолодологічна основа та джерельна база	
дослідження	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗМІН ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ	
ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ	
ВОЄННОГО СТАНУ.....	27
2.1. Трансформація державних управлінських структур в умовах	
правового режиму воєнного стану.....	27
2.2. Аналіз змін у структурі та функціях ключових державних органів під	
час правового режиму воєнного стану.....	40
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА	
ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ДЕРЖАВНИХ	
ОРГАНІВ.....	54
3.1. Зарубіжний досвід адаптації державних органів до кризових ситуацій...	54
3.2. Моделі підвищення ефективності публічного управління в умовах	
правового режиму воєнного стану.....	64
3.3. Рекомендації щодо оптимізації організаційної структури органів	
державної влади України.....	71
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної нестабільності питання ефективності функціонування органів державної влади набуває особливої актуальності. Введення в Україні режиму воєнного стану стало безпрецедентним викликом для системи публічного управління, адже вимагало оперативної трансформації організаційних структур, перегляду усталених управлінських процедур і формування нових механізмів реагування на загрози національній безпеці. Органи державної влади опинилися в умовах, коли швидкість ухвалення рішень, гнучкість структурної побудови та здатність до міжвідомчої координації стали ключовими чинниками збереження держави.

Воєнний стан виступає своєрідним каталізатором змін в організаційній структурі державних органів, змушуючи державу переосмислювати принципи побудови управлінських ланок, оптимізувати функції та адаптувати інструменти управління до умов підвищеного ризику.

Обрана тема дослідження присвячена вивченню процесів трансформації організаційної структури органів державної влади в умовах воєнного стану та їх впливу на ефективність управління.

У роботі акцент зроблено на аналізі теоретичних засад побудови організаційної структури, вивченні змін у функціях та взаємодії органів влади під час воєнного стану, а також розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації управлінських процесів. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити як внутрішні механізми адаптації державних органів, так і можливості застосування зарубіжного досвіду у кризових умовах.

Актуальність дослідження. Введення в Україні режиму воєнного стану стало критичним випробуванням для системи державної влади, адже вимагало її негайної адаптації до умов підвищених загроз і масштабних викликів. У цих обставинах традиційні механізми публічного управління виявилися недостатньо ефективними, що зумовило потребу в оперативному реформуванні організаційних структур, оптимізації процедур ухвалення

рішень та посиленні взаємодії між військовими та цивільними інституціями. Саме тому питання трансформації організаційної структури органів державної влади на сьогодні набуває особливої ваги.

Від ефективності роботи державних органів у воєнний час залежить не лише здатність держави забезпечувати оборону та безпеку, а й можливість підтримувати стабільність функціонування суспільства, безперервність реалізації політик та життєдіяльність територіальних громад. Організаційна трансформація органів влади стає ключовою умовою збереження керованості та швидкого реагування на динамічні воєнні загрози.

Стан дослідження проблеми. Питання трансформації органів державної влади в умовах кризових ситуацій та надзвичайних правових режимів привертало увагу багатьох дослідників у галузях державного управління, конституційного права та політології. У науковому дискурсі значний внесок у розробку питань функціонування державного управління під час воєнного стану зробили такі вчені, як І.Кринична, С.Швидюк, М.Їжа, Л.Курносенко, В. Борщевський, О.Василиця, Є.Матвєєв, В.Гвоздь, С.Кириченко, М.Лобко, В.Семененко, С.Іваненко, М.Загородній. Їхні праці створили методологічне підґрунтя для подальшого аналізу.

Мета дослідження полягає у виявленні особливостей та напрямів трансформації організаційної структури органів державної влади України в умовах правового режиму воєнного стану.

Відповідно до мети, визначені **завдання дослідження:**

- проаналізувати теоретико-методологічні засади та принципи формування організаційної структури органів державної влади.;
- дослідити трансформаційні процеси та зміни у структурі й функціях ключових державних органів під час воєнного стану;
- вивчити зарубіжний досвід адаптації державних органів влади до кризових і воєнних;
- розробити рекомендації щодо організаційної структури державних органів України в умовах правового режиму воєнного стану.

Об’єкт дослідження: Організаційна структура органів державної влади України.

Предмет дослідження: Процеси, механізми та особливості трансформації організаційної структури органів державної влади в умовах воєнного стану.

Методи дослідження: з метою реалізації поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, серед них: аналіз наукової літератури та документів - для вивчення різних підходів в сучасній науці; теоретичні методи дослідження - синтез та аналітичний метод, емпіричні дослідження – опис, а також статистичні дані – що дозволило узагальнити та систематизувати погляди вчених.

Наукова новизна. Виявлено зміни у функціях, повноваженнях та взаємодії ключових державних інституцій під впливом воєнного стану.

Практичне значення наукової роботи полягає у наданні рекомендацій щодо трансформації та оптимізації організаційної структури органів державної влади в умовах воєнного стану. Глибоке розуміння впливу воєнного стану на функціонування державних органів відкриває можливості для розробки ефективних управлінських стратегій, які забезпечать стійкість та оперативність державного управління. Ці стратегії базуються на аналізі вітчизняного та зарубіжного досвіду адаптації державних інституцій до кризових ситуацій.

Апробація результатів наукового дослідження відбулася на науковій студентській конференції у 2025 році у формі доповіді на тему «Трансформація організаційної структури органів державної влади в умовах воєнного стану».

Структура роботи включає в себе такі елементи: анотацію, вступ, три основних розділи, поділених на підрозділи, висновки, перелік використаних джерел. Обсяг роботи – 90 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ

1.1. Теоретична база організаційної структури органів державної влади

Держава є основним інститутом політичної влади, який забезпечує правопорядок, стабільність та реалізацію суверенітету на певній території. Вона виконує свої функції через систему державних органів, кожен із яких має власну компетенцію, повноваження та сферу відповідальності. Саме державні органи є ключовими механізмами управління, прийняття рішень та виконання законодавчих, виконавчих і судових функцій.

Організаційна структура охоплює ієрархічну систему керівництва, яка встановлює чіткі взаємовідносини між управлінськими рівнями - від керівників до підлеглих. Це забезпечує логічну побудову управлінського ланцюга, а також ефективну координацію дій усіх структурних одиниць організації. Крім того, структура визначає просторово-функціональний розподіл підрозділів, що відповідають за реалізацію конкретних функцій. Зокрема, створюються спеціалізовані відділи, які займаються адміністративними, юридичними, фінансовими, інформаційними та іншими важливими питаннями, що є необхідними для результативного управління та належного виконання державних функцій [21,с.185-190].

Поняття державного органу охоплює сукупність установ, які наділені владними повноваженнями та діють відповідно до конституційних і законодавчих норм. Кожен орган має свою правову природу, структуру та спосіб формування, що визначає його роль у системі державної влади. Сутність державних органів проявляється у їх здатності здійснювати державне управління, регулювати суспільні відносини, забезпечувати виконання законів і гарантувати права та свободи громадян. Вони діють на основі принципів законності, поділу влади, підзвітності та ефективності.

Державний орган - орган державної влади, в тому числі колегіальний державний орган, інший суб'єкт публічного права, якому згідно із законодавством надані повноваження здійснювати від імені держави владні управлінські функції та юрисдикція якого поширюється на всю територію України або на окрему адміністративно-територіальну одиницю [47].

Державні органи відіграють ключову роль у функціонуванні держави, забезпечуючи реалізацію її політики, виконання законодавчих норм та захист прав і свобод громадян. Вони виступають основними інструментами управління суспільством, забезпечуючи стабільність, правопорядок та ефективне функціонування державного механізму [31,с.343].

О. Ющик вважає, що для здійснення державної влади і виконання функцій держави створюється державний апарат – система органів та осіб, наділених правами та обов'язками для реалізації цієї влади. Державна влада належить народові і здійснюється від його імені через державний апарат [72,с.800]. Інші науковці наголошують на тому, що важливу роль у державі відіграє державний апарат, через діяльність якого реалізуються функції держави та захищаються її інтереси. Держави здійснюють свої функції за допомогою спеціально створеного державного апарату, що є сукупністю державних органів [60,с.302].

У радянській юридичній науці термін «орган державної влади» використовувався для позначення представницьких органів, таких як Ради народних депутатів. Згідно з радянською моделлю організації влади, ці органи складали єдину систему органів державної влади. Таке трактування базувалося на тому, що тоді поняття «державний орган» (орган держави) протиставлялося поняттю «орган державної влади». Згідно з політико-правовою теорією того часу, державний механізм розглядався як система різних органів держави, включаючи органи державної влади, органи державного управління, судові органи та органи прокуратури. Однак лише Ради на всіх рівнях вважалися безпосередньо органами державної влади [26,с.590].

Л. Наливайко зазначає, що, узагальнюючи результати наукових досліджень, можна стверджувати, що терміни «державний орган» і «орган держави» є синонімічними та використовуються в юридичній літературі для позначення одного і того ж явища. Тому є доцільним застосовувати ці терміни як рівнозначні. Водночас вчений розглядає орган державної влади через призму його статусу, пояснюючи, що статус державного органу визначається підзаконними актами, що приймаються на основі так званих статусних законів, а статус органів державної влади визначається лише Конституцією України або законами України [34,с.596].

Попри це, досліджуючи сутність органу державної влади, В. Авер'янов приходить до висновку, що основним елементом правового статусу кожного органу є його компетенція (права і обов'язки), яка доповнюється важливими аспектами, такими як завдання, функції, характер взаємозв'язків з іншими органами (як вертикальних, так і горизонтальних), місце в ієрархії органів виконавчої влади, а також порядок вирішення установчих і кадрових питань [17,с.668].

Державна влада є складною і багатогранною системою, фундаментальним елементом якої виступає державний орган. Саме через державні органи здійснюється управління суспільством, реалізація законів та забезпечення правопорядку. Кожен державний орган має ряд специфічних характеристик, що визначають його сутність і функціональне призначення. Насамперед, такі органи створюються відповідно до закону. Їхнє формування може відбуватися через вибори, що є проявом безпосередньої демократії, або ж через призначення іншими державними структурами, що відображає механізм представницької демократії [34,с.596].

Іншою важливою рисою державних органів є те, що вони складаються з осіб, які професійно виконують управлінські функції. Це може бути як одна особа, так і колектив, який працює на засадах розподілу повноважень та відповідальності. Діяльність таких органів здійснюється від імені держави, а їхня компетенція чітко визначена законом. Вони діють за принципом:

«дозволено лише те, що прямо передбачене законом», що забезпечує правову визначеність та запобігає свавіллю.

Одним із ключових критеріїв є обсяг владних повноважень. Усі державні органи поділяються на центральні (вищі) та місцеві. Центральні органи влади, такі як парламент, президент, уряд та міністерства, здійснюють управління на національному рівні. Вони визначають політику держави, ухвалюють закони та забезпечують їх реалізацію. Водночас існують місцеві органи, що функціонують на рівні регіонів, областей чи громад. Варто зазначити, що не всі місцеві органи є державними. Наприклад, органи місцевого самоврядування мають певну автономію й не входять до системи державних органів [38,с.456].

За широтою компетенції державні органи поділяються на органи загальної та спеціальної компетенції [73,с.118-127]. Органи загальної компетенції, такі як уряд чи місцеві адміністрації, здійснюють широкий спектр функцій, охоплюючи різні сфери життя суспільства. У той же час органи спеціальної компетенції зосереджуються на окремих напрямках діяльності – до них належать міністерства, державні агентства та судові установи.

Спосіб формування також є важливим критерієм класифікації. Державні органи можуть бути виборними або призначуваними. Виборні органи, як-от парламент чи президент (у республіканській формі правління), формуються безпосередньо волею громадян. Натомість призначувані органи (наприклад, уряд чи суди) створюються шляхом призначення відповідними державними інституціями або посадовими особами.

За порядком функціонування та ухвалення рішень державні органи поділяються на колегіальні й одноособові [22,с.207]. Колегіальні органи, такі як парламент чи уряд, ухвалюють рішення шляхом голосування. Вони функціонують на основі обговорення та узгодження позицій. Одноособові органи, наприклад, президент або міністр, ухвалюють рішення самотійно, спираючись на свої повноваження та відповідальність.

Органи державної влади – це законодавчо створена структура, що складається з однієї особи або групи осіб, які здійснюють управлінські функції на певній території від імені держави [59]. Вони діють у визначених правових формах і застосовують владні повноваження для забезпечення суспільного порядку, законності та ефективного управління країною [58]. Організаційна структура державних органів влади визначає розподіл компетенцій, механізми взаємодії між органами різних рівнів, а також їхню роль у реалізації функцій держави. Від правильної побудови цієї структури залежить ефективність державного управління, дотримання принципів верховенства права, законності, демократичності та відповідальності перед суспільством. Крім того, особливості організації органів влади залежать від політичного режиму, конституційного устрою та адміністративно-територіальної системи країни. Наприклад, унітарні держави мають централізовану систему управління, тоді як федеративні – багаторівневу структуру з широкими повноваженнями регіональних органів. Також важливу роль відіграють такі аспекти, як професіоналізм державних службовців, механізми підзвітності та прозорість діяльності владних інституцій. Таким чином, аналіз принципів і особливостей побудови органів влади дозволяє зрозуміти, як формується ефективна система управління, які виклики стоять перед державним апаратом та які шляхи їх вирішення є найбільш оптимальними для досягнення стабільного розвитку суспільства.

Поняття «система органів» відіграє важливу роль у розумінні державного управління. Його значення безпосередньо пов'язане з принципом поділу влади, що забезпечує чітке розмежування функцій між різними гілками влади. Конституція України акцентує увагу не лише на поділі влади, а й на розмежуванні суб'єктів її реалізації, визначаючи державні органи та їх системи.

Одним із найважливіших принципів організації державної влади є поділ на законодавчу, виконавчу та судову гілки [18]. Законодавчі органи, такі як парламент, ухвалюють закони та контролюють діяльність виконавчої влади.

Виконавчі органи, до яких належить уряд, міністерства та місцеві адміністрації, забезпечують реалізацію політики держави. Судова влада здійснює правосуддя, забезпечуючи дотримання законів та захист прав громадян [39,с.384].

Проте механізм сучасної держави є значно складнішим, аніж проста тріада законодавчої, виконавчої та судової влади. Окрім цих трьох гілок, у більшості держав існують також інші важливі органи. Глава держави, який може бути президентом або монархом, виконує представницькі та управлінські функції, залежно від форми правління. Силкові органи, такі як поліція, прокуратура, армія та органи державної безпеки, відіграють ключову роль у забезпеченні правопорядку та захисті державного суверенітету. Таким чином, система державних органів є складною та багаторівневою. Кожен орган має свою специфічну роль і повноваження, що сприяє збалансованому функціонуванню держави. Взаємодія цих органів є запорукою стабільності, ефективного управління та дотримання прав громадян [33,с.19-23].

Державні органи України відіграють ключову роль у функціонуванні державного апарату та забезпеченні правопорядку, виконанні законодавчих, виконавчих і судових функцій. Вони поділяються на кілька основних категорій відповідно до своїх повноважень та сфер діяльності.

Першим і найвищим інститутом влади є Президент України. Він виконує функції глави держави, забезпечує незалежність та територіальну цілісність країни, а також координує діяльність інших державних органів.

Законодавча влада - це одна з гілок державної влади, головним завданням якої є створення законів. Вона включає в себе повноваження щодо прийняття законодавчих та нормативно-правових актів, а також організаційні механізми їх реалізації. Згідно з принципом поділу влади, законодавча влада є незалежною від виконавчої та судової гілок. Закони, ухвалені парламентом, мають найвищу юридичну силу, а виконавча і судова влада повинні діяти виключно в межах цих законів [71,с.265].

Відповідно до Конституції України, державна влада поділяється на три гілки: законодавчу, виконавчу та судову. Кожна з них діє в межах, визначених Конституцією та законами. Закони та інші нормативні акти приймаються на основі Конституції та повинні їй відповідати.

Конституція також встановлює, що правовий порядок базується на принципі, за яким ніхто не може бути змушений робити те, що не передбачено законодавством. Державні органи та посадові особи зобов'язані діяти лише в рамках своїх повноважень і відповідно до законів. Австрійський економіст Людвіг фон Мізес зазначав, що неможливо справедливо реалізувати величезну владу, якою володіють законодавчі та виконавчі органи в умовах інтервенціонізму [9].

Законодавча влада, здійснювана парламентами, має представницький характер. Громадяни передають свої повноваження обраним представникам через вибори, наділяючи їх правом ухвалювати рішення від імені народу. У цьому сенсі представницькі органи відіграють першочергову роль у державному управлінні. Однак їхня влада має певні межі – як сутнісні, так і політико-юридичні. Сутнісні обмеження випливають із делегованого характеру цієї влади, оскільки вона залежить від волевиявлення виборців. Політико-юридичні обмеження зумовлені необхідністю відповідності законів реальним політичним та правовим умовам, а також їх узгодженістю з конституцією, що є основним правовим актом.

Головне завдання парламенту в законотворчій діяльності – розробка та ухвалення законів, передбачених конституцією, а також нормативних актів, які сприяють суспільному й державному розвитку в усіх сферах [40,с.152]. Важливо зазначити, що законодавство є ключовим інструментом для визначення та реалізації стратегії розвитку країни.

Хоча парламент виконує передусім законодавчу функцію, його діяльність не обмежується лише нею. Важливими також є представницька, установча та контрольна функції. Відповідно до принципу поділу влади, законодавча гілка є незалежною від виконавчої та судової. Її особливість

полягає в тому, що ухвалені парламентом закони мають найвищу юридичну силу порівняно з актами інших гілок влади. Водночас у кожній з них діє система стримувань і противаг, яка запобігає зловживанням владою [63,с.80-87].

Законодавчі органи, як правило, формуються шляхом виборів і можуть мати різні назви: Верховна Рада, Конгрес, Сейм тощо. Парламенти можуть бути двопалатними, що характерно як для федеративних (США, росія), так і для унітарних держав (Велика Британія, Франція), або однопалатними, як, наприклад, в Ізраїлі, Новій Зеландії та Україні.

