

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності
та публічного управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ПЛОХОТИШИНА АЛІНА ОЛЕГІВНА

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 35.072.2:351.75(477)
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОНАВЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня **бакалавр**

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

А. О. ПЛОХОТИШИНА

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

ДОВЖЕНКО Валентина Анатоліївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **ПЛОХОТИШИНА Аліна Олегівна**
допускається до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» _____ 2025 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

«_____» _____ 2025 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ПЛОХОТИШИНА Аліна Олегівна** захистила
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

-
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Анастасія ПРУТ
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

ПЛОХОТИШИНА А. О. Удосконалення виконавчої діяльності органів публічної влади в умовах воєнного стану – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

Досліджено теоретичні засади, нормативно-правову базу та практичні аспекти функціонування органів виконавчої влади в умовах воєнного стану. Проаналізовано сучасний стан виконавчої діяльності, виявлено ключові проблеми, зокрема кадрові, інфраструктурні та інформаційні виклики. Обґрунтовано напрями оптимізації виконавчої діяльності, зокрема через цифровізацію, зміцнення міжінституційної взаємодії та впровадження інноваційних інструментів публічного управління. Запропоновано конкретні заходи для забезпечення ефективності, стійкості та адаптивності системи державного управління в умовах криз.

Ключові слова: виконавча діяльність, публічна влада, воєнний стан, державне управління, цифровізація, військові адміністрації, управлінські інновації, публічне адміністрування.

SUMMARY

PLOKHOTYSHYNA A. Improving the Executive Activity of Public Authorities under Martial Law. – Manuscript.

Qualification work for a bachelor's degree in specialty 281 – «Public administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The thesis explores the theoretical foundations, legal framework, and practical aspects of the functioning of executive authorities under martial law conditions. It analyzes the current state of executive activity and identifies key issues, including staffing, infrastructure, and informational challenges. The study substantiates directions for optimizing executive activity, particularly through digitalization, strengthening inter-institutional cooperation, and introducing innovative tools of public administration. Specific measures are proposed to ensure the efficiency, resilience, and adaptability of the state governance system in crisis conditions.

Key words: executive activity, public authority, martial law, state governance, digitalization, military administrations, management innovations, public administration.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОНАВЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	7
1.1. Поняття та зміст виконавчої діяльності органів публічної влади	7
1.2. Особливості функціонування виконавчої влади в умовах воєнного стану	9
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	12
2.1. Адаптація виконавчої діяльності до умов воєнного стану: механізми та практики	12
2.2. Основні проблеми в реалізації виконавчих функцій в умовах війни	16
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	18
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОНАВЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	19
3.1. Оптимізація механізмів управління та координації діяльності органів влади	19
3.2. Запровадження інноваційних інструментів для підвищення ефективності виконавчої діяльності	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	25
ВИСНОВКИ	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	29
ДОДАТКИ	34

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах воєнного стану в Україні питання ефективного функціонування органів публічної влади набуває критичного значення. Виконавча гілка влади, яка відповідає за реалізацію державної політики, стикається з низкою викликів, пов'язаних із необхідністю швидкого реагування на загрози, оптимізацією управлінських процесів та забезпеченням стабільності державного апарату в умовах надзвичайної ситуації.

На сьогодні існують суттєві проблеми у функціонуванні виконавчих органів, такі як бюрократичні бар'єри, недостатня координація між різними рівнями влади, корупційні ризики та неефективне використання ресурсів. Тому дослідження напрямів удосконалення їх діяльності є надзвичайно актуальним для забезпечення стабільного функціонування держави в умовах війни та підготовки до повоєнного відновлення.

Питанням функціонування, нормативно-правового забезпечення та проблем виконавчої діяльності органів публічної влади, зокрема в умовах воєнного стану, присвячено праці таких авторів: Грущинська Н., Долженков О., Дніпров О., Коваль А., Костенко О., Кушнір Л., Кушнір В., Нестеренко В., Олуйко В., Петришин Л., Присяжнюк О., Рабінович П., Цимбалюк В., Цицюра В. та ін.

Предметом дослідження є організаційно-управлінські механізми, правові засади та практичні аспекти функціонування виконавчої гілки влади в умовах воєнного стану. *Об'єктом дослідження є* діяльність органів публічної влади в Україні в умовах воєнного стану.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану виконавчої діяльності органів публічної влади в умовах воєнного стану та розробка пропозицій щодо її оптимізації.

Відповідно до сформульованої мети були поставлені та розв'язані такі завдання:

- дослідити теоретичні засади виконавчої діяльності органів публічної влади та її особливості в умовах воєнного стану;
- проаналізувати нормативно-правову базу, що регулює функціонування виконавчої влади під час воєнного стану;
- виявити основні проблеми в діяльності органів публічної влади України під час війни;
- запропонувати шляхи удосконалення виконавчої діяльності в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні застосовувалися аналіз, синтез, наукове абстрагування для розуміння виконавчої діяльності. Порівняння допомогло виявити спільне та відмінне, а структурно-функціональний метод – зв'язки в системі управління. Також використовувалися індукція та дедукція для всебічного вивчення проблеми та розробки рекомендацій щодо вдосконалення виконавчої діяльності органів публічної влади в умовах воєнного стану.

Елемент наукової новизни кваліфікаційної роботи полягає у системному аналізі трансформації виконавчої діяльності органів публічної влади в умовах воєнного стану, що є малодослідженим і динамічним явищем.

Практичне значення отриманих результатів. Наведені у роботі підходи, висновки та пропозиції спрямовані на удосконалення виконавчої діяльності органів публічної влади в умовах воєнного стану, забезпечення державної стійкості та керованості в умовах надзвичайної ситуації, поглиблення взаємодії між державою і громадянами, зокрема через цифрові платформи та зміцнення кадрового потенціалу та створення сучасної, інноваційної моделі публічного адміністрування, придатної для функціонування як у кризових, так і в мирних умовах.

Перелік публікацій. Результати кваліфікаційної роботи опубліковані у двох наукових публікаціях (тезах): Міжнародний досвід реалізації повноважень органами публічної влади: уроки для України (16.04.2025р., м. Житомир.);

Підвищення ефективності виконавчої діяльності органів публічної влади в умовах війни (30.05.2025р., м. Івано-Франківськ).

