

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ ВОЛИНСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра Політології та публічного управління

На правах рукопису

Костючик Максим Сергійович

**ВПЛИВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ НА ТРАСФОРМАЦІЮ
СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

Спеціальність: 052 «Політологія»

Освітньо-професійна програма: Політологія та державне управління

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

**ОПЕЙДА ЛЮДМИЛА МИКОЛАЇВНА,
кандидат філософських наук, доцент**

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____

засідання кафедри політології та публічного управління _____

від _____ 2025 р.

Завідувач кафедри

проф. Бусленко В.В.

ЛУЦЬК - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.	
1.1. Основні підходи до визначення поняття державного упр авління та його принципи	6
1.2. Система державного управління в Україні	9
1.3. Нормативно-правова база державного управління в Україні	11
РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ	
2.1. Зміни в організаційній структурі державного управління	20
2.2. Інституційні трансформації в державному управлінні	24
2.3. Цивільно-військове управління та його роль у війні	29
РОЗДІЛ 3. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПОТОЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТРАНСФОРМАЦІЙ	
3.1. Ефективність трансформацій системи управління.....	38
3.2. Основні проблеми та шляхи їх усунення	40
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

Анотація.

У дослідженні розглядається вплив російсько-української війни на трансформацію системи державного управління України. Війна стала каталізатором глибоких змін у функціях та структурі органів влади, що потребувало швидкої адаптації та впровадження інноваційних управлінських рішень. Мета роботи — всебічно проаналізувати трансформаційні процеси у державному управлінні в умовах воєнного стану та розробити рекомендації для підвищення його ефективності. Об'єктом дослідження є система державного управління України, предметом — механізми адаптації і зміни у відповідь на виклики війни. Праця включає аналіз нормативно-правової бази, структурних змін та ролі цивільно-військового управління, а також оцінку ефективності трансформацій і пропозиції щодо усунення виявлених проблем.

Ключові слова: державне управління, трансформація системи управління, російсько-українська війна, воєнний стан, інституційні зміни, цивільно-військове управління, адаптація державних структур, ефективність управління, нормативно-правова база, безпека держави.

ВСТУП

Актуальність теми. Російсько-українська війна стала не просто драматичним викликом для нашої країни — вона кардинально змінила підходи до управління державою. Війна загострила проблеми, які раніше були приховані, та примусила систему державного управління швидко адаптуватися до нових умов, що стало точкою перелому, яка відкриває шлях до глибоких трансформацій у роботі органів влади.

Аналізуючи ці процеси, важливо розглянути, як саме війна вплинула на структуру і функції управління, які зміни стали необхідними для збереження стабільності й безпеки країни. Порівняння з традиційними підходами до реформування державної системи показує, що нині потрібні інноваційні, швидкі й гнучкі рішення — адже йдеться не просто про адміністративні зміни, а про виживання державності в цілому.

Метою дослідження є всебічне вивчення впливу війни на трансформацію системи державного управління в Україні та розробка практичних рекомендацій для підвищення її ефективності.

Для досягнення цієї мети поставлені наступні завдання:

- проаналізувати основні підходи до визначення поняття державного управління та сформулювати його ключові принципи;
- охарактеризувати сучасну систему державного управління в Україні, виділити її основні складові, функції, структуру та функціональні обов'язки системи органів державного управління;
- дослідити нормативно-правову базу державного управління, що регулює діяльність органів влади в Україні;
- виявити та описати зміни в організаційній структурі системи державного управління, спричинені війною;
- проаналізувати інституційні трансформації, що відбулися в управлінні на державному рівні в умовах військового конфлікту;
- дослідити роль цивільно-військового управління та його вплив на

забезпечення безпеки й координацію дій під час війни;

- оцінити ефективність проведених трансформацій системи державного управління з урахуванням нових викликів;
- визначити основні проблеми, що виникли в процесі трансформації, та розробити рекомендації щодо їх усунення.

Об'єктом дослідження є система державного управління України в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження виступають трансформаційні процеси та механізми адаптації системи державного управління до викликів російсько-української війни.

Структура і обсяг роботи. Дане дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Розділ 1 охоплює загальну характеристику системи державного управління в Україні, основні підходи до визначення поняття державного управління, його принципи, систему органів та нормативно-правову базу. Розділ 2 присвячений трансформації системи державного управління під впливом російсько-української війни, зокрема змінам в організаційній структурі, інституційним трансформаціям та ролі цивільно-військового управління. Розділ 3 містить аналіз ефективності трансформацій, виявлення основних проблем та пропозиції щодо їх усунення. Зашальний обсяг роботи – 50 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

1.1 Основні підходи до визначення поняття державного управління та його принципи

Сучасна держава неможлива без ефективного та структурованого управління, що забезпечує реалізацію публічної політики та функціонування ключових інститутів влади. Коли держава перестає бути ефективним керманичем, суспільство відчуває це миттєво - через хаос, безвідповідальність і втрату довіри. Тому, необхідно насамперед зазначити, що державне управління - це не просто бюрократичний механізм, а складна система, яка повинна працювати злагоджено, прозоро й у інтересах громадян.

Історія розвитку державного управління нерозривно пов'язана з еволюцією форм державності, зміною політичних режимів та суспільно-економічних умов. У різні історичні періоди система управління зазнавала суттєвих трансформацій, відображаючи як потреби часу, так і вплив зовнішніх та внутрішніх чинників.

Перші форми державного управління з'явилися разом із виникненням ранніх цивілізацій, коли суспільства почали потребувати організації спільного життя, розподілу ресурсів та забезпечення порядку. Найдавніші державні утворення виникли у Месопотамії, Стародавньому Єгипті, Індії та Китаї приблизно в IV–III тис. до н.е.

У Шумері (південна Месопотамія) ще близько 3000 року до н.е. існували міста-держави (наприклад, Ур, Урук), якими керували правителі (лугали) або жерці. Управління ґрунтувалося на релігійних уявленнях, а держава мала чітку ієрархічну структуру: влада правителя, рада старійшин, чиновники, писарі. Основними функціями були захист, збирання податків, ведення зрештовувальної системи та регулювання господарської діяльності.

У Стародавньому Єгипті утвердилася централізована монархія з фараоном як верховним правителем, наділеним сакральною владою. Адміністративна система складалася з номархів (губернаторів областей), чиновників, писарів і військової верхівки. Управління було тісно пов'язане з релігією, а функції держави включали організацію праці, облік ресурсів, будівництво, судочинство й охорону порядку.

Ці найдавніші системи управління мали спільні риси: сакралізацію влади, домінування монархічної форми правління, централізовану систему управління та наявність соціальної ієрархії. Вони стали основою для подальшої еволюції адміністративно-політичних структур у світі [13, с. 321].

Перші форми державного управління на українських землях виникли ще в добу Кіммерії, Скіфського царства та Сарматської держави. Ці утворення мали елементи організації влади, що забезпечували управління суспільством.

Згодом, у період Античності, грецькі міста-держави Північного Причорномор'я впроваджували демократичні принципи управління, що стали основою для подальшого розвитку державних інституцій.

У IX–XIII століттях на території сучасної України існувала Київська Русь — держава з розвиненою системою управління. Князі здійснювали виконавчу владу, спираючись на боярські ради та місцевих управителів. Управління базувалося на звичаєвому праві та християнських моральних засадах [15, с. 173].

У XIV–XVII століттях українські землі входили до складу Великого князівства Литовського та Речі Посполитої. У цей період відбувалося поєднання місцевих традицій управління з європейськими адміністративними практиками. Зокрема, впроваджувалися магдебурзьке право та інші форми самоврядування. У XVII столітті виникла Гетьманщина — козацька держава з власною системою управління. Гетьман мав широкі повноваження, а також існували органи самоврядування, такі як Генеральна військова рада та полкові ради. У 1710 році була прийнята Конституція Пилипа Орлика, яка стала однією

з перших європейських конституцій, що регламентувала розподіл влади та права громадян.

У XVIII–XIX століттях більшість українських земель опинилися під владою Російської імперії та Австро-Угорщини. У цей період відбувалося централізоване управління, впроваджувалися бюрократичні структури та уніфіковані адміністративні системи.

У XX столітті, після встановлення радянської влади, державне управління в Україні стало частиною загальносоюзної системи. Характерними рисами цього періоду були централізація влади, партійний контроль та планова економіка. Державне управління здійснювалося через мережу рад та виконавчих комітетів.

Після проголошення незалежності у 1991 році Україна розпочала процес реформування системи державного управління. Було створено інститути президентства, парламенту та уряду, впроваджено адміністративну реформу та децентралізацію влади. Особлива увага приділялася адаптації управлінських практик до європейських стандартів.

Таблиця 1.1 – Періодизація розвитку державного управління в Україні (1991- до тепер).[22, с. 15-22]

№	Період	Характеристика	Події
1	1991–1994 Етап становлення незалежності	Формування основ державної влади, перехід від радянської до національної системи управління	- Прийняття Акта проголошення незалежності (1991) - Встановлення інституту президентства - Утворення Кабінету Міністрів України

2	1995–2004 Етап інституційного оформлення	Посилення вертикалі влади, створення нових центральних органів, спроби адміністративної реформи	- Конституція України (1996) - Адміністративна реформа (2000) - Формування інститутів держслужби
3	2005–2013 Етап модернізаційних спроб	Спроби євроінтеграції, фрагментарні реформи, політична нестабільність	- Помаранчева революція (2004) - Підписання Угоди про асоціацію з ЄС (підготовка) - Спроби реформи держслужби
4	2014–2019 Період системних реформ	Розгортання структурних реформ у відповідь на кризу, децентралізація, реформа держслужби	- Революція Гідності (2013–2014) - Реформа держуправління (2016) - Початок децентралізації
5	2020–дотепер Період воєнного та кризового управління	Управління в умовах війни, цифровізація, зміцнення інституцій, адаптація до викликів безпеки	- Повномасштабне вторгнення РФ (2022) - Впровадження цифрових рішень ("Дія", "Трембіта")

			- Підвищення стійкості держуправління
--	--	--	---

Аналіз етапів розвитку державного управління в Україні свідчить про поступове становлення, реформування та адаптацію управлінської системи до внутрішніх і зовнішніх викликів. Початковий етап був зосереджений на формуванні базових інститутів державної влади, водночас наступні періоди характеризувалися спробами модернізації, впровадженням адміністративних реформ та орієнтацією на європейські стандарти.

