

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

**Факультет історії, політології та міжнародних відносин  
Кафедра політології та державного управління**

**ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ  
РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ**

**Кваліфікаційна робота  
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

***Виконав:***

студент 2 курсу, 606 групи  
Карлійчук Богдан Русланович

***Керівник:***

доктор політичних наук  
професор Бурдяк Віра Іванівна

*До захисту допущено*

*на засіданні кафедри*

*протокол № 4 від 28 листопада 2023 р.*

*Зав. кафедрою \_\_\_\_\_ проф. Круглашов А.М.*

**Чернівці – 2023**

## Анотація

Кваліфікаційну роботу виконав студент 2 курсу (рівень вищої освіти – другий) (магістерський) спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування факультету історії політології та міжнародних відносин, кафедри політології та державного управління Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича Карлійчук Богдан Русланович. Тема кваліфікаційної роботи: «Ефективність управління в Україні в умовах російсько-української війни». Науковий керівник – д. політ. н., професор Бурдяк В. І.

В кваліфікаційному дослідженні здійснено глибокий аналіз ключових аспектів, пов'язаних із управлінням в умовах війни. Доведено, що державно-управлінська безпека є ключовим елементом національної безпеки в умовах війни, підтверджуючи необхідність координації між військовим та цивільним керівництвом. Обґрунтовано, що успішне управління в умовах воєнного стану вимагає від політичного керівництва гнучкості та здатності швидко адаптувати стратегії до змін на військовому та геополітичному рівні, державне управління в період воєнних дій визначається ефективною взаємодією політичного та військового рішень, а також адаптацією до викликів національної безпеки. Висвітлено вагу відповідальності публічних службовців у воєнний період та підкреслено необхідність прозорості, ефективної комунікації та готовності приймати важкі рішення для забезпечення стабільності та благополуччя країни. Визначено критичну роль територіальних громад, важливість їхньої активної участі в прийнятті рішень та реалізації заходів на місцевому рівні в умовах війни. На основі цього було надано практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення управлінської діяльності в умовах війни. Однією з ключових рекомендацій є необхідність активної взаємодії між різними рівнями управління – від центрального до місцевого. Також висловлюється необхідність покращення взаємодії між публічними службовцями та громадянським суспільством. Запропоновано встановлення механізмів для включення громадськості в процеси прийняття рішень та реалізації заходів на місцевому рівні. Рекомендується удосконалення механізмів готовності до воєнного стану, включаючи планування, комунікацію та співпрацю з громадськістю. Впровадження інновацій у сфері кібербезпеки, зміцнення систем контролю та реагування на надзвичайні ситуації є також важливим елементом стратегії управління в умовах війни.

**Ключові слова:** національна безпека, ефективність управління, державно-управлінська безпека, громадянське суспільство, публічне управління, комунікаційна взаємодія, територіальні громади

## Abstract

The qualification work was carried out by a second-year student (Master's level) in the field of Public Administration and Administration (specialty 281), within the Faculty of History, Political Science, and International Relations at Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. The student's name is Bohdan Karlychuk. The topic of the qualification work is "Efficiency of Management in Ukraine in the Context of the Russo-Ukrainian War." The academic supervisor for this research is Dr. Sc. (Political Science), Professor V.I. Burdyak.

The qualification research provides an in-depth analysis of key aspects related to governance in times of war. It is demonstrated that state governance security is a crucial element of national security during wartime, emphasizing the necessity for coordination between military and civilian leadership. It is argued that successful management during wartime requires political leadership to be flexible and capable of swiftly adapting strategies to changes in military and geopolitical contexts. State governance during periods of armed conflict is characterized by the effective interaction of political and military decisions, as well as adaptation to the challenges of national security. Highlighted is the weight of responsibility borne by public servants during wartime, emphasizing the necessity of transparency, effective communication, and readiness to make difficult decisions to ensure the stability and well-being of the country. The critical role of territorial communities is defined, emphasizing the importance of their active participation in decision-making and implementation of measures at the local level during times of war. Based on these considerations, practical recommendations have been provided aimed at enhancing managerial activities in wartime conditions. One of the key recommendations is the necessity for active collaboration across different levels of governance, from central to local. Additionally, there is an expressed need to enhance the interaction between public servants and civil society. The proposal includes the establishment of mechanisms to involve the public in decision-making processes and the implementation of initiatives at the local level. Enhancement of readiness mechanisms for a state of war is recommended, including planning, communication, and collaboration with the public. The implementation of innovations in the field of cybersecurity, as well as strengthening control systems and response to emergency situations, is also a crucial element of the management strategy in conditions of war.

**Keywords:** national security, management efficiency, state governance security, civil society, public administration, communication interaction, territorial community

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Б. Р. Карлійчук

(підпис)

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ДЕРЖАВІ.....</b>	<b>10</b>
1.1. Теоретичні засади дослідження управлінської діяльності.....	10
1.2. Методологічні підходи до дослідження управлінської діяльності.....	20
1.3. Аналіз джерельної бази дослідження управлінської діяльності.....	30
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ДІЙ ВІЙСЬКОВО-ПОЛІТИЧНОГО КЕРІВНИЦТВА УКРАЇНИ.....</b>	<b>38</b>
2.1. Політичні чинники ефективного державного управління в умовах війни.....	38
2.2. Державно-управлінська безпека як складова національної безпеки України.....	47
2.3. Відповідальність публічних службовців перед суспільством в умовах воєнного стану.....	60
<b>РОЗДІЛ 3. РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ.....</b>	<b>80</b>
3.1. Територіальні громади в умовах воєнного стану в Україні: адміністративно-правове забезпечення та особливості функціонування.....	80
3.2. Громадянське суспільство в контексті концепції національно-патріотичного виховання.....	88
3.3. Практичні рекомендації щодо діяльності публічного управління в умовах воєнного стану.....	95
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>106</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>108</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** 24 лютого 2022 р. війська РФ розпочали широкомасштабну війну проти України і відразу ж у нашій державі було введено воєнний стан. Указ № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» підписав Президент України В. Зеленський. Військова агресія росії за один день змінила реальне існування цілої держави, спричинила багато людських жертв, зруйнувала безліч промислових і житлових приміщень, інфраструктурних об'єктів, створила загрози та виклики в усіх сферах життя. Безперечно, що ситуація сповна зачепила і публічне управління, яке з тієї дати і до нині змушене забезпечувати безперервне функціонування держави, яка перебуває у стані війни. Тож, ефективність і результативність публічного управління наразі є однією з найголовніших теоретичних і практичних проблем, які вимагають уважного дослідження і вирішення. Вважаємо, що від здатності публічного управління сповна виконувати свої функції сьогодні залежить наша національна безпека та подальше існування держави України.

У сучасний період українська система публічного управління перебуває в надзвичайно складних умовах – у державі в розпалі війна, а це створює пряму загрозу для національної безпеки. Виходячи з цього, дослідження факторів, які впливають на ефективність роботи публічного управління в умовах військового стану сьогодні особливо актуальні.

**Метою** даної кваліфікаційної роботи є визначення ключових особливостей функціонування публічного управління в умовах війни та можливі шляхи підвищення його ефективності. Для досягнення мети в магістерській роботі визначені наступні дослідницькі **завдання**:

- охарактеризувати основні методологічні підходи та теоретичні засади дослідження управлінської діяльності;
- проаналізувати політичні чинники управлінських дій військово-політичного керівництва України та дослідити відповідальність державних службовців перед суспільством в умовах воєнного стану;

- вивчити діяльність органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану;
- розробити практичні рекомендації щодо діяльності публічного управління в умовах воєнного стану.

*Об'єктом дослідження* виступає система публічного управління України.

*Предметом дослідження* є ефективність публічного управління в Україні в умовах російсько-української війни.

**Методи дослідження.** Відповідно до поставлених завдань на різних етапах виконання роботи були використані певні загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз літератури дозволив визначити основні теоретичні засади та методологічні підходи до управлінської діяльності в умовах війни, метод системного аналізу було використано при визначенні чинників ефективності державного управління, метод синтезу та порівняльного аналізу застосовувався для розробки алгоритму дій щодо організаційного забезпечення державно-управлінської безпеки України.

**Наукова новизна роботи** полягає у впровадженні оригінального підходу до управління в Україні в умовах російсько-української війни. Робота пропонує нові теоретичні концепції, аналізує політичні та військові аспекти управління та вивчає вплив місцевого самоврядування. Вона також апробує інноваційні методи дослідження, спрямовані на розкриття нових знань, і робить практичні висновки для управлінської діяльності в умовах війни, сприяючи вдосконаленню стратегій та рішень в умовах сучасного конфлікту.

**Практичне значення одержаних результатів** цієї роботи виявляється в їхній конкретній застосовності для підвищення ефективності управління в Україні в умовах російсько-української війни. Робота надає конкретні практичні рекомендації для урядовців, військових та органів місцевого самоврядування щодо вдосконалення стратегій управління в умовах конфлікту. Висновки роботи можуть слугувати основою для розробки ефективних політик, планів дій та ресурсних стратегій, спрямованих на

вирішення викликів, пов'язаних з управлінням в умовах війни, та сприяти зміцненню стійкості та розвитку країни.

**Апробація результатів дослідження** була здійснена під час виступів на міжнародній науковій конференції «Розвиток політичної науки: європейські практики та національні перспективи» (травень 2023, Чернівці) та науковій конференції студентів Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича (2022, Чернівці).

**Структура кваліфікаційної роботи.** Специфіка проблем, що стали предметом дослідження, його мета і завдання зумовили структуру кваліфікаційної роботи освітнього рівня *магістр*. Робота складається зі вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків.



## РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ДЕРЖАВІ

### 1.1. Теоретичні засади дослідження управлінської діяльності

Управлінська діяльність - це комплекс навичок, умінь та засобів, що сформулювалися на основі історичного досвіду, наукового пізнання та таланту, які дозволяють ефективно взаємодіяти з управлінським процесом та здійснювати обґрунтовані дії в сфері управління<sup>1</sup>.

Американські дослідники Р. Блейк і Д. Мутон визначили два "виміри" управлінської діяльності: увага до виробництва і турбота про людей (увага до людини). Основна проблема ефективності полягає в правильному визначенні цілей, виборі пріоритетів та врахуванні строків отримання конкретних результатів.

Для досягнення ефективності необхідна узгодженість результатів та цілей розвитку суспільства, що є вирішальним фактором у всіх змінах та накопиченні потенціалу розвитку. Треба підкреслити, що управлінська діяльність не обмежується лише управлінням; вона створює, забезпечує та обслуговує лише тоді, коли визначаються та реалізуються керівні спряяння та здійснюється вплив на керовані об'єкти.

Управлінська діяльність є інтелектуальною, оскільки завжди спрямована на ухвалення та реалізацію управлінських рішень, спрямованих на зміни в суспільних процесах, свідомості, поведінці та діяльності людей. Під інтелектуальною діяльністю розуміється робота, що вимагає високої складності трудових функцій та високої кваліфікації працівника, передбачаючи використання природних розумових здібностей<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Рубцов В. П. Державне управління та державні установи : [навч. посіб. для дистанційного навчання] / В. П. Рубцов, Н. І. Перинська ; За ред. д-ра соціол. наук, проф. Ю. П. Сурміна. – К. : Університет «Україна», 2008. – 440 с

<sup>2</sup> Коробчук Т. Особливості становлення та регулювання ринку інтелектуальної праці в Україні / Т. Коробчук // Україна: аспекти праці. – 2004. – № 5. – С. 3–7.

Інтелектуальний зміст управлінської діяльності полягає в її спрямованості на розроблення, ухвалення та практичну реалізацію управлінських рішень з метою зміни стану і ходу суспільних процесів, а також впливу на свідомість, поведінку та діяльність людей. Головною метою управлінської діяльності є отримання нової якості у керованому процесі, що вимагає інтелектуальних та творчих зусиль.

Управлінська діяльність повинна відображати соціальну дійсність, розкривати ресурси, засоби та резерви, а також знаходити оптимальні способи її удосконалення та переведення на новий рівень. Зараз при цьому в управлінській діяльності присутня рутинна, одноманітна і формальна робота, що обумовлює невисокі об'єктивні результати.

Що стосується предмету управлінської діяльності, то він є інформаційним, оскільки пов'язаний із постійним отриманням, осмисленням, систематизацією, зберіганням та видачею спеціальної, переважно управлінської інформації. У процесі управлінської діяльності інформація визнається найважливішим ресурсом, перевершуючи за значенням матеріальні, трудові і фінансові ресурси.

Управлінська діяльність представляє собою складне соціально-психологічне явище, в основі якого лежить виражена воля. Ця форма діяльності характеризується постійним проведенням розумових операцій, таких як аналіз, оцінювання, прогнозування та вибір, а також прийняття рішень. Вона включає напружену волю, високий рівень відповідальності, дисциплінованість та готовність підпорядковувати власне "Я" виконанню службових обов'язків.

Це створює в колективах органів державної влади й органів місцевого самоврядування специфічний соціально-психологічний клімат, який активно впливає на свідомість, почуття і життєві орієнтації людини, а також формує конкретний тип поведінки і діяльності.

В результаті, соціально-психологічний клімат виявляє себе в ролі індикатора рівня психологічного залучення людини до управлінської

діяльності колективу, показника психологічної ефективності цієї діяльності, а також визначає рівень психологічного потенціалу як особистості, так і колективу. Важливо враховувати масштаби та глибину соціально-психологічного взаємодії в організації. Цей показник служить комплексним вимірником, охоплюючи різноманітні аспекти психосоціального середовища в колективі та вплив на психологічний комфорт та ефективність праці в колективі. Зрозуміння та вдосконалення соціально-психологічного клімату важливі для успішної та продуктивної управлінської діяльності в організації<sup>3</sup>.

Згідно з В. Шепелем, соціально-психологічний клімат представляє собою емоційне відображення психологічних взаємозв'язків між членами колективу, що виникають на основі їхньої близькості, симпатії, збігу характерів, інтересів та схильностей. У колективі соціально-психологічний клімат визначається станом міжособистісних відносин, який виявляється у сукупності психологічних умов, які можуть сприяти або заважати продуктивній діяльності колективу. Л. Орбан-Лембрик описує це поняття як морально-психологічний настрій, що формується у взаємодіях в групі<sup>4</sup>.

Соціально-психологічний клімат у колективі органів державної влади і місцевого самоврядування є станом міжособистісних стосунків, виявляючись у сукупності психологічних умов, які можуть сприяти або заважати продуктивній діяльності колективу. Він виконує в колективі ряд функцій, зокрема:

1. **Консолідуюча функція:** згуртовує колектив та об'єднує зусилля для вирішення конкретних завдань.
2. **Стимулююча функція:** реалізовує емоційне піднесення колективу.
3. **Стабілізуюча функція:** забезпечує стійкість внутрішніх колективних стосунків і створює передумови для успішної адаптації нових членів колективу.

---

<sup>3</sup> О. Н. Євтушенко В. І. Андріяш ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ (Основи теорії державного управління) Навчальний посібник у трьох частинах ЧАСТИНА 1 ОСНОВИ ТЕОРІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ с.59

<sup>4</sup> Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія. – К., 2005. с. 73

4. Регулююча функція: виявляється в утвердженні норм стосунків та прогресивно-етичного оцінювання поведінки членів колективу.

Соціально-психологічний клімат є вказівником рівня соціального розвитку колективу і його психологічних резервів, які можуть бути більш повно використані. Створення та підтримання позитивного соціально-психологічного клімату в колективі сприяє підвищенню ефективності діяльності всієї установи. Цей аспект визначає сприятливу атмосферу і відносини серед співробітників, сприяючи більш успішній реалізації завдань та досягненню спільних цілей.