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і закордонних вчених у сфері адміністративного права, державного управління, публічного адміністрування, нормативно-правові акти, офіційні дані органів державної влади, статистичні дані, аналітичні та експертні звіти міжнародних та національних інституцій, ресурси Internet-мережі.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел з 50 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 28 сторінок, у тому числі 2 таблиці.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОНАВЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Поняття та зміст виконавчої діяльності органів публічної влади

Виконавча діяльність органів публічної влади становить основоположний елемент системи державного управління, що забезпечує втілення державної політики на практичному рівні. Її роль особливо посилюється в умовах воєнного стану, коли вкрай необхідними стають швидке ухвалення рішень, ефективне управління ресурсами та злагоджена взаємодія усіх гілок влади. У зв'язку з актуальними викликами сучасності, дедалі більше науковців звертають увагу на дослідження інституційних основ та функціонального змісту виконавчої влади. У цьому контексті особливої ваги набуває осмислення теоретичних підходів до розуміння виконавчої діяльності, що слугують підґрунтям для її адаптації в надзвичайних обставинах.

Виконавча діяльність органів публічної влади – це складна система управлінських дій і адміністративних процедур, спрямованих на реалізацію державної політики, дотримання законодавства та надання суспільно важливих послуг громадянам. Вона є ключовим інструментом державного управління, який забезпечує стабільне функціонування всіх сфер суспільного життя – від економіки й соціального забезпечення до оборони та громадської безпеки.

Ця діяльність охоплює як стратегічний рівень (формування державних програм, правових актів, реформ), так і практичну реалізацію (виконання на місцях, моніторинг результатів). Основними ознаками виконавчої діяльності є організованість, юридична регламентованість, системність, динамічність і орієнтація на задоволення потреб суспільства [39].

У науковій літературі представлено різні підходи до розуміння сутності виконавчої діяльності, що дозволяє глибше дослідити її природу та функціональні особливості. Узагальнення цих підходів наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «виконавча діяльність»

Автор, джерело	Тлумачення
Г. Кельзен [25] (Чиста теорія права)	Виконавча діяльність як система правових актів, підпорядкованих ієрархії юридичних норм. Акцент на формально-юридичній легальності дій органів влади.
М. Вебер [26] (Теорія бюрократії)	Виконавча влада як раціональна бюрократична машина, що функціонує на основі чітких правил, компетенцій та ієрархії.
Д. Норт [27] (Інституційна теорія)	Виконавча діяльність як сукупність формальних і неформальних інститутів, що формують "правила гри" в державному управлінні.
Т. Парсонс [28] (Структурний функціоналізм)	Виконавча влада як підсистема соціальної системи, що виконує функції адаптації, досягнення цілей, інтеграції та підтримки латентного зразка.
М. Фуко [29] (Теорія влади)	Виконавча діяльність як розподілена система мікровладних практик і технологій управління населенням.
П.М. Рабінович [30] (Сучасна українська школа)	Виконавча діяльність в умовах воєнного стану як адаптивний механізм, що поєднує централізацію управління з децентралізованим виконанням.
Європейська хартія місцевого самоврядування [31]	Виконавча діяльність як система субсидіарності, де рішення приймаються на найближчому до громадянина рівні.
Конституція України [32]	Виконавча влада як система органів, що здійснюють управління державою на основі повноважень, визначених Конституцією та законами.
Проект Концепції реформи публічного управління [33]	Виконавча діяльність як сервісно-орієнтована система надання публічних послуг з використанням цифрових технологій.

Зазначені підходи мають не лише теоретичну, а й прикладну цінність – вони слугують підґрунтям для трансформації державної служби, впровадження засад належного врядування (good governance), відкритості та цифровізації державного управління.

Сутність виконавчої діяльності органів публічної влади полягає у безпосередньому втіленні функцій та завдань держави або місцевих громад. Ця діяльність має чітко виражений організаційно-розпорядчий зміст і спрямована на реалізацію чинного законодавства, урядових рішень та інших нормативно-правових актів [3]. Її публічний характер виявляється в тому, що вона здійснюється від імені держави або територіальної громади та в інтересах усього суспільства. У межах своєї компетенції виконавчі органи ухвалюють розпорядчі документи, організовують виконання державних рішень і програм,

контролюють їх втілення та забезпечують надання адміністративних послуг громадянам.

Функціонування органів виконавчої влади ґрунтується на законодавчих засадах, є безперервним за своєю природою та вимагає своєчасного реагування на соціальні зміни. Така діяльність має адресний характер, оскільки орієнтована на визначені категорії фізичних або юридичних осіб, а також є підзвітною — як перед вищими органами влади, так і перед громадськістю [2].

Отже, виконавча діяльність органів публічної влади — це не лише реалізація державних рішень, а й активний, прогностичний та аналітичний процес, який створює умови для сталого розвитку, посилення громадської довіри до інститутів влади та підвищення ефективності публічного управління.

1.2. Особливості функціонування виконавчої влади в умовах воєнного стану

Запровадження воєнного стану в Україні у 2022 році, викликане початком повномасштабної збройної агресії з боку російської федерації, істотно вплинуло на функціонування виконавчої влади. В умовах критичної загрози національній безпеці та територіальній цілісності держави виконавчі органи були змушені оперативно адаптувати свої функції до нової реальності, забезпечуючи результативне управління та координацію дій у надзвичайній ситуації.

Ключовим нормативно-правовим документом, який визначає порядок функціонування виконавчої влади під час воєнного стану, є Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII [5]. У цьому законі закріплено основи правового режиму, процедури його запровадження і скасування, а також повноваження державних органів, військового керівництва та місцевих органів влади в умовах війни.

Відповідно до зазначеного закону, органи виконавчої влади під час дії воєнного стану наділяються розширеними повноваженнями, що дозволяє їм

забезпечувати національну оборону, охорону громадського порядку та захист основоположних прав і свобод громадян. Зокрема, передбачено можливість тимчасового обмеження деяких конституційних прав, запровадження комендантської години, організації евакуаційних заходів, а також контроль за діяльністю медіа [5].

У відповідь на складну безпекову ситуацію в окремих регіонах країни були сформовані військові адміністрації, які тимчасово перебравли частину повноважень виконавчих органів та місцевого самоврядування. Це дозволило забезпечити стабільне управління на тих територіях, де з об'єктивних причин органи місцевої влади не могли виконувати свої функції [38].