Особливо значущими стали реформи після 2014 року, коли через геополітичну кризу й військову агресію було активізовано процеси децентралізації, цифровізації та інституційної стійкості. У період повномасштабної війни державне управління продемонструвало високу адаптивність та здатність до кризового реагування, що стало можливим завдяки попередньо закладеним реформаторським засадам.

Таким чином, розвиток державного управління в Україні має послідовний, хоча й нерівномірний характер, і демонструє прагнення до модернізації, підвищення ефективності, прозорості та підзвітності влади. Водночас подальше вдосконалення управлінських механізмів потребує системного підходу, інтеграції новітніх технологій та зміцнення довіри громадян до інститутів влади.

Державне управління — це цілеспрямована діяльність органів виконавчої влади та інших суб'єктів публічного управління, спрямована на реалізацію державної політики, забезпечення суспільного порядку та надання публічних послуг. Воно охоплює планування, організацію, координацію, контроль та регулювання суспільних процесів.

Варто зазначити, що стосовно поняття «державне управління» досі немає єдиної наукової думки.

На думку В. П. Пилипишина, категорія «управління» являє собою діяльність уповноважених органів, що спрямована на досягнення конкретних завдань за допомогою управлінських методів, способів та функцій [41, с. 10]. У найбільш загальному вигляді державне управління тривалий час визначалось як виконавчо-розпорядча діяльність органів державної виконавчої влади, котра виявляється у безпосередньому повсякденному й оперативному впливові на різноманітні суспільні відносини у країні [9, с. 48]. Проте таке визначення не охоплює усіх особливостей державного управління і потребує уточнення та розширення.

Науковець галузі адміністративного права Г. В. Атаманчук зазначає, що державне управління – це практичний, організуючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її впорядкування, збереження або перетворення, який спирається на її владну силу [10, с. 46]. В свою чергу, на думку В. Б. Авер'янова під державним управлінням потрібно розуміти особливий та самостійний різновид діяльності держави, що здійснює окрема система спеціальних державних органів – органів виконавчої влади [14, с. 83].

Таким чином, державне управління – це частина соціального управління, тобто управління людьми та їх колективами. У вузькому значенні – державне управління – це управління персоналом державної служби, а також суспільними сферами (економікою, правовим процесом, соціальним забезпеченням, культурою), суспільними групами, організаціями та інститутами.

З точки зору політичної науки (політології) деякі науковці пропонують наступне визначення поняття «управління»: вид суспільної діяльності, який передбачає систему скоординованих дій впливу суб'єкта на об'єкт з метою досягнення певних організаційних цілей. Суб'єктами управління є керівники вищої, середньої та нижчої ланок, елітні групи й організації, а об'єктами управління – окремі особи, групи, організації, інститути, процеси. Відповідно, «державне управління» – це складова політичного управління, яка одночасно поєднує політичні та адміністративні засоби.

У широкому розумінні поняття державного управління поширюється на всі три гілки влади – виконавчу, законодавчу і судову, а у вузькому – тільки на виконавчу [3, с. 6]. Такий поділ зумовлюється особливістю державної діяльності, здійснення якої, у певній мірі, покладається на державне управління.

Слід зазначити, що існують три види державної діяльності (влади): законодавча, виконавча і судова. Кожен із цих видів діяльності здійснюється спеціальними державними органами, які в сукупності складають державний апарат. Всі ці органи здійснюють державне управління, тобто регулюють діяльність держави в цілому. Таке управління ще називають державним управлінням в «широкому» розумінні. Предметом же адміністративного права є державне управління у «вузькому» (власному, спеціальному) розумінні, тобто діяльність органів виконавчої влади. Таким чином, предметом нашого дослідження буде поняття державного управління у вузькому, адміністративно-правовому значенні.

Як зазначає В. В. Цветков, державне управління є матеріалізоване виявлення (вираження) державної влади, що здійснює визначені нею спільні цілі й завдання у межах системи цієї влади, виходячи з принципу поділу влади [47, с. 102]. Отже, це вид державної діяльності, у межах якої практично функціонує виконавча гілка державної влади. У нашому трактуванні державне управління – це форма практичної реалізації виконавчої влади.

Державне управління є ключовим елементом функціонування сучасної держави, забезпечуючи реалізацію публічної політики та ефективне управління суспільними процесами. Різноманіття наукових підходів до визначення цього поняття відображає складність і багатогранність його сутності. У цій статті розглянуто основні теоретичні підходи до розуміння державного управління, що сформувалися в науковій літературі.

Також варто зазначити, що існують п'ять основних підходів до визначення поняття державного управління (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Основні підходи до визначення поняття державного управління.

Так, у межах юридичного підходу державне управління розглядається як діяльність органів виконавчої влади, спрямована на реалізацію законів та інших нормативно-правових актів. Цей підхід акцентує увагу на правовому регулюванні управлінських процесів, підкреслюючи важливість дотримання законності та правопорядку в діяльності державних органів.

Соціологічний підхід трактує державне управління як соціальний інститут, що забезпечує організацію та регулювання суспільних відносин. У цьому контексті управління розглядається як механізм взаємодії між державою та громадянським суспільством, спрямований на досягнення суспільного добробуту та стабільності.

Згідно з політологічним підходом, державне управління є інструментом реалізації політичної влади та забезпечення легітимності державних рішень. Цей підхід підкреслює роль управління у формуванні та реалізації державної політики, а також у забезпеченні політичної стабільності та ефективності влади.

Управлінський підхід розглядає державне управління як процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності державних органів з метою досягнення поставлених цілей. Цей підхід акцентує увагу на ефективності, результативності та якості управлінських процесів, використовуючи принципи та методи менеджменту.

Інтегративний підхід поєднує елементи попередніх підходів, розглядаючи державне управління як багатогранне явище, що включає правові, соціальні,

політичні та управлінські аспекти. Цей підхід дозволяє комплексно аналізувати управлінські процеси та враховувати взаємозв'язки між різними елементами системи державного управління [46, с. 121].

Отже, розмаїття підходів до визначення поняття державного управління свідчить про його складність та багатогранність. Кожен з розглянутих підходів акцентує увагу на певних аспектах управлінської діяльності, що дозволяє глибше зрозуміти сутність та функції державного управління. Інтеграція цих підходів сприяє формуванню цілісного уявлення про державне управління як ключовий механізм реалізації публічної влади та забезпечення ефективного функціонування держави.

Будь-який інститут держави, права та науки характеризується сукупністю принципів, які визначають основний зміст та правову природу розглядуваного інституту. Принципи державного управління – це керівні правила, що відбивають зміст законів і закономірностей і мають бути закріплені в нормативно-правових документах та використовуватися в науковій та практичній діяльності фахівців з управління [7, с. 55].

Майже всі науковці, що досліджують проблеми теорії та практики управління як явища та, зокрема, державного управління, розглядають питання класифікації принципів, наводяться такі їхні групи: соціально-політичні, організаційні, організаційно-політичні, організаційно-технічні, економічні, організаційно-правові, загально-суттєві, видові, загальні, окремі, суспільно-політичні, функціонально-структурні, організаційно-структурні, принципи державно-управлінської діяльності [1, с. 32].

Вітчизняні науковці розрізняють три групи принципів державного управління (рис. 2.2.) [6, с. 38].

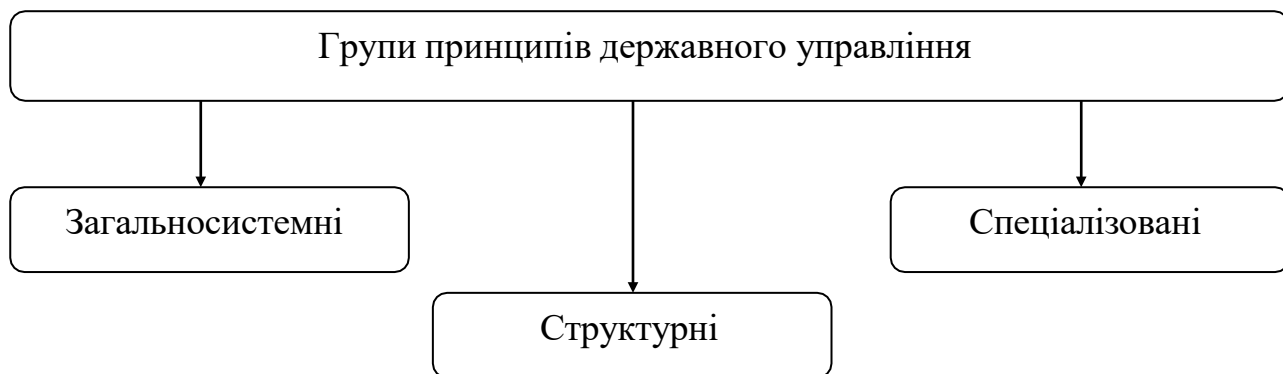


Рисунок 2.2. Групи принципів державного управління

До загальносистемних принципів належать: принцип об'єктивності управління; демократизму; правової впорядкованості; законності; розподілу влади; публічності; поєднання централізації і децентралізації.

Принцип об'єктивності державного управління є відправним і зумовлює необхідність врахування у всіх управлінських процесах вимог об'єктивних закономірностей та реальних можливостей суспільних сил.

Він виражає залежність системи державного управління від:

- суспільних, законодавчо визначених цілей, які поставлені та вирішуються в певний історичний відрізок часу;
- характеру, рівня розвитку і закономірностей суспільства, перш за все тих його компонентів, що виступають як керовані об'єкти;
- наявних засобів і ресурсів, що підлягають залученню в управління;
- внутрішніх закономірностей функціонування і розвитку управління як певного системного суспільного явища.

Принцип демократизму відтворює народовладдя в державному управлінні й передбачає встановлення глибоких і постійних взаємозалежностей між суспільством і державою як передумови формування демократичної системи управління, яка б базувалась на демократичних засадах її здійснення в інтересах усіх або переважної більшості громадян.

Принцип правової впорядкованості державного управління об'єктивно зумовлює необхідність головним чином законодавчого визначення основних аспектів цілей, функцій, структур, процесу, самих принципів державного

управління. Доповнюється цей принцип принципом законності державного управління, який передбачає встановлення чіткого в розумінні й послідовного в реалізації режиму повсюдного та повного виконання законів і нормативно-правових актів.