Парламент у демократичній державі виконує комплекс ключових функцій, що забезпечують ефективне управління та представництво інтересів суспільства, насамперед він виступає органом, який виражає волю народу й різних соціальних груп, формуючи політичні рішення через діяльність депутатів. Центральним напрямом його роботи є законотворчість, адже саме парламент ухвалює закони, що визначають правові засади функціонування держави.

Важливою є й фінансова роль парламенту, оскільки саме він затверджує державний бюджет і контролює розподіл фінансових ресурсів. Установча функція дає змогу брати участь у формуванні вищих органів виконавчої та судової влади, що підтримує баланс у системі державного управління. Політична функція парламенту завершує цей комплекс: парламент визначає стратегічні напрями внутрішньої та зовнішньої політики й бере участь у їх реалізації. Усі ці функції разом роблять парламент ключовим інститутом, що забезпечує стабільність, підзвітність і демократичний розвиток держави.

В Україні немає інших законодавчих органів національного чи місцевого рівня, окрім Верховної Ради, і вона не може передавати свої законодавчі повноваження [64,с.48-53]. Парламент характеризується низкою важливих особливостей, що визначають його організацію та принципи діяльності. Насамперед Верховна Рада є колегіальним органом, до складу якого входять 450 народних депутатів. Вона вважається повноважною за

умови обрання не менше двох третин від її конституційного складу, що гарантує легітимність ухвалюваних рішень. Парламент формується шляхом демократичних виборів, які відбуваються на основі загального, рівного і прямого виборчого права з обов'язковим дотриманням принципу таємного голосування. Це забезпечує представницький характер парламенту та відображає волю громадян.

Крім того, парламент має постійний характер діяльності. Народні депутати обираються строком на п'ять років і здійснюють свої повноваження на професійній основі. Робота Верховної Ради організована у формі сесій, що забезпечує ритмічність та системність її діяльності.

Конституція України визначає основні принципи системного устрою виконавчої влади. У статті 5 вживається узагальнюючий термін «органи державної влади», а у статті 6 закріплено поділ на законодавчі, виконавчі та судові органи. Особливу увагу приділено виконавчій владі в розділі VI «Кабінет Міністрів України. Інші органи виконавчої влади», де закріплено види органів, що формують її систему.

Система органів виконавчої влади має багаторівневу структуру, що дозволяє реалізовувати управлінські рішення зверху вниз [42]. Це забезпечує ефективність роботи апарату державного управління та узгодженість його дій. Виконавча вертикаль гарантує чітке виконання прийнятих рішень, що є необхідною умовою стабільності державної влади [36,с.224].

Будь-яка система має свою внутрішню структуру, що формується взаємозв'язками її елементів. У випадку виконавчої влади ця структура залежить не тільки від кількості органів, а й від характеру їхніх відносин. Побудова системи органів виконавчої влади ґрунтується на науково визначених закономірностях, що сприяє ефективності її функціонування [65, с.106-111].

Основною засадою такої побудови є ієрархічна організація, яка формує управлінську вертикаль та визначає взаємозв'язки між органами різного рівня:

Вищий рівень – представлений Кабінетом Міністрів України (урядом), який є головним органом виконавчої влади та здійснює загальне керівництво державною політикою.

Центральний рівень – включає міністерства, державні комітети та центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом. Вони відповідають за розробку та реалізацію політики в окремих сферах суспільного життя [37]. Місцевий рівень – поділяється на:

- Органи загальної компетенції: Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська і Севастопольська міські, районні державні адміністрації.

- Органи спеціальної (галузевої, функціональної, змішаної) компетенції, які можуть бути підпорядковані як центральним органам виконавчої влади, так і місцевим державним адміністраціям.

- Функціонування системи виконавчої влади базується на двох основних принципах: субординації та координації.

- Субординація означає співпідпорядкованість між органами вищого та нижчого рівнів. Наприклад, Кабінет Міністрів керує діяльністю міністерств, а місцеві державні адміністрації підпорядковуються як уряду, так і вищим адміністративним одиницям (обласна адміністрація – Кабінету Міністрів, районна – обласній адміністрації).

- Координація забезпечує узгодженість дій органів одного рівня. Вона проявляється у спільному прийнятті рішень, проведенні консультацій, розробці спільних заходів та укладанні адміністративних угод. Наприклад, кілька міністерств можуть співпрацювати в питаннях реформ або державних програм.

Структура виконавчої влади формується за кількома основними принципами:

- функціональний принцип – передбачає, що органи виконавчої влади створюються для виконання певних функцій державного управління. Наприклад, Міністерство фінансів відповідає за бюджетну та податкову

політику, а Державний комітет статистики – за збір і аналіз статистичних даних;

- галузевий принцип – застосовується у випадках, коли органи здійснюють керівництво окремими галузями. Наприклад, Міністерство освіти і науки координує сферу освіти, а Міністерство транспорту – транспортну інфраструктуру;

- програмно-цільовий принцип – передбачає створення органів для реалізації конкретних програм чи вирішення суспільно значущих проблем. Наприклад, Фонд державного майна займається приватизацією, а Національний координаційний центр адаптації військовослужбовців допомагає у вирішенні питань соціальної адаптації військових після служби.

На практиці часто використовують комбінований підхід. Наприклад, Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції функціонує як за функціональним принципом (формування економічної політики), так і за програмно-цільовим (реалізація програми європейської інтеграції). Аналогічно, Міністерство з питань надзвичайних ситуацій поєднує галузевий принцип (захист населення) з програмно-цільовим (ліквідація наслідків Чорнобильської катастрофи).

Підвідомчість органів виконавчої влади є найзагальнішим поняттям, яке визначає всі можливі форми управлінських відносин між органами цієї системи. Підвідомчість може бути вертикальною та горизонтальною. Вертикальна підвідомчість характеризує стосунки між органами різних рівнів, де вищі органи мають контроль над нижчими, наприклад, Кабінет Міністрів України є вищим органом для багатьох підвідомчих йому органів виконавчої влади. Горизонтальна підвідомчість має місце, коли органи одного рівня взаємодіють між собою, наприклад, центральний орган виконавчої влади може бути підвідомчим Міністерству юстиції України в контексті реєстрації нормативно-правових актів [61,с.67-72].

Підконтрольність є режимом, коли діяльність одного органу підлягає перевірці та контролю з боку іншого органу, уповноваженого здійснювати

контроль. Підконтрольний орган зобов'язаний надавати необхідні можливості для перевірок і звітувати про свою діяльність. Підконтрольність є більш широким поняттям, яке включає підзвітність, яка передбачає обов'язок органу звітувати про свою роботу. Підконтрольність і підзвітність можуть існувати разом, але підзвітність також може бути самостійним режимом без контролю.

Відповідальність органів виконавчої влади є важливим аспектом управлінських відносин і означає службову або дисциплінарну відповідальність органів перед вищими органами або посадовими особами. Особливе місце в системі відповідальності займає політична відповідальність, яка стосується Кабінету Міністрів України. Згідно з Конституцією України, уряд може бути змушений скласти свої повноваження у разі прийняття Верховною Радою України резолюції недовіри або за рішенням Президента України про припинення повноважень Прем'єр-міністра.

Судова влада в Україні представлена Конституційним Судом України та судами загальної юрисдикції. Конституційний Суд здійснює контроль за відповідністю законів та інших нормативно-правових актів Конституції України, тоді як суди загальної юрисдикції розглядають цивільні, адміністративні та кримінальні справи [35, с.38-42]. Важливу роль у забезпеченні правопорядку виконують правоохоронні органи, які займаються боротьбою зі злочинністю, захистом прав громадян та контролем за дотриманням законності [29,с.33].

Окрім зазначених вище категорій, існують й інші центральні органи, які відповідають певним критеріям та здійснюють специфічні функції в межах державного управління. На місцевому рівні діють місцеві державні адміністрації та інші органи державного управління, які забезпечують реалізацію державної політики в адміністративно-територіальних одиницях України. Таким чином, державні органи України формують цілісну систему, кожен елемент якої виконує важливу функцію у забезпеченні стабільності, розвитку та правопорядку в країні.

Отже, структура органів влади базується на принципах поділу влади, децентралізації, ієрархічності, правової визначеності та підзвітності. Вона визначає ефективність управління та стабільність держави. Особливості структури залежать від державного устрою та політичної системи. Баланс цих елементів забезпечує правопорядок і розвиток суспільства. Таким чином, ефективна структура органів влади базується на збалансованому поєднанні зазначених принципів, що забезпечує стабільність, правопорядок і демократичний розвиток держави.

1.2. Методологічна основа та джерельна база дослідження

Дослідження трансформації організаційної структури органів державної влади в умовах правового режиму воєнного стану вимагає застосування комплексного теоретико-методологічного підходу, що дозволяє розглядати державу не як статичний механізм, а як динамічну систему, здатну адаптуватися до екстремальних викликів.

Теоретичну основу цього дослідження складають фундаментальні положення науки державного управління, адміністративного права та політології, які пояснюють природу змін під час криз. Ключовим для розуміння проблематики є інституціональний та неінституціональний підходи, які дозволяють інтерпретувати нормативно-правові та структурні зрушення як трансформацію «правил гри», що визначають функціонування публічної влади. У поєднанні з системним підходом це дає змогу проаналізувати органи державної влади як цілісний організм, де зміни в одному елементі - наприклад, утворення військових адміністрацій - неминуче впливають на роботу всього державного апарату.

Важливе місце в теоретичній основі роботи займає структурно-функціональний підхід, який використовується для оцінки відповідності існуючих організаційних структур тим функціям, які держава змушена виконувати в умовах війни, зокрема функціям оборони та безпеки. Окрім того, дослідження спирається на теорії антикризового державного управління та концепцію належного врядування, що дозволяє оцінити, наскільки ефективно

зберігаються принципи прозорості та підзвітності в умовах централізації влади та обмежень воєнного часу.

Методологічну основу дослідження становить система взаємопов'язаних загальнонаукових та спеціальних методів, підбір яких зумовлений логікою наукового пошуку: від теоретичного осмислення до емпіричного аналізу. За допомогою методу аналізу здійснено опрацювання теоретичних джерел та виокремлення складових елементів нової архітектури влади. Застосування історико-правового методу дозволило простежити еволюцію підходів до організації управління в екстраординарних умовах, тоді як формально-догматичний метод став основою для аналізу законодавчих актів, що регулюють правовий статус органів влади під час війни.

Для глибшого розкриття теми використано порівняльно-правовий метод, який уможливив зіставлення функціоналу владних інституцій у мирний та воєнний час, а також врахування закордонного досвіду управління кризовими ситуаціями. Окрему роль відведено методу моделювання, який застосовується для розробки пропозицій щодо оптимізації організаційної структури органів виконавчої влади у поствоєнний період відновлення.

У сучасних умовах, коли державні інституції відіграють ключову роль у виконанні функцій держави та у забезпеченні ефективної комунікації з громадянами, надзвичайно важливим є глибоке розуміння таких категорій, як організаційна структура та сам інститут державної влади. Ці поняття становлять основу для аналізу й удосконалення діяльності органів публічного управління. Ще одним важливим поняттям у контексті управлінських систем є організаційна структура, яка розглядається як невід'ємна складова будь-якого ефективного управління. Це базове управлінське поняття, що тісно пов'язане із визначенням цілей, виконанням функцій, реалізацією управлінських процесів, діяльністю керівного складу та розподілом владних повноважень між різними рівнями управління.

Джерельну базу магістерської роботи становить комплекс нормативно-правових актів, наукових праць і аналітичних матеріалів, які у своїй

сукупності забезпечують ґрунтовне та всебічне дослідження. Центральне місце в цій системі джерел посідає Конституція України, що визначає основоположні принципи організації державної влади, закріплює її структуру, компетенцію та взаємодію гілок влади. Поряд з нею використано низку законів України, які регламентують діяльність органів державного управління під час дії надзвичайних правових режимів. Особливо важливими для предмета дослідження є Закони України «Про оборону України» та «Про правовий режим воєнного стану», що формують правову основу для функціонування та трансформації інституцій державної влади у період збройної агресії.

Вагоме місце серед нормативних джерел займають укази Президента України, які безпосередньо впливають на динаміку управлінських процесів у воєнний період: про введення воєнного стану, створення військових адміністрацій, затвердження рішень Ради національної безпеки і оборони України. Доповнюють нормативний масив постанови Кабінету Міністрів України, що визначають організаційні особливості діяльності державних службовців, порядок координації між органами влади та специфіку реалізації повноважень у період війни.

Теоретико-методологічну основу роботи сформовано на широкому колі фундаментальних і прикладних наукових досліджень, наприклад, для розкриття сутності органів державної влади та принципів їхньої взаємодії використано праці В. Авер'янова, О. Скакун, Ю. Шемшученка, які аналізують структурно-функціональні особливості державного апарату. Проблеми поділу влади, механізму стримувань і противаг, а також балансування компетенцій різних гілок влади досліджено на основі робіт К. Бабенка та Ю. Москальчук. Значний пласт джерел присвячено теорії організації та типології управлінських структур, що висвітлено у працях Б. Мільнера, О. Гуторова, В. Яценко. Дослідження функціонування окремих гілок влади здійснено з опорою на напрацювання С. Стеценка, В. Тертишника та інших фахівців.

Окремий блок джерел становлять сучасні наукові та аналітичні публікації, присвячені викликам воєнного часу та інституційним змінам у

системі публічного управління. Зокрема, питання трансформації управлінських механізмів, стратегічного планування та забезпечення стійкості державної системи в умовах війни ґрунтовно проаналізовано у роботах В. Борщевського, М. Їжі, О. Жука. Проблеми функціонування військових адміністрацій, оптимального співвідношення централізації й децентралізації публічної влади розглянуто на основі аналітичних матеріалів М. Загороднього. Вплив воєнної агресії на конституційний розвиток України та стан дотримання прав людини досліджено у працях С. М. Іваненка та В. Гвоздя. Крім того, до джерельної бази включено матеріали, що стосуються європейської інтеграції України під час війни, зокрема роботи С. Швидюка та офіційні документи Європейської Комісії.

Більшість науковців дотримуються думки, що організаційна структура управління складається з взаємопов'язаних підрозділів, кожен з яких виконує певну роль у забезпеченні управлінської діяльності. Деякі дослідники інтерпретують її як систему взаємодії між окремими елементами управлінського апарату. Так, відомий вчений Б. Мільнер дає розгорнуте визначення цього поняття, трактуючи організаційну структуру як змінну систему формального та неформального розподілу обов'язків, відповідальності та повноважень [32, с.558]. Він підкреслює, що ця система відображається у процесах взаємодії між працівниками, формуванні міжособистісних зв'язків, впливів та відносин усередині колективу, і має динамічний характер – тобто схильна до поступових, інколи малопомітних, але вагомих змін.

Водночас інші дослідники розглядають організаційну структуру як цілісну внутрішню модель упорядкування ресурсів, управлінських процесів та людської праці, що забезпечує узгоджене функціонування всіх елементів організації задля досягнення визначених цілей. У такому підході структура постає не лише як схема розподілу повноважень, а як комплексна система взаємодії підрозділів, процедур та механізмів контролю. Вона охоплює різні форми поділу функцій, завдань, компетенцій та відповідальності між

структурними одиницями, що дає змогу оптимізувати управлінські процеси та забезпечити ефективність діяльності організації.

Питання типологізації та принципів формування організаційних структур докладно проаналізовані у працях зарубіжних вчених, серед яких варто виокремити М. Альберта, І. Ансоффа, М. Мескона, Дж. О. Шоннесі, Ф. Хедоурі та М. Вебера. Їхні дослідження охоплюють широкий спектр аспектів - від класичних бюрократичних моделей до сучасних адаптивних, мережевих та матричних підходів до структуризації організацій. Значний внесок цих науковців полягає у формуванні методологічної бази, що дає змогу оцінювати ефективність різних структур залежно від умов функціонування, характеру управлінських завдань та стратегічних цілей.

Важливим елементом дослідження став аналіз закордонного досвіду побудови систем управління у кризових ситуаціях. У роботі використано законодавчі акти та офіційні документи низки країн, зокрема Великої Британії, Канади, а також матеріали щодо діяльності органів цивільного захисту та безпеки Італії, Ізраїлю та Японії. Теоретичні аспекти глобального управління безпекою та кризового реагування досліджено за англomовними джерелами, серед яких праці І. Ентоні, Ф. Фаббріні та звіти міжнародних організацій. Такий підхід дозволив поєднати аналіз української практики з найкращими світовими зразками адаптації державних структур до безпекових загроз.

Вивчення організаційної структури державних органів влади є ключовим для розуміння закономірностей державного будівництва, розвитку демократичних інститутів та удосконалення механізмів публічного управління. Аналіз цієї проблематики дає змогу окреслити основні категорії, розкрити сутність та різновиди державних органів, а також оцінити їхню здатність ефективно реалізовувати покладені функції. Дослідження структурно-функціональних характеристик органів влади дозволяє формувати обґрунтовані підходи до реформування державного управління, впроваджувати сучасні управлінські технології та підвищувати результативність діяльності державного сектора. Побудова організаційної

структури органів державної влади ґрунтується на системі концептуальних засад і принципів, до яких належать поділ влади, верховенство права, децентралізація, субсидіарність, ієрархічність та функціональна спеціалізація. Їх дотримання забезпечує узгодженість управлінських процесів, раціональний розподіл компетенцій між різними рівнями влади та створює умови для ефективного виконання державних функцій в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У цьому розділі розкрито теоретичні засади організаційної структури державних органів влади та визначено методологічні основи дослідження. Було встановлено, що державні органи є базовими елементами механізму державної влади, через які забезпечується реалізація суверенітету, підтримання правопорядку, виконання законів та управління суспільними процесами. Їхнє функціонування ґрунтується на принципах законності, поділу влади, підзвітності, демократичності та ефективності, що забезпечує стабільність державної системи й збалансовану взаємодію законодавчої, виконавчої та судової гілок влади.