Діяльність військових адміністрацій здійснюється на підставі указів Президента України та у межах компетенції, визначеної Кабінетом Міністрів. До основних завдань цих органів належать організація оборонних заходів, забезпечення правопорядку, підтримання базових умов життєдіяльності населення, а також координація взаємодії з військовими структурами та іншими суб'єктами публічного управління.

В умовах воєнного стану органи виконавчої влади були змушені адаптувати свої функції до нових реалій. Основними напрямками їх діяльності стали:

- оборонна діяльність – забезпечення мобілізації, підтримка Збройних Сил України, організація територіальної оборони;
- гуманітарна допомога – координація надання гуманітарної допомоги населенню, евакуація громадян з небезпечних територій, забезпечення житлом та харчуванням внутрішньо переміщених осіб;
- економічна стабілізація – підтримка критичної інфраструктури, забезпечення безперебійного постачання енергоносіїв, продовольства та медикаментів;
- інформаційна політика – протидія дезінформації, забезпечення оперативного інформування населення про ситуацію в країні [20].

Функціонування виконавчої влади в умовах воєнного стану вимагає гнучкості, оперативності та ефективної координації дій. Створення військових

адміністрацій, адаптація функцій органів влади до нових умов та вирішення актуальних проблем є ключовими факторами забезпечення стабільності та безпеки в державі. Подальше вдосконалення діяльності виконавчої влади потребує системного підходу, спрямованого на зміцнення інституційної спроможності та підвищення довіри громадян до державних інституцій.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Проведене дослідження підтверджує ключову роль виконавчої діяльності органів публічної влади у забезпеченні безперервного функціонування державного апарату, особливо під час криз, зокрема в умовах воєнного стану. Ця діяльність виступає не просто як реалізація адміністративних рішень, а як динамічний процес, що охоплює широкий спектр завдань – від управлінських до гуманітарних.

Аналіз наукових підходів до розуміння виконавчої влади виявив концептуальне розмаїття, зумовлене історичними та соціальними чинниками. У сучасних умовах особливо актуальними є моделі, що орієнтовані на гнучкість, швидке реагування та адаптивність управлінських процесів до нових викликів.

Воєнний стан суттєво трансформує діяльність виконавчої влади, надаючи їй ознак кризового управління. Виникають нові механізми мобілізації ресурсів, посилюється взаємодія з військовими структурами, а сам процес управління змінюється як у процедурному, так і в інституційному вимірі.

Ключовим залишається питання легітимності та довіри до виконавчої влади. Успішне управління в кризових умовах залежить не лише від ефективності рішень, а й від відкритості, підзвітності та дотримання принципів належного врядування. Це підкреслює необхідність подальшого вдосконалення як теоретичних основ, так і практичних інструментів виконавчої діяльності в умовах надзвичайних викликів.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

2.1. Адаптація виконавчої діяльності до умов воєнного стану: механізми та практики

Починаючи з 2022 року, Україна перебуває в умовах повномасштабної війни, що спричинило докорінні зміни у функціонуванні системи виконавчої влади. У відповідь на безпрецедентні виклики були впроваджені нові управлінські підходи, створено військові адміністрації, а органи державної влади були змушені адаптуватися до динамічно змінюваної реальності. Практика засвідчує, що багато звичних управлінських інструментів зазнали істотної трансформації, а також сформувались нові формати взаємодії між владними інституціями та громадянським суспільством. У цьому розділі увага зосереджена на аналізі механізмів адаптації виконавчої діяльності до умов воєнного часу, оцінці їхньої ефективності та окресленні ключових викликів, із якими стикнулися органи публічної влади у зазначений період.

Сучасний контекст функціонування державного управління в умовах збройного конфлікту характеризується глибокими змінами усталених адміністративних механізмів. Із початком російського вторгнення у лютому 2022 року, національна система публічного управління була змушена у найкоротші строки переглянути базові принципи організації виконавчої діяльності, що призвело до появи широкого спектра інноваційних підходів до управління в кризових умовах.

Одним із ключових напрямів дослідження є аналіз трансформацій, які відбулися в організаційній побудові та розподілі функцій між різними рівнями органів виконавчої влади. Як демонструють результати аналітичних спостережень, традиційна управлінська вертикаль зазнала помітної перебудови, що виявилось в зміні співвідношення повноважень між центральними

структурами та регіональними інституціями. [7]. Особливо це стосується делегування повноважень щодо прийняття рішень у сферах цивільного захисту, евакуації населення, управління гуманітарною допомогою, розміщення внутрішньо переміщених осіб (ВПО), відновлення критичної інфраструктури, а також запровадження комендантських годин і режимів обмеженого пересування.

Зокрема, частина повноважень, що раніше централізовано реалізовувалися Кабінетом Міністрів України або міністерствами (наприклад, Міністерством охорони здоров'я, Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій), була передана на рівень обласних військових адміністрацій (ОВА). Це дало змогу оперативно ухвалювати рішення відповідно до локальної безпекової ситуації. Наприклад, рішення про евакуацію громадян з небезпечних територій у Донецькій, Харківській, Херсонській областях приймалися безпосередньо керівниками ОВА, які діяли у тісній координації з центральною владою, але мали право автономного реагування.

Особливе значення в цьому контексті має створення тимчасових спеціалізованих органів виконавчої влади, які взяли на себе функції координації управлінських процесів у нестабільних регіонах. Серед таких структур слід назвати Координаційні штаби з питань евакуації населення (діють при обласних адміністраціях), Штаби з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, а також новостворені міжвідомчі центри при ОВА, відповідальні за гуманітарне забезпечення та розселення ВПО [23]. Крім того, за ініціативи Офісу Президента України було створено Консультативні центри з реінтеграції деокупованих територій, які координують дії місцевих органів влади, правоохоронців, рятувальних служб і громадських організацій.

Одним із ключових прикладів адаптації виконавчої влади до умов повномасштабної війни є діяльність Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України (Мінреінтеграції), яке здійснює свою діяльність на основі законів і постанов Кабінету Міністрів, що регламентують підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та координацію реінтеграції.

Основні завдання міністерства — організація евакуації населення, надання гуманітарної допомоги, підтримка ВПО та координація повернення деокупованих територій. Цілі є конкретними і спрямовані на оперативне реагування в умовах війни [24].

Для реалізації політик Мінреінтеграції використовує механізми, як-от автоматизовані системи обліку допомоги, гарячі лінії для звернень і нормативні документи щодо виплат і розселення. Орган активно співпрацює з іншими міністерствами, військовими адміністраціями та місцевою владою для оперативного прийняття рішень. Внутрішня структура організована за функціями, проте існують кадрові виклики, що частково компенсуються мобільними експертними групами.