Важливо відзначити, що управлінська діяльність завжди має колективний характер, оскільки вона виконується в колективі конкретного органу державної влади або органу місцевого самоврядування. Водночас вона передбачає взаємодію з іншими колективами людей як по вертикалі, так і по горизонталі, тобто на різних рівнях та напрямках.

Колективна діяльність базується на спеціалізації за певними предметами, змістом і видами робіт, що передбачає співпрацю для комплексної реалізації компетенції державного органу та, взагалі, функцій державного управління. Також, в контексті колективістської діяльності, важливим елементом стає піклування про інших, формування почуття товаришкості та дружби. Колективістська діяльність виступає не лише як стимулюючий фактор для інших видів активності, але й сприяє спеціалізації та кооперації для досягнення комплексної реалізації компетенцій органу. Також в цьому контексті виникають та посилюються високі гуманні, громадянські та патріотичні почуття й переконання.

У сфері державного управління управлінська діяльність визначається як активні взаємовідносини між суб'єктом та об'єктом управління, а також усередині кожного з них. Системі державного управління притаманний ряд закономірностей, які відображаються у формах руху управлінської діяльності, з основними серед них – дія, вплив і взаємодія. Дія є однією з базових форм

процесів взаємодії підсистем та елементів у системі управління, представляючи найпростішу форму руху в управлінській діяльності.

Складнішою формою є вплив, який представляє собою цілеспрямований, планомірний та якісно новий рух у сфері управлінської діяльності, відображаючи високий рівень розуміння законів управління.

Вплив визначається ймовірнісним характером виявлення функціонування елементів і підсистем під час управлінського процесу, а також значною кількістю параметрів взаємодії. Однією з найбільш складних проблем у системі управління є взаємодія, яку можна розглядати як одну з основних форм трудової діяльності взагалі, а також управлінської зокрема. Ця взаємодія виявляється через відповідні відносини, передусім між людьми, а також у відносинах та зв'язках, обумовлених діями як суб'єктів, так і об'єктів управління. Взаємодія має потенціал інтегрувати дії та вплив, тому вона є складною формою управлінської діяльності. З погляду системи керування загалом, взаємодію можна розглядати як сукупний вид діяльності.

Форма управлінської діяльності представляє собою зовнішнє, постійне та типізоване вираження практичної активності державних органів у формуванні та реалізації управлінських цілей і функцій.

Термін "форма," походить від латинського слова "forma," і вказує на будь-яке зовнішнє виявлення явища, що пов'язане з його сутністю та змістом. Зміст визначає форму, а форма має свій зміст. Коли функції управління розкривають основні напрями цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на об'єкти управління, форми управління вказують на конкретні шляхи реалізації цього цілеспрямованого впливу, іншими словами, показують, як практично здійснюється управлінська діяльність<sup>5</sup>.

Характер відносин у сфері управління визначає форми управлінської діяльності. За цілями використання розрізняють внутрішні й зовнішні форми.

---

<sup>5</sup> Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2002. – 1440 с

До внутрішніх форм відносяться рішення організаційно-штатних питань, керівництво співробітниками та управління структурними підрозділами усередині органу. Ці аспекти відображають внутрішні процеси та організаційну структуру управління.

До зовнішніх форм відносяться дії, спрямовані на забезпечення виконання функцій, покладених на орган. Ці форми проявляються у фіксованих проявах практичної активності державних органів або органів місцевого самоврядування у формуванні та реалізації управлінських цілей і функцій, а також у забезпеченні власної життєдіяльності. Ці форми надають уявлення про те, яким чином відбувається взаємодія органів управління з навколишнім середовищем та виконання їхніх функцій.

Форми вираження змісту управлінської діяльності можна класифікувати на наступні види: встановлення норм права, застосування цих норм, організаційна робота та проведення матеріально-технічних операцій.

Перші дві форми знаходять вираження в актах державного управління, що уособлюють правову форму виконавчої і розпорядчої діяльності органів управління. Це означає, що органи управління встановлюють та застосовують норми права в ході своєї діяльності, вираженої у видачі відповідних правових актів. Не правові форми управлінської діяльності зводяться до вчинення певних управлінських дій, які безпосередньо не пов'язані з виданням актів управління. Це може включати організаційну роботу та проведення різноманітних матеріально-технічних операцій, спрямованих на досягнення управлінських цілей та функцій.

Стосовно державного управління, формами його вважають будь-яке конкретне зовнішнє виявлення однорідних дій державного органу, його структурних підрозділів та службових осіб, спрямованих на виконання функцій управління через здійснення виконавчої та розпорядчої діяльності.

Зміст зовнішньої діяльності органу державного управління полягає у безпосередньому впливі відповідного органу виконавчої влади на об'єкт, що

перебуває в його суб'єктності. В іншому разі мета управління взагалі не досягається.

У межах внутрішньої специфіки розглядаються управлінські дії, спрямовані на внутрішній розвиток та організаційний порядок конкретного виконавчого органу. При цьому надається прикладами форм державного управління, які мають зовнішнє спрямування, такі як діяльність Кабінету Міністрів України у відношенні до місцевих державних адміністрацій.

Своєю чергою, щоденні управлінські дії, здійснювані в інтересах забезпечення роботи самого Кабінету Міністрів, мають внутрішнє спрямування<sup>6</sup>.

Розрізняють правові, організаційні, організаційно-правові форми управлінської діяльності.

Правові форми управлінської діяльності фіксують управлінські рішення і дії, які мають юридичний зміст, встановлюючи і застосовуючи правові норми. Вони використовуються, головним чином, при підготовці, прийнятті та виконанні управлінських рішень. Як вказує Ю. Тихомиров, ефективне управління державними справами має виражене загальнонаціональне значення. З метою забезпечення ефективності управлінської діяльності важливо мати чітко задокументовані основні дії, операції, прогнозні оцінки, експертизи, статистичні узагальнення, інформаційні відомості, соціологічні дані, на яких ґрунтується конкретне управлінське рішення. Це означає, що вони повинні бути представлені в належній правовій формі. Усі форми управлінської діяльності в певний спосіб опосередковані правом і мають своє закріплення в нормативних актах.

Отже, всі дії органів державної влади, які включають у себе елементи управлінської діяльності, повинні обов'язково мати відповідне юридичне регулювання на нормативному рівні, особливо якщо вони виявляються в процесі зовнішнього управління. Правові акти виступають найбільш масовою

---

<sup>6</sup> Коваль Л. Адміністративне право : [курс лекцій] / Л. В. Коваль. – К. : Право. – 80 с.

юридичною формою здійснення завдань та функцій виконавчих органів та органів державного управління.

«Правовий акт управління - це одностороннє юридичне владне волевиявлення повноважного суб'єкта виконавчої влади, ґрунтоване на законі, спрямоване на встановлення адміністративно-правових норм або виникнення, зміну або припинення адміністративно-правових відносин з метою реалізації виконавчої влади». Р. Васильєв стверджує, що актом управління слід вважати волевиявлення державних органів та інших учасників державного управління, що встановлюють, змінюють або анулюють юридичні норми та визначають сферу їх застосування.

Правові акти управління представляють собою ключову форму управлінської діяльності в системі державного управління. В їхньому визначенні важливим є дотримання всіх правових процедур і вимог при підготовці та ухваленні. Значення правових форм, які використовуються для оформлення усього, що пов'язане з управлінським рішенням, полягає в посиленні їхнього правового змісту, так щоб кожен акт виходив із законодавства, дотримувався законності та в своєму змісті гарантував права, свободи і обов'язки громадян.

Правові акти управління є практичною реалізацією управлінських рішень, вони мають універсальний характер і закладають необхідність виконання конкретних дій особами та органами, яким адресовані. Ці акти виступають важливим інструментом для забезпечення законності, захисту прав громадян і ефективного функціонування системи управління.

Отже, це нормативні вимоги, які регулюють процес приведення рішень до виконавців, включаючи їх підпис та зазначення дати отримання. Також це включає типові документи для оперативного та контрольного інформування про хід виконання, а також акти перевірок і статистичні дані.

Так, управлінські рішення є не лише вираженням компетенції відповідного органу, але й правовим актом, який повинен відповідати чинним матеріальним і процесуальним правовим нормам.



Організаційні форми управлінської діяльності пов'язані зі здійсненням конкретних колективних чи індивідуальних дій, таких як оперативно-організаційні та матеріально-технічні операції. Ці форми можна охарактеризувати як методи вільного колективного пошуку оптимальних варіантів вирішення управлінських завдань.

Організаційні форми управлінської діяльності відрізняються від правових форм тим, що вони акцентують увагу на взаємодії, обговоренні, дискусіях, компромісах та узгодженні. У контексті діяльності органів місцевого самоврядування організаційні форми включають різноманітні заходи, які сприяють обговоренню та прийняттю рішень в колективі. До них входять сесії ради, засідання комісій, слухання, наради, семінари, конференції, круглі столи, інтерв'ю, прийом громадян, закордонні візити делегацій та інші заходи, що сприяють обміну ідеями, обговоренню проблем та прийняттю спільних рішень. Ці форми підкреслюють колективний та взаємний характер управлінської діяльності в органах місцевого самоврядування. Головною метою цих форм є забезпечення ефективності та структурованості роботи відповідних управлінських систем.

Використання організаційних форм управлінської діяльності вимагає надання їм конкретного управлінського змісту, який спрямований на досягнення спільних цілей і завдань. Це означає, що результати колективних обговорень та пошуків мають відображати узгоджену позицію, яка буде виражена через управлінські рішення.

Важливо враховувати, що якщо організаційні форми використовуються для прийняття управлінських рішень, вони також повинні дотримуватися встановлених організаційно-процесуальних процедур. Це забезпечить юридичну коректність та легальність усіх прийнятих рішень та їх подальшу реалізацію. Такий підхід допомагає забезпечити ефективність та легітимність управлінської діяльності в органах місцевого самоврядування.

Цими формами є такі дії, як реорганізація, реструктуризація, диверсифікація, а також націоналізація та роздержавлення, приватизація та

процедури банкрутства. Організаційні структури включають комітети, комісії, робочі групи та ради. Так, організаційно-правові форми підкреслюють важливість дотримання встановлених організаційних процедур при ухваленні правових актів в органах державної влади чи місцевого самоврядування. Це гарантує, що прийняті правові рішення будуть юридично валідними та легітимними.

Організаційні процедури визначають порядок розгляду, ухвалення та реалізації рішень, а також встановлюють механізми взаємодії між учасниками управлінського процесу. Це забезпечує прозорість, легітимність і ефективність діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування.

Точно, організаційні процедури встановлюють регламенти та правила для ухвалення правових актів органами державної влади і місцевого самоврядування. Це включає в себе чітко визначений порядок проведення засідань, ухвалення рішень, взаємодію між учасниками, а також визначення компетенції і повноважень різних органів. Такий підхід сприяє стабільності, прозорості і відповідальності в управлінському процесі.

Тому використання управлінської діяльності повинно ґрунтуватися на цілісному підході до організаційних і правових форм, у поєднанні з урахуванням переваг і недоліків кожної з цих форм. Цей підхід повинен бути диференційованим і конкретним, враховуючи управлінські виклики та контекст ситуації. Змішані (організаційно-правові) форми управлінської діяльності представляють собою поєднання елементів організаційного та правового характеру.

Ці форми використовують як правові, так і організаційні засоби для досягнення своїх цілей і завдань. Такий підхід дозволяє поєднувати юридичні норми з конкретними організаційними діями, створюючи комплексний механізм управління, який більш ефективно враховує конкретні умови та завдання.

## 1.2 Методологічні підходи до дослідження управлінської діяльності

Питання методології науки також є невід'ємною та тісно пов'язаною частиною обговорення, пов'язаного з визначенням об'єкта та предмета теорії державного управління.

Адже успішний розвиток науки управління передбачає визначення та постійне вдосконалення методів дослідження, які були б адекватними предмету цієї науки. На сучасному етапі розвитку галузі "Державне управління" особливо актуальним стає розробка методів дослідження політико-адміністративних аспектів державотворення.

Правильно обрані методи дослідження є ключем до досягнення наукової істини. Осмислення досягнень та визначення перспектив подальших досліджень у цій галузі визначає необхідність застосування адекватних методичних інструментів.

Науковий метод у контексті теоретичного дослідження – це система прийомів і інструментів, які використовуються в науці для вивчення закономірностей, що становлять предмет дослідження. Методологія ж – це вчення про систему методів, які використовуються в певній науці. Такий підхід дозволяє створювати комплексні механізми дослідження, що ефективно враховують умови та завдання, поставлені перед наукою управління.

Управлінська діяльність формує власну систему основних термінів, принципів, наукових концепцій, гіпотез і методів їх реалізації. Ця система збагачує практичний досвід і відображає загальні закономірності предмета державного управління.

Сукупність наукових теорій, разом з відповідними методами дослідження і методологією, формує науку управління. Наука державного управління ґрунтується як на загальнонауковій методології, так і на специфічних методах досліджень, що впливають із соціально-гуманітарного, в кінцевому підсумку, предмета дослідження. Загальнонаукова методологія включає принципи, методи та засоби, за допомогою яких виробляється наукове знання. У межах цієї загальнонаукової методології можна виділити

такі складові елементи: рівні дослідження, методи дослідження, методологічні підходи та форми наукового знання<sup>7</sup>.

Виділяють два методи дослідження: емпіричний та теоретичний. Емпіричний рівень пізнання визначається отриманням початкового, фактологічного знання безпосередньо з досвіду за допомогою таких методів, як спостереження, порівняння, опис, вимірювання, аналогії та експеримент. Спостереження є одним із ключових методів отримання первинної інформації про об'єкт дослідження. Цей активний, цілеспрямований, систематичний процес відтворення об'єкта базується головним чином на діяльності органів чуття.

Порівняння – це метод, який використовується для визначення елементів спільності та відмінностей між об'єктами дослідження.

Опис - це перетворення сенсорно отриманої інформації в мову знаків та символів, яка є зручною для подальшого раціонального оброблення.

Вимірювання - це процедура визначення кількісних, числових параметрів та властивостей об'єкта за допомогою використання певних одиниць вимірювання або еталону.

Аналогія - це висновок, зроблений на підставі спільності ознак подібності явищ, процесів чи властивостей.

Експеримент - це активний вплив на об'єкт шляхом створення штучних або екстремальних умов для вивчення його властивостей і закономірностей у "чистому" вигляді. Експеримент також застосовується для визначення нових і потенційних властивостей об'єкта<sup>8</sup>.

Експеримент має іншу вагомість в його можливості бути повтореним, що служить як критерій загальної наукової важливості та обґрунтованості отриманого знання. За способом реалізації, експеримент може бути виконаний

---

<sup>7</sup> Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. : Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. – Т. 1. С.94

<sup>8</sup> Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. С. 82

за допомогою мислення чи практичних дій. За сферами реалізації – природничо-науковим, технічним, соціальним (економічним, власне соціальним, політичним, культурним тощо).

На теоретичному рівні пізнання відбувається перехід від спостереження явища до розуміння сутності, законів і закономірностей існування об'єкта з використанням різних методів, таких як абстрагування, аналіз, синтез, індукція, дедукція, формалізація, ідеалізація, моделювання та сходження від абстрактного до конкретного.

Метод абстрагування включає відокремлення певної характеристики або риси об'єкта дослідження для систематизації інформації про цей об'єкт. Найпоширенішою методологічною помилкою при використанні методу абстрагування є підміна понять: замість визначення критерію систематизації виділеної риси, ця риса розглядається як головна та сутнісна. Ця помилка полягає в прийнятті поза наукових ознак, таких як "наочність" або "очевидність", як критерію для визначення головної риси. Насправді, висновок про те, яка риса є головною, а яка - другорядною, повинен стати результатом, а не передумовою дослідження<sup>9</sup>.