У розділі було ретельно розглянуто розмежування державних органів за видами компетенцій, способом формування, порядком ухвалення рішень і рівнем підпорядкованості забезпечує гнучкість і керованість державної системи. Водночас підкреслено, що особливу роль відіграють механізми субординації, координації, підконтрольності та підзвітності, які формують цілісний інституційний простір публічного управління й запобігають надмірній концентрації влади.

Теоретико-методологічна база дослідження поєднує інституціональний, системний, структурно-функціональний, історико-правовий, порівняльно-правовий методи, що дає змогу комплексно аналізувати динаміку трансформацій органів влади в екстремальних умовах. Такий підхід відкриває можливість не лише описати існуючі зміни, а й моделювати оптимальні управлінські рішення для підвищення стійкості державного апарату.

Отже, розділ надає необхідне теоретичне та методологічне підґрунтя для подальшого дослідження трансформацій органів державної влади в умовах правового режиму воєнного стану. Системність підходів та комплексність аналізу дозволяють глибше усвідомити сутність державних інституцій, логіку їх функціонування та потенційні напрями оптимізації.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ЗМІН ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Трансформація державних управлінських структур в умовах правового режиму воєнного стану

24 лютого 2022 року росія розпочала повномасштабне вторгнення в Україну, атакувала суверенітет, територіальну цілісність та незалежність держави у повному масштабі. У відповідь на ці дії того ж дня Президент України Володимир Зеленський, за пропозицією Ради національної безпеки і оборони України, видав Указ № 64/2022 "Про введення воєнного стану в Україні", яким на території країни було оголошено воєнний стан [48]. Згідно з пунктом 31 статті 85 Конституції України парламент прийняв Закон України "Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року № 2102-IX" [49]. Відповідно до пункту 8 Указу № 64/2022 цей документ набував чинності одночасно з набуттям чинності Закону України "Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» [48].

Згідно з міжнародним досвідом, основна мета введення воєнного стану полягає в максимальному підвищенні можливостей держави для реагування на критичні зовнішні та внутрішні загрози. Ці загрози охоплюють антиурядові виступи, спроби державного перевороту та масові заворушення різного характеру, а також природні катастрофи, екологічні й техногенні аварії, що мають масштабні наслідки [20,с.26-35].

У разі виникнення реальних загроз виконання цих заходів вимагатиме від керівництва держави проведення низки антикризових дій, що можуть бути ефективно реалізовані лише за умов централізації всієї влади в країні або в окремих її регіонах у руках єдиного військового органу з надзвичайними

повноваженнями, забезпечення внутрішньої стабільності та дотримання конституційного ладу, а також концентрації всіх ресурсів держави, необхідних для дій в умовах кризової ситуації.

Саме для здійснення цих дій і вводиться в державі правовий режим воєнного стану. Зрозуміло, що реалізація зазначених заходів вимагає певних обмежень прав людини, які встановлюються національним законодавством кожної країни. В Україні правовий режим воєнного стану вводиться главою держави через видання указу. Пропозиції щодо введення правового режиму воєнного стану на розгляд Президента України надає Рада національної безпеки та оборони України. Згаданий указ негайно підлягає затвердженню Верховною Радою України. Після затвердження Верховною Радою указу Президента України про введення правового режиму воєнного стану він офіційно оприлюднюється разом з законом про затвердження такого указу Президента України і набирає чинності одночасно з набранням чинності цим законом.

Слід зазначити, що можливі обмеження окремих прав і свобод людини і громадянина, які передбачені статтями 30–34, 38, 39, 41–44, 53 Конституції України, зазначені статті основного Закону України встановлюють права на недоторканість житла, таємницю телефонних розмов, свободу пересування, свободу вираження поглядів і переконань, право на мирні зібрання та інші права [28]. Отже, права людини і громадянина можуть зазнати суттєвих обмежень, а тому підстави для запровадження воєнного стану повинні бути ретельно вивчені.

Правові засади запровадження режиму воєнного стану та визначення такого стану закріплені у Законі України «Про оборону України» та Законі України «Про правовий режим воєнного стану» [50,51]. У цих законодавчих актах воєнний стан визначається як 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 військовому командуванню і військовим

адміністраціям повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, а також тимчасове обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень.

Закон України «Про оборону України» визначає, що 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 та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози та забезпечення національної безпеки, 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» [51].

Його введення забезпечує надання органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям і органам місцевого самоврядування необхідних повноважень для запобігання загрозам, протидії агресії, зміцнення національної безпеки та усунення небезпеки для суверенітету й цілісності держави. Крім того, воєнний стан передбачає тимчасове, обумовлене існуючою загрозою, обмеження конституційних прав і свобод громадян, а також прав та законних інтересів юридичних осіб із визначенням строку дії таких обмежень [51].

Якщо розглядати правовий режим воєнного стану більш детально, слід підкреслити, що він являє собою особливу форму організації державної влади, яка може запроваджуватися на всій території держави або в окремих її місцевостях у разі виникнення загрози. Його ключовою особливістю є надання органам виконавчої влади, військовому командуванню та органам місцевого самоврядування розширених повноважень, що значно перевищують їхні звичайні компетенції у мирний час. Таке розширення є необхідним для

забезпечення належної оборони держави, ефективної координації дій та концентрації ресурсів, спрямованих на протидію або відсіч збройній агресії.

Варто зауважити, що запровадження правового режиму воєнного стану не є тотожним оголошенню війни. Поняття «війна» має різні інтерпретації у науковій літературі та міжнародно-правовій практиці, тоді як згідно з українським законодавством воєнний стан визначається насамперед як реакція держави на реальну чи потенційну загрозу її суверенітету та територіальної цілісності, а також як відповідь на акти збройної агресії.

Уведення правового режиму воєнного стану передбачає тимчасове обмеження окремих конституційних прав і свобод людини і громадянина та звуження можливостей реалізації прав і законних інтересів юридичних осіб. Такі обмеження завжди чітко визначаються за строком дії та обґрунтовуються наявною безпековою ситуацією. При цьому міжнародне право не захищає державу-агресора, що означає: введення воєнного стану державою, яка стала жертвою агресії, не створює перешкод для отримання нею міжнародної підтримки, зокрема військової чи іншої допомоги.

Разом із введенням воєнного стану, а також мобілізаційними заходами, у державі настає особливий період, що характеризується зміною режиму функціонування органів влади, економіки та суспільних інституцій відповідно до потреб оборони та національної безпеки [29].

Згідно із Законом України "Про оборону України", захист нашої країни «базується на готовності та здатності органів державної влади, усіх складових сектору безпеки і оборони України, органів місцевого самоврядування, єдиної державної системи цивільного захисту, національної економіки до переведення, при необхідності, з мирного на воєнний стан та відсічі збройній агресії, ліквідації збройного конфлікту, а також готовності населення і території держави до оборони» [52,с.106]. Відповідно до статей 4 і 5 цього Закону, у випадку збройної агресії чи загрози нападу на Україну Президент має право прийняти рішення про мобілізацію, введення воєнного стану, застосування Збройних Сил України та інших військових формувань, що

утворені згідно з українським законодавством. Ці рішення передаються на розгляд Верховній Раді для схвалення чи затвердження, а також може бути подано про оголошення стану війни. Водночас, органи державної влади та військового управління мають право приймати заходи для відвернення агресії ще до оголошення стану війни.

На основі відповідного рішення Президента, Збройні Сили України розпочинають воєнні дії, включаючи операції в кіберпросторі. Отже, з 5 години 30 хвилин 24 лютого 2022 року в Україні був оголошений особливий правовий режим - воєнний стан, який, на превеликий жаль, триває й до цього часу. Це передбачає запровадження особливостей у сфері реалізації публічно-владних управлінських функцій відповідно до чинного законодавства. Важливо відзначити, що саме парламент визначає законодавчі аспекти у сфері оборони, що є практикою, що триває і діє і на сьогоднішній день. [52,с.106].

Поряд з цим, розглядаючи різницю між введенням воєнного стану і станом війни, важливо звернути увагу на їх суттєві відмінності у змісті заходів та правових наслідках. Стан війни встановлює специфічні відносини між державами під час збройного конфлікту з моменту його оголошення або початку військових дій і до його закінчення. Оголошення війни - це офіційна юридична та дипломатична процедура на міжнародному рівні, яка полягає в оголошенні однією державою іншій про перехід з періоду миру до періоду війни.

Основні відмінності між введенням правового режиму воєнного стану та оголошенням війни полягають у характері їхніх правових наслідків, що визначаються нормами міжнародного права та національного законодавства. Зокрема, оголошення війни традиційно передбачає повне припинення дипломатичних відносин між державами, що супроводжується відкликанням дипломатичних представників. Одночасно втрачають чинність політичні договори та угоди, укладені між сторонами конфлікту, оскільки війна юридично унеможлиблює їх подальше виконання.

Крім того, держави-учасниці зобов'язані дотримуватися законів і звичаїв війни, встановлених міжнародними конвенціями, а також забезпечувати юридичну відповідальність за їх порушення. У період оголошеної війни набувають чинності спеціальні норми міжнародного гуманітарного права, спрямовані на регламентацію поведінки сторін конфлікту. До істотних правових наслідків також належить можливість конфіскації майна держави-агресора, за винятком майна дипломатичних і консульських установ, що охороняється відповідно до міжнародних звичаєвих норм.

Потрібно звернути увагу на процес та підстави для припинення правового режиму воєнного стану в Україні. Згідно з частиною 1 статті 7 Закону N389-VIII, воєнний стан припиняється після закінчення терміну його дії. Президент України має право ініціювати скасування воєнного стану раніше за встановлений термін у разі відсутності підстав для його введення. Рішення про припинення воєнного стану повинно враховувати поточну воєнну загрозу. Обмеження прав громадян, введені військовими адміністраціями, повинні бути скасовані негайно, якщо вони втратили свою актуальність.

Отже, правову основу режиму воєнного стану складають Конституція України, закони про воєнний стан, про оборону України та про військово-цивільні адміністрації. Воєнний стан може бути введений лише у випадках, передбачених законодавством, і за встановленими правилами, що передбачають надання додаткових повноважень військовому командуванню та військово-цивільним адміністраціям та обмеження конституційних прав і свобод громадян. Введення воєнного стану наділяє військове керівництво, органи державної влади, військово-цивільні адміністрації та органи місцевого самоврядування певними повноваженнями, необхідними для запобігання потенційним загрозам, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки в межах країни.

Аналіз трансформаційних процесів виявив цікаву двоїстість. Попри те, що воєнний стан ввів в дію особливий правовий режим функціонування усіх

владних інституцій, який, здавалося б, мав би повністю переорієнтувати їхню діяльність, розвиток інституційних траєкторій довоєнного періоду не припинився. Зокрема, йдеться про непохитне забезпечення євроінтеграційного поступу України. Це свідчить про стратегічне бачення держави, яка, навіть у розпал війни, зберігає орієнтир на свої довгострокові цілі та міжнародні зобов'язання.

Рух України на шляху євроінтеграції вимагає гармонізації національного законодавства з нормативами Європейського Союзу. На сьогоднішній день Україна вже адаптувала до 70% *acquis communautaire*, що включає ключові законодавчі акти, стандарти та норми ЄС [67]. Ці зусилля супроводжуються помітними досягненнями в процесах демократизації та удосконалення системи державного управління. Зокрема, в Україні відбувається активний розвиток громадянського суспільства, яке дедалі більше впливає на формування державної політики та контроль за діяльністю органів влади. Одним із найуспішніших напрямів стало впровадження реформи децентралізації, що забезпечила підвищення автономії місцевих громад і зміцнення їх інституційної спроможності.

Водночас спостерігається стійкий прогрес у модернізації освітньої сфери та розбудові цифрових сервісів, що сприяє підвищенню прозорості та ефективності публічних послуг. Україна також демонструє здатність забезпечувати проведення демократичних виборів, дотримуючись міжнародних стандартів і принципів. Окремої уваги заслуговують структурні зміни в транспортному та енергетичному секторах, спрямовані на їх реформування та інтеграцію до європейських ринків.

Для збереження статусу кандидата та подальшого просування на шляху інтеграції, Європейська комісія визначила сім ключових вимог, виконання яких є обов'язковою передумовою [4]. Ці ініціативи охоплюють низку ключових напрямів державної реформи. Зокрема, вони включають реформування Конституційного суду та здійснення системної судової реформи, спрямованої на підвищення ефективності та незалежності судової

влади. Значна увага приділяється посиленню антикорупційних заходів і боротьбі з відмиванням коштів, що є критично важливим для забезпечення верховенства права та прозорості державного управління.

Одночасно відбувається імплементація антиолігархічного закону, що має на меті зменшення впливу монополій на політичні та економічні процеси. Інший важливий аспект реформ полягає в узгодженні національного аудіовізуального законодавства з європейськими стандартами, що сприяє гармонізації медійного середовища та захисту прав споживачів інформації. Крім того, здійснюються зміни до законодавства щодо національних меншин з метою забезпечення рівних прав та інтеграції різних груп у суспільне життя.

12 березня 2022 року були внесені зміни Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» (№ 2259-IX від 12.05.2022). З метою ефективного захисту суверенітету та територіальної цілісності України від російської агресії, ВРУ працює безперервно в режимі пленарного засідання. Голова ВРУ (або його заступник) має право самостійно визначати час і місце проведення пленарного засідання та спосіб голосування з питань, що розглядаються.

В умовах правового режиму воєнного стану в Україні відбувається обмеження парламентаризму, що передбачено чинним законодавством і відповідає засадам українського конституціоналізму. Ці обмеження є необхідними для того, щоб органи виконавчої влади могли швидко та ефективно реагувати на виклики, що постають перед державою, особливо у сфері економічного захисту. Адже, сучасні умови вимагають оперативності та мобільності у прийнятті рішень вищими державними посадовцями. Відповідно, законодавчий орган має адаптувати модель публічного управління до вимог воєнного стану.

До речі, вперше рішення щодо введення режиму воєнного стану в 10 областях України на 30 днів було ухвалено з 26 листопада 2018 року до 26 грудня 2018 року через акт збройної агресії російської федерації у районі

Керченської протоки проти кораблів Військово-Морських Сил Збройних Сил України, а також існуючою загрозою широкомасштабного вторгнення збройних сил російської федерації в Україну.

Війна та окупація частини територій України зумовили необхідність трансформації виконавчої влади: з'явилися нові функції, утворилися нові інституції, а сама система зазнала структурно-функціональних змін, які стали відповіддю на нові виклики. Ці зміни можна розглядати як адаптацію організаційної структури до умов збройного конфлікту, що дозволила забезпечити ефективне управління в надзвичайних обставинах.

Незважаючи на військову агресію, Україна не зупинила курс на децентралізацію, передаючи все більше повноважень та ресурсів місцевим громадам. Це дало змогу забезпечити більш ефективне управління на місцях і підвищити стійкість громад до викликів війни. Загалом, війна висунула перед системою державного управління низку серйозних викликів. Передусім це потреба оперативної адаптації до змін у сфері безпеки, що вимагає гнучких управлінських рішень та швидкого реагування на загрози. Водночас виникає завдання забезпечення безперервного та стабільного надання публічних послуг навіть у умовах воєнного стану, що є критично важливим для підтримки життєдіяльності суспільства. Окрім того, держава зобов'язана підтримувати економічну стабільність і фінансову стійкість, забезпечуючи ефективне управління ресурсами та адаптацію економічних стратегій до нових умов.

Російсько-українська війна стала потужним каталізатором для перетворень у системі державного управління України. Під час дії воєнного стану кадрові процедури на державній службі зазнали суттєвих змін, спрямованих на забезпечення безперервності роботи органів влади, швидке укомплектування посад та адаптацію управлінських процесів до умов війни. Нормативну основу таких змін сформували спеціальні закони та урядові постанови, які тимчасово спростили традиційні механізми добору, переведення та оцінювання державних службовців.

Ключові зміни були закріплені Законом України № 2259-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [53]. Ним передбачено спрощення процедур призначення на посади, що дозволило оперативно заміщувати вакантні місця без проведення повної конкурсної процедури. У період активних бойових дій це стало важливим інструментом стабілізації роботи державних органів, коли необхідно було швидко залучати кадри або відновлювати їх чисельність після ротації чи евакуації.

Важливим елементом стали й зміни щодо переведення державних службовців. Уряд надав можливість оперативного тимчасового або постійного переведення працівників між державними органами, у тому числі - у разі переміщення органу влади, зміни місця його дислокації чи неможливості виконувати повноваження в умовах бойових дій. Такі рішення були закріплені, зокрема, у постановах Кабінету Міністрів, що регламентують порядок мобільності персоналу під час воєнного стану.

Спрощеним також став механізм проходження випробувального терміну. Законодавство дозволило органам влади скорочувати або взагалі не застосовувати випробування при призначенні на посаду, якщо цього вимагала оперативність кадрових рішень та реальна потреба у швидкому залученні фахівців. Це дало змогу зменшити бюрократичні бар'єри та забезпечити швидший вступ службовців до виконання повноважень.

Окремої уваги заслуговує врегулювання питань дистанційної роботи. Постанови Кабінету Міністрів встановили гнучкі механізми організації праці державних службовців у віддаленому форматі, що стало критично важливим у регіонах, де існують загрози для життя та здоров'я працівників. Органам влади дозволено запроваджувати дистанційний режим без складних погоджень, забезпечуючи при цьому збереження службової дисципліни та виконання ключових завдань [43].

В умовах війни державна служба має бути не лише ефективною, а й гуманною: адаптація повинна враховувати фізичну та емоційну безпеку

працівників, гнучкий графік, доступ до інформації та командну підтримку. Таким чином, в умовах воєнного стану адаптація стає не просто інструментом професійної інтеграції, а й важливим чинником формування соціальної згуртованості в системі державного управління.

Механізми, що забезпечують успішну адаптацію державних службовців до нових умов професійної діяльності, відіграють фундаментальну роль у формуванні кадрової політики. Вони забезпечують поступовий і результативний перехід фахівця від етапу навчання до виконання практичних завдань у державних органах. Такий процес є необхідною передумовою для швидкого опанування новими працівниками своїх функціональних обов'язків, набуття професійних компетентностей, підвищення продуктивності праці та мінімізації ризиків професійного вигорання чи втрати мотивації.