Принцип поділу влади в державному управлінні служить створенню демократичної, правової організації державної влади. Це стає можливим за умови, коли процеси формування та закріплення загальної волі (відповідно, потреб, інтересів і цілей) у законах, виконання законів та безпосереднього управління, контролю за законами і розв'язання конфліктів при їх застосуванні розділені, розмежовані між гілками влади, а отже, скоординовані за допомогою взаємного стримування та противаг.

Серед загальносистемних принципів слід виділити принцип публічності державного управління, який передбачає: доступність державного управління для громадян; відкритість функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування; громадський контроль; судовий контроль за дотриманням у процесах державного управління конституційно закріплених інтересів суспільства, прав і свобод громадян [28, с. 36].

Принцип поєднання централізації і децентралізації означає, що державне управління має бути побудоване на засадах розумного співвідношення концентрації влади і децентралізації, оскільки порушення цього балансу в будь-який бік призводить до негативних наслідків. Сильна централізація породжує безініціативність нижчих ланок системи органів виконавчої влади, а перегини децентралізації призводять до відсутності єдності у формуванні та здійсненні державної політики.

У групі структурних принципів виділяють: структурно-цільові; структурно-функціональні; структурно-організаційні; структурно-процесуальні принципи.

Структурно-цільові принципи включають: узгодженість цілей державного управління між собою; взаємодоповнюваність цілей, коли одна ціль сприяє іншій і підсилює її; підлеглисть часткових, локальних цілей загальним

(стратегічним); послідовність у досягненні всієї сукупності цілей державного управління.

До структурно-функціональних принципів належать: диференціація і фіксування функцій шляхом видання правових норм; сумісність функцій у межах компетентності одного органу, декількох органів, підсистеми і в цілому організаційної структури державного управління; концентрація, що зумовлює надання одному органу сукупності управлінських функцій і відповідних ресурсів для забезпечення потужної управлінської дії на керовані об'єкти; комбінування, що спрямовується на те, щоб певна сукупність управлінських функцій, які виходять з різних керуючих компонентів, у власній організації не допускала дублювання; достатня різноманітність, яка вимагає, щоб управлінські функції за кількістю та якістю відповідали розмаїтим управлінським потребам; відповідність управлінських дій реальним потребам керованих об'єктів.

До структурно-організаційних принципів належать: єдність системи державної влади; територіально-галузевий, який зумовлює залежність організаційних структур від території, галузі виробництва та обслуговування; різноманітності організаційних зв'язків органів державної влади і місцевого самоврядування в системі державного управління; поєднання колегіальності й одноосібності в окремих органах влади та місцевого самоврядування; лінійно-функціональний принцип, який розкриває зміст і обсяг підлеглості та управлінської взаємодії в організаційній структурі державного управління.

До структурно-процесуальних, які організують державно-управлінську діяльність і широко застосовуються, належать принципи: відповідності елементів (методів, форм і стадій) управлінської діяльності органів державного управління їх функціям і організації; конкретизації управлінської діяльності й особистої відповідальності за її результати; стимулювання раціональної та ефективної управлінської діяльності.

Третю велику групу – групу спеціалізованих принципів державного управління утворюють: принципи державної служби; принципи роботи з

персоналом управління; принципи інформаційного забезпечення державного управління; принципи діяльності органу виконавчої влади; принципи прийняття управлінських рішень.

Дуже важливо, щоб ці спеціалізовані принципи не суперечили загальносистемним та структурним принципам і сприяли цілісності державного управління. Критерієм ефективності використання принципів державного управління є перш за все досягнення системності державного управління, а за її допомогою – гармонійності та комплексності суспільного життя в цілому та його окремих сфер.

1.2 Система державного управління в Україні

В широкому сенсі державне управління визначається як сукупність усіх видів діяльності держави, тобто всіх форм реалізації державної влади в цілому. Таке розуміння дозволяє відокремити державні органи з управлінської діяльності від недержавних.

У вузькому сенсі державне управління являє собою діяльність держави в особі спеціальних державних органів – органів виконавчої влади. В даному випадку державне управління розглядається як діяльність, спрямована на виконання законів та інших нормативно-правових актів шляхом різних форм владного впливу на об'єкти управління.

Державне управління – це самостійний вид державної діяльності, який носить підзаконний, виконавчо-розпорядчий характер, органів (посадових осіб) щодо практичної реалізації функцій і завдань держави в процесі регулювання економічної, соціально-культурної та адміністративно-політичної сфер [22, с. 16].

Система державного управління в Україні є складною багаторівневою структурою, яка забезпечує реалізацію державної політики, управління суспільними процесами та взаємодію між владою і громадянами. Вона

ґрунтується на принципах верховенства права, поділу влади (рис. 2.3), демократичного контролю та ефективності.

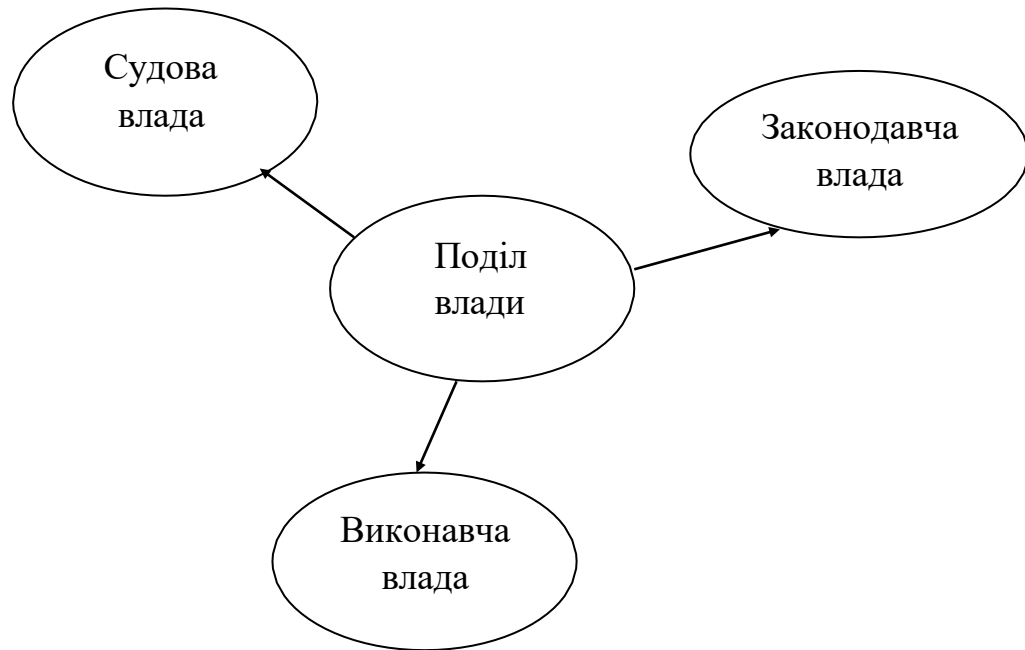


Рисунок 2.3 - Основні складові системи державного управління України [16, с. 28].

Законодавчу владу в Україні здійснює Верховна Рада України — однопалатний парламент, що приймає закони, затверджує державний бюджет, контролює діяльність виконавчої влади та ратифікує міжнародні угоди.

Виконавчу владу представляє Кабінет Міністрів України, який є вищим органом у системі органів виконавчої влади. До складу виконавчої влади також входять міністерства, державні служби, агентства та інші центральні органи виконавчої влади. На місцевому рівні функціонують обласні, районні та міські державні адміністрації, які забезпечують реалізацію державної політики на відповідних територіях. Президент є главою держави та гарантом державного суверенітету, територіальної цілісності, додержання Конституції України, прав і свобод людини і громадянина. Він представляє державу в міжнародних відносинах, призначає прем'єр-міністра (за згодою Верховної Ради), має право вето на закони та інші повноваження, визначені Конституцією.

Судову владу в Україні здійснюють суди, які є незалежними та підкоряються лише закону. Верховний Суд є найвищим судом у системі судоустрою, забезпечуючи сталість та єдність судової практики. Конституційний Суд України є єдиним органом конституційної юрисдикції, який вирішує питання відповідності законів та інших правових актів Конституції України.

Доцільно відзначити, що система державного управління в Україні функціонує на кількох рівнях:

- центральний рівень - Кабінет Міністрів, міністерства, інші центральні органи виконавчої влади.
- регіональний рівень – це обласні та районні державні адміністрації.
- місцевий рівень, тобто органи місцевого самоврядування, які мають власні повноваження та функції.

Організація державного управління в Україні базується на певних принципах (рис. 2.4).

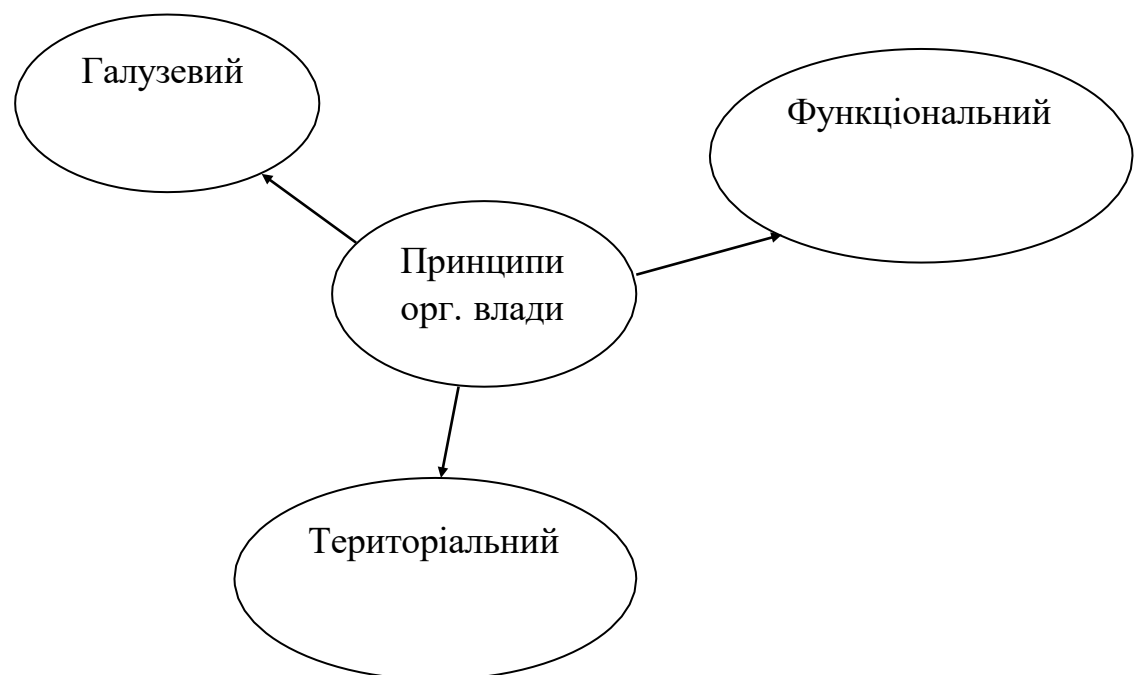


Рисунок 2.4 – Принципи організації влади.