Метод аналізу включає в себе розбиття інформації про об'єкт дослідження на окремі складові елементи. З іншого боку, метод синтезу передбачає об'єднання відокремлених елементів інформації про об'єкт дослідження в нову цілісну систему з метою отримання нових знань. Часто метод синтезу застосовується у відношенні до результатів використання методу аналізу.

Метод індукції передбачає виведення загальних правил або законів з конкретних спостережень або фактів. Це означає, що наукове узагальнення відбувається на основі спостережень конкретних випадків.

---

<sup>9</sup> Державне управління: основи теорії, історія і практика : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи / за заг. ред. П. І. Надолішнього, В. Д. Бакуменка. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009 с.77

Метод дедукції, навпаки, використовує загальні правила або закони для виведення конкретних висновків чи прогнозів. Він передбачає застосування вже відомих загальних принципів до конкретних ситуацій.

Методи формалізації та ідеалізації можуть бути об'єднані під загальною назвою "метод теоретичного моделювання". Однак вони відрізняються спрямованістю такого моделювання. Метод формалізації ґрунтується на тому, що існує і здійснює узагальнення фактичної інформації про об'єкт дослідження.

Метод ідеалізації працює у протилежному напрямку: він визначає, яким повинен бути ідеальний стан об'єкта та використовує цей ідеал для оцінки фактичного стану за відповідними критеріями. Наприклад, якщо ми розглядаємо групу слухачів Академії, то формалізована модель може включати в себе середній вік, середній стаж роботи в державній службі, середній рівень посад тощо. З іншого боку, ідеалізована модель буде ґрунтуватися на уявленнях викладацького складу про "ідеального слухача" та використовуватися для оцінки фактичного стану групи відповідно до цього ідеалу<sup>10</sup>.

Окрім теоретичних моделей, які описують ідеальні концепції, такі як "ідеальний слухач", "ідеальний керівник", "ідеальний газ" і подібні, існують також практичні моделі. Це штучні об'єкти, які служать заміною реальних об'єктів, наприклад, "штучне серце", "скляне око", "макет водія", "лабораторний пацюк" та інші. Взагалі кажучи, будь-яка модель є аналогом оригіналу, подібність якогось роду в певному пізнавальному або практичному відношенні є важливою, в той час як відмінність вважається другорядною.

Моделювання - це релятивно самостійний та універсальний метод, що включає створення та використання аналогів реальних об'єктів для вивчення їх суттєвих властивостей в умовах обмежених можливостей пізнавальної чи практичної діяльності.

---

<sup>10</sup> Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко. – К. : ВПЦ АМУ, 2012. С.68

Метод сходження від абстрактного до конкретного передбачає розгляд предмета дослідження не ізольовано (абстрактно), а системно, враховуючи його взаємозв'язки з іншими об'єктами. Це означає рух від однобічного, обмеженого знання про об'єкт до синтезу багатьох визначень його. Цей підхід сприяє досягненню конкретності істини.

Це спосіб досягнення конкретності істини. Метод абстрагування дійсно спрощує розгляд предмета на початкових етапах дослідження і створює сприятливі умови для здобуття об'єктивних знань про цей предмет. Проте виникає проблема, оскільки хоча абстрактне мислення є необхідним елементом наукового підходу, воно не є ані достатнім, ані навіть визначаючим.

Наукове мислення в принципі не може обмежуватися абстрактною стадією. Георг Гегель висловив свою думку на цю тему у есе "Хто мислить абстрактно?". Він описав ситуацію, де засудженого злочинця ведуть на страту, а тлум звідусіль закликає його "мерзотником". Лише молода дівчина помітила, що цей злочинець є вродливим парубком і подумала про те, як його життя може бути занапащено. Гегель ставить питання: хто мислить абстрактно - тлум чи дівчина? Його відповідь - абстрактно мислить тлум. Тлум бачить лише одну, ізольовану (абстраговану) рису явища - засудженого злочинця. За допомогою цього прикладу Гегель показує, що наукове мислення вимагає сходження від абстрактного (злочинця) до конкретного (занапащене життя) та розглядання явища в усій сукупності його взаємозв'язків.

Методи дослідження інтегруються в методологічні підходи, що утворюють комплекси. Загалом можна виділити кілька основних підходів.

1. **Історичний підхід:** Підход передбачає спрямування на опис явища в реальному просторі і часі його функціонування та розвитку. При цьому враховуються як унікальні і неповторні аспекти, так і загальні, необхідні і повторювані риси та властивості.
2. **Логічний підхід:** Цей підхід орієнтований на побудову теоретичної моделі об'єкта шляхом виділення загального, необхідного і

повторюваного, абстрагуючись від несуттєвого, одиничного та випадкового.

Ці підходи доповнюють один одного, створюючи повніші та комплексні підходи до наукового дослідження.

Гіпотетико-дедуктивний метод полягає в створенні системи дедуктивно пов'язаних гіпотез, які потім перевіряються для отримання висновків щодо достовірності фактів та істинності вихідної, базової гіпотези. Цей метод є опосередкованим засобом наукового пізнання, особливо в умовах високого рівня теоретизації та випереджає можливість безпосередньої перевірки абстрактних гіпотез<sup>11</sup>.

Системний підхід у науці управління підкреслює необхідність розглядати об'єкт як систему, де елементи існують у взаємодії та взаємозв'язку. Цей підхід сприяє розумінню об'єкта як цілісної одиниці, а не просто суми його окремих складових частин. Важливо враховувати системні взаємодії для ефективного управління організаціями та державними структурами.

Структурно-функціональний підхід, з іншого боку, акцентує увагу на функціональній єдності та структурній впорядкованості системи. Цей підхід вивчає, як функції кожного елемента взаємодіють та співпрацюють для досягнення цілей системи в цілому. Тобто, він дозволяє аналізувати взаємодію між функціональними компонентами системи і їхній внутрішній порядок з метою оптимізації та досягнення ефективності.

Щодо форм наукового знання, то вони вказують на різні рівні абстракції та розвитку ідей:

1. Факт - конкретна подія чи інформація, апробована та перевірена.
2. Проблема - знання про невідоме або неповне розуміння об'єкта.
3. Гіпотеза - припущення або припущення, яке потребує додаткового дослідження та перевірки.

---

<sup>11</sup> Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату [Електронний ресурс] / Л. М. Гогіна ; Центр адаптації держ. служби до стандартів ЄС. С.32



4. Ідея - загальна концепція, яка може виникати на основі спостережень та аналізу.
5. Концепція - систематизована ідея, що включає в себе певний рівень абстракції та узагальнення.
6. Теорія - систематизований набір ідей та концепцій, який пояснює певні явища та передбачає певні результати.

Кожен з цих рівнів відображає різні етапи розвитку наукового знання та його використання в науці управління.

Наукова проблема, за визначенням Гельвеція, є формою "наукового незнання" і відрізняється від побутового невігластва. Вона перетворює вирішення будь-якого, навіть незначного, питання на "проблему". Дійсна наукова проблема виникає, коли нові наукові факти не можуть бути пояснені засобами наявних знань та методів. Така ситуація породжує потребу в нових знаннях та методах для переходу від незнання до знання.

Гіпотеза - це теоретичне припущення високого ступеня ймовірності. Для того, щоб гіпотеза була науково значущою, вона повинна відповідати певним вимогам:

1. **Можливість практичної, дослідної перевірки наслідків припущення:** Гіпотеза повинна бути сформульована так, щоб можна було провести експеримент або дослідження, яке підтвердить чи спростує її.
2. **Коло явищ, які вона пояснює, має бути якнайширшим:** Гіпотеза повинна мати широкий зхват і бути застосовною до різних ситуацій чи явищ.
3. **Здатність передбачати нові явища:** Добра гіпотеза повинна мати потенціал передбачення нових явищ або результатів, які можна буде перевірити в майбутньому.
4. **Логічна несуперечливість:** Гіпотеза повинна бути логічно послідовною і не суперечити відомим фактам або законам.

Ідея - як базове, системоутворююче та евристичне поняття, є важливим елементом творчих здібностей. Ідея може виступати як вихідний пункт для

формування уявлення про об'єкт і сприяти адекватному розумінню його сутності.

Концепція - представляє собою спосіб реалізації ідеї в рамках певної системи знань. Це план або задум, який може включати в себе певні принципи та методи для досягнення конкретних цілей.

Теорія - є систематизованою формою знань, яка відображає сутність об'єкта чи закон його існування. Наявність теорії вказує на розвиненість наукового пізнання.

Теоретичність - один із основних критеріїв наукового знання. Цей критерій підкреслює необхідність логічної неперечності та систематизації в наукових підходах.

Герменевтика стала альтернативною методологією, що буквально перекладається як "наука про розуміння". Початково цей термін виник у контексті методу літературної критики, зокрема, у тлумаченні текстів. У ширшому розумінні, якщо застосовувати герменевтику як загально-гуманітарну методологію дослідження, будь-який об'єкт, включаючи суспільний процес, розглядається як текст і підлягає інтерпретації.

Основний принцип герменевтичної методології полягає в тому, що, оскільки об'єктивний зміст суспільного процесу вважається великою мірою конструкцією або інтерпретацією, встановлення його об'єктивності з епістемологічної точки зору значно ускладнюється і в деякій мірі стає непростим завданням.

Отже, в гуманітарних науках особливо важливо встановлення об'єктивного сенсу суспільних процесів та інтерсуб'єктивного значення подій. Гуманітарні дослідження спрямовані на розуміння та пояснення різних аспектів людського життя, включаючи культурні, соціальні, історичні та мовні явища.

Принцип герменевтичного кола є ключовим у герменевтиці і вказує на те, що розуміння значень окремих деталей тексту або суспільного процесу неможливе без попереднього розуміння цілого, а розуміння цілого досягається

через розуміння окремих деталей. Ця інтерпретація рухається по спіралі, переходячи від тлумачення часткового до тлумачення цілого, і навпаки.

В контексті поглядів В. Дільтея, можливість попереднього розуміння цілого визначається темпоральністю, тобто внутрішнім усвідомленням часу, що є характерним для кожної людини. Наприклад, свічка, яка горить і змінює свою форму, зберігає єдність сприйняття завдяки відчуттю часу. Це підкреслює темпоральний аспект єдності сприйняття об'єкта, визначений В. Дільтеєм.

В управлінській науці виділяють три основні групи методів (підходів) дослідження, які враховують особливості державного управління як діяльності публічної адміністрації та пов'язаних із цим різноманітних факторів політичного, економічного, соціально-культурного характеру:

1. **Загальні методи дослідження явищ і процесів управління:** Ця група методів орієнтована на розуміння та аналіз загальних закономірностей, що визначають явища і процеси в управлінні. Вона включає в себе теоретичні та концептуальні підходи до вивчення управлінських явищ.
2. **Логічні методи пізнання:** Ці методи базуються на застосуванні логічних принципів та резонування для розв'язання управлінських проблем. Це може включати дедукцію, індукцію, аналіз та синтез, які допомагають висвітлити логічну структуру управлінських явищ.
3. **Емпіричні методи дослідження:** Ця група методів орієнтована на збір та аналіз конкретних даних, фактів і спостережень в сфері управління. Вона включає в себе методи опитувань, аналізу документів, статистичні дослідження та інші прийоми, що дозволяють отримувати конкретні емпіричні дані для аналізу управлінських явищ.

Це сприяє ширшому дослідженню предмета науки та суттєвому закріпленню методів управлінської науки арсеналом і результатами досліджень згаданих наук. Історичний підхід сприяє більш повному дослідженню предмета науки та суттєвому підкріпленню методів управлінської науки арсеналом і результатами досліджень історії. В природі

цього підходу знаодиться аналіз системи публічної влади через призму історичної парадигми та врахування різних факторів, таких як політичні, економічні, соціальні, культурні тощо, що впливають на її розвиток. Грунтуючись на тому, що система інститутів публічної влади у кожен історичний період визначається конкретними суспільно-політичними факторами, притаманними цим періодам, цей метод дає можливість установити переваги та недоліки існуючої сьогодні в Україні структурно-функціональної моделі виконавчої влади, стан її співвідношення і взаємодії з іншими гілками державної влади і місцевим самоврядуванням, окреслити підходи щодо її вдосконалення та оптимізації; – культурологічний підхід дає змогу визначити залежність управлінської поведінки суб'єктів державного управління від рівня культури суспільства; – біхевіористський підхід, який виробився під впливом психологічних факторів, бачить організацію як соціальну систему, в якій формуються і розвиваються відносини, конфлікти й зв'язки.

Другу групу формують логічні методи дослідження:

Системний підхід – це метод дослідження, що надає можливість розглядати державно-управлінські явища як систему взаємодіючих та взаємозалежних елементів. Цей підхід є корисним для вивчення та оптимізації структур державного управління, оскільки він дозволяє бачити систему в цілому, розуміти взаємодію елементів та ефективно впроваджувати зміни для досягнення поставлених цілей.

Управлінська наука використовує різні теоретичні та емпіричні методи для дослідження публічного управління. До теоретичних методів відносяться індукція, дедукція, моделювання, експеримент, абстрагування, узагальнення та обмеження. До емпіричних методів входять аналіз джерельної бази, аналіз документів (законів, нормативно-правових актів) та аналіз практичної діяльності публічної адміністрації.

Наприклад, контент-аналіз джерельної бази дозволяє вивчити соціальну природу та сутність публічного управління. Аналіз документів дозволяє

визначити недоліки в законодавстві та нормотворчості. Аналіз практичної діяльності допомагає встановити об'єктивні методологічні підходи до розмежування функцій і повноважень владних органів.

Ці методи застосовуються в комплексі, щоб отримати повні та всебічні результати досліджень. Використовуючи систему основних понять та методів, управлінська наука формує власну методологію для ефективного розв'язання своїх завдань.

### **1.3. Аналіз джерельної бази дослідження управлінської діяльності**

В архітектурі магістерської роботи, велике значення відіграє аналіз джерельної бази. Цей підрозділ є ключовим елементом, що визначає обґрунтованість, об'єктивність та глибину подальших висновків та досліджень. Аналіз джерель стає важливим етапом у нашій меті розглянути та систематизувати існуючі підходи до управлінської діяльності в умовах російсько-української війни.

В контексті вивчення ефективності управління в умовах воєнного конфлікту, ретельний аналіз джерельної бази стає критичним етапом, оскільки від нього залежить якість та об'єктивність роботи. У даному підрозділі розглядається вибір та характеристика джерел, що дозволяє отримати повну картину та комплексне розуміння досліджуваної теми.

Мета даного аналізу полягає в ідентифікації ключових джерел, критичному їхньому оцінюванні та узагальненні отриманих даних для подальшого використання в нашому дослідженні. Це дозволяє створити наукову основу, на якій буде ґрунтуватися весь подальший аналіз та висновки щодо ефективності управління в умовах конфлікту.

Впровадження цього аналізу створює можливість дотримання наукових стандартів та забезпечення найвищого рівня обґрунтованості у подальших розділах магістерської роботи. Аналіз джерельної бази є кроком до глибокого розуміння динаміки управлінської діяльності в контексті сучасної геополітичної ситуації та специфіки ведення військового конфлікту.

Нормативно-правові акти є невід'ємною та критичною складовою джерелової бази при написанні наукової роботи, особливо у сфері дослідження ефективності управління в умовах воєнного конфлікту. Вони надають основу для обґрунтування, аналізу та висновків, дозволяючи визначити та розуміти контекст, в якому функціонує управлінська система.

Нормативно-правові акти визначають правовий каркас, на основі якого будується управлінська діяльність в державі. Вони надають законодавчий контекст для визначення повноважень та обов'язків органів влади, включаючи управлінські структури в умовах військового конфлікту, також визначають основні принципи та процедури, що регулюють управлінську діяльність в умовах військового стану. Вони надають правовий фундамент для прийняття рішень, пов'язаних із забезпеченням національної безпеки та державного управління у воєнний період.