Серед ключових змін в організаційно-правових механізмах адаптації виокремлюють спрощення процедур призначення на посади та проходження випробувального терміну відповідно до Закону України №716-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо функціонування державної служби в умовах воєнного стану». Крім того, впроваджується дистанційна адаптація через внутрішні онлайн-платформи відомств і ресурси Порталу управління знаннями НАДС. Посилюється роль HR-підрозділів, які в умовах війни стали основними координаторами процесу введення нових працівників у посаду. Також активніше залучаються громадські організації та міжнародні партнери, зокрема програми U-LEAD і SURGe, що проводять тренінги, інструктажі та наставницькі сесії.

У 2024–2025 роках реформа державної служби стикається з низкою суттєвих викликів. Однією з ключових проблем є відсутність єдиного цифрового інструменту для адаптації нових працівників: платформа НАДС поки що не інтегрована із системою управління людськими ресурсами, що ускладнює контроль, стандартизацію та уніфікацію відповідних процесів. Крім того, спостерігається значна нерівномірність підходів у різних відомствах. Так, окремі міністерства, зокрема Міністерство цифрового

розвитку та Міністерство закордонних справ, уже впровадили власні комплексні програми адаптації, які включають онлайн-курси, контрольні списки та наставницький супровід. Водночас в інших державних установах цей процес залишається формальним і не забезпечує належної підтримки нових службовців.

Існуючі правові інструменти є обмеженими: положення визначають лише загальні умови прийому на роботу, але не містять детального опису процесів професійної, психологічної та командної адаптації. Неврегульованою залишається і адаптація мобілізованих або демобілізованих працівників - повернення до роботи осіб, які брали участь у бойових діях, вимагає особливих підходів, що наразі не закріплені у законодавстві.

Додатковою проблемою є дефіцит кадрових фахівців та брак сучасних методів адаптації, коучингу, наставництва й цифрового супроводу кар'єри в державному секторі. За таких умов стратегічним завданням стає переосмислення підходів до адаптації з акцентом на гнучкість, орієнтованість на потреби людини та використання цифрових технологій.

Водночас запровадження воєнного стану сформувало своєрідні «пускові механізми» для глибокої трансформації виконавчої влади. Йдеться про ситуації, у яких надзвичайні рішення, ухвалені як тимчасові та виняткові, здатні поступово змінювати саму логіку функціонування державного управління. Саме тут проявляється так званий «ефект храповика». Цей ефект полягає в тому, що раз започатковані механізми - посилена централізація, спрощені процедури ухвалення рішень, розширення повноважень силових або військових структур, жорсткіші інструменти контролю - перестають бути тимчасовими. Подібно до храповика, який дозволяє рух лише в одному напрямку і блокує повернення назад, надзвичайні інституційні практики можуть поступово закріплюватися як норма. З часом вони переходять у постійний режим управління, стають невідворотними і починають визначати стандарти взаємодії між владою та суспільством навіть після завершення воєнного стану.

Таким чином, створені в кризовий період інструменти, покликані забезпечити оперативність і стабільність, фактично можуть запустити незворотні зміни в архітектурі виконавчої вертикалі. Це не лише трансформуватиме її структуру та процедури, а й впливає на баланс владних повноважень, формуючи нову модель державного управління, відкат від якої стає дедалі менш імовірним.

Наростання структурно-функціональних змін в умовах особливого правового режиму не лише розв'язує нагальні проблеми, а й додає нових ризиків до вже існуючих, особливо тих, що були відкладені внаслідок реформи децентралізації. Одним із найбільш значущих ризиків є суттєве відтермінування або навіть імовірне скасування впровадження інституту префектів. Воєнний стан прямо забороняє внесення змін до Конституції України, що є необхідною умовою для офіційного запровадження префектів.

За період дії правового режиму воєнного стану функціонал та повноваження місцевих військових адміністрацій (ОВА) значно зросли. Ці новонабуті практики роботи поступово стають усталеними, що неминуче посилюватиме "опортуністичний опір" з боку адміністрацій щодо майбутніх змін, які передбачатимуть їхнє переформатування або заміну префектами. Зміцнення ОВА в умовах кризи фактично створює інституційну перешкоду для завершення реформи децентралізації у запланованому вигляді.

Правовий режим воєнного стану об'єктивно вимагає концентрації влади та оперативних рішень, що призводить до створення та значного посилення президентської виконавчої вертикалі. Хоча це необхідний крок для ефективного управління в умовах війни, існує високий ризик того, що значний політичний вплив Президента на виконавчу гілку влади збережеться і у повоєнний період. Це може порушити баланс гілок влади та підважити демократичні механізми контролю.

Через обмеженість або неможливість здійснювати повноцінний громадський контроль та парламентський нагляд в умовах воєнного стану, зростає ймовірність так званого "правового трансферту". Це означає, що

окремі зміни, які наразі діють як тимчасові заходи, можуть "мігрувати" та закріпитися у правовому полі у післявоєнний час. Таке неконтрольоване перенесення тимчасових, кризових норм у мирне законодавство може призвести до системних дисфункцій, зниження прозорості та обмеження демократичних свобод.

Структурно-функціональні зміни у системі виконавчої влади України є неминучим і необхідним наслідком війни та окупації. Вони відображають життєздатність та здатність до адаптації державного апарату. Однак, паралельно з адаптацією, виникають серйозні ризики незворотності (ефект "храповика"). Посилення ОВА та президентської вертикалі, а також імовірний "правовий трансферт" тимчасових норм, ставить під сумнів заплановані траєкторії розвитку, зокрема, повноцінне завершення реформи децентралізації. У повоєнний період критично важливим завданням стане делікатний демонтаж тимчасових, кризових норм та забезпечення повернення до демократичних, збалансованих та прозорих інституційних практик, щоб гарантувати, що вимушена адаптація не перетвориться на постійне інституційне викривлення.

Таким чином, правовий режим воєнного стану не лише визначає умови поточного управління державою, а й формує потенційно незворотні зміни в архітектурі виконавчої влади, які потребують ретельного аналізу та подальшого врегулювання в післявоєнний період.

2.2. Аналіз змін у структурі та функціях ключових державних органів під час правового режиму воєнного стану

Трансформація системи державного управління України під впливом російсько-української війни стала визначальним фактором, що визначав здатність державних інституцій адаптуватися до нових умов. У часи повномасштабного вторгнення росії у 2022 році Україна змушена була

оперативно коригувати структуру, функції та механізми державного управління, аби забезпечити ефективну діяльність держави.

По-перше, як відповідь на військові загрози, в Україні було введено військові адміністрації на місцях, що дозволило швидко реагувати на зміни в ситуації безпеки. Це також сприяло покращенню координації між військовими та цивільними органами, що в умовах воєнного стану значно підвищило ефективність управлінських процесів [24,с.15-22].

По-друге, війна стимулювала прискорення цифрових змін у державних послугах. Зокрема, завдяки платформі "Дія", громадяни змогли отримувати адміністративні послуги онлайн, що значно знизило бюрократичні перешкоди та збільшило прозорість в управлінні.

По-третє, у сфері оборони було створено нову державну установу - "Державний оператор тилу" (DOT), яка спеціалізується на закупівлі нелетального військового обладнання. Це дозволило зекономити значні бюджетні кошти і покращити прозорість процесів закупівель, що стало важливим етапом у боротьбі з корупцією [23,с.10-18].

У період початку повномасштабної агресії проти України 24 лютого президент Володимир Зеленський своїм указом створив Ставку Верховного Головнокомандувача [44]. Вона не сприймалася як формальна структура - її призначенням було забезпечення стратегічного керівництва Збройними силами, іншими військовими формуваннями та правоохоронними органами. До складу Ставки увійшов 21 представник вищого державного керівництва, а її очільником став сам президент. Координаційну функцію виконувала Рада національної безпеки і оборони, а секретар РНБО Олексій Данілов організовував роботу Ставки та визначав можливі місця для її діяльності.

Паралельно президент припинив діяльність Воєнного кабінету РНБО, і саме Ставка стала головним органом для ухвалення ключових рішень у сфері оборони та безпеки. Таким чином, вона перебрала на себе роль центрального майданчика для стратегічного планування та координації державних дій у воєнних умовах. Створення Ставки означало концентрацію стратегічної влади

в умовах війни. Воно посилювало легітимність рішень на найвищому рівні та робило управління ресурсами, мобілізацією резервів і плануванням операцій більш узгодженим і оперативним. Водночас її поява не скасовувала функцій Генерального штабу Збройних сил України - він залишався центром оперативного управління військами.

У підсумку створення Ставки Верховного Головнокомандувача стало відповіддю держави на гострі воєнні виклики. Вона мала на меті зміцнити централізоване стратегічне управління, забезпечити злагодженість між ключовими інституціями та підвищити ефективність оборонної політики в умовах повномасштабної війни.

У період повномасштабного вторгнення російської федерації Рада національної безпеки і оборони України (РНБО) проявила себе як ключовий стратегічний центр, який формував й координував державні дії в напрямку забезпечення національної безпеки, мобілізації ресурсів, санкційної політики та економічної стабільності. Рішення РНБО виявилися вирішальними для збереження функціональності державних інституцій, захисту територіальної цілісності та підтримки оборонного потенціалу України [55].

По-перше, РНБО відігравала центральну роль у мобілізації. Умови війни вимагали швидкого реагування: через її механізми координувалися процеси набуття боєздатності, передавався мобілізаційний імпульс з найвищих рівнів влади, а апарат Ради сприяв організації мобілізаційної підготовки. Аналітична частина апарату містила положення щодо організації мобілізації та територіальної оборони, що підкреслювало, що РНБО не просто радник, але й практичний виконавець мобілізаційних стратегій.

По-друге, санкційна діяльність РНБО у цей період стала одним із основних інструментів економічної війни. Рада ухвалювала рішення про накладення персональних та секторальних спеціальних економічних обмежувальних заходів (санкцій) як на фізичних осіб, так і на компанії, що могли загрожувати державній безпеці. Наприклад, рішення від 22 лютого 2023 року про санкції до фінансових установ РФ, введене в дію указом Президента,

свідчило про високий ступінь використання РНБО для економічного стримування агресора [56]. Такі санкції були частиною системної політики Ради, щоб мінімізувати фінансовий вплив осіб і структур, які могли сприяти ворожим діям проти України.

По-третє, РНБО взяла на себе дуже значну відповідальність за економічну безпеку держави в умовах воєнного стану. У січні 2024 року РНБО ухвалила рішення про невідкладні заходи із забезпечення економічної безпеки [45]. Завдяки цьому було введено заходи, спрямовані на підтримку підприємництва, аудит правоохоронних органів, а також підвищення прозорості розслідувань - усе це допомагало мінімізувати корупційні ризики й утримати економіку на плаву навіть у надзвичайних умовах.

Ще однією важливою сферою впливу Ради стало фінансування сектору безпеки та оборони. Через свої рішення РНБО лобіювала значне збільшення видатків на оборону. Зокрема, у жовтні 2023 року було запропоновано, щоб у проєкті бюджету на 2024 рік забезпечити не менше 21,6 % ВВП для сектору безпеки і оборони [54].

Також РНБО рекомендувала Кабінет Міністрів враховувати нагальні військові потреби: придбання озброєнь, ракет, боєприпасів, утримання персоналу та соціальні гарантії. Ці пропозиції були успішно реалізовані, і за результатами 2024 року сектор безпеки та оборони був профінансований на 100 %.

Водночас така масштабна активність Ради супроводжувалася викликами. Інтенсивне застосування санкцій піднімало питання про дотримання правових норм, а рішення могли прийматися без судового огляду, що ставило під сумнів принцип верховенства права. Крім того, рекомендації Ради, пов'язані з економічною безпекою, інколи критикували як можливий спосіб надмірного втручання держави у бізнес чи концентрації влади в руках силових інститутів.

Оцінюючи загальний вплив рішень РНБО у період 2022–2025 років, можна зробити висновок, що Рада була ключовим механізмом державного

реагування на кризу. Її рішення дозволяли Україні швидко мобілізувати ресурси, застосовувати економічні інструменти для тиску на агресора, а також підтримувати обороноздатність через пріоритетне фінансування безпеки.

Верховна Рада, як центральна установа українського конституційного порядку, згідно з чинним законодавством, продовжує свою діяльність під час воєнного та надзвичайного стану, що має велике конституційне значення. Навіть у таких обставинах, Конституція України не передбачає делегування законодавчих повноважень Президенту чи іншим вищим органам влади. Роль парламенту у час війни посилюється відповідно до пункту 3 статті 83 Основного Закону країни, згідно з яким "у разі закінчення повноважень парламент продовжує виконувати свої функції до моменту обрання нового депутатського складу після скасування воєнного чи надзвичайного стану. Крім того, згідно з пунктом 2 статті 82, Верховна Рада має конституційно встановлений кворум - дві третини від конституційного складу, - який зберігається під час воєнного та надзвичайного стану. Також зберігається вимога ухвалювати рішення виключно шляхом голосування на пленарних засіданнях.

Також, діяльність ВРУ визначається Постановами «Про деякі питання організації роботи Верховної Ради України дев'ятого скликання під час проведення восьмої сесії в умовах дії воєнного стану» (№ 2558-IX від 06.09.2022), яка замінила попередні постанови від 24.02.2022.

Після аналізу чинного законодавства та внесених до нього змін можна визначити низку важливих нововведень, що вплинули на діяльність Верховної Ради України в умовах воєнного стану. Передусім відбувся перерозподіл повноважень між парламентом і військовими адміністраціями, що змінило баланс управлінських функцій у системі державної влади. Крім того, у фінансовій сфері повноваження парламенту були частково обмежені, що зумовило запровадження більш жорстких механізмів контролю та вирішення бюджетних питань.

Важливим кроком стало посилення інформаційної відкритості, Верховна Рада отримала обов'язок оприлюднювати на своєму офіційному вебресурсі всі законопроекти, а також тексти ухвалених законів. Зміни торкнулися й роботи депутатських фракцій, для яких було переглянуто правила організації та функціонування. Одночасно розпочалися спроби запровадити онлайн-формат проведення пленарних засідань і голосувань, що мало на меті забезпечити безперервність парламентської діяльності в умовах підвищеної безпеки. Також були оновлені регламенти, що стосуються організації роботи Верховної Ради та обліку робочого часу народних депутатів, що дозволило адаптувати парламентську діяльність до нових викликів воєнного стану.

Окремі зміни стосувалися повноважень ВРУ щодо військових адміністрацій, закріплені в статті 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану». Відповідно до цих змін, за поданням Президента України, Верховна Рада може передати повноваження сільських, селищних, міських рад, їхніх виконавчих комітетів та голів до військових адміністрацій на період дії воєнного стану та ще 30 днів після його скасування. При цьому, якщо загроза безпеці в області усунена, ВРУ за поданням Президента може відновити роботу органів місцевого самоврядування до закінчення 30-денного терміну, але не раніше, ніж буде припинено воєнний стан.

Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12.03.2022 № 2259-IX вніс зміни, що дозволяють ВРУ звільняти посадових осіб (призначення та звільнення яких належить до її компетенції) у разі висловлення недовіри. Це правило не стосується посадовців, яких призначають за поданням Президента або Кабінету Міністрів.

Під час правового режиму воєнного стану в Україні Верховна Рада передала частину своїх фінансових повноважень виконавчій владі. Це дозволило Міністру фінансів України, за рішенням Кабінету Міністрів,

залучати міжнародні позики та вносити зміни до вже укладених договорів. Верховна Рада України передала право залучати міжнародні позики Міністру фінансів. Зазвичай, ці рішення мали б проходити через ВРУ. Це дозволяє пришвидшити процес отримання фінансової допомоги в умовах війни.

Укладені міжнародні договори можуть містити положення про відмову України від суверенного імунітету. Це означає, що в разі суперечок щодо зобов'язань, Україна не зможе посылатися на свій суверенний статус для уникнення судового розгляду. Ці договори не потребують ратифікації Верховною Радою, що спрощує їх укладення. Це викликає суперечливі думки, оскільки представники народу (народні депутати) не беруть участі у прийнятті рішень про залучення великих боргів.

На думку деяких науковців, таке законодавство є позитивним, оскільки дозволяє оперативно отримувати кошти [8]. Проте, з іншого боку, це рішення є складним і неоднозначним, оскільки, по суті, позбавляє представників народу права вирішувати, чи залучати державу в борги, які можуть вплинути на майбутні покоління. Приклад із Законом США "Про ленд-ліз" показує, що міжнародна допомога часто надається на умовах повернення, а не на безоплатній основі. Згода України на ці умови, включно з можливим позбавленням суверенного імунітету, є свідченням того, що держава готова йти на значні поступки заради отримання допомоги в умовах війни, навіть без прямої згоди депутатів, які представляють волю народу.

Згідно з Регламентом Верховної Ради (ст. 92, п. 4 та ст. 139, п. 5), всі зареєстровані законопроекти, інші акти та супровідні документи мають:

- вноситись до єдиної автоматизованої системи;
- розміщуватись на офіційному вебсайті ВРУ для вільного доступу.

Це зобов'язання також включає інформування громадськості та ЗМІ про прийняті рішення. Однак, на практиці, інформація про законопроекти та ухвалені закони або зовсім відсутня, або з'являється із затримкою у 2-3 тижні. Ця ситуація є прямим порушенням права громадян на вільне отримання, використання та поширення інформації, яка необхідна для реалізації їхніх прав

і свобод. Таким чином, порушується прозорість діяльності влади, що є однією з основоположних засад демократії.

Серед найважливіших документів, які терміново підписав президент Володимир Зеленський уранці 24 лютого 2022 року, був указ про створення військових адміністрацій [46]. Це передбачало, що всі обласні державні адміністрації набували статусу військових із значно розширеними повноваженнями порівняно з мирним часом. Подібну трансформацію зазнали й районні держадміністрації. У такий спосіб центральна влада у відповідь на повномасштабне вторгнення намагалася сформувати єдиний управлінський механізм, що включав Генштаб ЗСУ, Кабмін та військові адміністрації.