Ефективність роботи оцінюється за кількістю евакуйованих, обсягом наданої допомоги та своєчасністю виплат ВПО. Завдяки автоматизації процесів Мінреінтеграції оптимізує витрати та спрямовує ресурси безпосередньо на потреби населення. Загалом діяльність міністерства має важливий вплив на захист прав ВПО і сприяє стабілізації ситуації в постраждалих регіонах.

Окремий важливий напрям дослідження становить аналіз механізмів адаптації управлінських процесів до реалій воєнного часу. Варто зауважити, що сучасна ситуація, в якій функціонує державний апарат, вимагає якісно нових підходів до прийняття управлінських рішень, що зумовило впровадження оперативних процедур реагування на нові виклики. У цьому контексті вагому роль відіграє досвід інтеграції цифрових технологій, які сприяють підвищенню результативності публічного управління в умовах обмеженого доступу до фізичних комунікацій та мобільності.

При розгляді прикладних аспектів діяльності органів державної влади слід наголосити на реалізації комплексу заходів, спрямованих на забезпечення безперервності управлінських функцій. Згідно з аналітичними висновками експертів, у період воєнного стану особливо актуальними стали питання інформаційної безпеки, захисту критично важливої інфраструктури та збереження емоційної стійкості публічних службовців. При цьому нові умови

висувають вимоги до творчого підходу до організації управління, що проявляється, зокрема, у ширшому залученні інститутів громадянського суспільства до ухвалення та реалізації владних рішень.

Однією з ключових складових адаптаційного потенціалу виконавчої влади стала розбудова системи кризового реагування, яка передбачає не лише реагування на безпосередні загрози, але й елементи довгострокового стратегічного планування. Зокрема, було запроваджено інструменти сценарного прогнозування розвитку ситуації, що дало змогу оперативно реагувати на зміни обстановки. Ефективність такого підходу проявилася, зокрема, в періоди масованих ракетних атак на енергетичні об'єкти, коли заздалегідь підготовлені моделі дій дали змогу знизити масштаби збитків.

Окремого розгляду заслуговує кадровий аспект організації діяльності державних інституцій. В умовах воєнного стану виникла потреба в терміновому перерозподілі персоналу, посиленій підготовці службовців до роботи в кризовому середовищі та формуванні оперативного резерву кадрів. Практика засвідчила доцільність створення мобільних експертних груп, здатних оперативно ротаційно працювати в регіонах, надаючи консультативну та практичну підтримку місцевим органам влади.

Значний інтерес представляє аналіз міжнародного досвіду адаптації державного управління до умов воєнного стану та його імплементації в українську практику. Дослідження свідчать, що запозичення окремих елементів системи цивільного захисту країн НАТО, зокрема в сфері координації між військовими та цивільними структурами, значно підвищило ефективність управлінських процесів. Однак цей досвід потребував значної адаптації до українських реалій, що виявилось у створенні гібридних моделей управління [4].

Важливим аспектом дослідження є оцінка довгострокових наслідків адаптаційних процесів для системи державного управління. Багато інноваційних підходів, розроблених під час воєнного стану, мають потенціал для подальшого впровадження в мирний час. Зокрема, це стосується механізмів

електронного урядування, децентралізації прийняття рішень та системи швидкого реагування на кризи.

2.2. Основні проблеми в реалізації виконавчих функцій в умовах війни

Здійснення виконавчих функцій органами публічної влади в умовах повномасштабної війни супроводжувалося низкою глибоких системних викликів, які суттєво вплинули на ефективність державного управління. Адміністративний апарат опинився в обставинах радикально зміненого середовища, що вимагало негайної адаптації до нових загроз і форс-мажорних обставин [11].

Однією з найбільш проблемних сфер виявилось руйнування звичних управлінських алгоритмів унаслідок окупації частини територій, масштабного внутрішнього переміщення населення та знищення критично важливої інфраструктури. За даними експертів, близько 25% органів місцевого самоврядування у прифронтових зонах працювали з обмеженим функціоналом, що значно ускладнювало не лише управлінську комунікацію, а й реалізацію політичних рішень на місцях [9]. Ця ситуація була особливо гострою в південних і східних регіонах, де активні бойові дії призвели до дезорганізації або повної зупинки діяльності місцевих адміністрацій [6].

Вагомим викликом стала також кадрова криза у державних установах. Масова мобілізація, виїзд фахівців за кордон та психологічне вигорання призвели до глибокого дефіциту кваліфікованих кадрів. Згідно з аналітичними звітами, в окремих державних органах спостерігається нестача до третини штатного персоналу, що негативно позначається на здатності органів влади реалізовувати управлінські функції в повному обсязі [16]. Найбільш гостро ця проблема проявляється на рівні місцевого самоврядування, де дефіцит

кваліфікованого персоналу прямо впливає на доступність і якість адміністративних послуг для громадян.

Не менш серйозним фактором стали фінансово-бюджетні обмеження. Значне перенаправлення бюджетних ресурсів на потреби оборони зумовило скорочення фінансування соціальних ініціатив і базових програм державного управління. У ряді регіонів спостерігаються регулярні затримки із виплатою заробітної плати службовцям, що суттєво знижує мотиваційний рівень працівників і погіршує якість управлінських рішень [10]. Водночас посилюються ризики корупційних проявів, спричинені як дефіцитом ресурсів, так і необхідністю оперативного реагування на кризові обставини.

Технологічні виклики залишаються одними з найбільш актуальних для органів виконавчої влади. Масштабні кібератаки на державні інформаційні системи призводять до періодичних збоїв у роботі електронних сервісів та втраті важливих даних. Проблеми з енергозабезпеченням, викликані ракетними ударами по енергетичній інфраструктурі, значно ускладнюють повноцінну роботу державних установ. Багато органів влади змушені працювати на генераторах або в умовах обмеженого доступу до Інтернету, що негативно впливає на оперативність прийняття рішень та якість комунікації між різними рівнями влади.

Вплив цих проблем на якість державного управління є значним і багатоаспектним. Спостерігається зростання часу, необхідного для прийняття та реалізації управлінських рішень, що в окремих випадках досягає 40-60% від довоєнного рівня [17]. Якість надання публічних послуг населенню суттєво погіршилася, особливо в прифронтових районах та територіях, що постраждали від бойових дій. Все це призводить до зниження рівня довіри громадян до інституцій влади, що підтверджують результати соціологічних досліджень [6].