Нормативно-правові акти формують методологічну основу для аналізу управлінської діяльності. Вони надають засади для визначення критеріїв ефективності та оцінки роботи управлінських структур у воєнний час.

В науковій роботі використано широкий спектр нормативно-правових актів, що визначають та регулюють ключові аспекти управлінської діяльності в умовах російсько-української війни. Серед них особливе значення мають рішення Ради національної безпеки і оборони України, визначені в Указах Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020 та від 16 лютого 2022 року № 56/2022. Ці стратегічні документи, спрямовані на забезпечення національної та державної безпеки, стали основою для аналізу ефективності управлінських рішень у контексті воєнного конфлікту.

Додатково, Конституція України відіграє важливу роль у визначенні основних принципів та обмежень влади в умовах військового конфлікту, а закони про службу в органах місцевого самоврядування та державну службу визначають правовий статус та обов'язки публічних службовців. Прозорість та легітимність управлінських процесів гарантується законами про публічні

закупівлі та затвердженням особливостей оборонних закупівель під час воєнного стану.

Крім того, зазначені акти законодавства встановлюють основи місцевого самоврядування, що є ключовим елементом системи управління в умовах конфлікту. Професійний та ефективний підхід до використання цих нормативно-правових актів дозволив детально проаналізувати та оцінити механізми управління в контексті військових дій, надаючи підґрунтя для висновків та рекомендацій щодо покращення системи управління в умовах воєнного конфлікту.

Наукові видання допомагають розуміти актуальні проблеми та тенденції в галузі дослідження, що важливо для належного врахування контексту та обґрунтування важливості обраної теми магістерської роботи. Видання часто включають рецензії та критичні огляди, які надають додаткову оцінку інших фахівців стосовно важливості та якості робіт, що важливо для підтвердження наукової ваги джерела, також висвітлюють методологічні підходи та методи дослідження, що може бути корисним при виборі та обґрунтуванні методології магістерської роботи.

Монографії та підручники можуть виступати як основне джерело інформації для розуміння ключових понять, теорій та практик у вибраній галузі, що є критичним у фундаментальних дослідженнях.

Усі ці аспекти об'єднуються для створення наукового підґрунтя магістерської роботи, роблячи її більш обґрунтованою, об'єктивною та інформативною. Правильний вибір та коректне використання таких джерел впливає на якість дослідження та його академічну цінність.

Роботи з державного управління та суміжних галузей взаємодіють із важливими питаннями ефективності державного апарату в умовах військових загроз та криз. Нижче надано короткі висновки щодо основних робіт:

1. "Державно-управлінські рішення" (В. Д. Бакуменко):

Навчальний посібник Бакуменка пропонує поглиблене вивчення теорії державного управління. Важливо визначити, як ця робота надає студентам

основи для аналізу та прийняття державно-управлінських рішень. При цьому важливо враховувати актуальність матеріалів у контексті сучасних викликів та тенденцій.

2."ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ: Основи теорії державного управління" (О. Н. Євтушенко, В. І. Андріяш):

Монографія Євтушенка та Андріяша є важливим джерелом для теоретичного аналізу державного управління. Важливо визначити, як вона співвідноситься з іншими роботами та які внески вона робить у розумінні основ та принципів управління державними структурами.

3."Державне управління" (підручник НАДУ):

Підручник Національної академії державного управління є ключовим освітнім ресурсом. Важливо вивчити, як цей підручник структурований та як він охоплює сучасні підходи до державного управління, а також чи враховує він актуальні зміни в галузі.

4."Енциклопедія державного управління" (Нац. акад. держ. упр. при Президентові України):

Енциклопедія може слугувати як джерело широкого знання про державне управління. Важливо розглянути, як ця робота впорядковує та інтегрує різні аспекти управлінської теорії та практики.

5."Державне управління та державні установи" (В. П. Рубцов, Н. І. Перинська):

Навчальний посібник виділяється як інструмент для дистанційного навчання, в якому розглядаються основи державного управління та роль державних установ. Важливо оцінити, як цей посібник враховує актуальні виклики, зокрема в контексті воєнного стану.

6."Адміністративне право" (Л. В. Коваль):

Курс лекцій з адміністративного права надає знання про юридичний аспект державного управління. Важливо визначити, які питання права акцентуються та як вони взаємодіють з адміністративно-правовими питаннями в умовах військового стану.



7."Компетенції та компетентності в державній службі України" (Л. М. Гогіна):

Робота присвячена понятійному апарату у сфері державної служби. Важливо визначити, як встановлені компетенції та компетентності можуть покращити діяльність урядових органів в умовах військових загроз.

8."ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ" (Миколюк А. В.):

Робота скерована на вивчення публічного управління в контексті військового стану. Важливо розглянути, які особливості управлінської діяльності виникають в умовах війни та як це впливає на ефективність.

9."Особливості формування державно-службових відносин в умовах становлення системи публічного адміністрування в Україні" (Молошна О.):

Робота оцінює формування державно-службових відносин у період становлення системи публічного адміністрування в Україні. Важливо врахувати, як цей процес адаптується до викликів військового стану.

10."Забезпечення національної безпеки за основними напрямками життєдіяльності України" (Омельчук, Стрельбицький, Гордієнко та ін.):

Навчальний посібник присвячено забезпеченню національної безпеки. Важливо вивчити, які стратегічні напрями розглядаються та як вони впливають на державне управління в сучасних умовах.

11."Державне управління в Україні: централізація і децентралізація" (Н. Р. Нижник):

Редагована робота аналізує проблеми централізації та децентралізації в державному управлінні. Важливо врахувати, як ці процеси впливають на управління в умовах військових загроз.

12."Проблеми розвитку відокремлених територіальних громад" (Євдокімов О.В.):

Монографія Євдокімова фокусується на розвитку відокремлених територіальних громад. Важливо оцінити, як вивчені проблеми та

рекомендації можуть бути інтегровані в загальну картину реформ місцевого самоврядування.

13. "Територіальна громада – основа місцевого самоврядування в Україні" (Батанов О.В.):

Монографія Батанова може використовуватися для вивчення територіальних громад як ключового елементу місцевого самоврядування.

Загальний аналіз представлених праць з державного управління та суміжних галузей вказує на розмаїття підходів та рівнів дослідження у цій області, а також їхню важливість у контексті викликів, пов'язаних з військовим станом та загальною безпекою держави.

1. Основи державного управління: Роботи, які детально розглядають основи державного управління, включаючи рішення, які потрібно приймати у військових обставинах. Навчальні посібники та курси лекцій є важливими засобами формування навичок та знань у сфері державного управління.

2. Правовий аспект управління: Роботи з адміністративного права та аспектів правового регулювання державного управління зосереджені на важливих юридичних аспектах, які виникають під час виконання урядових функцій у військових умовах.

3. Компетентності державної служби: Роботи, що досліджують компетентності та компетенції державної служби, роблять акцент на необхідності адаптації урядових структур до викликів, які виникають у зв'язку зі змінами в політичному та соціальному середовищі, включаючи військові аспекти.

4. Публічне управління в умовах військового стану: Роботи, присвячені публічному управлінню в умовах військового стану, вирізняються фокусом на управлінських аспектах, які специфічні для ситуацій військових загроз.

5. Державно-службові відносини: Роботи, які досліджують формування державно-службових відносин в період становлення системи публічного адміністрування, дозволяють краще зрозуміти, як влада адаптується та перебудовується під час важливих змін.

6. Національна безпека: Роботи, присвячені національній безпеці, надають комплексний огляд основних напрямків життєдіяльності, що впливають на безпеку країни, і підкреслюють важливість ефективного державного управління у цьому контексті.

7. Централізація та децентралізація: Роботи, які аналізують централізацію та децентралізацію в державному управлінні, дають змогу визначити оптимальний баланс між централізованою та децентралізованою владою в умовах військових загроз.

Висновки з цього підрозділу вказують на необхідність глибокого вивчення різноманітних аспектів державного управління в контексті військових дій та активного адаптування урядових структур до викликів сучасності. Зазначені роботи створюють основу для подальших досліджень та розвитку стратегій державного управління у непередбачуваних умовах.

## **ВИСНОВКИ 1 РОЗДІЛУ**

Перший розділ магістерської роботи розглядає теоретичні аспекти управлінської діяльності в державі. Аналізуючи відомі теоретичні концепції та підходи, визначено ключові поняття, що визначають сутність управлінського процесу. Виявлено, що висвітлені теоретичні засади визначають основу для розуміння природи та функцій управління в сучасному державному контексті.

Дослідження виявило, що сучасні теорії управління надають універсальні інструменти та підходи, які можуть бути використані для розв'язання різноманітних завдань в державному управлінні. Зокрема, поняття стратегічного управління, горизонтального та вертикального управління стали ключовими елементами в розумінні процесів управління.

Зосереджується увага на розгляді методологічних аспектів дослідження управлінської діяльності. Визначено різні методи та підходи, які можуть бути використані для аналізу та оцінки ефективності управлінських процесів.

Використання різних методологічних підходів надає можливість здійснити комплексний аналіз управлінської діяльності, враховуючи різні аспекти та фактори, які впливають на цей процес. Отримані результати дозволять висунути обґрунтовані висновки щодо оптимізації управлінських практик в державі.

Ретельне вивчення джерельної бази дало можливість визначити основні напрями попередніх досліджень та виявити прогалини, які можливо заповнити у рамках поточного дослідження.

Джерельна база включає як класичні теоретичні роботи, так і власні дослідження, що розширює горизонт аналізу та надає можливість врахувати сучасні тренди у сфері управлінської діяльності.

Узагальнюючи вищезазначене, опрацьований розділ надає теоретичний та методологічний каркас для подальших досліджень, а також вказує на необхідність уточнення та розширення знань у галузі управлінської діяльності в державі.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ДІЙ ВІЙСЬКОВО-ПОЛІТИЧНОГО КЕРІВНИЦТВА УКРАЇНИ

### 2.1. Політичні чинники ефективного державного управління в умовах війни

Протягом останніх років наша країна стала свідком низки значних турбулентностей, таких як криза, революція, пандемія та війна. Всі вони стали загрозами для держави загалом і вкотре підтвердили важливість ефективної роботи публічного адміністрування, яке стало новою парадигмою державного управління. Адже завданням публічного управління стало не лише забезпечення функціонування та подальшого розвитку держави, але і пошук найбільш оптимального, з точки зору економії ресурсів, вектору цього розвитку.

Система публічного управління в Україні наразі знаходиться в ускладнених умовах через активний воєнний конфлікт, що становить безпосередню загрозу для національної безпеки. Таким чином, дослідження факторів, які впливають на ефективність функціонування публічного управління в умовах війни, в наш час набуває особливої актуальності. Виклики нового характеру завжди приносять складнощі, породжують нові проблеми та загострюють існуючі кризи

Війна – це виклик, який вимагає ефективного функціонування системи публічного управління, щоб загроза зовні не зламала країну зсередини. Для вивчення характеристик функціонування та показників ефективності публічного управління в умовах війни, важливо з'ясувати концепцію "державне управління". В цьому контексті воно розглядається як механізм створення та втілення державної політики на різних рівнях. Основним завданням державного управління завжди є регулювання та вдосконалення форм і методів управлінської діяльності. У демократичних країнах його

функції включають впровадження стратегій сталого розвитку та гарантування прав і свобод громадян<sup>12</sup>.

У більшості національних досліджень щодо ефективності державного та публічного управління вчені вказують на ряд недоліків, що були характерні для публічного управління в Україні:

- Корупція;
- Наявність конфліктів та внутрішніх суперечностей;
- Недосконале законодавче регулювання;
- Кадрові труднощі та недостатність компетентності у службовців;
- Низький рівень прозорості та відкритості;
- Невизначеність меж політичної та адміністративної сфер;
- Недосконалість механізмів політичного та адміністративного контролю.

Усі вказані фактори представляють собою негативні елементи в ефективній системі публічного адміністрування. Вирішення цих проблем залишається важливим навіть в умовах війни, оскільки в іншому випадку існує ризик виникнення кризи управління, яка може фактично паралізувати державу в умовах зовнішнього тиску агресора.

Адже саме публічне адміністрування передбачає «функціонування універсального організаційно-правового механізму виявлення, узгодження і реалізації суспільних потреб та інтересів, формування прав та обов'язків учасників суспільних процесів та їх взаємовідносини в правому полі»<sup>13</sup>.

Публічне управління спрямоване на здійснення конкретного, організаційного та регулюючого впливу держави на соціальну діяльність людей з метою систематизації, збереження або перетворення її<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Миколюк А. В. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ: ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ с. 54

<sup>13</sup> Молошна О. Особливості формування державно-службових відносин в умовах становлення системи публічного адміністрування в Україні. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02\(2\)/Moloshna,%20Bashtannyk.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02(2)/Moloshna,%20Bashtannyk.pdf) (дата звернення: 10.04.2022). с.59

<sup>14</sup> Державне управління: Словник-довідник / за заг. ред. В. М. Князева. Київ : УАДУ, 2002. 63 с.

Узагальнено, сьогодні існує "ширке" та "вузьке" розуміння публічного управління. У широкому контексті це включає в себе всі види державної діяльності, а в узькому – фокусується на виконавчій владі.

Як зазначає в своїх дослідженнях Г. Атаманчук: «в суспільних відносинах, різноманітних видах діяльності й багатоманітних соціальних ролях держава управляє не всіма, а тільки тими їх проявами, сторонами і взаємозв'язками, які мають значення для всього суспільства, відносяться до реалізації загальних потреб, інтересів та цілей»<sup>15</sup>.

В історичній же ретроспективі ми можемо говорити про зміну управлінської ролі держави по відношенню до тих чи інших сфер суспільної життєдіяльності на різних етапах історичного розвитку суспільства. Управління набуває державно-організованих форм, які обумовлені функціями та методами впливу на соціальні відносини<sup>16</sup>. Первинну роль в ньому відіграє організація системи державного управління, та робота щодо налагодження життєдіяльності суспільства в цілому, забезпечення його цілісності і безпеки, задоволення загальносоціальних проблем<sup>17</sup>.

Таким чином, безпосереднє управління здійснюється органами виконавчої влади, у яких функції розподілені відповідно до сфер впливу, рівня владних повноважень, мети діяльності та організаційних форм.

У ситуації війни, в залежності від обставин в регіоні та завдань, які на даний момент виконує державний орган, його повноваження можуть змінюватися у різних форматах. Органи можуть адаптувати свій робочий підхід для збереження життя та максимальної ефективності у виконанні посадових обов'язків.

Позитивним в цьому ключі став доволі тривалий досвід із забезпечення ефективної роботи фахівців публічного управління за межами адміністративних будівель, який було набуто за час пандемії COVID19. При

---

<sup>15</sup> Державне управління: теорія і практика / за заг. ред. В. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер, 1998. 14с

<sup>16</sup> Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи / колектив авторів ; наук. кер. В. Цвєтков Київ : Оріяни, 1998. 56 с.

<sup>17</sup> Політологічний енциклопедичний словник / за ред. Ю. Шемчушенка, В. Бабкіна. Київ : Генеза, 1997. 97 с.

виникненні загрози для переходу на дистанційний режим роботи службовцю достатньо усно або за використанням засобів телекомунікаційного зв'язку звернутись до безпосереднього керівника та керівника самостійного структурного підрозділу з відповідною пропозицією щодо зміну формату роботи. Єдиною умовою переходу є здатність підтримувати постійну комунікацію з безпосереднім керівником та виконувати власні функції з максимальною ефективністю.