Правове підґрунтя діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану забезпечується Законом України «Про місцеве самоврядування» та Законом «Про правовий режим воєнного стану». Норми цих актів визначають зміни у повноваженнях місцевої влади, оскільки закон про воєнний стан передбачає можливість створення військових адміністрацій не лише на рівні областей і районів, а й у межах окремих населених пунктів. У тих громадах, де такі адміністрації сформовані, вони тимчасово, на період дії воєнного стану, перебирають на себе функції щодо забезпечення режиму воєнного стану, охорони, громадського порядку та безпеки, а також захисту прав і законних інтересів населення. Особливістю їхньої діяльності є те, що вони фактично замінюють усю вертикаль місцевої влади і виконують повноваження як голови громади, так і відповідних місцевих рад.

Закон «Про правовий режим воєнного стану» визначає, що «військова адміністрація населеного пункту може бути створена у разі, коли місцеві ради, їхні виконавчі органи або сільський, селищний чи міський голова не виконують функцій, покладених на них Конституцією та законодавством, або коли зафіксовані порушення з боку голови громади під час реалізації його повноважень» [51]. Водночас у законі передбачено, що керівником такої військової адміністрації може бути призначений чинний голова відповідного населеного пункту. Таким чином, закон окреслює порядок дій у ситуаціях,

коли органи місцевого самоврядування втрачають спроможність виконувати свої функції: якщо неспроможними є всі органи місцевої влади, у громаді утворюється військова адміністрація, а якщо недієздатною є лише рада, але голова продовжує виконувати свої обов'язки, він може ініціювати створення військової адміністрації та бути призначеним її керівником відповідним військовим командуванням або обласною військовою чи державною адміністрацією.

З аналізу наведених правових норм видно, що створення та робота військових адміністрацій ґрунтуються на кількох ключових принципах. Передусім необхідною умовою є запровадження в країні воєнного стану. Крім того, для утворення військових адміністрацій потрібне окреме рішення Президента України, яке має базуватися на поданні з обґрунтуванням від обласних державних адміністрацій або військового командування, а також на факті невиконання місцевою владою визначених законом повноважень. Важливою є й територіальна та часові обмеженість: такі адміністрації створюються лише там, де діє воєнний стан, і функціонують протягом усього його періоду та ще 30 днів після його завершення.

Щодо військових адміністрацій на рівні населених пунктів, то, за інформацією руху «Чесно», станом на 2023 рік в Україні було створено 184 такі адміністрації. Із них 61 функціонує у містах, включно зі столицею, 59 - у селищах і 64 - у селах [57]. Найбільша кількість МВА зосереджена в Херсонській області - 50, далі йдуть Запорізька область із 37 та Донецька - із 36. Серед великих міст обласного значення військові адміністрації були запроваджені в Києві, Сумах, Чернігові, Херсоні, Миколаєві та Краматорську. Водночас, з огляду на законодавчу норму, яка дозволяє створення військових адміністрацій у разі неспроможності органів місцевого самоврядування виконувати свої функції, деякі фахівці висловлюють сумніви щодо виправданості існування окремих військових адміністрацій паралельно з діючими органами місцевого самоврядування.

Якщо зіставити кількість таких адміністрацій із загальною кількістю громад в Україні, яка у 2020 році становила 1469, то їхня частка дорівнює приблизно 12,5%. Це не є надто високим показником, до того ж деякі адміністрації, наприклад Бердянська, фактично не мають можливості виконувати завдання із забезпечення безпеки на місці, оскільки територія громади перебуває в окупації.

Накопичений досвід свідчить, що у більшості областей місцеві ради на рівні областей і районів продовжують реалізовувати свої повноваження, визначені Законом «Про місцеве самоврядування в Україні», одночасно з роботою відповідних військових адміністрацій. Останні виконують функції, притаманні державним адміністраціям, та забезпечують керівництво у сферах оборони, громадської безпеки та підтримання правопорядку.

Необхідно звернути увагу на те, як встановлюються обмеження прав і свобод людини і громадянина під час воєнного стану. Згідно зі статтею 8 Закону №389-VIII, не передбачено випадків, коли військові адміністрації можуть самостійно вводити заходи тимчасового обмеження прав і свобод громадян. Вони повинні узгоджувати свої рішення з органами державної влади та місцевого самоврядування, оскільки більшість цих заходів може серйозно обмежити права і свободи громадян. Таке узгодження обов'язкове з органами місцевого самоврядування, які обрані населенням конкретної місцевості. Згідно зі статтею 15 того самого закону, військові адміністрації мають певні повноваження в умовах воєнного стану, такі як надання допомоги власникам квартир або будинків у відновленні після пошкоджень від бойових дій, організація призову громадян на військову службу, здійснення поставок ресурсів для військ та введення комендантської години. Важливо відзначити, що ці повноваження є характерними лише для умов збройного конфлікту, і в мирний час вони неактуальні.

Запровадження правового режиму воєнного стану означало для Кабінету Міністрів України (КМУ), як і для інших ключових державних органів, перехід до функціонування в умовах особливого правового режиму. Уже в

перший день після офіційного оголошення воєнного стану Президентом України, Кабінет Міністрів розпочав реалізацію «Плану заходів щодо впровадження правового режиму воєнного стану в Україні», розгорнувши свою діяльність відповідно до нових умов. Серед пріоритетних напрямів уряду було також застосування міжнародно-правових інституційних механізмів, які регулюють поведінку сторін у збройних конфліктах згідно з нормами міжнародного гуманітарного права. Крім того, місцевим органам влади, зокрема обласним, Київській міській державним адміністраціям та органам місцевого самоврядування, було поставлено завдання створити ради оборони та сприяти військовому командуванню у реалізації заходів, передбачених режимом воєнного стану.

Одним із перших кроків у цьому напрямі стало створення у березні 2022 року тимчасового допоміжного органу при КМУ – Координаційного штабу з питань поводження з військовополоненими. Як зазначено в офіційній інформації, розміщеній на сайті уряду, діяльність цього штабу не обмежується лише координацією міжвідомчих дій. Він також виконує гуманітарну місію, зокрема шляхом регулярного спілкування з родичами військовополонених і безвісти зниклих військовослужбовців. Цей діалог із громадянами є важливим інструментом для актуалізації й уточнення офіційного реєстру полонених та зниклих безвісти осіб, сприяючи підвищенню ефективності реагування держави на гуманітарні виклики в умовах війни.

Уряд України також виконує свої міжнародні зобов'язання у сфері гуманітарного права, зокрема щодо захисту цивільного населення під час збройного конфлікту. Відповідно до положень Женевської конвенції про захист цивільних осіб під час війни, серед першочергових завдань було створення Національного інформаційного бюро - структури, яка функціонує на загальнодержавному рівні та відповідає за збір і систематизацію інформації про осіб, які знаходяться під захистом відповідно до норм міжнародного гуманітарного права.

На основі аналізу положень Конституції України можна зробити висновок, що органи виконавчої влади мають специфічну компетенцію, яка відрізняє їх від інших гілок державної влади. На відміну від Верховної Ради України, яка має законодавчі повноваження, виконавча влада не займається прийняттям законів, а зосереджена на реалізації державної політики, управлінні економікою та вирішенні широкого кола управлінських питань на національному рівні. Сфера діяльності виконавчої влади охоплює майже всі аспекти суспільного життя: від соціальної, економічної та фінансової політики - до питань національної безпеки, оборони, захисту прав і свобод громадян. За масштабами функціонування виконавча гілка влади є найбільш охоплюючою: вона оперує величезними масивами правових, інформаційних, матеріальних, кадрових, технічних, організаційних та навіть ідеологічних ресурсів.

Фактична потужність державної влади зосереджена саме у виконавчій сфері, адже вона базується на великій території, обслуговується значною кількістю персоналу, має у своєму розпорядженні збройні сили та спеціальні силові структури. Ця гілка влади також відрізняється своїм функціональним призначенням, адже її основним завданням є організація та забезпечення виконання прийнятих законів. Виконавча влада представлена розгалуженою системою державних органів та установ, які здійснюють владно-управлінські та владно-політичні функції, забезпечуючи реалізацію законодавчих рішень на всій території країни. Саме розподіл функцій між створенням законів (представницька влада) і їх реалізацією (виконавча влада) лежить в основі розмежування між цими гілками влади.

Органи виконавчої влади мають державно-владні повноваження, які є необхідними для повноцінного виконання покладених на них завдань. Без цих повноважень такі органи втратили б свою сутність і не могли б функціонувати як частина механізму державного управління. Обсяг та характер повноважень органів виконавчої влади залежить від їхнього місця в загальній системі виконавчих органів.

Завдяки цим формам - регламентарній нормотворчості, правозастосуванню та організаційній діяльності - виконавча влада здійснює поточне управління державними справами. З огляду на це, діяльність органів виконавчої влади у внутрішній площині доцільно кваліфікувати як управлінську, адже вона спрямована на організацію життєдіяльності держави та забезпечення стабільності її функціонування.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Аналіз трансформацій державних органів в умовах воєнного стану показав, що повномасштабна війна стала потужним каталізатором змін в організаційній структурі влади. Введення воєнного стану зумовило посилення централізації, розширення повноважень Президента, РНБО, військового командування та формування нових органів стратегічного управління, зокрема Ставки Верховного Головнокомандувача. Уряд і парламент адаптували свою діяльність до надзвичайних умов, забезпечуючи безперервність ухвалення рішень та виконання критично важливих функцій.

У розділі досліджено, що суттєвим структурним зрушенням стало створення військових адміністрацій, а кадрові процеси та державна служба були спрощені: введено гнучкі механізми призначення, дистанційної роботи та адаптації персоналу.

Узагальнюючи, воєнний стан забезпечив ефективність і керованість держави у кризових умовах, але водночас створив низку інституційних ризиків, які потребуватимуть ретельного врегулювання у післявоєнний період для відновлення збалансованої демократичної моделі публічної влади.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ

3.1. Зарубіжний досвід адаптації державних органів до кризових ситуацій

Аналіз зарубіжного досвіду публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій дає можливість виокремити низку спільних рис, характерних для більшості розвинених держав світу. Цей досвід демонструє, що ефективне реагування на кризові явища базується не лише на наявності матеріальних чи фінансових ресурсів, а насамперед на чітко вибудованій інституційній архітектурі, яка дозволяє швидко мобілізувати сили та забезпечити скоординовані дії різних органів влади.

Передусім йдеться про функціонування багаторівневої системи антикризового менеджменту, що охоплює спеціалізовані установи на національному, регіональному та місцевому рівнях. У більшості країн така система працює за принципом вертикальної координації, коли стратегічне управління здійснює центральний орган виконавчої влади, відповідальний за питання цивільного захисту, реагування на надзвичайні ситуації та ліквідацію їх наслідків. Саме він забезпечує узгодженість рішень, спрямовує діяльність інших інституцій та виконує роль комунікаційного центру між усіма суб'єктами управління у кризовий період [27, с. 112–121].

У Сполучених Штатах Америки провідну роль у системі реагування на надзвичайні ситуації відіграє Федеральне агентство з надзвичайних ситуацій (FEMA). Воно входить до структури Міністерства внутрішньої безпеки, що підкреслює стратегічну важливість питань безпеки населення на національному рівні. Основні напрями діяльності FEMA охоплюють розробку комплексних програм щодо запобігання природним і техногенним катастрофам, організацію оперативного реагування та координацію дій федеральних, регіональних та місцевих органів влади. Крім того, агентство активно співпрацює з приватним сектором, громадськими об'єднаннями та

волонтерськими мережами, що дозволяє забезпечити широку мобілізацію ресурсів у критичних ситуаціях [16].

У Федеративній Республіці Німеччина ключовим елементом системи цивільного захисту є Федеральне відомство із захисту населення та допомоги при катастрофах (ВВК), підпорядковане Міністерству внутрішніх справ. Воно відповідає за стратегічне планування, оцінку ризиків та розробку загальнонаціональних стандартів реагування. Водночас оперативна складова - безпосереднє проведення рятувальних операцій і ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій - переважно організовується на рівні федеральних земель і муніципалітетів. Така децентралізована модель забезпечує швидкість реагування та врахування територіальних особливостей кожного регіону [68].

У Японії, країні з високим рівнем сейсмічної та природної небезпеки, функції центрального координатора у сфері управління надзвичайними ситуаціями виконує Центральна рада з управління при стихійних лихах. Цей орган очолюється Прем'єр-міністром, що свідчить про політичну значущість питань безпеки та необхідність оперативного прийняття рішень на найвищому рівні. До складу Ради входять представники всіх міністерств, відповідних державних служб, а також керівники місцевих адміністрацій префектур. Її діяльність охоплює загальне керівництво аварійно-рятувальними роботами, координацію міжвідомчих дій, розподіл матеріальних і фінансових ресурсів, а також організацію комунікації з громадськістю для забезпечення оперативного інформування населення [66].

Окрім спеціалізованих структур, важливу роль у системі кризового управління відіграють територіальні органи загальної компетенції - регіональні та місцеві адміністрації, виконавчі комітети муніципалітетів тощо. Вони відповідають за оперативне реагування в межах своїх повноважень, організацію евакуаційних заходів, захист населення, проведення аварійно-відновлювальних робіт і співпрацю з громадським сектором.

Характерною ознакою антикризового публічного менеджменту в розвинених країнах є чіткий розподіл повноважень між різними рівнями влади

та активне залучення органів місцевого самоврядування і громадських об'єднань. Зокрема, в Італії основною ланкою системи цивільного захисту є муніципалітети, а мери мають широкі повноваження для ухвалення термінових рішень, мобілізації ресурсів і залучення волонтерів [3].

У більшості розвинених країн світу система реагування на надзвичайні ситуації вирізняється комплексністю, багаторівневістю та чіткою взаємодією між усіма суб'єктами публічного управління. Її організація ґрунтується на поєднанні централізованих механізмів координації та децентралізованих інструментів оперативного реагування на місцях. У разі, коли масштаби катастрофи або кризової події виходять за межі можливостей окремого міста чи регіону, у дію вводяться спеціальні інструменти державної підтримки, що дозволяють масштабувати ресурси та забезпечити ефективну взаємодію між різними рівнями влади. Центральні уряди, як правило, перебирають на себе провідну роль у координації діяльності всіх задіяних структур, забезпечують мобілізацію додаткових сил і здійснюють оперативне управління на національному рівні. Наприклад, у США та Канаді законодавство надає президенту або прем'єр-міністру право вводити надзвичайний стан у конкретній територіальній одиниці, очолювати рятувальні операції та залучати для цього ресурси федерального бюджету, спеціалізованих служб і навіть збройних сил, якщо цього потребує ситуація.

У більшості країн із розвиненими системами публічного управління передбачене спеціальне законодавство, яке визначає алгоритми функціонування органів влади у кризових умовах. Такі нормативні акти окреслюють повноваження відповідальних суб'єктів, регламентують процедури ухвалення рішень, встановлюють ієрархію командування та механізми взаємодії між державними установами. Характерно, що подібні закони зазвичай мають рамковий, але водночас структурований характер, у межах якого чітко визначаються зони відповідальності кожного органу та правила їхньої роботи в умовах надзвичайної ситуації.

Показовим є приклад Великої Британії, де діє Закон «Про цивільні непередбачені ситуації» 2004 року. Документ визначає класифікацію надзвичайних ситуацій, регламентує функції державних і місцевих органів влади, встановлює їхні права щодо тимчасового обмеження окремих громадянських свобод задля забезпечення безпеки населення, а також закріплює принципи компенсації збитків, завданих внаслідок кризових подій [2]. Оперативне управління здійснюється на основі спеціальних планів реагування, розроблених для кожного державного органу та підпорядкованих структур. Ці плани містять детальні інструкції щодо дій персоналу, порядку залучення технічних засобів, взаємодії з іншими установами та особливостей комунікації з громадськістю [6, с. 85–103].

Окремим напрямом нормативного регулювання у зарубіжних країнах є забезпечення стабільної роботи критично важливих секторів економіки й суспільства під час криз. Йдеться передусім про системи охорони здоров'я, транспорт, енергетику, зв'язок, водопостачання та інші галузі, без яких нормальне функціонування суспільства стає неможливим. У Німеччині розроблено спеціальні галузеві плани, спрямовані на забезпечення безперебійної діяльності критичної інфраструктури в умовах надзвичайних ситуацій. У таких документах визначаються чіткі алгоритми дій для державних органів, приватних підприємств та інших суб'єктів, залучених до подолання наслідків кризових подій. Важливою складовою є також регламентація порядку міжвідомчої взаємодії, що дозволяє уникати дублювання функцій і забезпечує злагодженість дій усіх учасників процесу [13, с. 313–331].

Ще одним ключовим елементом зарубіжного досвіду є розвинена система кризових комунікацій. У періоди масштабних надзвичайних ситуацій уряди країн активно взаємодіють із громадськістю, своєчасно інформують громадян про рівень загроз, заходи, що вживаються державою, та можливі сценарії розвитку ситуації. Для цього використовуються як традиційні канали масової комунікації - телебачення, радіомовлення, друковані засоби

інформації, - так і сучасні цифрові інструменти, серед яких соціальні мережі, офіційні мобільні застосунки, електронні сервіси оповіщення та SMS-розсилки.

Уряди активно залучають незалежних експертів, представників наукової спільноти, лідерів думок, громадські організації та волонтерські об'єднання, щоб поширювати достовірну інформацію, протидіяти фейкам і сформувати довіру до державної політики. Показовим прикладом ефективної кризової комунікації стала пандемія COVID-19. Під час її поширення уряди країн Європейського Союзу запровадили спеціальні інформаційні платформи, гарячі лінії та онлайн-сервіси, регулярно проводили брифінги, пресконференції та публічні консультації [5]. Ці заходи дозволили громадянам своєчасно отримувати актуальні відомості про епідеміологічну ситуацію, запроваджені обмеження, рекомендації медичних служб та можливості отримання медичної чи соціальної допомоги. Крім того, міністерства охорони здоров'я у багатьох країнах активно співпрацювали з провідними національними медіа та популярними блогерами, щоб поширювати достовірні поради та оперативно спростовувати неправдиві чутки.