- галузевий принцип – це поділ органів управління за сферами діяльності (наприклад, освіта, охорона здоров'я).

- функціональний принцип - розподіл повноважень за функціями (наприклад, планування, контроль).
- територіальний принцип - організація управління відповідно до адміністративно-територіального устрою країни.

Ці принципи забезпечують ефективне функціонування системи державного управління та її здатність реагувати на потреби суспільства.

Сучасна система державного управління в Україні зазнає трансформацій, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності. Серед основних тенденцій:

1. Децентралізація - передача частини повноважень від центральних органів до місцевих, що сприяє більш гнучкому та ефективному управлінню на місцях.
2. Цифровізація - впровадження електронних сервісів, таких як додаток «Дія», що полегшує доступ громадян до державних послуг.
3. Реформа державної служби через оновлення кадрової політики, підвищення професіоналізму та мотивації державних службовців [25, с. 36].

В цілому, система державного управління України є динамічною та постійно адаптується до нових викликів і потреб суспільства. Її ефективне функціонування залежить від чіткого розподілу повноважень, дотримання принципів управління та впровадження сучасних технологій. Подальший розвиток цієї системи є ключовим для забезпечення стабільності, добробуту та демократичного розвитку країни.

Система органів державного управління є основним механізмом реалізації функцій держави, забезпечення публічної влади та управління суспільними процесами. Її структура, повноваження та взаємодія визначають ефективність функціонування держави, впливають на якість життя громадян і розвиток суспільства загалом. В українському правовому полі система органів державного управління ґрунтується на Конституції України, законах та інших нормативно-правових актах [27, с. 42].

Система органів державного управління — це сукупність органів державної влади, які виконують управлінські функції, спрямовані на реалізацію

державної політики, забезпечення правопорядку, соціально-економічного розвитку та публічного адміністрування. Вона включає центральні та місцеві органи виконавчої влади, а також спеціалізовані органи з окремими повноваженнями.

Структура системи органів державного управління України складається із наступних елементів:

1. Центральні органи виконавчої влади:

- Кабінет Міністрів України — вищий орган виконавчої влади, який координує діяльність міністерств, служб, агентств.
- Міністерства — органи, які формують державну політику у відповідних сферах (освіта, охорона здоров'я, економіка тощо).
- Інші центральні органи виконавчої влади — державні служби, агентства, інспекції (наприклад, Державна податкова служба, Державна митна служба).

2. Місцеві органи виконавчої влади:

- Обласні та районні державні адміністрації — органи, які реалізують державну політику на місцевому рівні, забезпечують виконання законів та рішень центральної влади.
- Територіальні підрозділи центральних органів — місцеві представництва міністерств, служб та агентств.

3. Президент України (виконує функції глави держави, хоча формально не належить до виконавчої влади). Президент України має особливі повноваження щодо формування і функціонування виконавчої влади (наприклад, подає кандидатуру прем'єр-міністра, призначає керівників органів, що забезпечують національну безпеку) [23, с. 51].

4. Спеціальні органи державного управління - це органи, діяльність яких не підпадає під класичну структуру виконавчої влади, але вони здійснюють управлінські функції (наприклад, Національний банк України, Антимонопольний комітет, Рахункова палата).

Організація системи органів державного управління базується на кількох важливих принципах, а саме:

- принцип поділу влади (законодавча, виконавча, судова гілки влади);
- принцип єдності виконавчої влади;
- ієрархічність і субординація;
- відповідальність і підконтрольність;
- прозорість і відкритість для громадянського суспільства;
- взаємодія органів державного управління [17, с. 18].

Система органів державного управління функціонує на основі взаємодії між рівнями влади (центральним і місцевим), а також через механізми координації, делегування повноважень, міжвідомчої співпраці. Важливу роль відіграє також взаємодія з органами місцевого самоврядування.

Таким чином, система органів державного управління України є цілісною та водночас багаторівневою структурою, яка забезпечує реалізацію функцій держави та управління суспільними процесами. Її ефективність залежить від чіткої організації, законодавчого забезпечення, взаємодії між органами та здатності адаптуватися до нових викликів.

1.3 Нормативно-правова база державного управління в Україні

Правові акти державного управління - це вольові владні дії державних органів (службових осіб), які вони здійснюють на підставі законів та на виконання їх у процесі реалізації функцій державного управління і які спрямовані на встановлення (зміну, скасування) правових норм або виникнення (зміну, припинення) конкретних правових відносин.

Правові акти державного управління відображають практично всі сторони діяльності державних органів у сфері управління. Реалізація творчо-конструктивної функції актів управління забезпечується тим, що на їх основі безпосередньо формулюються нові або змінюються чинні правила поведінки у сфері управління, виникають і змінюються конкретні правові відносини, скасовуються застарілі норми поведінки тощо.

Інакше кажучи, акти управління - це різновид правових актів, у яких відображаються владні приписи органів державного управління (або службових

осіб), спрямовані на встановлення або застосування правових норм (правил поведінки) у сфері державного управління [8, с. 58].

Службове призначення правових актів управління (а саме визначення їх як основного засобу реалізації компетенції органів державного управління вказує на головну специфіку і мету їх видання) вирішення завдань державного управління у процесі виконавчо-розпорядчої діяльності, яка здійснюється на основі вимог законів і пов'язана з повсякденним керівництвом господарським, соціально-культурним і адміністративно-політичним будівництвом [5, с. 9].

Отже, правові акти державного управління є специфічним знаряддям здійснення державно-владних функцій, за допомогою якого регулюються та стимулюються у своєму розвитку суспільні відносини, що виникають у сфері державного управління - одного з найважливіших видів державної діяльності.

Правові акти державного управління - це владні, односторонні підзаконні акти органів державного управління, що вироблені в процесі виконавчо - розпорядчої діяльності.

У системі нормативно-правових актів, що визначають організацію роботи органів публічної влади, можна виділити декілька рівнів залежно від їх юридичної сили, змісту, дії у просторі та за колом осіб (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Нормативно-правова база державного управління в Україні

№	Нормативний акт	Характеристика
1	Конституція (Основний Закон) України	Нормативний акт вищої юридичної сили, політико-правовий за своєю природою, що визначає найбільш важливі аспекти державного і суспільного ладу, у тому числі закріплює систему органів державної влади і місцевого самоврядування, форми народовладдя, принципи організації та діяльності органів

		публічної влади, функції та компетенцію вищих органів державної влади [11, с. 33].
2	Закони України, що визначають організацію роботи органів публічної влади	а) виборче законодавство, зокрема, закони «Про Центральну виборчу комісію», «Про вибори Президента України», «Про вибори народних депутатів України», «Про вибори депутатів Верховної Ради Автономної Республіки Крим», «Про вибори депутатів місцевих рад і сільських, селищних, міських голів»; б) законодавство, що визначає загальний правовий статус органів публічної влади, їх структурних підрозділів та посадових осіб, зокрема, закони «Про статус народного депутата України», «Про державну службу», «Про комітети Верховної Ради України», «Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини», «Про Конституційний Суд України», «Про Верховну Раду Автономної Республіки Крим», «Про представництво Президента України в Автономній Республіці Крим», «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве

		самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих Рад народних депутатів», «Про Раду національної безпеки і оборони України»; а з 1 січня 2013 році набуде чинності новий закон України «Про державну службу» [12, с. 60]. в) законодавство, що визначає окремі аспекти організації роботи органів публічної влади, зокрема, Регламент Верховної Ради України, закони «Про тимчасове виконання обов'язків посадових осіб, яких призначає на посаду за згодою Верховної Ради України Президент України або Верховна Рада України за поданням Президента України», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», «Про державну охорону органів державної влади і посадових осіб», «Про власність», «Про передачу об'єктів права державної та комунальної власності» та ін.
3	Підзаконні нормативні акти, що визначають статус і порядок роботи	а) укази Президента України, зокрема «Питання Адміністрації

органів публічної влади та їх структурних підрозділів	Президента України», «Про заходи щодо вдосконалення організації контролю за виконанням актів та доручень Президента України», «Про затвердження Положення про порядок роботи з законопроектами та іншими документами, що вносяться Президентом України на розгляд Верховної Ради України», «Про затвердження Положення про Адміністрацію Президента України» та ін.;
	б) постанови Кабінету Міністрів України, серед яких «Про затвердження Тимчасового регламент Кабінету Міністрів України», «Про урядові комітети», «Про Порядок складення, розгляду, затвердження та основні вимоги щодо виконання кошторисів доходів і видатків бюджетних установ та організацій», «Про затвердження Типового положення про урядовий орган державного управління» та ін.;
	в) акти центральних органів виконавчої влади, що регламентують організаційні питання внутрішньовідомчого та міжвідомчого характеру, наприклад,

	наказ МВС України «Про затвердження Інструкції про порядок розгляду пропозицій, заяв, скарг і організації особистого прийому громадян в органах внутрішніх справ, внутрішніх військах, вищих закладах освіти, установах, організаціях і на підприємствах системи МВС України», накази Головного Управління державної служби України «Про затвердження Порядку оформлення документів для розгляду питань щодо продовження терміну перебування на державній службі», «Про затвердження Порядку інформування центральними й місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, іншими державними органами про зміни облікових даних керівних працівників та осіб, зарахованих до кадрів резерву на ці посади» та ін.;
--	--

		г) акти місцевих органів публічної влади, наприклад, регламенти місцевих рад та місцевих державних адміністрацій, положення про структурні підрозділи виконкомів місцевих рад, положення про відділи та управління місцевих державних адміністрацій та ін. [20, с. 15].
--	--	---

В умовах сучасних викликів, зокрема пов'язаних із трансформаціями під впливом військового конфлікту, роль нормативно-правової бази набуває особливої значущості. Вона забезпечує гнучкість і адаптивність системи державного управління, створює правові підстави для впровадження інноваційних управлінських моделей, а також гарантує дотримання принципів прозорості, підзвітності та ефективності.