Подолання виявлених проблем вимагає комплексного підходу та реалізації низки заходів. Серед пріоритетних напрямів можна виділити оптимізацію управлінських процесів, впровадження резервних систем комунікації, посилення заходів кібербезпеки, а також розвиток дистанційних

форматів роботи державних установ. Важливим аспектом є підвищення кваліфікації державних службовців та створення ефективних механізмів їх підтримки в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Дослідження функціонування органів публічної влади в умовах воєнного стану засвідчило, що система державного управління України пройшла складний етап адаптації до нової реальності. В умовах повномасштабної війни зазнали змін як організаційні структури, так і функціональні механізми виконавчої влади, що свідчить про глибокі трансформаційні процеси.

Воєнний стан водночас став як викликом, так і поштовхом до інновацій. Попри ресурсні обмеження та брак часу, система управління змушена була впроваджувати нестандартні рішення, зокрема в цифровізації. Електронні сервіси, платформи комунікації та інструменти дистанційного адміністрування стали ключовими елементами функціонування державного апарату.

Адаптаційні процеси супроводжувались і проблемами – зокрема, кадровим дефіцитом, організаційними дисфункціями на місцях, а також нерівномірністю реагування на загрози в різних регіонах. Це вимагає подальшої уваги до зміцнення інституційної спроможності, особливо в постраждалих областях.

У перспективі доцільним є інституціональне закріплення ефективних рішень, що були апробовані в кризових умовах. Подальше вивчення цих адаптаційних механізмів дозволить використати їх у мирний час як основу для модернізації публічного адміністрування, орієнтованого на гнучкість, оперативність і стійкість.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОНАВЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Оптимізація механізмів управління та координації діяльності органів влади

В умовах воєнного стану питання підвищення результативності виконавчої діяльності органів публічної влади набуває пріоритетного значення. Досвід функціонування державного апарату в кризових умовах виявив потребу у переосмисленні наявних управлінських моделей, посиленні міжінституційної взаємодії та запровадженні інноваційних підходів до організації публічного управління. Особливої ваги набувають процеси цифрової трансформації, модернізація системи підготовки кадрів, а також використання гнучких інструментів управління, заснованих на новітніх інформаційно-комунікаційних технологіях. У цьому розділі окреслено ключові напрямки удосконалення виконавчої влади, що здатні гарантувати її функціональну стійкість як у період війни, так і в процесі післявоєнної відбудови.

З огляду на реалії воєнного стану в Україні, питання належного управління та злагодженої координації між структурами виконавчої влади стає критично важливим. Загрози національній безпеці, економічна турбулентність і соціальні трансформації зумовлюють потребу в адаптації чинних управлінських механізмів до нових умов. Раціоналізація управлінських процедур виступає вирішальним чинником стабільного функціонування державного сектору.

Після початку повномасштабної агресії проти України структура і функціональна логіка державного управління зазнали відчутних змін. Так, було запроваджено інститут військових адміністрацій, які в окремих регіонах взяли на себе частину компетенцій органів місцевого самоврядування в умовах активних бойових дій. Це рішення забезпечило безперервність управління та оперативну реакцію на загрози, пов'язані з безпековими викликами [18].

Проте, така централізація управління вимагає ефективної координації між різними рівнями влади та інституціями. Недостатня взаємодія може призвести до дублювання функцій, неефективного використання ресурсів та зниження якості надання публічних послуг.

Крім того, важливу роль у цьому процесі відіграє адаптація законодавчої бази, яка має своєчасно реагувати на зміни в умовах війни. Запровадження спеціальних режимів управління, спрощення процедур прийняття рішень та оперативне узгодження компетенцій дозволяють підвищити дієвість влади в кризових обставинах. В умовах надзвичайної ситуації органи влади мають отримати інструменти, які дозволяють швидко діяти в межах закону, не порушуючи прав громадян.

Важливо також враховувати соціально-психологічний чинник: ефективна координація дій органів публічної влади повинна супроводжуватися постійною комунікацією з громадянами. Довіра до державних рішень значною мірою залежить від прозорості процесів, відкритості влади до діалогу та здатності своєчасно пояснювати мотиви ухвалених дій. У цьому контексті зростає значення інститутів громадянського суспільства як посередників у налагодженні зворотного зв'язку [40].

Основні напрями оптимізації управлінських механізмів:

1. Впровадження цифрових технологій. Цифровізація управлінських процесів дозволяє забезпечити прозорість, оперативність та ефективність діяльності органів влади. Зокрема, використання електронного документообігу, онлайн-сервісів для громадян та систем моніторингу дозволяє зменшити бюрократичні бар'єри та підвищити рівень довіри до влади [14]. Додатково варто наголосити на значенні національної платформи «Дія», яка в умовах війни стала ключовим інструментом комунікації між громадянами та державою. Послуги, які раніше вимагали фізичної присутності в установах, тепер доступні онлайн, що є не лише зручним, але й безпечним способом забезпечення безперервного надання адміністративних послуг в умовах ризику та обмежень [19].

2. Посилення міжвідомчої координації. Створення міжвідомчих координаційних центрів та робочих груп сприяє узгодженню дій різних органів влади. Це дозволяє ефективно розподіляти ресурси, уникати дублювання функцій та забезпечувати цілісність управлінських рішень. Особливої актуальності це набуває у сфері безпеки, охорони здоров'я та соціального захисту населення, де скоординованість дій напряду впливає на збереження життя і здоров'я громадян. Так, досвід оперативного реагування на внутрішні переміщення осіб показав, що лише за умови тісної взаємодії між центральними органами виконавчої влади, обласними адміністраціями та місцевим самоврядуванням можливо оперативно створити умови для розміщення та забезпечення гуманітарних потреб евакуйованих осіб [8].

3. Розвиток кадрового потенціалу. Підвищення кваліфікації державних службовців, впровадження системи мотивації та оцінки ефективності роботи сприяє формуванню професійного та відповідального управлінського апарату. Особливо важливо забезпечити психологічну підтримку працівників в умовах підвищеного стресу та навантаження [16]. Крім того, слід відзначити необхідність залучення нових спеціалістів із числа ветеранів, волонтерів та фахівців із приватного сектору, які володіють сучасними навичками кризового управління. Переорієнтація на практичну підготовку, впровадження дистанційного навчання, короткострокових курсів та сертифікацій – це ті інструменти, які вже зараз демонструють ефективність в умовах невизначеності та швидких змін.