Тобто зарубіжна практика демонструє цілісну систему антикризового управління, що ґрунтується на чіткому законодавчому регулюванні, координації між усіма рівнями влади та ефективній комунікації з населенням.

У багатьох країнах впроваджуються геоінформаційні системи (ГІС), що дають змогу в реальному часі відстежувати розвиток надзвичайних подій, координувати дії аварійно-рятувальних служб, швидко оцінювати масштаби загрози та ухвалювати управлінські рішення. Водночас штучний інтелект (ШІ) та технології обробки великих даних (Big Data) застосовуються для прогнозування можливості виникнення катастроф, моделювання різних сценаріїв їхнього перебігу, оптимізації логістики та ресурсного забезпечення, а також для визначення зон підвищеного ризику.

Японія є одним із найяскравіших прикладів технологічно розвиненого підходу до управління кризами. Тут функціонує загальнонаціональна система

раннього попередження про цунамі та землетруси, що базується на великій мережі сейсмічних датчиків і супутниковому зв'язку. Уся отримана інформація надходить у спеціальні аналітичні центри, де автоматично обробляється програмним забезпеченням. Система вираховує силу поштовхів, напрямок поширення хвиль і миттєво надсилає попередження на мобільні телефони громадян, у медіа та системи гучномовного сповіщення [11]. Це дозволяє зменшити кількість жертв і забезпечити швидке реагування на стихійні лиха.

В Австралії активно використовують безпілотні літальні апарати (дрони) для боротьби з лісовими пожежами. Вони обладнані тепловізорами, мультиспектральними сенсорами та лідарами, що дає змогу визначати осередки займання, відстежувати динаміку поширення вогню, оцінювати стан атмосфери та рівень небезпеки. Зібрані дронами дані надходять до єдиного ситуаційного центру, який координує роботу пожежних служб, підрозділів рятувальників і волонтерів. Завдяки цьому оперативність і точність реагування значно підвищуються [1,с.208-219].

Надзвичайно показовим є також досвід Ізраїлю, який постійно перебуває в умовах воєнних загроз і надзвичайних ситуацій. У цій державі створено одну з найефективніших у світі систем цивільного захисту, побудовану на тісній взаємодії державних структур, місцевої влади, громадських організацій і громадянського суспільства. Центральну роль у системі відіграє Національне управління з надзвичайних ситуацій (Рахель), підпорядковане Міністерству оборони Ізраїлю. Воно координує підготовку населення до дій у надзвичайних умовах, забезпечує розгортання бомбосховищ і укриттів подвійного призначення, організовує інформування громадян, а також проводить навчання та тренування з цивільної оборони. Водночас значна частина повноважень передана органам місцевого самоврядування та громадським об'єднанням, які краще орієнтуються у специфіці своїх регіонів.

Важливою особливістю ізраїльської моделі є активна участь волонтерських та резервістських формувань у системі цивільного захисту.

Наприклад, Служба тилу (Керен ха-орефт) налічує понад 100 тисяч добровольців, які проходять спеціальну підготовку й беруть участь у ліквідації наслідків ракетних обстрілів, евакуації постраждалих, наданні медичної й психологічної допомоги. Організація «Хага» відповідає за створення тимчасових притулків для евакуйованого населення, а загони само- та взаємодопомоги діють практично в кожному населеному пункті [10].

Така система дозволяє Ізраїлю оперативно розгортати ресурси під час криз, забезпечувати високу мобілізацію населення й ефективну координацію дій усіх суб'єктів антикризового управління. Це приклад того, як поєднання технологій, організаційної гнучкості та громадської участі створює потужну основу для ефективного реагування на надзвичайні ситуації будь-якого масштабу.

Ізраїльська модель стратегічних комунікацій у надзвичайних ситуаціях воєнного характеру є прикладом ефективної підготовки населення до криз. Її основою є системна профілактична робота - регулярні навчання та тренування, що формують у громадян з дитинства чітке розуміння дій під час повітряної тривоги, ракетного удару чи аварії на об'єктах критичної інфраструктури. У країні діють відпрацьовані протоколи оповіщення населення з використанням усіх засобів зв'язку, а також розгалужена мережа командних пунктів і ситуаційних центрів, які цілодобово відстежують безпекову ситуацію та оперативно інформують громадян. Важливу роль відіграють і громадські організації, які беруть участь у забезпеченні кризових комунікацій на місцевому рівні [5].

Досвід Великої Британії також показовий у сфері реагування на гібридні загрози, їй доводилося мати справу з терактами, масовими заворушеннями та збоями в роботі критичної інфраструктури. Для ефективного управління такими ситуаціями створено потужну систему кризового менеджменту, яку очолює Цивільна служба неперервності (Civil Contingencies Secretariat) при Кабінеті Міністрів. Вона займається стратегічним плануванням і координацією дій на національному рівні. Оперативну роботу виконують

місцеві форуми стійкості (Local Resilience Forums), до складу яких входять представники органів влади, поліції, служб порятунку, медичних закладів, комунальних підприємств та бізнесу [15].

Особливістю британської системи є принцип відкритості та прозорості: влада зобов'язана публікувати плани дій на випадок криз, карти ризиків і звіти про ресурси реагування. Щороку оприлюднюється Національний реєстр ризиків (National Risk Register) з аналізом потенційних загроз. Громадськість залучається до обговорення цих документів, що зміцнює довіру до державних інституцій. Водночас діють суворі норми захисту критичної інфраструктури та державної таємниці, які запобігають витоку конфіденційної інформації.

Канадський досвід антикризових комунікацій із громадськістю є показовим завдяки створеній у країні багаторівневій системі оповіщення та інформування населення про надзвичайні ситуації. До її складу входить центральна урядова платформа «Get Prepared», регіональні центри оповіщення в кожній провінції, мережа сирен і гучномовців у містах, а також система географічно орієнтованих текстових повідомлень [7,с.1-20]. Крім того, активно залучаються ресурси державних і приватних ЗМІ, цифрових платформ, а державні органи співпрацюють із науковцями та експертами для підготовки достовірних і переконливих інформаційних матеріалів. Важливою складовою є регулярні тренування, спрямовані на відпрацювання різних сценаріїв кризових комунікацій.

Порівняльний аналіз міжнародних практик публічного управління під час надзвичайних ситуацій показує як спільні тенденції, так і національні особливості. Країни, такі як Велика Британія, Німеччина, Японія, Австралія та Ізраїль, мають розвинену законодавчу базу, що регулює діяльність органів влади та порядок їхньої взаємодії під час криз. У європейських країнах діють гнучкі рамкові закони, які дозволяють адаптацію дій залежно від ситуації, тоді як Ізраїль, враховуючи постійні загрози безпеці, використовує більш централізовану й директивну систему.

Спільною рисою для всіх країн є акцент на ефективних антикризових комунікаціях та забезпеченні швидкого і всеохопного інформування населення. Європейські держави роблять ставку на цифрові технології та взаємодію з лідерами думок, тоді як Ізраїль проводить масові навчання населення за військовим зразком. У різних країнах впроваджуються власні технологічні рішення: сенсорні мережі для попередження катастроф у Японії, безпілотні системи моніторингу в Австралії, залучення волонтерів і резервістів в Ізраїлі. Велика Британія виділяється прозорістю управління та підзвітністю при збереженні конфіденційності важливої інформації.

Серед найтехнологічніших моделей антикризового управління варто відзначити Сінгапур. Через високу густоту населення, велику кількість промислових об'єктів і природно-техногенні ризики, тут створено Національний центр управління надзвичайними ситуаціями. Він об'єднує ресурси всіх відомств, працює цілодобово, здійснює моніторинг потенційних загроз через сенсорні мережі та багатоканальні системи зв'язку [14,с.1-15]. Центр оснащений потужними аналітичними інструментами, що дозволяють прогнозувати розвиток криз і формувати ефективні сценарії реагування.

Порівняльний аналіз цих підходів дозволяє виділити кілька спільних тенденцій, по-перше, усі країни стикаються з проблемою забезпечення безперервності урядування під час криз. Навіть у децентралізованих системах в надзвичайних ситуаціях посилюється вертикаль влади та розширюються повноваження виконавчих органів. Однак надмірна централізація, як показав досвід Китаю, може призвести до втрати довіри громадян, що підкреслює важливість демократичного контролю та підзвітності.

По-друге, спільною рисою є активна цифровізація антикризового управління, яка підвищує оперативність і якість прийняття рішень. Водночас без належного регулювання цифрові технології можуть стати інструментом надмірного контролю, тому їх впровадження має супроводжуватися створенням нормативної бази й систем захисту персональних даних.

По-третє, передові практики орієнтовані на запобігання кризам, а не лише на подолання їх наслідків. Приклади Туреччини та Японії підтверджують значення превентивних заходів для підвищення стійкості інфраструктури, тоді як Польща та країни Балтії зосереджуються на зміцненні потенціалу у вразливих секторах для стримування гібридних загроз. Це вказує на потребу розвитку стратегічного планування та досліджень, які в Україні поки що недостатньо використовуються.

Узагальнюючи зарубіжний досвід, можна дійти висновку, що найбільш ефективні моделі антикризового публічного управління базуються на сукупності низки ключових елементів, які забезпечують злагоджену діяльність державних інституцій у періоди надзвичайних ситуацій. Передусім це створення багаторівневої інституційної системи антикризового менеджменту, що включає державні органи на центральному, регіональному та місцевому рівнях і дозволяє оперативно мобілізувати ресурси, розподіляти відповідальність та адаптувати дії до специфіки конкретних територій.

Не менш важливим є чіткий розподіл повноважень між різними рівнями влади, який унеможлиблює дублювання функцій та сприяє узгодженості їх роботи. Успішні моделі передбачають наявність ефективних координаційних механізмів, що забезпечують єдине управлінське рішення навіть за умов швидких змін ситуації.

Важливу роль відіграє також нормативна визначеність процедур ухвалення рішень, що дозволяє органам влади діяти уніфіковано, передбачувано та відповідно до встановлених стандартів. Це забезпечує правову визначеність, зменшує ризик управлінських помилок і сприяє стабільності в роботі інституцій у кризових умовах.

Окремою складовою є системна комунікація з громадянами, яка передбачає оперативне інформування населення, залучення громадськості до підвищення рівня безпеки, популяризацію правил поведінки в небезпечних ситуаціях і протидію поширенню дезінформації. Активний діалог між владою

та суспільством сприяє зростанню рівня довіри й дозволяє підвищити ефективність запроваджуваних заходів.

Такое важливим елементом є впровадження інноваційних технологій - систем моніторингу та прогнозування небезпек, інтелектуальних платформ для координації дій, цифрових карт ризиків, автоматизованих систем оповіщення населення тощо. Використання сучасних технологічних рішень значно підвищує точність оцінки кризових ситуацій, скорочує час реагування та оптимізує процес ліквідації наслідків надзвичайних подій [27, с. 112–121].

Сукупність цих елементів становить фундамент успішного антикризового управління в розвинутих країнах світу. Для України такий досвід є надзвичайно цінним, особливо в умовах війни, коли державні інституції перебувають перед необхідністю оперативного прийняття рішень, гнучкого управління ресурсами та забезпечення безпеки населення. Використання найкращих міжнародних практик може суттєво підвищити ефективність національної системи антикризового управління та сприяти її подальшому вдосконаленню.

3.2. Моделі підвищення ефективності публічного управління в умовах правового режиму воєнного стану

Сучасні моделі управління державним сектором не є чимось абсолютно новим. Навпаки, вони являють собою складний симбіоз різних управлінських підходів, які напрацьовувалися протягом десятиліть та адаптувалися до змінних суспільно-політичних умов. У їхній основі поєднуються класичні ідеї бюрократії Макса Вебера, спрямовані на стабільність, раціональність та чіткий поділ повноважень; принципи нового публічного менеджменту (НПМ), що акцентують увагу на ефективності, результативності, конкурентності та орієнтації на громадянина як «клієнта»; підходи пост-НПМ, які компенсують недоліки ринкових механізмів через посилення координації та міжвідомчої взаємодії; а також концепції належного врядування, що підкреслюють

важливість прозорості, підзвітності, інклюзивності та участі громадськості у прийнятті рішень. До цього комплексу додаються елементи цифрового врядування, які формуються під впливом стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій і забезпечують інтеграцію сервісів, автоматизацію процесів та більш високий рівень відкритості.

У різних країнах це поєднання управлінських моделей набуває власних, унікальних рис, зумовлених особливостями політичної системи, рівнем демократичного розвитку, адміністративною культурою та наявними інституційними ресурсами. Дослідження доводять, що відмінності у реалізації сучасних управлінських концепцій виникають не лише між державами, а й усередині однієї країни - залежно від рівня державного управління: центрального чи місцевого. На макрорівні переважають стратегічні, координаційні та нормативні функції, тоді як на місцевому рівні актуалізуються питання безпосереднього надання послуг, управління ресурсами та оперативного реагування на потреби громади.

Український досвід підтверджує, що гнучке комбінування традиційних і сучасних управлінських практик є необхідною передумовою ефективності в умовах кризових викликів. Зокрема, поєднання бюрократичної стабільності з гнучкістю НПМ та мережевими механізмами пост-НПМ дозволяє забезпечити стійкість державного апарату в умовах воєнного стану, не втрачаючи стратегічної орієнтації на довгострокові цілі розвитку, зокрема європейську інтеграцію.

Розвиток моделей державного управління відбувається паралельно до загальних суспільних трансформацій. Нові управлінські ідеї виникають у відповідь на актуальні виклики: необхідність активного залучення громадян до процесу прийняття рішень, вплив глобалізаційних процесів, зростання міждержавної взаємозалежності, стрімкий розвиток інформаційних технологій, а також загострення кризових явищ у політичній та економічній сферах [12]. Це зумовлює поступовий перехід від жорстких ієрархічних

систем до більш адаптивних, координаційно орієнтованих та інноваційних моделей управління.

Особливої уваги заслуговує запровадження військових адміністрацій як тимчасових органів державної влади, що перебирають на себе функції виконавчої влади з урахуванням специфіки кризового та військового управління. Їхнє створення є не лише оперативною реакцією на загрози збройної агресії, а й важливим елементом ширшої реформи публічного управління, яка інтегрується у європейський контекст. Це відповідає вимогам Кластера 1 переговорного процесу щодо «Реформи публічного управління в Україні», що передбачає підвищення інституційної спроможності, покращення стратегічного планування та забезпечення безперервності державних функцій навіть в умовах надзвичайних ситуацій.

Запровадження воєнного стану надало органам влади ширші повноваження для оперативного реагування, що дозволило не лише гарантувати безпеку громадян, але й стабілізувати економіку, зберегти ключові ланцюги державного управління та забезпечити безперервність надання критично важливих соціальних послуг. У результаті військові адміністрації стали інструментом інституційної адаптації, спрямованим на підтримання керованості й виконання державних функцій у найскладніших умовах.

Важливим фактором підвищення ефективності управління в умовах війни стало активне використання цифрових інструментів. Автоматизація процесів, інтегровані аналітичні системи та онлайн-платформи для громадян дозволили забезпечити безперервність надання адміністративних послуг навіть у районах з обмеженим доступом та пошкодженою інфраструктурою. Це сприяло підвищенню оперативності ухвалення рішень, оптимізації розподілу ресурсів та більш ефективній координації між різними рівнями влади. Цифровізація також стала ключовим інструментом у протидії дезінформації, забезпеченні інформаційної безпеки та прозорості дій держави, що є важливою умовою формування довіри громадян у воєнний період.

Україна за останні роки досягла значних успіхів у цьому напрямі, і європейські стандарти лише поглиблюють цю трансформацію. Електронне урядування та цифрові сервіси стають не просто зручністю, а критичною інфраструктурою, що гарантує стабільність та стійкість системи публічного управління.

Євроінтеграційний курс України, зокрема адаптація до стандартів Європейського Союзу, яку досліджує С. Швидюк у своїй статті «Адаптація публічного управління України до стандартів ЄС у контексті наближення до відкриття переговорних кластерів», стає не просто зовнішньополітичним пріоритетом, а потужним внутрішнім механізмом підвищення ефективності управління в умовах воєнного стану [69,с.199-209]. Автор наголошує, що адаптація до стандартів ЄС передбачає не формальне приєднання до норм, а глибоку трансформацію системи управління, що охоплює оновлення організаційних структур, удосконалення адміністративних процедур, зміцнення інституційної спроможності, розвиток професійної культури державної служби та розширення практик відкритого врядування.

У воєнних умовах така модернізація стає необхідною умовою забезпечення життєздатності державного апарату, адже традиційні моделі управління, розраховані на стабільність, не можуть забезпечити необхідної гнучкості та оперативності. Євроінтеграційні принципи - структурованість, підзвітність, професіоналізація, цифровізація, сталість - стають відповіддю на виклики війни та інструментом для побудови сучасної, гнучкої та стійкої моделі державного управління. Поєднання мотивації виживання та прагнення до європейського майбутнього створює унікальну синергію, яка здатна забезпечити не лише ефективність управління сьогодні, а й закласти фундамент для післявоєнного розвитку та інституційного оновлення держави.

Війна висунула безпрецедентні вимоги до державних інституцій, прискоривши трансформаційні процеси та водночас показавши їхні слабкі сторони. Зміна процедур управління, поява військових адміністрацій, перерозподіл повноважень, оптимізація кадрових рішень - усе це стало відповіддю на потреби часу. Проте тимчасові рішення не можуть стати

фундаментом для довготривалої стійкості. Саме тому адаптація до європейських практик - підзвітності, прозорості, верховенства права, цифровізації - стає потужним інструментом для підвищення ефективності управління. Вони забезпечують не лише впорядкованість у державному секторі, але й відновлюють та зміцнюють довіру громадян, що є ключовим фактором у період кризи.