Таким чином, постійне вдосконалення нормативно-правового середовища є необхідною умовою для підтримки стабільності і розвитку державного управління в Україні, сприяє підвищенню якості надання державних послуг та зміцненню державності в цілому.

РОЗДІЛ 2

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

2.1 Зміни в організаційній структурі державного управління

Трансформація системи державного управління України під впливом російсько-української війни стала ключовим чинником адаптації державних інституцій до нових викликів. В умовах повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році, Україна була змушена оперативно змінювати структуру, функції та механізми управління для забезпечення ефективного функціонування держави.

По-перше, у відповідь на воєнні загрози, Україна запровадила військові адміністрації на місцях, що дозволило оперативно реагувати на безпекові виклики та забезпечити координацію дій між військовими та цивільними структурами, що сприяло підвищенню ефективності управління в умовах воєнного стану [21, с. 19].

По-друге, війна стала каталізатором для прискорення цифрової трансформації державних послуг. Зокрема, платформа "Дія" дозволила громадянам отримувати адміністративні послуги онлайн, що зменшило бюрократичні бар'єри та підвищило прозорість управління.

По-третє, у сфері оборони було створено нову державну агенцію "Державний оператор логістики" (DOT), яка займається закупівлею нелетального військового обладнання. Це дозволило зекономити значні кошти та підвищити прозорість процесів закупівель, що є важливим кроком у боротьбі з корупцією [18, с. 10].

Попри воєнні дії, Україна продовжила курс на децентралізацію, передаючи більше повноважень та ресурсів місцевим громадам. Це дозволило забезпечити більш ефективне управління на місцях та підвищити стійкість громад до викликів війни.

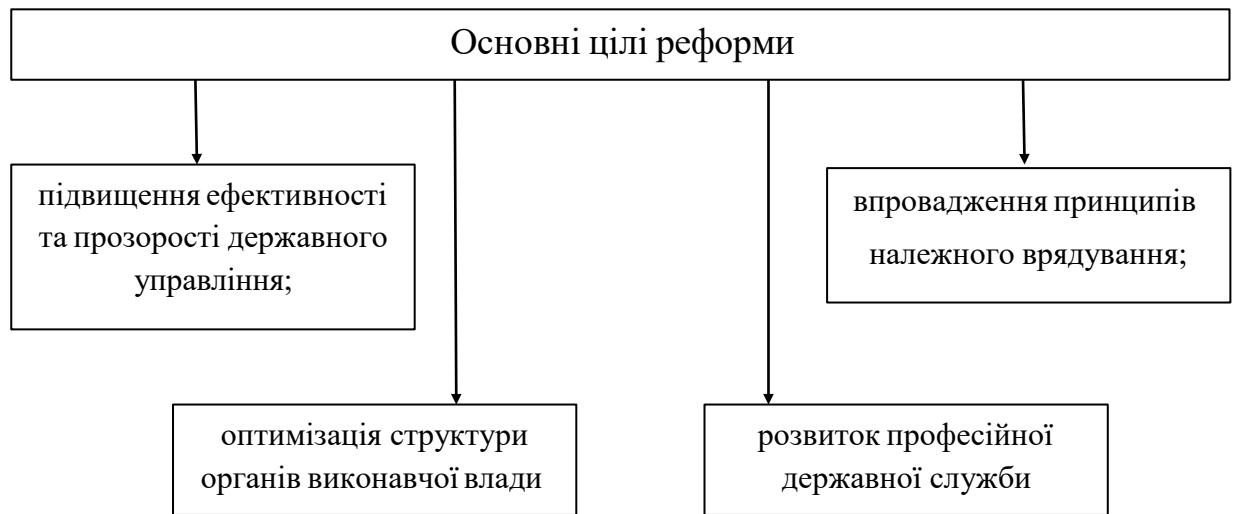
Війна поставила перед системою державного управління низку викликів, серед яких:

- необхідність швидкої адаптації до змін у безпековому середовищі;
- забезпечення безперервності надання публічних послуг в умовах воєнного стану;
- підтримка економічної стабільності та фінансової стійкості держави [24, с. 124].

У відповідь на ці виклики, Україна продовжує впроваджувати реформи, спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державного управління. Зокрема, акцент робиться на цифровізації процесів, зміцненні антикорупційних механізмів та посиленні взаємодії між центральними та місцевими органами влади. Російсько-українська війна стала потужним стимулом для трансформації системи державного управління України. Попри складні умови, країна демонструє здатність до адаптації, впровадження реформ та зміцнення інституційної спроможності.

Організаційна структура державного управління України зазнала суттєвих змін упродовж останнього десятиліття. Ці трансформації були зумовлені як внутрішніми потребами модернізації, так і зовнішніми викликами, зокрема євроінтеграційними прагненнями та безпековими загрозами. Метою даної статті є систематизація ключових змін в організаційній структурі державного управління України та аналіз їх впливу на ефективність функціонування державного апарату [36, с. 11].

У 2016 році Кабінет Міністрів України затвердив Стратегію реформування державного управління на 2016–2020 роки, яка була оновлена на період 2022–2025 років (рис. 2.1).



Реформа передбачає створення сучасної, цифрової та сервісно-орієнтованої держави, здатної ефективно реагувати на потреби громадян та виклики часу.

З метою підвищення ефективності державного управління було здійснено ряд структурних змін у системі центральних органів виконавчої влади. Зокрема, у 2019 році відбулася реорганізація міністерств, що включала:

- об'єднання Міністерства економічного розвитку і торгівлі та Міністерства аграрної політики і продовольства у Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства;
- створення Міністерства цифрової трансформації України;
- реорганізацію Міністерства енергетики та вугільної промисловості у Міністерство енергетики та захисту довкілля [19, с. 23].

Такі зміни спрямовані на усунення дублювання функцій, підвищення координації між відомствами та адаптацію до сучасних викликів.

Реформа децентралізації, розпочата у 2014 році, стала однією з найуспішніших трансформацій в Україні. Її ключовими аспектами є:

- створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ) з розширеними повноваженнями;
- укрупнення районів: у 2020 році кількість районів було зменшено з 490 до 136;
- передача значної частини повноважень та ресурсів від державних органів

до органів місцевого самоврядування [26, с. 32].

Такі заходи сприяють підвищенню ефективності управління на місцях, забезпечують більш тісний зв'язок між владою та громадянами та дозволяють враховувати місцеві особливості у прийнятті рішень.

Цифровізація стала ключовим напрямом модернізації державного управління. Запуск платформи "Дія" дозволив громадянам отримувати адміністративні послуги онлайн, що зменшило бюрократичні бар'єри та підвищило прозорість управління. Крім того, впровадження електронного документообігу та цифрових сервісів сприяє підвищенню ефективності роботи державних органів [34, с. 19].

Російсько-українська війна, що триває з 2014 року та загострилася у 2022 році, суттєво вплинула на організаційну структуру державного управління. Зокрема:

- було запроваджено військові адміністрації в окремих регіонах для забезпечення оперативного управління;
- посилено координацію між цивільними та військовими структурами;
- підвищено роль органів місцевого самоврядування у забезпеченні життєдіяльності громад в умовах воєнного стану [29, с. 49].

Всі ці заходи дозволили забезпечити безперервність управління та адаптацію до нових викликів.

Таким чином, зміни в організаційній структурі державного управління України є відповіддю на потреби часу та виклики, що постали перед державою. Реформа державного управління, децентралізація, цифровізація та адаптація до безпекових загроз сприяють підвищенню ефективності, прозорості та підзвітності влади. Проте для досягнення сталих результатів необхідне подальше впровадження реформ, послідовність дій та залучення громадянського суспільства до процесів управління.

2.2 Інституційні трансформації в державному управлінні

Запровадження воєнного стану завжди викликає шоковий вплив на різні сфери життєдіяльності держави і суспільства. Це пов'язано як з інституційно-правовими змінами, що слідують у цьому випадку, так і з головною причиною запровадження такого стану – військовою агресією ззовні, а відтак і з різкою трансформацією цілої низки неформальних інститутів, що слідує за нею.

Інституційні трансформації — це глибинні зміни в структурі, механізмах і функціях державних інститутів, які спрямовані на підвищення ефективності, адаптивності та здатності державного управління реагувати на сучасні виклики. Вони охоплюють реформування організаційних структур, зміну системи повноважень, впровадження нових моделей управління та підвищення ролі інституцій у забезпеченні стабільності і розвитку держави [40, с. 72].

Інституційні трансформації в державному управлінні України є ключовим елементом адаптації країни до внутрішніх реформаторських ініціатив та зовнішніх викликів, таких як європейська інтеграція, глобалізація та безпекові загрози. Ці зміни охоплюють різні аспекти, включаючи структурні реформи, децентралізацію, цифровізацію та зміцнення інституційної спроможності.

В Україні інституційні трансформації у сфері державного управління значно активізувалися у відповідь на внутрішні й зовнішні виклики, зокрема:

- потреба модернізації системи управління з метою підвищення прозорості, підзвітності та якості державних послуг;
- вплив військового конфлікту з Росією, що вимагає адаптації інституцій до умов воєнного часу;
- процеси євроінтеграції, що зумовлюють гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами;
- загальна цифровізація та впровадження електронного урядування [30, с. 31].

Після Революції Гідності 2014 року Україна розпочала масштабну реформу державного управління, спрямовану на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності влади. Було відновлено парламентсько-президентську форму правління, змінено систему кооптації державних

службовців та політичних акторів, а також проведено структурну реформу органів державної влади. Ці заходи мали на меті створення сучасної системи управління, здатної ефективно реагувати на потреби суспільства та виклики часу.

Реформа децентралізації, розпочата у 2014 році, передбачала передачу значної частини повноважень та ресурсів від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. Це дозволило громадам самостійно вирішувати питання місцевого значення, сприяло розвитку інфраструктури та покращенню якості публічних послуг. У 2020 році було завершено процес об'єднання територіальних громад та укрупнення районів, що стало важливим кроком у зміцненні місцевого самоврядування [45, с. 47].