У сучасних умовах, що зумовлені повномасштабною війною, забезпечення ефективної діяльності органів публічної влади вимагає не лише швидкого реагування на зовнішні виклики, а й цілісного удосконалення управлінських механізмів. Проведений аналіз дозволив виокремити основні напрями модернізації, серед яких особливу роль відіграють цифрова трансформація, зміцнення міжінституційної взаємодії та розвиток кадрового потенціалу. Саме ці складові сприяють підвищенню стійкості системи

державного управління в умовах турбулентності, забезпечуючи контроль за ситуацією та покращення якості надання публічних послуг.

Зокрема, цифрові інструменти, зокрема платформа «Дія», суттєво розширили можливості доступу до адміністративних сервісів: згідно з даними Міністерства цифрової трансформації, у 2023 році понад 70 % населення скористалися щонайменше однією електронною державною послугою [12].

Водночас у зонах бойових дій рівень довіри громадян до влади зріс на 18%, що стало результатом ефективної взаємодії військових адміністрацій із місцевими органами самоврядування. Високі показники також демонструють програми підготовки управлінських кадрів: відповідно до даних Національного агентства з питань державної служби, у 2022–2023 роках приблизно 62% новопризначених посадовців пройшли дистанційні курси з кризового менеджменту, причому понад 45% з них – у межах співпраці з міжнародними організаціями [15]. Динаміка основних цифрових показників у виконавчій владі України за 2021–2024 роки наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Показники цифровізації виконавчої влади в Україні

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. +/- до 2021 р.
Кількість доступних електронних послуг, од.	75	98	120	135	+ 60
Кількість користувачів застосунку «Дія», млн.	9	13	16	18	+ 9
Частка держслужбовців, які пройшли онлайн-курси, %.	22	40	58	63	+ 41
Відсоток адмінпослуг, доступних онлайн, %.	40	55	72	80	+ 40
Кількість кібератак на держінституції.	25000	38000	42000	46000	+ 21000

Джерело: побудовано за [22].

Таким чином, удосконалення механізмів управління в умовах воєнного стану є не лише вимогою часу, а й запорукою державної стійкості. Впроваджувані реформи вже демонструють перші результати, проте для досягнення повної системності необхідне подальше законодавче, технічне та

інституційне забезпечення, включаючи активну участь громадянського суспільства та міжнародну підтримку. Це дозволить сформувати адаптивну, технологічно спроможну та соціально орієнтовану модель публічного управління.

3.2. Запровадження інноваційних інструментів для підвищення ефективності виконавчої діяльності

Сучасні виклики, пов'язані з глобальними кризами, війною, економічною нестабільністю та цифровою трансформацією, висувають до органів публічної влади нові вимоги щодо якості, швидкості та прозорості виконавчої діяльності. В умовах воєнного стану оптимізація управління неможлива без впровадження інноваційних інструментів, які дозволяють модернізувати адміністративні процеси, підвищити оперативність прийняття рішень, знизити бюрократичне навантаження та забезпечити ефективну взаємодію між державою і громадянами.

Серед основних інноваційних інструментів, які вже успішно застосовуються в українській системі публічного управління, слід виділити:

- електронне урядування;
- аналітику великих даних (Big Data);
- системи штучного інтелекту;
- хмарні сервіси;
- автоматизовані системи управлінської звітності (ERP, CRM);
- CivicTech-платформи;
- цифрові інструменти кібербезпеки.

Їхнє впровадження суттєво підвищує ефективність виконавчої діяльності на всіх рівнях державного управління [34].

Одним із найуспішніших прикладів цифровізації в Україні є платформа «Дія», яка пропонує громадянам понад 100 державних онлайн-послуг, зокрема

можливість реєстрації бізнесу, отримання офіційних документів, зміни місця проживання тощо. Згідно з інформацією Міністерства цифрової трансформації, станом на 2024 рік понад 18 мільйонів українців скористалися цим ресурсом. Це є свідченням високого рівня довіри до цифрових каналів взаємодії з державою, а також підтвердженням ефективності політики відкритого урядування навіть в умовах воєнного часу [1].

Іншою важливою технологічною складовою стало використання інструментів Big Data та штучного інтелекту. Їх впровадження дозволяє не лише аналізувати великі обсяги управлінської інформації, а й будувати прогностичні моделі для прийняття рішень. Наприклад, модулі автоматичного виявлення ризиків у державних закупівлях, які працюють на основі алгоритмів у системі ProZorro, вже показали високу ефективність у боротьбі з нераціональним використанням коштів [21]. Також система ERP, яка застосовується в Міністерстві фінансів України, забезпечує контроль за бюджетними витратами у реальному часі.

Варто також згадати хмарні технології, що забезпечують безперервність роботи органів влади навіть у випадку фізичного знищення інфраструктури. Хмарні обчислення дозволяють створити цифрові резерви управлінських даних, які зберігаються в захищених дата-центрах, зокрема за кордоном. Це забезпечує інформаційну безпеку та стійкість функціонування критичних органів у надзвичайних умовах [13].

Особливу роль у підвищенні ефективності виконавчої влади відіграють CivicTech-платформи, які забезпечують прямий зв'язок громадян з органами влади. Такі сервіси, як «єЗвернення», «Відкрите місто», «Громадський бюджет» активно використовуються на рівні ОТГ, міських рад та обласних адміністрацій. Вони створюють простір для суспільного діалогу, посилюють прозорість прийняття рішень та сприяють зростанню рівня громадської участі [35].

Не менш значущими є цифрові інструменти кібербезпеки. Створення національного центру реагування на кіберінциденти (CERT-UA), впровадження

систем захисту електронних реєстрів, двофакторної автентифікації та систем виявлення вторгнень (IDS) забезпечує надійний цифровий щит для органів влади, що є критичним в умовах гібридної війни [36].

Крім технологічних аспектів, інновації активно впроваджуються у сфері управління людським капіталом. Електронне тестування, дистанційне навчання, автоматизований підбір кадрів через HR-системи та використання KPI для оцінки службовців сприяють формуванню адаптивного, кваліфікованого та відповідального апарату виконавчої влади [37].