При відсутності спроможності виконувати поставлені завдання чи підтримувати на належному рівні ефективність своєї роботи, службовцю доцільно оформити прохання, щоб надати можливість забезпечити поставлені завдання іншими спеціалістами. Адже система прийому публічних службовців на роботу під час війни теж додала в гнучкості і тепер охочі матимуть змогу без конкурсу зайняти відповідні посади (за умови підтвердження кандидатами наявності громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами, передбаченими законодавством). А вже після припинення воєнного стану, протягом наступних 6 місяців, на ці посади буде оголошено відповідні конкурси.

Окремою проблемою є робота публічного управління на тимчасово окупованих територіях та в районах ведення активних бойових дій. В населених пунктах де зруйновано чи порушено інфраструктуру й логістику виникають не лише питання про забезпечення потреб населення та організації для них максимально безпечних умов, але й про поводження з документами, питання евакуації, створення гуманітарних коридорів, продовольчу логістику. Наразі, згідно з заявами Національного агентства України з питань державної служби, в більшості подібних населених пунктів система публічного управління частково адаптувалася до критичних умов, представляючи нашу державу в тилу ворога, ставши на захисті національних інтересів.

В місцях ведення активних бойових дій, відповідно до частини п'ятої статті 3 Закону України «Про військово-цивільні адміністрації», було створено військово-цивільної адміністрації.



В таких адміністраціях до публічних управлінців на різні посади відбулась доукомплектація військовослужбовцями військових формувань, особами рядового і начальницького складу правоохоронних органів, які наділені спеціальними навичками а досвідом. Це ще один фактор, який сприяє підвищенню ефективності публічного управління під час війни. Ще одним фактором є організація професійного навчання публічних службовців через систему підвищення кваліфікації. Адже війна часто ставить такі задачі, з якими спеціалісти в цій сфері жодного разу не стикались. Тому, організація навчання та обміну досвідом, поширення позитивних практик та надання конкретних алгоритмів вирішення пов'язаних з війною проблем – сьогодні це особливо актуальний вектор в роботі публічного управління в Україні. Оновлення змісту та форм навчання та можливостей службовців брати участь у відповідних навчальних програмах наразі є особливо нагальним завданням.

Так, наприклад, на місцевому рівні наразі актуальне навчання за напрямками: – робота з внутрішньо переміщеними особами; – налагодження отримання та розповсюдження гуманітарної допомоги; – цивільний захист населення; – проведення заходів щодо оборони територіальних громад; – інформаційне забезпечення та запобігання фейкам. Крім того, щодня все більше нових проблемних питань з'являється у сферах освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту тощо. Це викликає необхідність розробки нових програм підвищення кваліфікації, спеціально адаптованих до змінених умов роботи публічних службовців. Ці програми повинні відповідати конкретним викликам, що ставляться перед публічним управлінням в умовах воєнного стану.

Випробування, які виникли через широкомасштабне вторгнення Росії в Україну, належать до складних викликів для українського народу. Ця ситуація надає особливого значення необхідності створення адаптивних механізмів публічного управління, які можуть ефективно реагувати на виклики військового конфлікту та вимоги післявоєнної відбудови.

Розмір та складність проблем у всіх галузях та на різних рівнях суспільної діяльності, виявлені в умовах нестабільного, нетипового та агресивного середовища, пов'язані з великими втратами, як у людських, так і в матеріальних ресурсах, свідчить про термінову вимогу започаткування нових методів до вибудування практичних механізмів публічного управління, які б дозволили витримати у військовому, економічному та гуманітарному спектрі, здобути перемогу та закласти підґрунтя післявоєнного оновлення.

У зв'язку з урахуванням особливостей складної нової реальності, значного дефіциту ресурсів та великої потреби в них для досягнення як стабілізаційних, так і проривних цілей, важливо негайно сформувати спроможність системи публічного управління для ефективного вирішення актуальних завдань на всіх рівнях - національному, регіональному та місцевому. Це повинно враховувати завдання, компетенції та ресурси, використовуючи прогресивний інструментарій координації та співпраці в межах механізму багаторівневого управління за цілями та результатами.

У воєнний час, коли розвиток військової сфери та питання оборони стають пріоритетними завданнями для всіх суб'єктів публічного управління, виникає необхідність одночасного вирішення комплексу проблем, пов'язаних із поглибленням економічної, соціальної, гуманітарної, міграційної та екологічної кризи. Відбувається трансформація системи публічного управління в напрямку адаптації до сучасних викликів, що виявляється в структурному, функціональному, організаційному та технологічному аспектах її функціонування. Таким чином, в основу розробки та реалізації механізмів публічного управління важливо покласти методологічний підґрунтя управління за результатами, яке б дозволило:

- Забезпечити чітку адаптивну спрямованість діяльності суб'єктів у сфері публічного управління на всіх рівнях та в контексті вирішення управлінських завдань у різних сферах суспільства.
- Розвивати ефективну взаємодію між органами влади та громадськими організаціями, зокрема визначаючи стратегічні цілі для розвитку

українського суспільства після війни та приймаючи тактичні рішення для їх досягнення, з урахуванням інтересів та активізації потенціалу громадських інститутів.

- Об'єднувати управлінський потенціал владних структур у різних напрямках і рівнях для досягнення очікуваних результатів.
- Прибирати інституціональні бар'єри при розробці управлінських механізмів та формуванні їх організаційно-функціонального та ресурсного забезпечення.

Війна внесла зміни в усі сфери життя і спричинила необхідність перегляду та переоцінки цілей розвитку різних сфер і секторів, громад, регіонів і, загалом, країни. Саме на основі концепції "управління за результатами" важливо провести перегляд і коригування стратегічних програмних документів та інструментів їх реалізації, враховуючи зміну умов та середовища, в якому функціонують об'єкти публічного управління. Треба враховувати попередній управлінський досвід, з'явлення нових загроз та потреб, а також створювати цілеорієнтовані та адаптивні управлінські механізми для ефективного та оперативного вирішення проблем воєнного часу та переходу до післявоєнного відновлення країни в соціальному та економічному аспектах.

Узгодження стратегічних і оперативних цілей при вирішенні проблем у різних сферах та на різних рівнях публічного управління стає ключовим завданням у контексті змін, спричинених війною. Значний обсяг ресурсів, необхідних для подолання негативних наслідків війни, при обмежених ресурсах, підкреслює важливість швидкого реагування та прийняття обґрунтованих публічно-управлінських рішень. Ці рішення повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей, що дозволяють реалізувати стратегічний підхід до використання наявного потенціалу післявоєнного розвитку економіки, території та країни загалом.

Концепція управління за результатами надає передумови для оптимального поєднання інструментарію ситуаційного та стратегічного

управління. Система публічного управління реалізує стратегічний підхід, спрямований на досягнення критеріїв національної безпеки, збалансовуючи показники соціальної та економічної ефективності розвитку національних, регіональних та місцевих соціально-економічних систем. Важливим елементом є комплексне вирішення міжвідомчих проблем за допомогою механізмів стратегічного планування. Формування належного інформаційно-аналітичного та інституціонального забезпечення сприяє узгодженому розробленню та впровадженню стратегічних програм на різних рівнях публічного управління. Пошук нових можливостей для залучення та ефективного використання всіх видів ресурсів стає важливим етапом у вирішенні завдань у військовій сфері, обороні, забезпеченні безпеки та відновленні після війни, що забезпечить закріплення України в тренді світового суспільного прогресу.

Суттєва нестабільність, непередбачуваність та невизначеність умов воєнного періоду повинні постійно враховуватися владними структурами при формуванні стратегій управління, зокрема, використання концепції "управління за результатами". Ця концепція передбачає налагодження ефективного зворотного зв'язку за допомогою впровадження систем моніторингу, які постійно відстежують результативність управління та оцінюють досягнуті результати. На основі цих оцінок приймаються рішення щодо перегляду управлінських цілей та корекції механізмів їх виконання з метою покращення.

Такий підхід створює передумови для превентивності, об'єктивності, гнучкості та адаптивності в публічному управлінні. Він також сприяє забезпеченню спроможності ефективно розбудовувати соціально-економічне оновлення країни.

Для зміцнення здатності публічного управління вирішувати завдання, пов'язані із забезпеченням життєдіяльності суспільства під час воєнних та післявоєнних умов, використання концепції "управління за результатами" є ключовим. Це охоплює:

- Підпорядкування структур публічного управління цільовій системі.
- Ясне визначення управлінських цілей за допомогою конкретних якісних та кількісних показників.
- Оптимізацію процесів прийняття та реалізації управлінських рішень з урахуванням критеріїв результативності та ефективності.
- Ефективну співпрацю між владними структурами у вертикальному та горизонтальному планах для досягнення конкретних цілей.
- Стимулювання переходу від оцінки дій до оцінки досягнутих результатів<sup>18</sup>.
- Розуміння громадськими та бізнесовими інституціями того, як державні органи розв'язують актуальні проблеми та досягають цілей, і як вони можуть сприяти розробці та впровадженню публічно-управлінських механізмів.

Складні виклики, що виникають під час воєнного конфлікту, покладають високі вимоги до функціонування системи публічного управління. При формуванні її здатності ефективно реагувати на ці виклики, рекомендується наочно реалізовувати концепцію управління за результатами.

В умовах воєнного стану зростає важливість оптимізації процесів управління державою та її регіонами. Це ставить нові виклики перед системою публічного управління в Україні. Передусім необхідно налагодити ефективну взаємодію між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства задля подолання наявних інституційних проблем, які гальмують адаптацію країни до умов воєнного стану, а також обмежують перспективи її економічного розвитку на повоєнному етапі. До таких проблем, зокрема, належать інституційні прогалини в нормативно-правовому забезпеченні адміністративно-територіальної реформи, а також опортуністична поведінка значної частини населення.

---

<sup>18</sup> Ющенко Л.І. Застосування концепції "управління за результатами" у діяльності органів публічної влади. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. Том 20 (68) №1. С.175

Важливого значення в нинішніх умовах також набуває формування в Україні нової системи стратегічного управління розвитком держави та її регіонів і громад з урахуванням актуальних потреб воєнного часу.

Основними механізмами розвитку публічного управління, орієнтованими на підвищення його ефективності шляхом впровадження нової моделі стратегування та ефективних інструментів стратегічного планування є фінансовий, соціальний і ринковий.

## **2.2. Державно-управлінська безпека як складова національної безпеки України**

Концептуальні підходи до вивчення державно-управлінської безпеки мають велике значення для буття держави, оскільки це належно забезпечує процес ефективного забезпечення національної безпеки всією системою державного управління, а також конкретними суб'єктами забезпечення національної безпеки.

Безпека в галузі державного управління фактично є основою та складовою частиною національної безпеки, яка визначає наявність і збереження ключових атрибутів держави (таких як територія, суверенітет, апарат публічної влади, правова система тощо). Визнання цих атрибутів іншими суб'єктами міжнародного співтовариства також залежить від ефективності заходів у галузі державного управління.

Державний апарат представляє собою засіб здійснення державної влади, і його головна місія - виконання не лише обов'язків та завдань, визначених конституцією, але й захист прав і інтересів громадян, громад, держави, забезпечуючи збереження національних інтересів під впливом глобалізаційних процесів. Саме на цей сектор національної безпеки країни покладається забезпечення безпеки держави та національних інтересів. Тому вважаємо за важливе провести дослідження та визначити державно-управлінську безпеку як невід'ємну складову національної безпеки.

Сучасні глобальні події свідчать про те, що національні держави все активніше ведуть боротьбу за своє власне існування. Ця ситуація набуває особливого значення через події в Україні, глобальну пандемію 2020 року, конфлікти щодо ресурсів та серйозні зміни клімату. Зростаюча напруга підкреслюється численними зовнішніми факторами. Вже на цьому етапі можна стверджувати про можливі важливі трансформації у світовому порядку.

Україна займає на передовий ряд у майбутньому формуванні світового порядку та нового системного підходу, який вносить правки існуючим безпековим угодам та межам. У цьому контексті важливим стає аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз національній та управлінській безпеці, що виникають на сучасному етапі розвитку людської цивілізації. Ми вважаємо, що ряд внутрішніх загроз, присутніх у сфері державного управління та адміністрування, призводить до формування нового аспекту національної безпеки – державноуправлінської безпеки.

Сучасна Стратегія національної безпеки України відмовляється від розділення загроз на внутрішні та зовнішні, а зосереджується лише на найбільш суттєвих у цьому контексті. Основним елементом стає державне управління. У результаті цього підходу ці загрози стають основою для ризиків у сфері державного управління. Виділення їх на зовнішні та внутрішні дозволяє відстежувати часову динаміку їхніх змін. Як відомо, управління справами країни в зовнішньополітичній сфері за сучасних умов часто здійснюється за межами нації з участю міжнародної спільноти, де приймають важливі рішення щодо майбутнього України.

Тому його ще називають зовнішнім управлінням<sup>19</sup>. Це покладає важливі й відповідальні завдання на Міністерство закордонних справ України, українські дипломатичні представництва за кордоном з ефективного відстоювання інтересів держави. Загрози державному управлінню поділяють

---

<sup>19</sup> Омельчук, В. А., Стрельбицький, М. П., Гордієнко, С. Г., et al. (2021). Забезпечення національної безпеки за основними напрямками життєдіяльності України: навчальний посібник: у 2-х ч.: Ч. I; за заг. ред. А.М. Кислого, М.П. Стрельбицького. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, с.59

не тільки на зовнішні та внутрішні. Їх можна класифікувати і за іншими ознаками: за часом – довготривалі, короткотривалі і тимчасові; за місцем поширення – місцеві, регіональні, загальнодержавні; за наслідками – локальні, масштабні, катастрофічні тощо.

Це покладає важливі й відповідальні завдання на Міністерство закордонних справ України, українські дипломатичні представництва за кордоном з ефективного відстоювання інтересів держави. Загрози державному управлінню поділяють не тільки на зовнішні та внутрішні.

Їх можна систематизувати за різними критеріями:

- За часом – події можуть бути довготривалими, короткотривалими або тимчасовими.
- За місцем поширення – можливі місцеві, регіональні та загальнодержавні події.
- За наслідками – можна визначити локальні, масштабні, катастрофічні та інші типи

У рамках реорганізації минулої Національної академії державного управління при Президентові України було розроблено та представлено власне визначення "управлінська безпека". Згідно з цією дефініцією, управлінська безпека визначається як стан внутрішніх і зовнішніх умов діяльності керівника у сфері державного управління. Ці умови мають на меті нейтралізацію або унеможливлення ухвалення та реалізації управлінських рішень, які можуть призвести до негативних наслідків для держави і суспільства в різних сферах, зокрема й у зовнішньополітичній<sup>20</sup>.

Відповідно до введеного поняття у центр кола управлінської безпеки розташовується "керівник", що відповідає системі та сутності державного управління. Однак, на наш погляд, основою системи управлінської безпеки є управлінські рішення, які не обов'язково приймає лише "керівник". На нашу думку, управлінські рішення та механізм їх ухвалення – це законодавчо

---

<sup>20</sup> Нижник, Н. Р. (ed.) (1997). Державне управління в Україні: централізація і децентралізація. Київ: УАДУ при Президентові України, с.76



визначена система взаємодії між суб'єктами, об'єктами та зв'язками, яка визначає порядок вироблення та прийняття рішень в управлінській сфері.

У наукових дослідженнях, присвячених проблемам національної безпеки України, виділяється конкретний аспект безпеки, що обумовлюється сферою життєдіяльності суспільства і держави. У цьому контексті визнається необхідність розробки та впровадження комплексу заходів з захисту національних інтересів держави.

Отже, в Україні сфери національної безпеки визначають крізь призму загроз, зокрема, розрізняють: державну, економічну, енергетичну, політичну, інформаційну, екологічну, воєнну безпеку.