Впровадження цифрових технологій стало одним із пріоритетів у реформуванні державного управління. Запуск платформи "Дія" дозволив громадянам отримувати адміністративні послуги онлайн, що зменшило бюрократичні бар'єри та підвищило прозорість управління. Крім того, впровадження електронного документообігу та цифрових сервісів сприяє підвищенню ефективності роботи державних органів.

Російсько-українська війна, що триває з 2014 року та загострилася у 2022 році, суттєво вплинула на організаційну структуру державного управління. Зокрема, було запроваджено військові адміністрації в окремих регіонах для забезпечення оперативного управління, посилено координацію між цивільними та військовими структурами, а також підвищено роль органів місцевого самоврядування у забезпеченні життєдіяльності громад в умовах воєнного стану [32, с. 11].

Можна стверджувати, що інституційні зміни в державному управлінні в Україні включають декілька основних напрямків (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Напрямки інституційних змін.

№	Напрямок	Характеристика
1	Реформування	Упорядкування структури органів влади,

	адміністративної системи	оптимізація чисельності і розподілу повноважень. Скорочення та оптимізація чисельності державного апарату — усунення дублювання функцій, зменшення бюрократії. Перерозподіл повноважень — передача частини функцій з центрального рівня на регіональний або місцевий для підвищення оперативності рішень. Створення нових органів відповідно до потреб воєнного часу, таких як Координаційні штаби, кризові центри тощо.
2	Підвищення компетентності державних службовців	Запровадження програм підвищення кваліфікації, орієнтованих на кризове управління, цифрові технології, комунікацію з громадськістю. Атестація кадрів — регулярна оцінка ефективності, відповідності посадовим вимогам. Мотиваційні механізми — конкурентна оплата праці, преміювання за результатами, підтримка психоемоційного стану в умовах стресу.
3	Впровадження електронного урядування	Розвиток платформи “Дія” як цифрового хабу для громадян та бізнесу. Впровадження систем електронного документообігу (наприклад, "Трембіта") для міжвідомчої взаємодії. Автоматизація управлінських процесів через

		ERP-системи, використання ВІ-платформ для аналітики. Підвищення прозорості та доступності послуг, що мінімізує корупцію та покращує якість державного сервісу.
4	Посилення контролю і підзвітності	Моніторинг діяльності органів влади за допомогою цифрових КРІ-дошок та систем звітності. Незалежні аналітичні центри та громадські організації, що контролюють використання бюджетних коштів та хід реформ. Публічні звіти та відкриті дані як інструменти підвищення довіри громадян до влади.
5	Цивільно-військове співробітництво	Створення спільних координаційних центрів для реагування на надзвичайні ситуації. Розробка алгоритмів спільного управління ресурсами (логістика, гуманітарна допомога, евакуація). Підтримка обороноздатності через залучення органів місцевого самоврядування до планування заходів безпеки.

Такі напрямки реформ не лише забезпечують ефективне функціонування державного управління в умовах війни, а й створюють підґрунтя для сталого розвитку управлінської системи в повоєнний період. Синергія цифровізації, кадрового оновлення та прозорого контролю відкриває нові горизонти для зміцнення державності України.

Інституційні трансформації в державному управлінні України є відповіддю на потреби часу та виклики, що постали перед державою. Реформа державного управління, децентралізація, цифровізація та адаптація до

безпекових загроз сприяють підвищенню ефективності, прозорості та підзвітності влади. Проте для досягнення сталих результатів необхідне подальше впровадження реформ, послідовність дій та залучення громадянського суспільства до процесів управління.

2.3 Цивільно-військове управління та його роль у війні

Цивільно-військове управління є ключовим елементом сучасної системи національної безпеки, особливо в умовах збройного конфлікту. Його мета — забезпечити ефективну взаємодію між військовими структурами та цивільним населенням, органами державної влади, місцевого самоврядування та неурядовими організаціями. Воно сприяє підвищенню ефективності оборонних операцій, захисту цивільного населення та забезпеченню стабільності в регіонах, охоплених конфліктом.

Цивільно-військове управління охоплює комплекс заходів, спрямованих на координацію дій між військовими та цивільними структурами. Згідно з методичним посібником для військ з питань цивільно-військового співробітництва, основними завданнями ЦВУ є:

- забезпечення безпеки та захисту цивільного населення;
- підтримка та відновлення критичної інфраструктури;
- сприяння гуманітарним операціям;
- координація зусиль між військовими та цивільними органами влади.

Такі заходи спрямовані на мінімізацію негативного впливу військових дій на цивільне населення та забезпечення стабільності в регіонах, охоплених конфліктом.

В Україні цивільно-військове управління реалізується через підрозділи цивільно-військового співробітництва (ЦВС) Збройних Сил України. Згідно з методичним посібником, структура ЦВС включає:

- Об'єднаний центр цивільно-військового співробітництва;
- групи ЦВС у складі бригад;
- оперативні групи ЦВС на тактичному рівні [35, с. 38].

Ці підрозділи відповідають за планування та реалізацію заходів ЦВС, оцінку цивільного середовища, взаємодію з місцевими органами влади та населенням, а також координацію гуманітарних операцій.

Під час збройного конфлікту цивільно-військове управління відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективної взаємодії між військовими та цивільними структурами. Згідно з дослідженням Центру цивільних у збройних конфліктах (CIVIC), основними напрямками діяльності ЦВУ є:

- захист цивільного населення від наслідків військових дій;
- координація гуманітарної допомоги;
- інформаційна підтримка та протидія дезінформації;
- сприяння відновленню інфраструктури та нормалізації життя в постраждалих регіонах [39, с. 13].

Цивільно-військове управління також передбачає тісну співпрацю з міжнародними та неурядовими організаціями. Згідно з навчальним посібником "Цивільно-військові відносини", така взаємодія включає:

- координацію гуманітарних операцій;
- обмін інформацією щодо потреб цивільного населення;
- спільне планування та реалізацію заходів з відновлення інфраструктури;
- підтримку програм з реінтеграції та соціальної адаптації постраждалих [33, с. 16].

Така співпраця сприяє ефективному використанню ресурсів та забезпеченню комплексного підходу до вирішення проблем, пов'язаних з конфліктом.

Незважаючи на досягнення, цивільно-військове управління в Україні стикається з низкою викликів, серед яких:

- необхідність удосконалення нормативно-правової бази;
- потреба в підвищенні рівня підготовки персоналу;
- забезпечення ефективної координації між різними структурами;
- адаптація до змін у характері сучасних конфліктів.

Для подолання цих викликів необхідно впроваджувати сучасні підходи до управління, розвивати систему підготовки кадрів та забезпечувати належне фінансування заходів ЦВУ.

Таким чином, цивільно-військове управління є невід'ємною складовою системи національної безпеки України, особливо в умовах збройного конфлікту. Його ефективне функціонування сприяє захисту цивільного населення, забезпеченню стабільності та підвищенню ефективності оборонних операцій. Подальший розвиток ЦВУ вимагає комплексного підходу, включаючи удосконалення нормативно-правової бази, підвищення рівня підготовки персоналу та забезпечення ефективної координації між усіма зацікавленими сторонами.

РОЗДІЛ 3

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПОТОЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТРАНСФОРМАЦІЙ

3.1 Ефективність трансформацій системи управління

Російсько-українська війна стала каталізатором глибоких змін у системі державного управління України, змусивши органи влади діяти в умовах постійного стресу, високої динаміки подій та обмежених ресурсів. Це призвело до трансформацій, спрямованих на підвищення оперативності, мобільності та стійкості управлінських рішень. Оцінка ефективності цих змін є надзвичайно важливою для розуміння реальних результатів реформ та перспектив подальшого розвитку системи державного управління.

Передусім варто зазначити, що ключовими критеріями ефективності трансформацій стали:

- здатність забезпечити безперервність державного управління в умовах війни;
- оперативність прийняття рішень;
- ефективна координація між цивільними та військовими структурами;
- збереження стійкості інституцій;
- адаптивність правових механізмів до надзвичайних викликів [38, с. 23].

Одним із найбільш показових прикладів ефективних змін стало вдосконалення системи кризового управління, зокрема створення Координаційного штабу з питань поводження з військовополоненими, Центр у національного спротиву, а також активізація діяльності Ради національної безпеки і оборони України. Ці інституції продемонстрували здатність оперативно реагувати на критичні ситуації, що позитивно вплинуло на загальну стійкість державного управління [49, с. 56].

Важливим фактором стало запровадження цифрових інструментів для забезпечення управлінських функцій в умовах війни. Платформи електронного урядування, цифрові сервіси для громадян, а також онлайн-координація

діяльності органів влади дозволили зберегти ефективність адміністративних процесів, незважаючи на фізичні загрози та руйнування інфраструктури. Цифрова трансформація стала важливим чинником підвищення ефективності управлінських процесів. Впровадження ERP-систем, BI-платформ та KPI-дошок сприяє покращенню аналітичної підтримки управлінських рішень та оптимізації бізнес-процесів, що дозволяє зменшити бюрократичні бар'єри та підвищити прозорість управління.

Цифровізація управлінських процесів означає використання сучасних цифрових технологій для автоматизації, оптимізації та підвищення прозорості прийняття рішень. В Україні це особливо актуально через необхідність швидкого реагування на кризи, зокрема війну та економічні виклики [34, с. 8].

Приклади трансформацій впродовж військового стану:

- Впровадження систем електронного документообігу (наприклад, система "Трембіта" для міжвідомчого обміну даними).
- Розвиток платформи "Дія", яка стала прикладом інтеграції цифрових послуг для громадян і бізнесу.
- Застосування ERP-систем в державних органах для ефективного управління ресурсами.

За допомогою таких трансформацій вдалось:

- Знизити рівень корупції через прозорість процедур.
- Підвищити швидкість прийняття управлінських рішень.
- Полегшити доступ громадян до адміністративних послуг [43, с. 41].

Водночас слід визнати, що ефективність трансформацій була нерівномірною на різних рівнях управління. Якщо на центральному рівні спостерігалася висока мобілізація ресурсів і гнучкість рішень, то на місцевому рівні залишалися проблеми з кадровим забезпеченням, слабкою координацією між органами влади та недостатньою інтеграцією нових управлінських підходів.

Не менш важливою є оцінка суспільного сприйняття змін у системі державного управління. За даними соціологічних опитувань, рівень довіри до

державних інституцій зріс порівняно з довоєнним періодом, що свідчить про позитивне сприйняття результатів трансформацій громадянами. Водночас зберігається високий запит на подальші реформи, особливо у сферах антикорупційної політики, прозорості прийняття рішень та децентралізації.