У відповідь на виклики, спричинені війною, держава сформувала комплексну стратегію протидії, яка спирається на два основні напрями: запровадження спеціальних норм і обмежень воєнного часу та підтримання економічної стійкості. Здатність країни долати критичні випробування визначається її можливістю ефективно реагувати на масштабні загрози та забезпечувати функціонування ключових систем навіть за умов значних втрат і руйнувань [62].

Аналіз демонструє наявність кількох груп викликів, що здатні суттєво впливати на довгострокову стійкість держави. До них належать безпекові фактори, пов'язані з обмеженням діяльності органів влади в умовах активних бойових дій; ресурсні труднощі, що включають дефіцит бюджетних коштів, необхідність оптимізації державних програм, забезпечення розвитку людського капіталу та раціональний розподіл обмежених ресурсів між оборонними й цивільними потребами. Також важливими є інтеграційні виклики, пов'язані зі складнощами взаємодії між владою, бізнесом і громадським сектором, управлінням соціальною напругою, дотриманням балансу між внутрішніми зобов'язаннями та вимогами міжнародних партнерів, а також забезпеченням прозорості в адмініструванні зовнішньої допомоги. Окрему групу становлять інформаційні виклики, що зумовлені обмеженим доступом до даних на окупованих територіях, труднощами у наданні адміністративних послуг у зонах бойових дій, необхідністю протидії дезінформації та забезпеченням належного рівня інформаційної безпеки [25,с.11-30].

Російська агресія зумовила суттєву трансформацію державної системи управління, яка адаптувалася до нових безпекових та гуманітарних викликів. Ключові зміни охоплюють налагодження тісної цивільно-військової співпраці, спрямованої на гарантування національної безпеки та оборони, а також впровадження механізмів антикризового менеджменту для оперативного реагування на загрози. Важливою складовою стало залучення та мобілізація суспільних ресурсів, активізація участі громадськості й бізнесу у підтримці обороноздатності та відбудові територій. Управлінські процеси трансформуються завдяки застосуванню гнучких адміністративних рішень. Одночасно посилюється міжнародна взаємодія та координація з партнерами для отримання необхідної підтримки. Значну роль відіграє удосконалення інформаційної політики, що забезпечує прозорість влади, сприяє консолідації суспільства та протидії пропаганді. Окремий напрям змін становить реалізація масштабних гуманітарних програм, спрямованих на допомогу постраждалим, евакуацію населення та забезпечення медичної підтримки. Крім того, відбувається зміцнення правового захисту громадян шляхом оновлення нормативної бази й забезпечення дотримання прав людини в умовах воєнного стану [19,с.30-34].

Повномасштабна війна створила середовище, у якому традиційні бюрократичні моделі виявилися недостатніми. У цій ситуації особливо важливою стала роль міжнародних організацій, що, суттєво вплинули на трансформацію української системи управління. Міжнародні партнери, такі як Європейський Союз, Світовий банк, OECD та UNDP, стали каталізаторами глибоких змін у підходах до адміністрування [70,с.66-78]. Їхня підтримка охоплювала не лише фінансову допомогу, а й експертну, інституційну та методологічну. Саме завдяки цьому в Україні прискорилися процеси децентралізації, утвердження електронного урядування, модернізації державної служби та вдосконалення системи фінансового контролю. Ці зміни не просто адаптували державу до умов війни, а й заклали підґрунтя для нової

управлінської культури, що спирається на стандарти прозорості, підзвітності й професійності.

Система публічного управління також стикається з низкою критичних викликів, серед яких: гарантування національної безпеки, стабілізація економіки та підтримка ключових соціальних сфер - охорони здоров'я, освіти та соціального захисту. Управління має зосереджуватися на контролі інфляції, ефективному управлінні державним бюджетом і забезпеченні доступності базових соціальних товарів і послуг. Ефективність державного управління у цей період значною мірою залежить від здатності підтримувати довіру громадян та державних службовців. Для цього важливими є прозорість, якісна комунікація та відповідальне прийняття рішень.

З огляду на швидкі зміни та нестабільність, адміністративні структури повинні діяти адаптивно. Це означає, що за потреби необхідно делегувати повноваження на нижчі рівні, забезпечувати швидкі механізми реагування й гнучко планувати діяльність. Такий підхід дозволяє краще справлятися з непередбачуваними кризами.

Для підвищення ефективності управління необхідний комплексний підхід, який передбачає чітку та прозору комунікацію з боку влади, застосування адаптивних управлінських механізмів і посилення координації між усіма рівнями державного управління. Важливо також забезпечити ефективне використання наявних ресурсів і міжнародної допомоги, розвивати людський капітал та активно впроваджувати цифрову трансформацію державних процесів.

У такий важкий період для держави система управління зазнає суттєвих трансформацій. Центральна влада посилює контроль у критичних сферах, створюються військові адміністрації, спрощуються адміністративні процедури. Водночас важливо зберігати базові демократичні принципи та механізми захисту прав громадян. Головним завданням є знайдення балансу між централізацією, яка забезпечує оперативність рішень, та децентралізацією, що дозволяє швидко вирішувати проблеми на місцевому

рівні. Ефективне управління має враховувати як загальнодержавні цілі (безпека, економічна стабільність), так і потреби окремих громад.

3.3. Рекомендації щодо оптимізації організаційної структури органів державної влади України

Сучасний світ дедалі частіше характеризують акронімом BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible - крихкий, тривожний, нелінійний, незбагнений), який точніше відображає реалії глобальної нестабільності, ніж попередні концепції на кшталт VUCA. Крихкість інституцій, зростання рівня тривожності суспільств, нелінійність кризових процесів та складність їх прогнозування формують нове середовище, в якому держави змушені діяти швидко, рішуче та адаптивно. У таких умовах класична модель державного управління, заснована на принципах жорсткої ієрархії, раціональності та бюрократичного формалізму Макса Вебера, дедалі очевидніше демонструє свою обмеженість. Механізми, що колись забезпечували стабільність, сьогодні стають фактором інституційної інертності.

Традиційна вертикаль влади, ефективна в умовах відносної передбачуваності, у кризових ситуаціях часто перетворюється на неповороткий і надмірно централізований механізм, який реагує на виклики із суттєвим запізненням. Це є особливо критичним у контексті воєнного стану, коли ціна помилки або повільного рішення надзвичайно висока. Тому оптимізація державних органів сьогодні - це не стільки завдання економії бюджетних коштів чи технічного скорочення штату, скільки питання виживання управлінської системи, забезпечення її стійкості, здатності діяти в умовах невизначеності та швидко відновлювати функціональність після шоків.

В умовах обмежених людських, фінансових та часових ресурсів, а також у ситуації постійних безпекових загроз, оптимізація не може зводитися до «косметичних» коригувань штатного розпису або формальних реорганізацій.

Справжня трансформація державного органу повинна починатися з глибокого функціонального аудиту, який дозволяє визначити не «зайвих працівників», а зайві, дубльовані або неефективні процеси. Часто виявляється, що юридичний відділ і кадрова служба паралельно перевіряють одні й ті самі документи, або що різні департаменти збирають і аналізують ідентичну статистичну інформацію. Усунення таких дублювань дозволяє не лише вивільнити ресурс, а й підвищити швидкість проходження управлінських рішень і якості внутрішніх процедур.

Фундаментом модернізації державного управління має стати поступова відмова від виключно лінійно-функціональної структури, яка працює за логікою жорсткого поділу компетенцій, на користь більш гнучких, мережових та адаптивних моделей. Сучасні кризи мають комплексний характер, вони не вкладаються у межі одного департаменту чи сектору. Вони потребують міжвідомчої координації, крос-функціонального аналізу та можливості швидко формувати тимчасові робочі групи чи кризові центри реагування. Лише така багатовимірна конфігурація дозволяє оперативно опрацьовувати інформацію, узгоджувати рішення і забезпечувати їх реалізацію в реальному часі.

Реформування системи державного управління України в умовах воєнного стану передбачає необхідність глибокої адаптації інституцій до нових безпекових викликів і загроз, при цьому зберігаючи сталість основоположних конституційних принципів. Ідеться не лише про тимчасові зміни, зумовлені війною, а про формування стійкої моделі управління, здатної функціонувати в умовах тривалого тиску, високої невизначеності й швидких трансформацій. Саме поєднання інституційної гнучкості та правової сталості має стати ключем до життєздатності державного апарату як у кризовий, так і в посткризовий період.

Критично важливим для швидкості роботи є перегляд регламентів та інструкцій з діловодства в частині права підпису. Традиційна модель, де керівник органу особисто візує кожен документ, від стратегії розвитку до

заяви на відпустку рядового спеціаліста, створює небезпечне "bottleneck" (вузьке місце). У контексті державного управління цей термін означає елемент, процес чи підрозділ у системі управління, який сповільнює або блокує виконання рішень, надання послуг чи реалізацію політик. Це точка, де пропускна здатність системи є найнижчою, що створює затримки для всього державного механізму. Необхідно делегувати право підпису документів, які не тягнуть за собою фінансових зобов'язань, на рівень керівників департаментів, а заступникам надати повну автономію в межах їхніх кураторських напрямків. Це розвантажує вище керівництво для вирішення стратегічних завдань і значно пришвидшує проходження документів.

Насамперед, оптимізація організаційної структури має ґрунтуватися на принципі гнучкості. Сучасні підходи до управління пропонують відхід від надмірно жорстких ієрархічних схем на користь більш динамічних моделей, які дозволяють швидко перерозподіляти повноваження, ресурси та функції між підрозділами залежно від актуальних потреб. Матричні, проектні або змішані структури можуть стати ефективним інструментом, оскільки вони дають змогу формувати тимчасові управлінські групи для реагування на конкретні виклики. Наприклад, у кризовій ситуації може бути створений міжгалузевий штаб, який діє понад традиційними структурними кордонами та забезпечує ефективне реагування на проблему, гнучкість дозволяє скоротити час на ухвалення рішень і підвищує ефективність використання ресурсів. В Україні необхідно вдосконалити систему реагування на надзвичайні ситуації, чітко розмежувавши повноваження між державними та місцевими органами влади й забезпечивши ефективну взаємодію між ними. Важливо створити гнучку управлінську вертикаль і налагодити горизонтальну координацію між усіма учасниками процесу.

В умовах постійної нестабільності, загроз безпеці та ризику втрати фізичного доступу до робочих місць організаційна структура державних органів повинна бути побудована з опорою на цифрову мобільність. Це означає не просто часткову діджиталізацію, а системний перехід до

повноцінного функціонування в цифровому середовищі. Насамперед ідеться про максимальне використання хмарних технологій, що забезпечують доступ до службової інформації незалежно від місця перебування працівника, та про широке застосування кваліфікованого електронного підпису (КЕП) для всієї внутрішньої документації. Важливим принципом стає відмова від друку документів виключно заради збору фізичних підписів - усі робочі процеси мають бути адаптовані до дистанційного та безпаперового режиму, що гарантує безперервність роботи навіть у випадку надзвичайних обставин.

Паралельно із цифровою трансформацією має впроваджуватися й організаційний механізм безперервності управління, зокрема принцип так званих “тіньових команд”. Його суть полягає в тому, що для кожної критично важливої функції визначається дублер або резервний фахівець із суміжного підрозділу, який має попередню підготовку, володіє доступами до необхідних файлів та систем і уповноважений оперативно перебрати керування у випадку відсутності або втрати працездатності основного виконавця. Такий підхід мінімізує ризик управлінських провалів та дозволяє забезпечити стійкість органу влади до раптових кадрових втрат.

Водночас центральною цінністю державного управління залишається людина - її життя, здоров’я, честь, гідність, недоторканність і безпека. Саме ці принципи виступають фундаментом для всіх управлінських трансформацій і визначають межі допустимих змін. Навіть в умовах воєнного стану держава зобов’язана дотримуватися базових прав і свобод, забезпечувати їх захист та діяти з особливою обережністю щодо будь-яких реформ чи адміністративних рішень. Таким чином, цифрові, організаційні та кадрові перетворення мають узгоджуватися з гуманістичними стандартами та не порушувати баланс між ефективністю і дотриманням прав людини.

У сучасних умовах стає очевидним, що традиційні бюрократичні моделі управління більше не можуть забезпечити належний рівень оперативності та адаптивності. Їхня повільність, жорсткість та надмірна формалізованість роблять їх неефективними в умовах швидкоплинних кризових подій. Саме

тому оптимізація організаційної структури державних органів перетворюється на стратегічну необхідність, без якої неможливо гарантувати керованість держави, стійкість управлінської системи та її здатність виконувати ключові функції - захищати громадян, забезпечувати безпеку та підтримувати життєдіяльність суспільства. Комплексне оновлення структури, впровадження цифрових рішень, розвиток механізмів резервування функцій і орієнтація на людину як найвищу цінність формують основу модернізованої, гнучкої та витривалої моделі державного управління, здатної ефективно діяти навіть у найбільш складних умовах.

Завершує комплекс заходів зміна підходу до внутрішньої комунікації та звітності. Необхідно відмовитися від практики проведення нарад заради інформування, які з'їдають левову частку робочого часу. Звітність має стати асинхронною: використання онлайн-бордів та спільних таблиць, що дозволяє керівництву бачити статус виконання завдань у реальному часі. Наради ж варто проводити виключно для вирішення проблемних питань та координації спільних дій, перетворюючи їх з ритуалу на дійсно робочий інструмент.

Наступним кроком має стати централізація так званих "підтримуючих" функцій через створення єдиного апарату забезпечення. Замість того, щоб утримувати власних бухгалтерів, кадровиків чи ІТ-спеціалістів у кожному окремому департаменті чи управлінні, доцільно створити об'єднані сервісні підрозділи, які обслуговуватимуть увесь орган влади. Це не лише зменшує кількість керівних посад середньої ланки, але й уніфікує стандарти роботи та спрощує контроль за використанням бюджетних коштів.

Важливою складовою оптимізації є посилення координації та міжвідомчої взаємодії. У кризові періоди різні установи державного сектору мають діяти синхронізовано, обмінюючись інформацією та ресурсами. Запровадження єдиних інформаційних платформ, координаційних центрів та спільних оперативних штабів значно підвищує здатність держави швидко реагувати на загрози. Ефективна взаємодія між органами влади усуває дублювання завдань і забезпечує цілісність державної політики. Крім того,

чітке розмежування відповідальності між установами сприяє уникненню конфліктів і підвищує результативність управління.

Оптимізація організаційної структури державних органів неможлива без урахування людського ресурсу, який є фундаментом ефективного функціонування будь-якої системи управління. Кадровий потенціал - це не лише сукупність працівників, а й їхні професійні знання, цінності, навички, психологічна стійкість та готовність діяти в умовах підвищеної невизначеності. Саме тому оптимізація кадрової політики має включати низку комплексних заходів: регулярні тренінги з кризового менеджменту та реагування на надзвичайні ситуації, розвиток управлінських компетенцій керівників, запровадження програм психологічної підтримки персоналу, а також формування кадрового резерву для оперативної заміни працівників у разі особливих обставин. Такий підхід підвищує загальну стійкість системи та забезпечує її здатність ефективно функціонувати навіть за умов екстремального навантаження.

Погляди Пугача А. М. та Мареніченка В. В. підкреслюють сучасне розуміння ролі публічного службовця: це фахівець нового типу, який виконує свої професійні функції в динамічному середовищі ринкової економіки та враховує масштабні соціально-економічні та духовні трансформації, що відбуваються в суспільстві. Для такого службовця важливим є не лише знання закономірностей розвитку суспільних процесів, а й уміння працювати з великим обсягом інформації, здійснювати стратегічне та оперативне планування, прогнозувати діяльність свого підрозділу, приймати виважені рішення в умовах нестачі часу, а також вибудовувати ефективну комунікацію з громадянами та колегами [41, с. 140–145]. Це формує основу професійної культури, яка безпосередньо впливає на якість управлінських процесів у кризові періоди.

Не менш важливим аспектом оптимізації організаційної структури є прозорість і відкритість управлінських рішень. У період повномасштабної війни рівень довіри громадян до державних інституцій набуває особливого

значення, адже саме довіра визначає готовність суспільства підтримувати реформи та дотримуватися рішень влади. Тому оприлюднення інформації щодо ходу реформ, доступність даних про структуру та функції органів влади, залучення громадськості до консультацій, публічні обговорення змін та підзвітність посадових осіб - усе це сприяє посиленню легітимності управлінських рішень. Підзвітність виступає не лише етичним принципом, а й дієвим інструментом підвищення ефективності, оскільки забезпечує контроль за результатами та мінімізує ризики корупційних проявів.

Отже, оптимізація організаційної структури державних органів у період нестабільності є складним і багатогранним процесом, що передбачає системний, інтегрований підхід. Успішне реформування має враховувати необхідність гнучкості управлінських структур, активного впровадження цифрових технологій, налагодження ефективної міжвідомчої координації, постійного розвитку кадрового потенціалу, проведення функціонального аудиту, формування культури кризового управління та забезпечення максимального рівня прозорості. Реалізація цих рекомендацій дозволяє підвищити оперативність, адаптивність і стійкість державних інституцій у складних та кризових умовах, а відтак - забезпечує здатність держави своєчасно реагувати на виклики, ефективно виконувати свої функції та надійно захищати інтереси суспільства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У розділі проаналізовано зарубіжні моделі антикризового менеджменту, що показало: ефективні системи реагування спираються на багаторівневу організацію, чіткий розподіл повноважень, нормативну визначеність процедур, налагоджену комунікацію та використання технологій. Досвід США, Німеччини, Японії, Ізраїлю, Великої Британії й Австралії демонструє, що успішне подолання криз можливе лише за умови взаємодії державних інституцій, місцевого самоврядування, волонтерів і громадянського суспільства.

Аналіз сучасних підходів засвідчив, що впровадження військових адміністрацій, цифровізація, адаптація до європейських стандартів та підсилення інституційної спроможності формують основу стійкості держави. Важливим аспектом є рекомендації щодо удосконалення організаційної структури, які доводять, що результативність управління забезпечують функціональний аудит, гнучкі моделі, цифрова мобільність, делегування, міжвідомча координація та прозорість.