У контексті нашого дослідження, а також у функції правового підґрунтя державно-управлінської безпеки, проаналізуємо стратегію забезпечення державної безпеки, яку затверджено Указом Президента України від 16 лютого 2022 року № 56/2022<sup>21</sup>. У цій стратегії, яку узаконили напередодні широкомасштабного вторгнення РФ на територію України, було визначено та систематизовано ключові загрози державній безпеці України, зокрема державному управлінню та апарату.

Зазначено, що серед основних причин, що призвели до низької ефективності системи забезпечення національної безпеки України, зокрема державно-управлінського вектора, виступають наступні фактори:

1. Неспроможність системи забезпечення національної безпеки України проводити аналіз безпекового середовища та вчасно виявляти загрози.
2. Вплив іноземних спецслужб на керівництво суб'єктів забезпечення національної безпеки України, обумовлений багатовекторною зовнішньою політикою та цілеспрямованим поглибленням розбіжностей у політичних орієнтаціях населення за регіональним принципом.

---

<sup>21</sup> . Верховна Рада України (2022). Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року "Про Стратегію забезпечення державної безпеки": Указ Президента України відвід 16 лютого 2022 року № 56/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0088525-21#Text>

3. Налаштованість представників політичного керівництва держави на реалізацію власних, корпоративних інтересів, а не національних.
4. Відсутність готовності системи забезпечення національної безпеки протидіяти загрозі сепаратизму.
5. Незавершеність формування системи забезпечення національної безпеки та прийняття помилкових управлінських рішень у цьому питанні<sup>22</sup>.

Управлінські рішення грають ключову роль у забезпеченні державно-управлінської безпеки, отримуючи легітимність через відповідність законодавству та врахування національних інтересів. Суб'єкти, які ухвалюють ці рішення, повинні відповідати об'єктивним вимогам, спрямованим на забезпечення конституційного ладу, правового режиму, національної ідеї та територіальної цілісності. Важливо, щоб такі рішення відображали стратегічні інтереси держави, сприяли національній безпеці та сприяли стабільності.

У процесі ухвалення управлінських рішень, як елементу державно-управлінської безпеки, важливо виявити і проаналізувати потенційні загрози для безпеки країни, а також вжити обґрунтованих заходів з їх запобігання та мінімізації наслідків. Ключовий аспект державно-управлінської безпеки полягає у впровадженні ефективної комунікації та координації між різними органами та відомствами державного управління. Ці органи відповідають за виконання заходів з національної безпеки, і важливо, щоб їхня взаємодія була організованою та ефективною. Ми вважаємо, що функціональні завдання державно-управлінської безпеки повинні бути чітко визначені шляхом законодавчого визначення загроз у сфері державної безпеки в Стратегії національної безпеки України.

Отже, серед функцій державно-управлінської безпеки можна визначити наступні аспекти:

---

<sup>22</sup> Дацюк, А., Садовський, В., Полтораков, О., & Марутян, Р. (2015). Аналіз державної політики у сфері національної безпеки і оборони України. Київ. URL: <https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2018/02/Analiz-polityky-NB-pravl-final.pdf> с.77

1. Протидія загрозам посягань на державний суверенітет та територіальну цілісність України:
  - Захист від дій окремих груп та осіб, спрямованих на порушення суверенітету та територіальної цілісності.
  - Забезпечення економічного, науково-технічного та оборонного потенціалу країни.
2. Захист прав і свобод громадян:
  - Протидія загрозам посягань на права та свободи громадян України.
3. Запобігання корупції та зрощенню бізнесу і політики:
  - Проведення заходів для запобігання корупції в органах державної влади.
  - Запобігання злиттю інтересів бізнесу та політики.
4. Протидія організованій злочинності:
  - Заходи для запобігання та протидії організованій злочинності.
5. Захист конституційного ладу та законів України:
  - Перешкоджання порушенням Конституції та законів України з боку державних та місцевих органів влади.
  - Гарантування прав і свобод громадян під час виборчих кампаній.
6. Підвищення ефективності контролю за дотриманням вимог Конституції та виконанням законів України:
  - Забезпечення ефективного контролю за виконанням вимог Конституції та законодавства країни.

Державно-управлінська безпека – це комплекс заходів і процедур, спрямованих на забезпечення безпеки в державному управлінні через чітко регламентований механізм ухвалення управлінських рішень та системний аналіз індикаторів середовища.

Основне завдання такої безпеки – захистити національні інтереси, зберегти стабільність та функціонування держави, суверенітет, а також убезпечити державні структури та посадові особи, шляхом реалізації

комплексу запобіжних заходів, зокрема: розвиток основних і створення резервних спроможностей, а також альтернативних планів і стратегій розвитку, які забезпечують виконання державою суспільно важливих функцій у мінімально необхідному обсязі під час кризи та швидке відновлення – у післякризовий період; розроблення й упровадження схем розподілу обов'язків і заміщення ключових посад у сфері державного управління; формування каналів комунікацій, які дають змогу ухвалювати, роз'яснювати й реалізовувати державні рішення навіть за кризових умов з дотриманням принципів законності, ефективності, підзвітності.

Організаційний аспект державно-управлінської безпеки включає систему державних структур, де фігурують правоохоронні органи, розвідувальні та контррозвідувальні служби, міністерства та інші органи державного управління. З цього погляду, державні структури можна класифікувати за функціональним критерієм на декілька груп:

1. Органи виконавчої влади, що забезпечують державний контроль за безпекою:
  - Міністерство внутрішніх справ.
  - Служба безпеки України.
  - Державна прикордонна служба України.
  - Міністерство оборони України.
2. Органи законодавчої влади, що розробляють законодавчі акти для гарантування національної безпеки:
  - Верховна Рада України.
3. Органи судової влади, що забезпечують судовий контроль за збереженням національної безпеки:
  - Конституційний Суд України.
  - Верховний Суд України.
  - Апеляційні суди.
  - Місцеві суди.

4. Органи місцевого самоврядування, що забезпечують безпеку на місцевому рівні:

- Районні та міські ради.
- Сільські, селищні та міські голови.

Усі вказані вище публічні органи взаємодіють та співпрацюють, керуючись принципами верховенства права, законності, прозорості, ефективності та результативності. Ця взаємодія спрямована на забезпечення національної безпеки України, зокрема, у сфері державного управління. Серед ключових загроз, які зазначено у Стратегії національної безпеки України (п. 19)<sup>23</sup> та Стратегії державної безпеки (пп. 10, 13), а отже, створює потенційно загрозове підґрунтя для руйнування територіальної цілісності, суверенітету та ефективного державного управління зазначається – корумпованість посадових осіб, тобто суб'єктів ухвалення управлінських рішень.

Одночасно зі зазначеним вище, Стратегія національної безпеки України "Безпека людини – безпека країни", яку затверджено указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020, визначила "джерелом загроз незалежності України, її суверенітету і демократії недостатню ефективність державних органів, що ускладнює вироблення і реалізацію ефективної політики. Водночас зазначено, що непослідовність та незавершеність реформ і корупція перешкоджають виведенню української економіки з депресивного стану, унеможливають її стале і динамічне зростання, підвищують уразливість до загроз, підживлюють кримінальне середовище".

Для знищення цих загроз у зазначеній вище Стратегії пропонують утверджувати принцип нульової толерантності до корупції, забезпечувати ефективну діяльність органів, які запобігають корупції та протидіють корупційним правопорушенням, а також забезпечувати прозорість, підзвітність державних органів, добросовісність посадових (службових) осіб,

---

<sup>23</sup> Верховна Рада України (2020). Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України": Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>

ефективний доступ до правосуддя, вдосконалювати досудове розслідування кримінальних правопорушень, судовий розгляд кримінальних проваджень та виконання призначених судами покарань.

Як засвідчує вітчизняний досвід, корупція і організована злочинність є взаємопроникаючими (явище кримінальної дифузії) та антиподом державного й соціального управління. На сьогодні саме це є однією з причин гальмування вступу України в ЄС, не виділення в необхідної фінансової допомоги, озброєння, інших видів допомоги та підтримки в реалізації геополітичних програм України.

Визначено конкретні завдання у Стратегії національної безпеки України, відповідно до яких держава повинна реалізувати ключові функції, переважно спрямовані на забезпечення безпеки, зовнішньополітичної стабільності, соціального захисту та регуляції. Крім того, стратегія визначає роль правоохоронних, податкових та митних органів у захисті прав, свобод та законних інтересів громадян, зокрема у сфері підприємництва. Україна має завершити процес децентралізації і сформувати спроможні об'єднані територіальні громади"<sup>24</sup>.

Отже, закріплена одна з умов державно-управлінської безпеки – децентралізація та спроможні об'єднані територіальні громади.

В наукових сучасних дослідженнях, серед внутрішніх загроз, які існують у сучасному державно-управлінському секторі та загрожують національній безпеці України, виокремлюють також такі:

- утворення глибокої соціальної прірви між владою та народом країни та як наслідок – внутрішню боротьбу (беззбройну) та супротив;
- зміна ієрархії цінностей усього суспільства, де загальнонаціональні інтереси, цілі й ідеал посідають останні місця;
- розпад держави як наслідок соціогенних, техногенних, криміногенних;

---

<sup>24</sup> Орлик, В., & Гриценко, А. (2022). Основні положення нової Стратегії національної безпеки США. Національний ін-т стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/osnovni-polozhennya-novoyi-stratehiyi-natsionalnoyi-bezpeky> с.64

- дезорієнтація населення країни ззовні та зсередини і перетворення країни на сировинний придаток інших більш сильних держав для "загальнолюдських" цілей<sup>25</sup>;
- концентрація у владі під час криз "тимчасових управлінців", у яких особиста вигода завжди є вищою за державні інтереси, це – одна з найнебезпечніших загроз;
- надання окремих привілеій окремим громадянам, які володіють великими ресурсами, за рахунок ослаблення їх відповідальності перед усім суспільством і державою.

Світовий досвід соціально-економічного розвитку показує, що в суспільстві існують об'єктивні принципові положення, порушення яких призводить до дестабілізації обстановки, криз і зниження рівня безпеки особи, суспільства та держави. На основі цих засад потрібно будувати систему державного управління як соціально-економічними перетвореннями, так і питаннями безпеки, гострота яких стає найактуальнішою. Для державного управління безпекою особи, суспільства та держави, як складного соціального процесу, характерні змістовні і часові аспекти. У змістовному плані державне управління, як уже зазначено, складається з певного набору функцій, а в часовому – з послідовних стадій процесу<sup>26 27</sup>.

Разом із тим для кожної стадії державноуправлінської діяльності забезпечення національної безпеки виникає потреба в діях, спрямованих на вирішення проблеми, а тому, на наш погляд, критично важливо розуміти сутність державного механізму впливу на проблеми національної безпеки. Необхідно акцентувати увагу, що забезпечення державних органів є важливим завданням для забезпечення національної безпеки загалом.

---

<sup>25</sup> Адамчук, О. В., Дмитренко, О. М., & Салюк, С. В. (2018). Загальний аналіз різних аспектів національної безпеки України як поняття в сучасних наукових дослідженнях. *Theory and Practice of Public Administration*, 4(63), с. 2-4.

<sup>26</sup> Семенченко, А. І. (2008). Стратегічне планування у сфері державного управління національною безпекою: монографія. Київ: Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, с.76.

<sup>27</sup> Ситник, Г. П. (2004). Державне управління національною безпекою України: монографія. Київ: Вид-во НАДУ, с.408.

Ось низка способів, які можуть допомогти захистити державні органи від зовнішніх і внутрішніх загроз:

- розроблення та впровадження відповідних законів і політик з питань безпеки державних органів, до яких належать закони, що регулюють доступ до конфіденційної інформації, політики щодо фізичної безпеки та забезпечення охорони приміщень;
- забезпечення фізичної безпеки державних органів способом встановлення камер спостереження, систем контролю доступу, а також забезпечення надійного зберігання конфіденційної інформації;
- проведення регулярних аналізів внутрішньої безпеки державних органів, враховуючи перевірки на можливість проникнення зовнішніх загроз через шлях кібератак та соціально-інженерні методи;
- навчання та тренування працівників державних органів з питань кібербезпеки, соціально-інженерних методів та розпізнавання загроз;
- співпраця з іншими органами держави, зокрема з правоохоронними органами та розвідувальними службами, для забезпечення національної безпеки загалом.

На підтвердження зазначеного вище розглянемо закордонний досвід, який надав би певний алгоритм дій щодо організаційного забезпечення державно-управлінської безпеки України.

У Сполучених Штатах Америки державна безпека несе відповідальність за кілька федеральних агентств і військових структур. Декілька ключових агентств та організацій грають важливу роль у забезпеченні кібербезпеки та захисту від кіберзагроз.

Федеральна служба безпеки (FBI) відіграє важливу роль у боротьбі з кіберзлочинністю, але її основна місія зазвичай пов'язана з розслідуванням та протидією злочинності взагалі, включаючи інтернет-мовлення. Неформально NCCIC, або Кіберцентр національної системи цивільної оборони



інформаційних структур (National Cybersecurity and Communications Integration Center), співпрацює з іншими агентствами і промисловими партнерами для виявлення і вирішення кіберзагроз.

Інші важливі агентства, такі як Кіберкомандування Збройних сил США (U.S. Cyber Command), Агентство національної безпеки (National Security Agency), та Департамент державної безпеки (Department of Homeland Security), також грають ключову роль у кібербезпеці та взаємодіють з іншими структурами для ефективного захисту інформаційних систем державного управління.

В Ізраїлі забезпечення державної безпеки є важливим аспектом, і це здійснюється через різноманітні розвідувальні та безпекові служби. Основні агентства включають:

1. Моссад (HaMossad leModi'in uleTafkidim Meyuhadim):

- Моссад є протягом десятиліть однією з найвідоміших і найефективніших розвідувальних служб в світі. Вони займаються збором інформації за межами країни, проведенням розвідувальних операцій та забезпеченням безпеки держави.

2. Шін-Бет (Sherut ha-Bitaḥon haKlali):

- Шін-Бет — це внутрішня служба безпеки, яка відповідає за контррозвідку та боротьбу з тероризмом в межах країни. Вони спеціалізуються на захисті внутрішньої стабільності та запобіганні можливим загрозам безпеці.

3. АМАН (Agaf ha-Modi'in):

- АМАН відповідає за розвідування у Збройних силах Ізраїлю. Вони забезпечують військовий розвід, збір інформації та аналіз, що стосується зовнішніх загроз країни<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Войтовський, К. (2022). Досвід Ізраїлю щодо формування стратегії національної безпеки. Національний ін-т стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/dosvid-izrayilyu-shchodo-formuvannya-stratehiyi-natsionalnoy> с.84

У Китаї є Міністерство державної безпеки, яке відповідає за забезпечення безпеки національних інтересів та захист державної інформаційної системи. Крім того, китайський уряд здійснює суворий контроль над доступом до Інтернету та соціальних мереж.

У Франції є Міністерство внутрішніх справ, яке відповідає за забезпечення внутрішньої безпеки та боротьбу з тероризмом, Франція виробляє криптографічні протоколи та інші заходи з підвищення кібербезпеки державної інформаційної системи. Також у країні створено національний центр кібербезпеки, який відповідає за забезпечення кібербезпеки країни. Також триває активний розвиток розвідувальних служб, які забезпечують зовнішню та внутрішню безпеку країни. Наприклад, Дирекція загальної безпеки зовнішніх служб (DGSE) збирає та аналізує інформацію про зовнішні загрози Франції, а Дирекція внутрішньої безпеки (DGSI) відповідає за боротьбу з тероризмом та іншими внутрішніми загрозами<sup>29</sup>.