Таким чином, ефективність трансформацій системи державного управління України під впливом війни слід оцінювати як помітно позитивну з огляду на забезпечення безперервного функціонування органів влади, зміцнення інституційної стійкості та підвищення мобільності управлінських процесів. Однак існують сфери, які потребують подальшої оптимізації, зокрема посилення управлінської спроможності місцевих органів влади та інтеграції цифрових рішень на всіх рівнях.

Ефективність трансформацій системи управління в Україні залежить від комплексного підходу, що включає цифровізацію, оцінку ефективності за міжнародними стандартами та адаптацію до поточних викликів. Подальший розвиток вимагає послідовного впровадження реформ, удосконалення нормативно-правової бази та залучення громадянського суспільства до процесів управління.

Таблиця 3.1. Трансформації системи державного управління України в умовах війни

Аспект	Опис / Приклади	Результати / Наслідки
Ключові критерії ефективності	- Безперервність управління - Оперативність рішень - Координація цивільних і військових структур - Стійкість інституцій - Адаптивність правових механізмів	Покращення стійкості та ефективності системи управління
Інституційні зміни	- Координаційний штаб з	Підвищення швидкості

Аспект	Опис / Приклади	Результати / Наслідки
	питань військовополонених - Центр національного спротиву - Активізація роботи РНБО	реагування на критичні ситуації
Цифровізація	- Електронне урядування - Онлайн-координація - ERP-системи, BI-платформи, KPI-дошки	- Автоматизація процесів - Оптимізація рішень - Прозорість управління
Приклади цифрових трансформацій	- Система "Трембіта" - Платформа "Дія" - ERP-системи в держорганах	- Зменшення корупції - Прискорення рішень - Кращий доступ до послуг
Проблеми на місцях	- Кадровий дефіцит - Слабка координація - Недостатня інтеграція інновацій	Нерівномірна ефективність трансформацій
Суспільне сприйняття	- Зростання довіри до державних інституцій - Високий запит на подальші реформи	Позитивне оцінювання змін громадянами
Подальші потреби	- Посилення місцевого управління - Повна цифровізація всіх рівнів - Удосконалення нормативної бази	Стійкий розвиток системи управління
Загальна оцінка	Помітно позитивна ефективність трансформацій	Підвищення мобільності, стійкості та прозорості

Аспект	Опис / Приклади	Результати / Наслідки
		управління

Російсько-українська війна стала серйозним викликом для системи державного управління України, водночас виступивши потужним каталізатором її трансформації. В умовах постійного стресу, обмежених ресурсів і високої динаміки подій, державні інституції продемонстрували здатність до адаптації, мобілізації та інноваційного оновлення. Ключовими напрямками змін стали цифровізація управлінських процесів, зміцнення кризового управління та посилення координації між органами влади.

Впровадження електронних сервісів, ERP-систем і платформ аналітики значно підвищило ефективність, прозорість і оперативність прийняття рішень. Суспільне сприйняття трансформацій, що відображається в зростанні довіри до державних інституцій, засвідчує правильність обраного курсу. Водночас зберігаються виклики, зокрема нерівномірність змін на місцевому рівні та потреба в подальшій інтеграції цифрових рішень.

Отже, трансформації в системі державного управління України в умовах війни можна оцінити як переважно ефективні. Подальший розвиток вимагає системного підходу, глибокого реформування законодавства та активної участі громадянського суспільства у процесах управління.

3.2 Основні проблеми та шляхи їх усунення

Війна дуже сильно змінила правила гри для державного управління в Україні. Багато речей, які раніше працювали "якось там собі", зараз просто не витримують реалій постійної загрози, нестачі ресурсів та необхідності діяти швидко. Проблем вистачає, і вони дуже різні — від бюрократії до людського виснаження. Але головне — вони вже не теоретичні, це живі ситуації, які бачить кожен, хто стикається з державною системою під час війни [50, с. 21].

По-перше, це відсутність злагодженої координації між владою на місцях і центром. Наприклад, під час евакуацій чи забезпечення прифронтових територій у багатьох випадках місцева влада залишалася фактично сам-на-сам із проблемами, бо комунікація з Києвом була повільною або взагалі хаотичною.

По-друге, гостро стоїть питання кадрів. Люди виїхали, мобілізовані або просто вигоріли морально. Війна змусила швидко шукати заміну тим, хто залишив держслужбу, а це не так просто, бо в держуправлінні треба мати і компетенцію, і стійкість [42, с. 56].

Ще одна велика біда — стара, неповоротка бюрократія. Всі ці папірці, погодження, процедури — в мирний час це виглядає нормально, але під обстрілами, коли треба діяти негайно, це просто неприпустимо. Тут потрібні законодавчі зміни і вже почали з'являтися швидкі рішення, наприклад, спрощені військові закупівлі через Prozorro.

Корупція нікуди не поділась, на жаль. Особливо це помітно у сфері відбудови — тендери, освоєння бюджетів, підряди. Тут потрібен жорсткий контроль і громадський, і з боку міжнародних партнерів.

Люди в системі теж виснажуються. Працівники органів місцевого самоврядування, які залишились у прифронтових районах, працюють на межі своїх можливостей. Їм часто просто не вистачає психологічної підтримки, якої так потребують.

Ресурси — окрема історія. Фінансів бракує, технічного забезпечення теж. Але з іншого боку, війна змушує шукати нові форми партнерства, залучати міжнародну допомогу, працювати з бізнесом [48, с. 14].

І ще один болючий момент — цифрова нерівність. У великих містах цифрові сервіси розвиваються швидко, а от у маленьких громадах часто й досі все на паперах. Це гальмує всю систему.

Шляхи вирішення цих проблем лежать на поверхні:

- потрібно створювати єдині системи координації для кризових ситуацій;
- проводити "швидкі курси" для підготовки нових держслужбовців;
- спрощувати законодавство під військові потреби;

- посилювати контроль за використанням коштів (всі бачили, чим закінчуються "освоєння бюджетів");
- забезпечити моральну та психологічну підтримку тим, хто тримає державу на плаву;
- активно залучати міжнародну допомогу і робити державно-приватні проекти;

Так, війна оголила всі слабкі місця державного управління, але водночас дала шанс їх виправити. Українська система влади поступово вчиться бути гнучкою, швидкою та ефективною. І хоч зараз ще багато проблем, головне — що є усвідомлення і вже є реальні кроки, щоб усе змінити.

Попри помітні успіхи в трансформації системи державного управління під впливом російсько-української війни, цей процес супроводжується рядом серйозних викликів та проблем, які стримують повноцінну реалізацію реформ та знижують ефективність управлінських рішень.

Одна з ключових проблем — фрагментарність управлінських рішень та слабка координація між центральними, регіональними і місцевими органами влади. В умовах війни ця проблема особливо загострилася через різний рівень ресурсного забезпечення, кадрового потенціалу та доступу до актуальної інформації. Місцеві органи часто не мають чітких алгоритмів взаємодії з центральними структурами в кризових ситуаціях. Шляхи усунення:

- запровадження єдиних стандартів взаємодії органів влади на всіх рівнях;
- створення автоматизованих систем обміну інформацією в режимі реального часу;
- проведення регулярних тренінгів з кризового менеджменту для керівників усіх рівнів [44].

Війна спричинила відтік кадрів, зокрема молодих фахівців, у тому числі через мобілізацію, релокацію та загрозу життю. Водночас система державного управління залишилася перевантаженою бюрократичними процедурами, а якісне кадрове оновлення відбувається повільно. Для усунення даної проблеми потрібно:

- активізувати програми професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- спростити конкурсні процедури та впровадження швидких механізмів добору кадрів в умовах війни;
- залучати до роботи в державному секторі фахівців із числа ветеранів, волонтерів та представників громадянського суспільства.

Варто зазначити, що чинна нормативно-правова база не завжди відповідає потребам воєнного часу. Багато процедур залишаються зарегульованими, що ускладнює оперативне реагування на динамічні виклики. Шляхи усунення:

- перегляд і адаптація ключових законодавчих актів до умов воєнного стану;
- розширення можливостей для прийняття управлінських рішень в особливому порядку;
- запровадження механізмів правового експерименту для тестування нових управлінських підходів.

Однією з проблем є і постійний стрес, надмірне навантаження, відсутність чіткого горизонту планування — чинники, які негативно впливають на працездатність та мотивацію державних службовців. Шляхи усунення:

- створення програм психологічної підтримки для працівників органів влади;
- впровадження більш гнучких графіків роботи та можливостей для дистанційної роботи;
- розвиток культури командної взаємодії та взаємопідтримки у колективах.

В умовах війни пріоритетом є фінансування оборонного сектору, що обмежує можливості для повноцінної реалізації управлінських реформ. Це стосується як оновлення матеріально-технічної бази, так і інвестицій у людський капітал. Шляхи усунення:

- активне залучення міжнародної технічної допомоги для розвитку управлінських спроможностей;
- оптимізація витрат через цифровізацію та автоматизацію процесів;

- пошук альтернативних джерел фінансування, зокрема через співпрацю з приватним сектором.



Рисунок 3.1. Основні проблеми та шляхи їх усунення в державному управлінні під час війни

Таким чином, трансформація системи державного управління України в умовах російсько-української війни супроводжується низкою проблем, які потребують системного вирішення. Їх подолання можливе лише за умови комплексного підходу, що передбачає одночасне вдосконалення нормативно-

правової бази, зміцнення кадрового потенціалу, забезпечення координації між рівнями влади, посилення прозорості та активне впровадження цифрових технологій. Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише підвищити ефективність державного управління в умовах війни, а й створити основу для сталого розвитку держави в післявоєнний період.

ВИСНОВКИ

Російсько-українська війна стала одним із найсерйозніших викликів в історії сучасної України, який суттєво вплинув на всі сфери державного життя, зокрема на систему державного управління. Військовий конфлікт не лише виявив слабкі місця в існуючих управлінських механізмах, а й змусив державні інститути оперативно адаптуватися до нових умов, що диктують необхідність гнучкості, швидкості прийняття рішень та ефективної координації між різними ланками влади. Цей період став початком глибинних трансформацій, які мають на меті не тільки забезпечити функціонування системи державного управління в умовах воєнного стану, але й закласти основу для її подальшого розвитку у післявоєнний період.