Таким чином, результати розділу демонструють, що трансформація організаційної структури органів державної влади в умовах воєнного стану має бути комплексною, технологічно орієнтованою та заснованою на принципах відкритості, підзвітності й професійності. Поєднання міжнародного досвіду, практик кризового реагування та європейських стандартів створює основу для формування сучасної, стійкої та ефективної системи публічного управління в Україні, здатної забезпечувати національну безпеку, соціальну стабільність та підтримку громадян навіть у найскладніших обставинах.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було встановлено, що воєнний стан став каталізатором трансформації організаційної структури органів державної влади України. Запровадження правового режиму воєнного стану 24 лютого 2022 року кардинально змінило характер функціонування державних інституцій, також внесло суттєві корективи у кадрову політику, механізми управлінських рішень і порядок реалізації публічної політики.

Організаційна структура державних органів виступає базовою конструкцією системи державного управління, адже саме вона визначає логіку розподілу владних повноважень, характер горизонтальних і вертикальних взаємозв'язків між інституціями, механізми ухвалення управлінських рішень та, зрештою, здатність держави забезпечувати стабільність, правопорядок і розвиток. У період дії правового режиму воєнного стану значення структури багаторазово зростає. Від того, наскільки вона здатна оперативно адаптуватися до швидкоплинних загроз, залежить ефективність реагування держави на військові виклики, безперебійність виконання функцій державного апарату та рівень захищеності громадян.

У теоретичному вимірі організаційна структура розглядається як багатовимірна, динамічна система, що перебуває під постійним впливом зовнішніх (політичних, економічних, безпекових) та внутрішніх (управлінських, кадрових, технологічних) чинників. Вона охоплює як формалізовані елементи - нормативно визначені повноваження, посадові обов'язки, підпорядкування та процедури, - так і неформальні компоненти, пов'язані зі специфікою внутрішньої комунікації, корпоративною культурою, усталеними практиками взаємодії між підрозділами та управлінцями. Аналіз наукових джерел свідчить, що державний орган завжди має комплексну природу: він поєднує юридичний статус, визначену компетенцію, набір функцій, чітке місце в системі державного механізму та специфічні способи реалізації владних повноважень. Така складність зумовлює необхідність

постійного оновлення та оптимізації структурної моделі, особливо в умовах кризових або надзвичайних станів.

Державна влада в Україні функціонує на основі фундаментальних принципів поділу влади, законності, підзвітності, субординації й координації. Саме ці принципи створюють інституційний баланс між законодавчою, виконавчою та судовою гілками влади, регулюють межі їхньої взаємодії та запобігають концентрації надмірних повноважень в одному центрі. Структура державних органів визначається особливостями державного устрою, рівнем централізації влади, характером функцій органів, а також актуальними суспільними потребами. Для системи виконавчої влади традиційно притаманна ієрархічність, наявність чіткої вертикалі підпорядкування, що забезпечує дисципліну, узгодженість дій та здатність швидко реалізовувати політичні рішення.

Разом із тим усі органи державної влади - незалежно від рівня, функціональної спеціалізації чи територіальної юрисдикції - об'єднує одна ключова ознака: вони наділені державно-владними повноваженнями. Саме ця особливість робить їх інструментами безпосереднього впливу держави на суспільні, економічні, безпекові та правові процеси. У надзвичайних умовах це набуває особливої ваги, оскільки здатність державних інституцій підтримувати правопорядок, реагувати на загрози та забезпечувати стабільність стає вирішальним чинником стійкості держави й суспільства.

Аналіз змін, що відбулися у державному управлінні, показав, що формування Ставки Верховного Головнокомандувача, посилення ролі РНБО, розширення функцій військових адміністрацій та спрощення процедур прийняття кадрових рішень стали необхідними умовами забезпечення оперативного реагування на загрози. Одночасно впровадження цифрових інструментів, розвиток платформи «Дія», можливість дистанційної роботи та автоматизація внутрішніх процедур дозволили забезпечити безперервність надання публічних послуг навіть в умовах активних бойових дій. Усе це підвищило ефективність державного управління, але водночас створило

ризика надмірної централізації та закріплення тимчасових механізмів як постійних елементів системи.

Дослідження зарубіжного досвіду продемонструвало, що ефективні моделі антикризового управління в розвинених країнах ґрунтуються на багаторівневій системі координації, чіткій нормативній визначеності, розвинених механізмах комунікації з населенням, використанні інноваційних технологій та залученні місцевих громад і волонтерських структур. Порівняння цих моделей з українськими реаліями дозволяє зробити висновок, що вітчизняна система державного управління, хоч і зазнала значної турбулентності, водночас демонструє здатність до адаптації та інтеграції найкращих світових практик.

Загалом результати дослідження засвідчують, що війна виявила як сильні сторони української системи державного управління - її гнучкість, стійкість та здатність до швидкого оновлення, - так і вразливі елементи, зокрема обмеженість ресурсів, ризики надмірної централізації, нерівномірність цифрової.

Отже, у ході дослідження було досягнуто поставлену мету - визначено ключові особливості та напрями трансформації організаційної структури органів державної влади України в умовах воєнного стану. На основі аналізу теоретико-методологічних засад окреслено принципи, що лежать в основі побудови та адаптації державного апарату. Виявлено специфічні зміни у структурі та функціонуванні ключових державних інституцій під впливом збройної агресії, а також узагальнено релевантний зарубіжний досвід кризового управління. На підставі отриманих результатів сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури органів влади України для підвищення їх ефективності в умовах дії правового режиму воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Anthony I. Military Dimensions of a Multipolar World: Implications for Global Governance. *Strategic Analysis*. 2018. № 42(3). P. 208–219. URL: <https://doi.org/10.1080/09700161.2018.1463957> (date of access: 04.12.2025).
2. Changes over time for: Civil Contingencies Act. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2004/36> (date of access: 02.12.2025).
3. Italy Civil protection. *Sign In*. URL: <https://portal.cor.europa.eu/divisionpowers/Pages/Italy-Civil-protection.aspx> (date of access: 04.12.2025).
4. Opinion on Ukraine's application for membership of the European Union. *Enlargement and Eastern Neighbourhood*. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/opinion-ukraines-application-membership-european-union_en (date of access: 04.12.2025).
5. European Centre for Disease Prevention and Control. *European Centre for Disease Prevention and Control*. URL: <https://www.ecdc.europa.eu/en> (date of access: 01.12.2025).
6. Fabbrini F. The recovery and resilience facility as a new legal technology of European governance. *Journal of European Integration*. 2024. № 47(1). P. 85–103. URL: <https://doi.org/10.1080/07036337.2024.2361830> (date of access: 04.12.2025).
7. Hamm M. Emergency politics from the inside: EU staff and the building of a task force during the Greek crisis. *European Politics and Society*. 2024. P. 1–20. URL: <https://doi.org/10.1080/23745118.2024.2418336> (date of access: 01.12.2025).
8. Holtfrerich, C.L. An Encyclopedia of Mythology. *Sharpe Reference*. 2008. Vol. 23, no. 8. P. 36–37. URL: <https://doi.org/10.1108/09504120911003401> (date of access: 04.12.2025).

9. Human Action: A Treatise on Economics, 1st ed. Auburn, Ala.: Ludwig von Mises Institute. 1999.
10. Israel Home Front Command. *What is the Home Front Command*. URL: <https://www.oref.org.il/eng/articles/about/main/1005> (date of access: 04.12.2025).
11. Japan Meteorological Agency. *Earthquake Early Warning*. URL: <https://www.jma.go.jp/jma/en/Activities/eew.html> (date of access: 04.12.2025).
12. Mysyshyn A. Advanced Technologies in the War in Ukraine: Risks for Democracy and Human Rights. URL: <https://www.gmfus.org/news/advanced-technologies-war-ukraine-risks-democracy-and-human-rights> (date of access: 04.12.2025).
13. Pettit S. J. Emergency relief logistics: an evaluation of military, non-military and composite response models. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 2005. Vol.8, no.4, P.313–331. URL: <https://doi.org/10.1080/13675560500407325> (date of access: 04.12.2025).
14. Peters B. G., Torfing J. Theoretical Framing of Public Administration Research. *International Journal of Public Administration*. 2025. P.1–15. URL: <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2446901> (date of access: 02.12.2025).
15. The Emergencies Act 1988. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/E-4.5/FullText.html> (date of access: 02.12.2025).
16. Woolley, L. Disaster of an Agency. *Archived from the original on June 28, 2007*.
17. Виконавча влада і адміністративне право / за ред. В.Б. Авер'янова. Київ : Ін-Юре, 2002. 668 с.
18. Конституційне закріплення принципу поділу державної влади як фундамент формування системи політико-правової взаємодії органів державної влади. *Шостий апеляційний адміністративний суд*. URL: <https://6aas.gov.ua/ua/proekty/articles/b/432->

- konstitutsijnezakriplennyaprintsipu-podilu-derzhavnoji-vladi-yak-fundament-formuvannya-sistemi-politikopravovoji-vzaemodiji-organiv-derzhavnoji-vladi.html (дата звернення: 01.09.2025).
19. Борщевський В.В., Василиця О.Б., Матвеев Є.Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. С.30–34.
 20. Гвоздь В. Воєнний стан і права людини. *Бінтел: журнал геополітичної аналітики*. 2018. С. 26–35. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/15246> (дата звернення: 15.03.2025).
 21. Гуторов О.О. Типи організаційних структур управління. *Вісник ХНАУ ім. В.В.Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. 2018, с. 185-190.
 22. Термінологічний словник з питань запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму, фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення та корупції / А. Г. Чубенко та ін. Київ : Ваіте, 2018. С. 207.
 23. Жук О. І., Баштанник В. В. Сучасні виклики для системи публічного управління в Україні: оцінка й аналіз. *Вісник Національної академії державного управління*. 2022. С. 10–18.
 24. Іваненко С. М. Вплив російсько-української війни на конституційний розвиток України. *Бюлетень Конституційного Суду України*. 2023. С. 15–22.
 25. Їжа М.М., Курносенко Л.В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. С.11–30.
 26. Кравченко В.В. Конституційне право України : навч. посіб. 6-те вид., виправ та допов. Київ : Атіка, 2008. 590 с.
 27. Кринична І. П. Державне управління процесами запобігання та профілактики надзвичайних ситуацій: міжнародний досвід. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2018. С. 112–121.

28. Конституція України : Основний закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96- ВР. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vp/Text> (дата звернення: 12 березня 2025 року).
29. Кириченко С.О. Щодо питання правового режиму воєнного стану і стану війни / С.О. Кириченко, М.М. Лобко, В.М. Семененко // Наука і оборона. – 2019. – № 9-16.
30. Судова влада//Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. - К.: Парламентське видавництво, 2011. С.697.
31. Мельник А. Ф., Смоленський О. Ю. Державне управління : навч.посіб. Київ : Знання-Прес, 2003. С. 343.
32. Мільнер Б. З. Теорія організації : підручник для студентів вишів, що навчаються за напрямом підготовки 521500 «Менеджмент» і спеціальностями 061000 «Державне та муніципальне управління», 061100 «Менеджмент організації». 2003. С. 558.
33. Москальчук Ю. Система стримувань і противаг як ефективний засіб досягнення взаємодії у роботі органів законодавчої, виконавчої та судової влади в Україні. 2020. С. 19–23.
34. Наливайко Л.Р. Державний лад України: теоретико-правова модель. Харків : Право. 2009. 596 с.
35. Нестерович В.Ф. Органи судової влади як об'єкти лобіювання в Україні – виклик національній правовій системі. Вісник Верховного Суду України. 2010. С. 38-42.
36. Державна виконавча влада в Україні: формування та функціонування : зб. наук. пр. / кол.авт.; Наук. кер. Н.Р. Нижник. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. 224 с.
37. Завальний М.В. Органи виконавчої влади як суб'єкт адміністративного права. Харківський національний університет внутрішніх справ. 2011.

- 38.О. М. Бориславська, С. В. Різник. Організація державної влади в сучасному світі: конституційно-правова енциклопедія. Л. : ПАІС. 2013. С. 456.
- 39.Велика українська юридична енциклопедія : у 20 т. / О. В. Петришин (відп. ред.) та ін. 2017. С. 384.
- 40.Велика українська юридична енциклопедія : у 20 т. / О. В. Петришин (відп. ред.) та ін..Т. 3 : Загальна теорія права. 2017. С. 152.
- 41.Пугач А. М., Мареніченко В. В. Сучасні технології розроблення та реалізації управлінських рішень на основі визначення професійних компетенцій публічного службовця. Право та державне управління. 2019. С. 140–145.
- 42.Поняття, функції і види діяльності виконавчої влади. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/law/9665/> (дата звернення: 02.11.2025).
- 43.Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану» від 04.05.2022 № 440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/440-2022-%D0%BF> (дата звернення: 02.12.2025).
- 44.Президент України. Указ № 72/2022 «Про утворення Ставки Верховного Головнокомандувача» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/722022-41421> (дата звернення: 23.11.25).
- 45.Президент України. Указ № 21/2024 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 23 січня 2024 року “Про невідкладні заходи із забезпечення економічної безпеки на період дії правового режиму воєнного стану”» [Електронний ресурс]. / URL: <https://www.president.gov.ua/documents/212024-49521> (дата звернення: 23.11.2025).
- 46.Президент України. Указ № 68/2022 «Про утворення військових адміністрацій» [Електронний ресурс] / Президент України. URL:

- <https://www.president.gov.ua/documents/682022-41405> (дата звернення: 23.11.2025).
47. Про затвердження Порядку функціонування центру збору фінансової звітності. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/845-2023-п#Text> (дата звернення: 02.12.2025).
48. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#n2> (дата звернення: 02.11.2025).
49. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні»: Закон України від 24 лютого 2022 р. № 2102-IX [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-IX#Text> (дата звернення: 02.11.2025).
50. Про оборону України : Закон України від 06 грудня 1991 року № 1932-XII. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text> (дата звернення: 12 березня 2022 року).
51. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2005 року № 389-VIII. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 12 березня 2022 року).
52. Про оборону України: Закон України від 6 грудня 1991 р. № 1932-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 9. – Ст. 106.
53. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2259-20> (дата звернення: 25.11.2025).

54. Рада національної безпеки і оборони України. Бюджет сектору безпеки і оборони у 2024 році пропонується затвердити на рівні не менше 21,6 % ВВП [Електронний ресурс]. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/6657.html> (дата звернення: 23.11.2025).
55. РНБО України. Перелік відомостей [Електронний ресурс] / Ради національної безпеки і оборони України. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/files/2023/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BB%D1%96%D0%BA%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%B9>. (дата звернення: 23.11.2025).
56. Рішення Рада національної безпеки і оборони України від 20 липня 2025 року «Про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)» [Електронний ресурс] / Президент України. URL: <https://volnovakha.dn.gov.ua/perelik-rishen-rady-natsionalnoyi-bezpeky-i-oborony-ukrayiny-pro-zastosuvannya-spetsialnyh-ekonomichnyh-ta-inshyh-obmezhuvalnyh-zahodiv-2/> (дата звернення: 23.11.2025).
57. Загородній М.В. Військові адміністрації: повзуча централізація чи необхідний інструмент під час війни? URL: <https://www.chesno.org/post/5792/> (дата звернення: 24.11.2025).
58. Равлюк А. Г. Зміст поняття органу державної влади. Актуальні проблеми держави і права. 2020. URL: <https://doi.org/10.32837/apdp.v0i84.150> (дата звернення: 27.05.2024).
59. Скакун О.Ф. Теорія держави і права: підручник / О. Ф. Скакун. – 3-є вид., допов. і переробл. К: Алерта. 2012.
60. Сухорукова А.О. Трансформація сучасного поняття «державні органи влади». Сучасна українська політика. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2008. С.302. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/ukrpolituk/3/29.pdf> (дата звернення: 27.05.2025).

61. Стеценко С.Г. Виконавча влада та роль Конституції України в організації її діяльності. Юридична наука і практика. 2011. С. 67–72.
62. Стійкість України: уроки 2022 року. 2022. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Стійкість-України.-Уроки-2022.pdf> (дата звернення: 08.10.2025).
63. Тертишник В.В. Законодавча влада: українські реалії та доктринальні проблеми. 2010. С. 80-87.
64. Тертишник В. Законодавча влада України: концептуальні проблеми удосконалення. Бюлетень Міністерства юстиції України. - 2011. С. 48.
65. Тиндик Н. Правова природа виконавчої влади в Україні. Митна справа. 2011. С. 106–111.
66. Уряд Японії. Центральна рада з управління при стихійних лихах. URL: https://japan.kantei.go.jp/policy/index/bousai/index_e.html (дата звернення: 02.11.2025).
67. Україна імплементувала 70% законодавства ЄС. Що ще треба зробити? 2022. URL: <https://suspilne.media/253606-ukraina-implementovala-70-zakonodavstva-es-so-se-treba-zrobiti/> (дата звернення: 21.11.2025).
68. Федеральне відомство із захисту населення та допомоги при катастрофах. URL: https://www.katrima.de/DE/Wer_macht_was/Akteure/Staatlich/BBK.html (дата звернення: 21.11.2025).
69. Швидюк С. Адаптація публічного управління України до стандартів ЄС у контексті наближення до відкриття переговорних кластерів. Право та державне управління. 2025. С.199-209. URL: <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.1.2> (дата звернення: 21.11.2025).
70. Швидюк С.М. Вплив міжнародних організацій на трансформацію системи публічного управління в Україні в умовах війни. Публічне управління і політика. 2025. № 4(8). С.66-78. URL: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.03> (дата звернення: 21.11.2025).

71. Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. - К.: Парламентське видавництво, 2011. С.265.
72. Конституційне право України. Академічний курс : підручник : у 2 т. / [авт.-уклад. Ю.С. Шемшученко]. НАН України, Інститут держави і права ім. В.М. Корецького. Київ : Юридична думка. 2008. С. 800.
73. Яценко В. Організаційна структура державного управління, механізми державного управління. 2019. С. 118-127.