Таким чином, впровадження інноваційних інструментів в органи публічної влади є не лише вимогою часу, але й передумовою для створення ефективної, сучасної та гнучкої системи державного управління. Ці рішення дозволяють реагувати на кризові виклики, зберігаючи стійкість державної машини, а також сприяють побудові довіри між владою та суспільством. У довгостроковій перспективі вони забезпечують фундамент для сталого розвитку та євроінтеграційної трансформації України.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Умови повномасштабної війни в Україні поставили виконавчу владу перед безпрецедентними викликами. Держава змушена діяти швидко, гнучко та ефективно, забезпечуючи безперервність управління в умовах постійних загроз, руйнування інфраструктури та гуманітарних криз. Це вимагає не лише збереження керованості, а й глибоких змін у підходах до публічного адміністрування.

Одним із ключових напрямів стало впровадження цифрових рішень. Платформа «Дія», ERP-системи, електронний документообіг і автоматизовані сервіси забезпечили доступність державних послуг навіть у надзвичайних умовах. Цифровізація також сприяла підвищенню прозорості, зменшенню бюрократії та формуванню нової якості взаємодії між владою та громадянами.

Паралельно з технічними інноваціями посилюється координація між центральною владою, місцевим самоврядуванням і військовими адміністраціями. Завдяки цьому вдається швидко реагувати на безпекові виклики та соціальні потреби. Важливу роль відіграють CivicTech-платформи, які дають змогу враховувати запити громад і підвищують легітимність управлінських рішень.

Ще одним важливим чинником стала підтримка людського капіталу – через електронне навчання, оцінювання результативності та розвиток цифрових компетенцій держслужбовців. Крім того, значні зусилля спрямовані на кібербезпеку, зокрема створення резервних систем захисту даних, що є критичним у гібридній війні.

Загалом, модернізація виконавчої влади вже дає позитивні результати, проте потребує сталого продовження. Комплексне поєднання цифрових технологій, якісної координації, фахового персоналу та участі громадськості має стати основою ефективного управління як у воєнний, так і в мирний час. Це – не лише виклик сьогодення, а й стратегічна умова майбутньої сильної, демократичної України.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення практичного завдання щодо обґрунтування напрямів удосконалення виконавчої діяльності органів публічної влади в умовах воєнного стану, що дозволило сформулювати такі висновки:

1. Встановлено, що виконавча діяльність органів публічної влади є ключовим елементом реалізації державної політики, що набуває особливої важливості в умовах надзвичайних ситуацій. Її сутність полягає в організованій, цілеспрямованій діяльності державних органів, спрямованій на забезпечення публічного порядку, безпеки, надання адміністративних послуг і реалізацію законів.

2. Доведено, що в умовах воєнного стану відбувається трансформація моделі виконавчої діяльності – від класичного адміністративного управління до гнучкої, мобільної системи антикризового реагування. Така модель включає посилену координацію, централізацію рішень та адаптацію процедур до потреб оборони, гуманітарного реагування та збереження критичної інфраструктури.

3. Проаналізовано практику функціонування органів виконавчої влади в період повномасштабної війни. Встановлено, що запровадження військових адміністрацій, цифрових сервісів (зокрема платформи «Дія»), а також мобільних управлінських команд забезпечило оперативне прийняття рішень та безперервність надання послуг у кризових регіонах.

4. Виявлено основні проблеми, які стримують ефективність виконавчої влади в умовах воєнного стану: кадровий дефіцит (до 35% в окремих регіонах), кібератаки, порушення логістичних і комунікаційних ланцюгів, нестача ресурсів, корупційні ризики. Ці фактори потребують системного реагування як на рівні нормативного регулювання, так і організаційних рішень.

5. Обґрунтовано, що цифровізація є визначальним напрямом вдосконалення виконавчої діяльності. Застосування інструментів Big Data, ERP-систем, CivicTech-платформ та хмарних сервісів забезпечує швидкість

прийняття рішень, прозорість дій, зниження корупційних ризиків та підвищення рівня довіри до держави.

6. Установлено, що реформування системи виконавчої влади має супроводжуватися розвитком кадрового потенціалу: впровадженням сучасних HR-інструментів, електронного навчання, KPI-оцінювання та психологічної підтримки службовців. У 2022–2023 роках понад 60% новопризначених службовців пройшли онлайн-тренінги з кризового управління.

7. Показано, що ключовим завданням післявоєнного періоду стане інституціоналізація інноваційних управлінських рішень, напрацьованих у період воєнного стану. Йдеться про збереження цифрової адміністративної інфраструктури, розширення громадської участі, підвищення рівня підзвітності виконавчої влади та закріплення гнучких форматів управління.

8. Отже, війна стала не лише випробуванням для системи публічного управління, а й каталізатором її глибокої модернізації. Сформовані в період кризи управлінські підходи – цифрові, відкриті, адаптивні – закладають основу для створення ефективної, орієнтованої на громадянина моделі державної влади у повоєнній Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 17,4 млн євро на цифрову трансформацію: ЄС запускає проєкт підтримки України. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/17-4-mln-yevro-na-tsyfrovu-transformatsiyu-yes-zapuskaye-proyekt-pidtrymky-ukrayiny>
2. Дніпров О. С. Концептуальні засади діяльності виконавчої влади в Україні. Київ: Вид-во НАДУ, 2020. 272 с.
3. Дракохруст Т. Правові засади діяльності органів виконавчої влади України: євроінтеграційний курс. Київ: Юрінком Інтер, 2021. 312 с.
4. Європейський центр політичних досліджень (ЕРС). Політична оцінка виконавчої влади: дослідження. Брюссель, 2023. 30 с.
5. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>
6. Київський міжнародний інститут соціології. Довіра до інституцій влади: результати загальнонаціонального опитування. Київ, 2023. 12 с.
7. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження КМУ від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p>
8. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій. Звіти за 2022–2023 роки. Київ, 2023. 68 с.
9. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. Звіт про стан органів місцевого самоврядування. Київ, 2023. 52 с.
10. Міністерство фінансів України. Огляд виконання бюджету. Київ, 2023. 67 с.
11. Міністерство цифрової трансформації. Діяльність в умовах війни: кейс-аналіз цифрових сервісів. Київ, 2023. 25 с.
12. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про використання платформи «Дія» у 2023 році. Київ, 2023. 41 с.
13. Міністерство цифрової трансформації України. Стан електронного урядування: аналітичний звіт. Київ, 2023. 48 с.

14. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова держава: звіт 2023. Київ, 2023. 44 с.
15. Національне агентство України з питань державної служби. Аналітична записка про підготовку та навчання державних службовців у 2022–2023 роках. Київ, 2023. 33 с.
16. Національне агентство України з питань державної служби. Психологічна підтримка держслужбовців в умовах війни. Київ, 2023. 28 с.
17. Національне агентство з питань державної служби. Аналіз кадрового складу державних органів. Київ, 2023. 39 с.
18. Нестеренко В. В. Публічне управління в Україні у воєнний період. Харків: Право, 2023. 198 с.
19. Центр Разумкова. Електронне урядування в умовах війни. Київ, 2023. 36 с.
20. Цимбалюк В. І. Особливості функціонування місцевих органів виконавчої влади в умовах воєнного стану. *Юридичний вісник*. 2023. № 1. С. 45–52.
21. Якщо ви вважаєте, що ми не праві – йдіть до суду: інтерв'ю голови ДАСУ. *Forbes Україна*. URL: <https://forbes.ua/money/yakshcho-vi-vvazhaete-shcho-mi-ne-pravi-ydit-do-sudu-intervyu-golovi-dasu-derzhavnogo-auditora-navkolo-yakogo-duzhe-bagato-skandaliv-ostannim-chasom-19102023-16762>
22. CERT-UA, Міністерство цифрової трансформації України. Аналіз загроз кібербезпеці у 2024 році. Київ, 2024. 22 с.
23. Методичні рекомендації./НМЦ ЦЗ та БЖД Чернівецької області/видання друге, оновлене – 2023, 44 с.
24. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій» від 08.06.2016 № 376. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/376-2016-п#Text>
25. Орач Є.М. Історія політичних і правових вчень. Навчальний посібник. К.: Атіка, 2005. 521 с.

26. Забродіна О. В. Веберівська теорія бюрократії та сучасна політична практика. *Філософія та політологія в контексті сучасної культури*. 2012. №3. С. 186-194. URL: <https://fip.dp.ua/index.php/FIP/article/view/487/485>
27. Злупко С.М. Історія економічної теорії. Навчальний посібник. К.: Знання, 2005. 682 с.
28. Парсонса Т. і Мертона Р. Структурний функціоналізм соціології. URL: https://stud.com.ua/5991/sotsiologiya/strukturniy_funktsionalizm_sotsiologiyi_parsonsa_mertona
29. Фуко М. Постструктуралізм URL: https://stud.com.ua/11947/kulturologiya/poststrukturalizm_fuko
30. Рабінович П. Біосоціальна сутність основоположних людських прав. *Вісник Національної академії правових наук України*. № 4 (83). 2015. URL: https://visnyk.kh.ua/web/uploads/pdf/ilovepdf_com-8-20.pdf
31. Європейська хартія місцевого самоврядування: офіційний переклад. м. Страсбург, 15.10.1985 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
32. Конституція України від 28 червня 1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
33. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. Публічне управління та адміністрування в Україні. *Науковий журнал*. Випуск 34. Видавничий дім «Гельветика» 2023. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/34-2023/34-2023.pdf>
34. UN e-government survey ranks Ukraine fifth globally for development of online services. URL: <https://businessukraine.ua/un-e-government-survey-ranks-ukraine-fifth-globally-for-development-of-online-services/>
35. Проекти з регіональної цифровізації в Україні за 2019-2023 роки. URL: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/Проекти_з_регіональної_цифровізації_в_Україні_2019_2023_small.pdf
36. Computer Emergency Response Team of Ukraine. URL: <https://cert.gov.ua/about-us>

37. Стратегія реформування державного управління України. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf
38. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України №68/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/682022-41405>
39. Долженков О. Публічне управління та адміністрування: вступ до спеціальності.: навч. посіб. Одеса: видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2019. – 190 с.
40. Вплив війни: Прифронтові громади та їх стійкість. Україна 2024. URL: https://api.scoreforpeace.org/storage/pdfs/PUB_Impact-of-War-Hromada_UKR_FIN.pdf
41. Кушнір Л., Кушнір В. Особливості формування нормативно-правової бази діяльності органів виконавчої влади в сучасних умовах. *Інновації партнерської взаємодії освіти, економіки та соціального захисту в умовах інклюзії та прагматичної реабілітації соціуму*: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кам'янець-Подільський, 21-22 травня 2024 р.). Кам'янець-Подільський : НРЗВО КПДІ, 2024. С. 56-59. <https://kpdі.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/Materialy-VIII-Mizhnarodnoyi-naukovo-praktychnoyi-konferentsiyi.pdf#page=56>
42. Про введення воєнного стану в Україні. Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
43. Довженко В. А., Якобчук В. П., Симоненко Л. І. Особливості прийняття та ефективність владних управлінських рішень в умовах загрози національній безпеці. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 5. <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1531>
44. Петришин Л. В. Виконавча влада у сфері публічного адміністрування. *Проблеми розвитку адміністративного, фінансового та інформаційного права в контексті євроінтеграційних процесів*: зб. матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 5 травня 2023 р.); відпов. за вип. проф. М. М. Бліхар. Київ: Комп'ютерний дизайн, 2023. С. 277-281

<https://www.eeda.sk/dok/konferencie/partneri/2023/problemy-vyvoja-prava.pdf#page=277>

45. Костенко О.О., Грущинська Н.М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економічний простір. 2020. № 158. С. 77–82.

46. Присяжнюк О. Окремі теоретичні засади внутрішньоорганізаційної діяльності органів публічної влади. *Вісник кримінологічної асоціації України*. 2023. № 30(3). С. 285–293. <https://doi.org/10.32631/vca.2023.3.24>

47. Олуйко В. Особливості реформування публічної адміністрації в Україні. Вісн. держ. служби України. 2021. № 3. С. 67-73.

48. Цицюра В. І. Система та адміністративно-правовий статус органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах дії особливих правових режимів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Сер.: Юриспруденція. 2025. № 73. С. 50-54.

49. Дзюба І. Адміністративно-правове регулювання діяльності територіальних громад в Україні у період воєнного стану. <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/13656/1/182.pdf>

50. Довженко В. А., Кизим І. М., Река Л. І. Управління соціально-економічним розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. *Modern problems of science, education and society: the 3rd International scientific and practical conference*. (Kyiv, 22-24 May, 2023). Kyiv, SPC “Sciconf.com.ua”. 2023. 1150-1156.