Проведений аналіз теоретичних підходів до поняття державного управління та його принципів дозволив окреслити основні напрямки розвитку цієї сфери з урахуванням сучасних викликів. Особливу увагу було приділено характеристиці системи державного управління в Україні, нормативно-правовому забезпеченню її діяльності, а також структурі органів державної влади, що визначають ефективність управлінських процесів.

Система державного управління в Україні є важкою і багатогранною структурою, що включає законодавчу, виконавчу та судову гілки влади, а також органи місцевого самоврядування. Вона функціонує на основі принципів демократизму, законності, прозорості та підзвітності. За роки незалежності Україна зробила значні кроки у реформуванні державного управління, зокрема у децентралізації, електронному урядуванні та боротьбі з корупцією. Проте, для досягнення ефективної та сучасної системи управління, що відповідатиме європейським стандартам, необхідно продовжувати структурні реформи, підвищувати професіоналізм державних службовців і зміцнювати інституційну спроможність органів влади.

Дослідження трансформаційних процесів в системі державного управління у контексті російсько-української війни показало, що війна виступила каталізатором суттєвих організаційних змін, зокрема посилення ролі цивільно-військового управління, удосконалення інституційних механізмів та перегляду функціональних обов'язків органів влади. Виявлені під час дослідження проблеми та виклики є актуальними для розробки практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності системи управління в кризових умовах.

Інституційні перетворення в системі державного управління України є вирішальними для її оновлення та гармонізації з європейськими стандартами. Ці зміни включають модернізацію державної служби, впровадження децентралізації, створення нових органів для контролю та прозорості, а також цифровізацію управлінських процесів. Усі ці трансформації спрямовані на підвищення ефективності роботи влади та її орієнтацію на потреби громадян. Незважаючи на вже досягнутий прогрес, ці реформи вимагають подальшого системного розвитку та рішучості у реалізації. Завершення цих змін є необхідною умовою для сталого розвитку країни та формування довіри громадян до державних інституцій.

Державне управління в Україні зіткається з низкою серйозних проблем, як-от корупція, нестача професіоналізму, слабка взаємодія між інституціями та повільне впровадження реформ. Для вирішення цих викликів необхідні комплексні зміни: посилення прозорості та підзвітності, активний розвиток електронного урядування, удосконалення кадрової політики та реальне виконання реформаторських ініціатив. Лише системний підхід і політична рішучість дозволять створити сучасну, ефективну та орієнтовану на потреби громадян модель державного управління.

Таким чином, результати роботи мають важливе теоретичне та практичне значення. Вони можуть бути використані як основа для вдосконалення управлінських механізмів, а також у навчальних програмах підготовки державних службовців і фахівців у сфері публічного адміністрування.

Пропоновані рекомендації сприятимуть зміцненню державності, підвищенню здатності системи державного управління реагувати на нові виклики та забезпечувати стабільність і безпеку України.

Отже, тема трансформації системи державного управління під впливом російсько-української війни є надзвичайно актуальною і потребує подальшого глибокого вивчення з метою підтримки ефективного функціонування держави в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш В., Арістова І., Барон С., Баштанник В., Баштанник О. Шляхи трансформації інституційних механізмів публічного управління в умовах воєнного стану. *Державне будівництво*. 2023. № 1 (33). –С. 28–37.
2. Білик Я. В. Проблеми модернізації публічного управління в Україні в контексті європейської інтеграції. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 3 (51). С. 5–11.
3. Вовк В. А. Концептуальні основи реформування державного управління в умовах трансформації українського суспільства. *Політологія: наук. журн.* 2017. № 4. С. 29–36.
4. Волкович О. Ю. Проблеми розмежування понять «організаційно-господарське управління» та «державне управління» у діяльності господарських товариств. *Форум права*. 2008. № 2. С. 38–43.
5. Гавриленко К. М., Юхно І. В., Баштанник В. В. Формування адміністративного простору реалізації публічноуправлінської діяльності в умовах конституційних змін в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 7–12.
6. Гелей С. Д. Політологія: навч. посіб. – 4-е вид., перероб. і доп. – Львів: Світ, 2001. – 384 с.
7. Гладун О. М. Вплив російсько-української війни на демографічну ситуацію в Україні: Стенограма виступу на сесії Загальних зборів НАН України 24 квітня 2024 р. *Вісник Національної академії наук України*. 2024. № 5. С. 50–54.
8. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 6. С. 46–54.
9. Гриценко І. В. Трансформація державного управління в Україні в умовах війни. *Вісник Запорізького національного університету*. 2022. № 2. С. 45–52.

10. Грубіян О. О. Державне управління як складова системи національної безпеки України. *Стратегічні пріоритети*. 2022. № 3 (32). С. 45–51.
11. Давиденко Д. С. Стратегія цифровізації органів державного управління України. *Інформаційне суспільство*. 2023. № 4. С. 33–41.
12. Данилюк О. П. Публічне управління в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Держава та регіони*. Серія: Державне управління. 2022. № 2. – С. 60–66.
13. Демократія і державне управління: теорія, методологія, практика / В. В. Цветков. – Київ: Юридична думка, 2007. – 336 с.
14. Державне управління в Україні: навч. посіб. / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. – Київ: Вид-во ТОВ «СОМІ», 1999. – 310 с.
15. Державне управління: навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко; за ред. А. Ф. Мельника. – Київ: Знання-Прес, 2003. – 343 с.
16. Дудник С. М. Державне управління в Україні в умовах інтеграції до Європейського Союзу. *Вісник державного управління*. 2019. № 2. С. 28–35.
17. Ємельянов С. В. Війна як фактор трансформації системи державного управління: український контекст. *Науковий часопис Академії управління*. 2024. № 2. С. 17–24.
18. Жук О. І., Баштанник В. В. Сучасні виклики для системи публічного управління в Україні: оцінка й аналіз. *Вісник Національної академії державного управління*. 2022. № 3. С. 10–18.
19. Зеленський І. В. Модернізація системи державного управління у відповідь на глобальні виклики. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 22–30.
20. Іванова Т. В. Вплив реформ децентралізації на розвиток системи державного управління в Україні. *Адміністративне право*. 2021. № 5. С. 15–23.
21. Іваненко С. М. Вплив російсько-української війни на конституційний

- розвиток України. *Бюлетень Конституційного Суду України*. 2023. № 1. С. 15–22.
22. Ковальчук О. В. Адаптація системи державного управління України до умов воєнного стану. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2023. № 1. С. 15–22.
 23. Ковальчук О. В. Трансформація державного управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Публічне управління: теорія та практика*. 2023. № 3. С. 45–52.
 24. Ковальчук О. В. Трансформація системи державного управління в умовах сучасних викликів. *Державне будівництво*. 2022. № 5. С. 117–128.
 25. Кравченко І. С. Роль цифрових технологій у трансформації державного управління під час війни. *Електронне врядування*. 2023. № 2. С. 30–38.
 26. Кравченко І. С. Роль цифрових технологій у трансформації державного управління під час війни. *Електронне врядування*. 2023. № 2. С. 30–38.
 27. Кривошопка Т. Л. Використання сучасних інформаційних технологій у державному управлінні. *Вісник інформаційних технологій*. 2023. № 2. С. 40–47.
 28. Лавренюк А. В. Організація публічного управління в умовах надзвичайного стану. *Політологічні студії*. 2024. № 1. С. 33–41.
 29. Мартинюк О. С. Проблеми ефективності публічного управління в умовах воєнного стану. *Державне управління*. 2023. № 2. С. 45–53.
 30. Мельниченко Ю. В. Теоретичні аспекти трансформації публічного управління в умовах сучасних викликів. *Економіка та управління*. 2022. № 3. С. 29–36.
 31. Мельниченко Ю. В. Трансформація системи державного управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Державне управління: теорія та практика*. 2023. № 2. С. 20–28.
 32. Мельтюхова Н. М. Закони та принципи державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 1 (35). С. 7–16.
 33. Москаленко П. М. Європейський досвід реформування державного

- управління: уроки для України. *Політичні науки*. 2021. № 2. С. 14–20.
34. Назаренко О. А., Озарко К. С. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Теорія та практика державного управління*. 2023. № 2. С. 15–22.
35. Нестеренко В. В. Публічне управління в Україні у воєнний період. *Журнал якісних змін в менеджменті та технологіях*. 2023. № 1. С. 30–38.
36. Нестеренко Л. І. Виклики для державного управління України у світлі глобалізації. *Державна служба*. 2018. № 1. С. 9–16.
37. Олексієнко В. В. Реформування державної служби України в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 4. С. 31–39.
38. Омельченко Н. М. Державне управління в умовах цифрової трансформації. *Інформаційне суспільство*. 2024. № 1. С. 23–31.
39. Пасічник С. П. Роль інституцій громадянського суспільства в реформуванні публічного управління України. *Аспекти управління*. 2023. № 3. С. 12–19.
40. Петренко Л. С. Публічне управління в умовах воєнного стану: питання ефективності. *Держава та регіони*. Серія: Державне управління. 2023. № 2. С. 70–78.
41. Пилипишин В. П. Поняття та основні риси державного управління. *Юридична наука і практика*. 2011. № 2. С. 10–14.
42. Сидоренко Л. П. Інституційні зміни в системі державного управління України в умовах воєнного стану. *Державне управління: теорія та практика*. 2024. № 3. С. 55–62.
43. Смирнов А. В. Еволюція державного управління в Україні: виклики та перспективи. *Наукові записки Інституту державного управління*. 2023. № 4. С. 40–48.
44. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування*. 2008. № 1.
45. Філіпенко О. М. Реформування системи публічного управління в умовах

- трансформаційних перетворень: магістерська робота. – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. – 85 с.
46. Хожило М. Е. Трансформація системи державного управління в сучасній Україні: аналіз основних принципів та підходів. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 117–128.
47. Цветков В. В. Роль державного управління в забезпеченні національної безпеки України. *Юридичний вісник*. 2023. № 2. С. 25–31.
48. Чернобай Т. І. Вплив воєнного стану на функціонування органів державної влади в Україні. *Вісник державного управління*. 2023. № 1. С. 12–19.
49. Шарапов В. М. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. *Академічне бачення*. 2023. № 3. С. 55–63
50. Шевченко О. А. Трансформаційні процеси в системі державного управління України: виклики та перспективи. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 2. С. 20–28.