Позитивним, на наш погляд, є інструмент контролю за доступом до інформації у Франції. У цій країні існують суворі правила щодо доступу до державної інформації. Зокрема, співробітники державних органів мають отримувати тільки ту інформацію, яка необхідна для виконання їхніх обов'язків, і повинні підписувати угоди про збереження конфіденційності.

Отже, державно-управлінська безпека може бути визначена як складна підсистема національної безпеки, спрямована на забезпечення стійкості та безпеки державного управління. Ця підсистема має на меті захист національних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз шляхом ухвалення управлінських рішень на основі принципів верховенства права, законності, підзвітності, прозорості, ефективності та результативності.

Основними напрямками державно-управлінської безпеки в Україні, що зумовлені загрозами внутрішньої та зовнішньої природи, є:

---

<sup>29</sup> Омельчук, В. А., Стрельбицький, М. П., Гордієнко, С. Г., et al. (2021). Забезпечення національної безпеки за основними напрямками життєдіяльності України: навчальний посібник: у 2-х ч.: Ч. I; за заг. ред. А.М. Кислого, М.П. Стрельбицького. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, с. 304.

- розвиток спроможностей суб'єктів системи забезпечення державної безпеки щодо своєчасного попередження, виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз державній безпеці України, запобігання та протидії таким загрозам;
- протидія руйнуванню державного апарату та місцевого самоврядування у зв'язку з поширенням системної корупції в державних органах;
- створення ефективної системи обміну інформацією між суб'єктами забезпечення державної безпеки та запровадження дієвих механізмів доступу суб'єктів забезпечення державної безпеки до державних електронних інформаційних ресурсів та автоматизованих інформаційних і довідкових систем, реєстрів, банків (баз) даних;
- зростання рівня кваліфікації фахівців суб'єктів забезпечення державної безпеки;
- удосконалення нормативно-правового забезпечення функціонування системи забезпечення державної безпеки, організаційних засад діяльності суб'єктів забезпечення державної безпеки, їх координації та взаємодії;
- створення дієвих механізмів взаємодії суб'єктів забезпечення державної безпеки із громадянським суспільством, зміцнення демократичного цивільного контролю і нагляду за діяльністю суб'єктів забезпечення державної безпеки. Вважаємо питання визначення та аналізу механізмів взаємодії суб'єктів забезпечення державної безпеки із громадянським суспільством перспективним напрямом подальших досліджень, з огляду на зростаючу та активну роль громадянського суспільства у забезпеченні та відстоюванні національних інтересів.

### **2.3. Відповідальність публічних службовців перед суспільством в умовах воєнного стану**

Під час війни публічні службовці, включаючи урядовців, державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, військовослужбовців і правоохоронців (державна служба в широкому її розумінні, тобто всі хто

здійснює функції держави та місцевого самоврядування), несуть велику відповідальність перед суспільством як з правової, так і з моральної точки зору. Їхні ролі та обов'язки можуть відрізнятися залежно від їхніх посад і функцій, але є загальні принципи, які застосовуються до публічних службовців під час війни.

Визначення відповідальності публічних службовців перед суспільством під час війни є критичним для ефективного функціонування держави та її подальшого розвитку. Це тому, що публічні службовці є основними посередниками між населенням і владою, і вони відіграють важливу роль у впровадженні змін. Від них очікується прийняття рішень для вирішення різних проблем, і саме через їхню діяльність формується враження про державу та її управління.

Такий підхід встановлює основу, яка підкреслює важливість служіння інтересам суспільства та дотримання фундаментальних цінностей, навіть у розпал військового конфлікту. Визначення відповідальності державних службовців перед суспільством в умовах війни є надзвичайно актуальним з кількох причин: гарантування захисту прав людини попри все; збереження верховенства права; необхідність пом'якшення гуманітарних наслідків; забезпечення підзвітності та прозорості; збереження громадської довіри до державних установ і службовців; прийняття етичних рішень в умовах підвищеного ризику, високого ступеня невизначеності та загостреної чутливості громадян через вразливість під час війни тощо.

Соціальні дослідження стосовно очікувань населення від публічних посадових осіб щодо проявлення політичної волі та компетентності у проведенні реформ під час війни демонструє, що більшість населення очікує від представників публічної служби провідної ролі лідерів у процесах змін, зокрема й етичної поведінки (контекст доброчесності в реформі боротьби з корупцією) тощо<sup>30</sup>. Відповідно питання моральної та правової

---

<sup>30</sup> Youkrajna (2023). Реформація країни. Погляд громадян: які реформи потрібні в 2023 та яка успішність вже проведених. Дослідження. URL: <https://youkrajna.com.ua/> с.12

відповідальності публічних службовців у своєму взаємозв'язку виходить на перший план, а також набуває певної специфіки через воєнний стан, його правові особливості та зміну очікувань громадян від держави.

Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави<sup>31</sup>. В аспекті найвищих соціальних цінностей держава та територіальні громади є їх гарантами в умовах, на наш погляд, сталого розвитку. Беручи до уваги принцип "нікого не залишити осторонь" та використовуючи широкий спектр інформаційних, статистичних та аналітичних матеріалів, у 2017 р. було розроблено національну систему цілей сталого розвитку з урахуванням специфіки розвитку України (86 завдань розвитку та 172 показники для моніторингу їх виконання)<sup>32</sup>. Принципи відповідності концепції Цілей Сталого Розвитку були підтвержені у 2022 році, коли їх основні засади були включені в план відновлення України після війни.

Згідно з концепцією єдності публічної влади в державі, не може існувати різноманіття владних структур, оскільки це протирічить принципам народного та державного суверенітету, які гарантовані цією концепцією. Це відображається у компетенційній інстанційності та відповідальності, які пов'язані з цією єдністю влади, а точніше обсяг ("тягар") відповідальності держави та громади є чинником принципів субсидіарності та субституційності. В аспекті гарантування найвищих соціальних цінностей держава є універсальним гарантом і вищою інстанцією, наділеною відповідальністю, зокрема, субсидіарною та субституційною, щодо субдержавних і місцевих органів влади<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> . Верховна Рада України (2020). Конституція України (Основний закон): Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30.. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> Ст. 249

<sup>32</sup> . Калашник, Н. С. (2023). Забезпечення цілей сталого розвитку в Україні: концептуальні перетворення сприйняття в умовах воєнного стану. Ефективність державного управління, 4(73), с.11-16. <https://doi.org/10.36930/507301>

<sup>33</sup> Сушинський, О., Худоба, О., Калашник, Н., & Заяць, Д. (2020). Відповідальна територіальна громада як повноважний суб'єкт сталого розвитку. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск, 122-125. <https://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020> с.43

Визначення відповідальності службовців, які виконують обов'язки держави та місцевого самоврядування, перед суспільством у часи війни, має високу актуальність з ряду причин, включаючи::

Захист прав людини стає особливо актуальним у часи війни, оскільки вона часто призводить до збільшення ризику порушення цих прав. Особливо вразливі стають цивільне населення та різні групи населення, а також ті, хто раптово втрачає свої домівки, майно, звичні умови існування, місця роботи та джерела доходу. Визначення відповідальності публічних службовців є ключовим елементом для забезпечення того, що вони пріоритетно враховують захист прав людини, навіть у найскладніших умовах. Це включає дотримання принципів гідності, недискримінації, права на життя, а також запобігання та боротьбу з порушеннями прав людини. Окремою ланкою публічних службовців під час війни є військові та ті служби, які здійснюють управління у зоні безпосередніх військових дій та щойно звільнених після окупації територій (військові, військово-цивільні адміністрації), правоохоронці тощо.

Дотримання верховенства права стає ще важливішим. Публічні службовці грають важливу роль у забезпеченні додержання законів, здійсненні справедливості та запобіганні можливому зловживанню владою. Чітко визначена відповідальність цих службовців перед суспільством сприяє підкресленню необхідності дотримання правових принципів, зміцнює стабільність і протидіє можливим проявам сваволі. Але зазначимо, що тільки правові заходи не допоможуть вирішити питання. Однаково значущими будуть і моральний зміст рішень, а також етична поведінка посадовців.

Зменшення гуманітарних наслідків: публічні службовці, відповідно до змісту своєї діяльності та службових обов'язків, несуть відповідальність за мінімізацію гуманітарних наслідків війни для цивільного населення. Визначаючи їхню відповідальність перед суспільством, акцент робиться на їхньому завданні сприяти доступу до основних послуг, захищати цивільне населення від шкоди та забезпечувати доставку гуманітарної допомоги. Це

може допомогти полегшити страждання та пом'якшити довгострокові наслідки конфлікту.

Акцент на відповідальності та прозорості в роботі владових органів і їхнього персоналу є ключовим. Як вже відзначалося, в умовах війни громадське суспільство особливо більш чутливе до цих аспектів, отже, такі явища як корупція, бюрократія, затягування вирішення питання, прогалини в законодавстві тощо викликають особливо гостре обурення. Чітке визначення відповідальності публічних службовців під час війни посилює потребу у підзвітності та прозорості їхніх дій.

Принцип підзвітності та прозорості, закріплений у чинному законодавстві, доброчесності<sup>34</sup> <sup>35</sup> створює основу для перевірки, нагляду та розслідування можливих зловживань або неправомірної поведінки. Це сприяє зміцненню довіри та гарантує, що публічні службовці несуть відповідальність за свої рішення та дії.

Збереження громадської довіри: громадська довіра до державних установ, органів місцевого самоврядування і безпосередньо службовців має вирішальне значення під час війни. Чітке визначення відповідальності перед суспільством допомагає зберегти та зміцнити цю довіру. Це свідчить про прихильність до благополуччя населення, етичну поведінку та дотримання принципів справедливості, чесності та прав людини. Такий підхід сприяє загальній стабільності та єднанню суспільства для подолання викликів війни.

Прийняття етичних рішень під час війни є важливим моральним орієнтиром для визначення відповідальності публічних службовців. Це служить вказівкою для прийняття рішень у ситуаціях, що можуть бути морально складними та неоднозначними. Гарантується, що дії публічних службовців ґрунтуються на принципах гуманності, пропорційності та необхідності. Це сприяє формуванню більш етичного підходу до прийняття

---

<sup>34</sup> Верховна Рада України (2001). Про службу в органах місцевого самоврядування, Закон України від 07.06.2001 № 2493- III зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2493-14#Text>

<sup>35</sup> Верховна Рада України (2015). Про державну службу, Закон України від 10.12.2015 № 899-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

рішень, зменшуючи можливість завдання шкоди та захищаючи права та добробут всіх залучених осіб.

Одним з напрямків наукового аналізу та практичної обробки є розгляд взаємозв'язку між публічною політикою та відповідальністю громадян, народу та держави. Починаючи з 2014 року, а особливо з лютого 2022 року, російське політичне керівництво та російський народ фактично ведуть війну проти України та українського цивільного населення, а деюре намагаються всередині своєї країни та в міжнародній площині надати цим злочинним діянням інших формулювань, як-то "спеціальною військовою операцією", "заходи щодо примушення до миру", "денацифікація", "демлітаризація" тощо.

Таким чином, можна сформулювати робочу гіпотезу, що громадяни, громади, нація, взагалі кожен індивідуум, взаємодіючи як індивідуально, так і колективно, солідарно та згідно із принципами субсидіарності та субституції, несуть відповідальність відносно політичних питань загалом і особливо в контексті військової агресії соціальних членів держави.

В суспільстві звучать думки, що росіяни відчують відповідальність за усунення діючого режиму під керівництвом в. путіна. Існує переконання, що правомірною дією буде конфіскація та передача українським потерпілим активів всіх осіб, які вважаються "пособниками" військових злочинів путінського режиму. Не варто також забувати і про українських пособників путінському режиму. Майно злочинців та майно «пособників» буде лише матеріальною компенсацією за страждання, а їх засудження за військові злочини – моральною складовою. Адже військовий злочинець з допомогою "пособників" у тому числі з мовчазної згоди зневажає право<sup>36</sup>.

Путінський режим втрутився в основоположні права, такі як життя, свобода, недоторканість та суверенітет. У цьому контексті виникає дуальність

---

<sup>36</sup> Сушинський, Олександр. (2022). Політика та відповідальність громадян, народу та держави. Демократичне врядування та публічне адміністрування в сучасних геополітичних умовах: матер. наук.-практ. конф. (20 травня 2022 р., м. Львів) за наук. ред. проф. О.Я. Красівського та доц. М.З. Буника. Львів: НУ "Львівська політехніка". URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2022/pages/21775/tezi-konferencii.pdf> с.4-10



проблематики відповідальності загалом та під час війни зокрема. Ця проблема має юридичні та моральні аспекти.

Юридична відповідальність:

а) точне виконання законів є обов'язковим для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, і вони повинні діяти в межах, визначених цими законами, навіть у період війни. Вони повинні переконатися, що їхні дії відповідають внутрішнім і міжнародним правовим нормам, включаючи конвенції з прав людини та міжнародні закони про збройні конфлікти.

б) виконання доручень: військовослужбовці повинні виконувати правомірні вказівки своїх керівників. Проте це не вберігає їх від відповідальності, якщо їм видають накази, які порушують міжнародне гуманітарне право або вчиняють військові злочини. Вони повинні відмовитися від виконання незаконних наказів. Це відповідно до чинного законодавства стосується і державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування<sup>37</sup>.

в) захист прав людини та громадянина: публічні службовці повинні працювати над захистом прав і благополуччя цивільних осіб, враховуючи забезпечення їх безпеки, надання доступу до необхідних речей та забезпечення справедливого ставлення. Вони зобов'язані запобігати та реагувати на будь-які порушення прав людини, що виникають під час конфлікту.

Моральні обов'язки:

а) служба суспільному благу: публічні службовці мають моральний обов'язок служити загальному благу та діяти в найкращих інтересах суспільства. Це включає надання пріоритету захисту та добробуту населення, особливо вразливих груп, таких як цивільне населення, біженці та військовополонені.

---

<sup>37</sup> Верховна Рада України (2001). Про службу в органах місцевого самоврядування, Закон України від 07.06.2001 № 2493- III зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2493-14#Text>

б) прийняття етичних рішень: державні службовці повинні приймати етичні рішення, враховуючи потенційні наслідки своїх дій для окремих осіб, громад і суспільства загалом. Вони повинні зважувати принципи пропорційності, необхідності та гуманності, роблячи складний вибір під час війни.

в) мінімізація шкоди: публічні службовці повинні прагнути звести до мінімуму шкоду як учасникам бойових дій, так і особам, які не воюють. Це може включати зусилля із запобігання жертвам серед цивільного населення, пом'якшення впливу конфлікту на інфраструктуру та сприяння гуманітарній допомозі.

г) прозорість та логічність дій: публічні службовці зобов'язані нести відповідальність за свої дії та діяти прозоро. Вони мають бути доступними для перевірки та розслідування, гарантуючи усунення будь-яких зловживань або порушень і забезпечуючи захист справедливості. Крім того, вони повинні пояснювати населенню логіку своїх дій, оскільки ця логіка може бути неочевидною і неприйнятною для всіх.

Міжнародне право, що охоплює Женевські конвенції та загальноприйняте міжнародне гуманітарне право, становить основу для проведення воєнних конфліктів і забезпечення безпеки громадянського населення.

Нормативи та закони національного рівня додатково визначають ролі та обов'язки державних службовців під час воєнних конфліктів. Різниця між моральною та правовою поведінкою державних службовців виявляється в основних принципах і стандартах, які визначають їхні дії.

Моральна поведінка відноситься до дій, які відповідають етичним принципам, цінностям і особистим переконанням про те, що є вірним чи невірним. Вона включає в себе почуття обов'язку, емпатії та зобов'язання діяти в інтересах суспільства. Моральна поведінка часто керується поняттями справедливості, співчуття та сприяння загальному благу. Це керується

внутрішнім почуттям відповідальності та чесності, а не зовнішніми юридичними зобов'язаннями.

Правова поведінка - це вчинки, що відповідають законам і правилам конкретної юрисдикції. Вона базується на системі правил і стандартів, встановлених урядом (органами влади), і може мати юридичні наслідки у випадку порушення. Цей вид поведінки є об'єктивним і ґрунтується на дотриманні конкретних законів, правил і тлумачень судової практики. Його основна мета - забезпечити, щоб дії були не лише законними, а й відповідали встановленим правовим рамкам.

Хоча моральна та правова поведінка часто бувають схожими, можуть бути випадки, коли вони розходяться. Деякі дії можуть бути прийнятними з моральної точки зору, але прямо не передбачені чи заборонені законом. І, навпаки, існують випадки, коли певні дії можуть бути відповідними законам, але викликати моральне непокій чи етичні дилеми. У таких ситуаціях публічні службовці стикаються з викликом узгоджувати свої правові зобов'язання з власним моральним орієнтиром.

Публічні службовці мають суворо дотримуватися моральних і правових норм у своїй поведінці. Їхні дії повинні відповідати законам для забезпечення порядку, захисту суспільних інтересів і забезпечення справедливості. Зокрема, вони повинні проявляти моральну поведінку, вчиняючи етично, чесно і приділяючи увагу добробуту суспільства в цілому. Це включає гарантування публічного інтересу і віддачу переваги йому перед приватним, дотримуючись принципу доброчесності.

Необхідність знаходження балансу між дотриманням законодавства і моральними принципами є ключовою для того, щоб публічні службовці зберігали довіру суспільства та ефективно виконували свої обов'язки.

Суспільна довіра до держави в цілому та конкретних органів влади залежить від того, наскільки суспільство розуміє, наскільки вірно чи невірно діють посадовці, тобто від усвідомлення громадськістю прийнятності чи

неприйнятності їхніх дій і прийняття або відхилення суспільними цінностями поведінки та рішень посадових осіб.

У період війни суспільні цінності можуть зазнати значних зрушень через особливі умови та виклики, пов'язані із військовим конфліктом, безпековими загрозами, змінами у сфері соціально-економічних та політичних аспектів і так далі. До загальних змін у моральних переконаннях суспільства, що виникають під час війни в Україні, можна віднести:

- у період воєнного конфлікту сприйняття насильства може відмінюватися. Дії, які в мирний час можуть вважатися неприйнятними з моральної точки зору, такі як вбивство, руйнування власності, фізичне покарання, або навіть самосуд, можуть стати більш прийнятними або навіть необхідними в умовах самозахисту чи захисту своєї країни.

- спостерігається зростання рівня патріотизму та націоналізму: конфлікт породжує високі почуття пристосованості до власної країни та національної єдності. Індивіди можуть виявляти виражену лояльність до своєї нації та відзначати посилене відчуття морального обов'язку підтримувати зусилля своєї країни, що може впливати на їхні моральні судження та поведінку.. Як зворотна сторона цього ж процесу – впливає дискримінація за національною ознакою (всі руські погані), мовною ознакою, релігійною ознакою (в Україні це вилилося у протистоянні релігійних спільнот за ознаками патріархату та церковної підпорядкованості) тощо;

- дегуманізація ворога: передбачає розгляд його як безіменної та однорідної маси, а не як окремих осіб із їхніми правами та людяністю. Цей процес спрощує моральне виправдання дій, спрямованих на завдання шкоди ворогові. Але з іншого боку, це може призвести до ризику перетину межі між виправданим застосуванням зброї та невиправданим.;

- ситуації військового конфлікту можуть викликати моральні дилеми та змушувати до етичних компромісів. Складність та високі вимоги воєнних умов можуть створити ситуації, коли люди зіштовхуються з моральними ваганнями, такими як різні політичні погляди у межах родини чи колективу,

підтримка різних політичних діячів, вирішення, чи вести спілкування з родичами чи знайомими в російській федерації, вибір мови спілкування, належність до певної релігійної спільноти та інші суперечливі ситуації. Люди можуть зіткнутися з вибором, який передбачає пожертвування певними моральними принципами або скоєння вчинків, які вони вважали б морально неприйнятними, щоб досягти більшого блага або захистити себе чи своїх близьких. І тут до публічних службовців може бути застосований подвійний стандарт. Те, що допустимо для людини не на публічній службі, буде різко засуджено відносно до публічного службовця;

- військовий конфлікт може призвести до розмивання моральних норм, викликаючи хаос і порушення в стандартних алгоритмах взаємодії, зокрема взаємодії між "людиною і владою", "органами влади між собою" і т.д. Ситуації війни можуть підорвати суспільні норми та моральні кодекси, викликаючи нестабільність у взаємодії між особами та органами влади. У екстремальних обставинах люди можуть вдаватися до поведінки, яку б не розглядали за звичайних обставин, як-от грабіж, шахрайство, діяльність на чорному ринку послуг, корупція тощо. Відповідно може формуватися латентна протиправна поведінка чи терпимість до протиправної поведінки;

- солідарність і співпраця: незважаючи на складнощі війни, вона також може сприяти почуттю солідарності та співпраці між громадами, населенням та органами влади. Люди можуть збиратися разом, щоб підтримувати один одного, ділитися ресурсами та демонструвати альтруїстичну поведінку у відповідь на спільні проблеми, з якими вони стикаються. Головне не зловживати цими поривами та не зрадити їх, оскільки розчарування та втома від війни можуть негативно вплинути на соціальну позицію людини;

- травма та моральна шкода: війна несе важкі психологічні наслідки для людей, у тому числі моральну шкоду, яка відноситься до моральних та етичних конфліктів, що переживають люди, які були свідками або брали участь у морально неоднозначних або травматичних ситуаціях.

Важливо зазначити, що перелічені зміни суспільної моралі не є універсальними чи однорідними. Різні люди та спільноти можуть по-різному реагувати на війну, і моральні погляди можуть значно відрізнятись залежно від культурних, соціальних та історичних факторів, травматичних подій.

Оцінки людей, які пережили окупацію, будуть різними в залежності від різноманітних факторів. Розбіжності можуть виникати між тими, хто перебував під окупацією протягом декількох місяців і тими, хто пережив її протягом дев'ять років. Також буде враховано втрати в майні та роботі, або їхнє відсутність. Ці різні обставини можуть суттєво впливати на індивідуальне сприйняття та оцінку періоду окупації. Крім того, не всі відчують однакові моральні зміни під час війни, оскільки індивідуальні переконання, цінності та обставини можуть значно вплинути на моральну поведінку.

Під час війни державні службовці мають дотримуватися певних принципів у поведінці та виконанні своїх професійних обов'язків. Ці принципи допомагають керувати їхніми діями та забезпечують ефективне виконання ними своїх обов'язків. Набуття Україною статусу кандидата в члени Європейського Союзу є значущим фактором, який впливає на стандарти моральної та правової відповідальності публічних службовців у сучасній Україні. Це вимагає від країни, зокрема від публічної служби, проведення швидких та якісних трансформацій у різних сферах. Євроінтеграція передбачає зближення України з Євросоюзом не лише на рівні законів, але і відповідно до правил і звичаїв, що складають соціальну та етичну структуру суспільства. Остаточним результатом є перспектива вступу України до Європейського Союзу<sup>38</sup>. Цей чинник ми також враховували, визначаючи критерії до визначення моральної та правової відповідальності публічних службовців в умовах війни.

---

<sup>38</sup> Association4u (2023). Урядова кампанія EUКраїна розповідає про 6 базових європейських цінностей, розкриває практичний зміст євроінтеграції і ті переваги та можливості, які з'являються в житті українців завдяки інтеграції нашої країни до ЄС. URL: <https://association4u.in.ua/> с.4

Орієнтовними принципами визначення відповідальності, які використовуються для аналізу поведінки публічних службовців під час воєнного конфлікту, можуть бути такі:

- лояльність: публічні службовці повинні демонструвати лояльність своїй країні та її законній владі. Вони повинні залишатися відданими служінню інтересам своєї держави, народу, громади та досягненню їх цілей, дотримуючись принципів справедливості, поваги до прав людини та верховенства права;

- доброчесність і етика: публічні службовці повинні дотримуватися найвищих стандартів доброчесності та етики, діяти чесно, прозоро та етично в усіх своїх взаємодіях і рішеннях. Вони повинні уникати конфлікту інтересів й утримуватися від участі в корупції;

- законність: Публічні службовці повинні діяти відповідно до внутрішнього та міжнародного правового порядку, що включає у себе конвенції про права людини та норми, що регулюють збройні конфлікти. Важливо, щоб вони були ознайомлені з чинною законодавчою базою та переконувалися, що їхні дії відповідають цим стандартам. Крім того, важливо враховувати, що публічні службовці несуть відповідальність не лише як громадяни, але й як представники конкретної професійної групи (державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, судді, військовослужбовці, правоохоронці тощо) і прямо за дотримання вимог, пов'язаних із їхньою посадою.

- гуманітарність: публічні службовці повинні надавати пріоритет благополуччю та захисту цивільного населення і вразливих груп, які постраждали від війни. Вони повинні працювати над мінімізацією шкоди некомбатантам і забезпечувати надання гуманітарної допомоги тим, хто її потребує.

- професіоналізм: публічні службовці повинні проявляти професіоналізм при виконанні своїх обов'язків. Вони повинні продемонструвати компетентність, досвід і старанність у своїх відповідних

ролях. Вони також повинні зберігати конфіденційність, коли це необхідно, і виявляти розважливість у прийнятті рішень;

- відповідальність: Публічні службовці несуть відповідальність за свої вчинки та прийняті рішення. Вони повинні бути готові взяти на себе відповідальність за свою поведінку та виявляти відкритість для проведення перевірок та нагляду. Крім того, важливо, щоб вони активно співпрацювали з відповідними органами під час розслідувань та перевірок, пов'язаних із їхніми службовими обов'язками.

- комунікація та співпраця: публічні службовці повинні сприяти ефективній комунікації та співпраці між своїми колегами та відповідними зацікавленими сторонами, населенням. Вони повинні обмінюватися інформацією, координувати зусилля та працювати для досягнення спільних цілей, сприяючи єдності та ефективності у своїй роботі;

- готовність і здатність до адаптації: публічні службовці повинні бути готові реагувати на виклики та вимоги війни. Вони повинні постійно оновлювати свої знання та навички, адаптуватися до обставин, що змінюються, і демонструвати стійкість під час виконання своїх обов'язків<sup>39 40</sup>. Визначені нами принципи забезпечують загальну основу для поведінки та роботи публічних службовців під час війни.

Однак важливо зазначити, що конкретні ролі, обов'язки та вказівки можуть відрізнятися залежно від характеру посади публічного службовця, юрисдикції та правових рамок, які регулюють його роботу, навіть регіону та конкретної безпекової ситуації.

Повномасштабне вторгнення російської федерації спричинило низку нових викликів не лише для сил оборони та національної безпеки, а для і сфери публічного управління в Україні. Введений воєнний стан вимагав негайної

---

<sup>39</sup> Eur-lex (2023). Code of good administrative behaviour for staff of the European Commission in their relations with the public (Кодекс належної адміністративної поведінки для персоналу Європейської Комісії в їхніх відносинах з громадськістю).с.8

<sup>40</sup> Верховна Рада України (2022). Про службу в органах місцевого самоврядування, Закон України реєстраційний номер 6504 від 05.01.2022 року) прийнятий 02.05.2023. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=73563](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73563)



адаптації усіх органів державної влади та місцевого самоврядування під нові задачі, насамперед щодо забезпечення обороноздатності та безпеки держави, проте не всі суб'єкти владних повноважень змогли адаптуватись під нові реалії. Після понад року ведення повномасштабних бойових дій на території України можна прослідкувати, що таке соціальне явище як корупція так нікуди і не зникло зі сфери публічного управління. Найганебнішим є те, що корупція не зникла із тих сфер, які з урахуванням поставлених перед ними завдань, мають забезпечувати ефективну обороноздатність та національну безпеку держави, виключно у межах та у спосіб, передбачений Конституцією та законами України. Так, у засобах масової інформації з'явилися відомості щодо сумнівних закупівель у Міністерстві оборони України. Проаналізувавши суть питання, можна прийти до наступного.

Діяльність Міністерства оборони щодо закупівлі товарів та послуг регулюється, серед інших, двома основними нормативно-правовими актами, зокрема: Законом України «Про оборонні закупівлі» та Законом України «Про публічні закупівлі»<sup>41</sup>. Відповідно до статті 16 Закону України «Про оборонні закупівлі» одним із способів придбання державними замовниками товарів, робіт і послуг може здійснюватися шляхом застосування закритих закупівель.

Відповідно до зазначеної процедури закупівля товарів, робіт і послуг оборонного призначення, що становить державну таємницю, здійснюється за закритими закупівлями відповідно до цього Закону з урахуванням положень закону, що регулює питання захисту державної таємниці<sup>42</sup>. Таким чином, зазначений процес є закритим та фактично означає допуск лише окремо визначених осіб.

На практиці це відбувається наступним чином. Замовник товарів, робіт і послуг оборонного призначення фактично розробляє технічні завдання та

---

<sup>41</sup> Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. Дата оновлення: 01.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>;

<sup>42</sup> Про затвердження особливостей здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2022 № 1275. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-osoblivostej-zdijsnennya-oboro-a1275>.

специфікації під конкретних виробників та постачальників або за попередньою змовою із ними, що фактично наперед визначає переможця. Це типова корупційна практика. Механізм контролю за цим відсутній. Відстежити наявність злочинної змови можливо лише під час документування злочинних дій службових осіб у рамках кримінальних проваджень.

Поряд з цим існує інший механізм, коли замовник визначає не конкретні, розпливчасті технічні завдання та специфікації, що породжує пропозицію постачальниками товарів низької якості, оскільки вони намагаються виграти тендери будь-якою ціною та дають можливість учасникам пропонувати продукцію, яка не відповідає реальним потребам замовника та створює складнощі щодо перевірки цих пропозицій на відповідність визначеним вимогам, але формально буде дотриманий принцип найбільш економічно доцільної цінової пропозиції.

З урахуванням викладеного, можна зробити ряд висновків, щодо причин та передумов, що сприяють наявності корупційних ризиків під час здійснення процедури закупівлі товарів, робіт та послуг у сфері оборонних замовлень.

По-перше, має бути чітко передбачене коло функціональних обов'язків службових осіб, які причетні до проведення процедури закупівель у сфері оборонних замовлень. Розпливчастий функціонал, масове колективне прийняття рішень, що затверджено законодавчо, породжує повну безвідповідальність та постійне перекладання відповідальності з одних осіб на інших.

По-друге, має бути чітко налагоджений механізм контролю та нагляду за прийняттям рішень суб'єктів владних повноважень щодо кваліфікаційних критеріїв допуску та участі суб'єктів господарювання у процедурах закупівлі у сфері оборонних замовлень (наявність чітких вимог до засновників та учасників суб'єкта господарювання, чіткі критерії походження товару та ділової репутації контрагентів, наявність позитивного досвіду виконання аналогічних замовлень, чітка та прозора політика ціноутворення).

Корупційні скандали і їх детальне висвітлення в українських та іноземних медіях є постійним подразником усередині країни та за її межами. Постійні викриття, на кшталт розглянутих вище, шкодять міжнародному іміджеві України та її закордонним справам, а Кремль використовує їх в антиукраїнській пропаганді.

Політична корупція – це здебільшого недобросовісна взаємодія влади і певного прошарку великого бізнесу, який прийнято називати олігархами. Попри гучні декларації і пафосне прийняття антиолігархічного закону, справді дієвих заходів проти політичної корупції за часи президенства Зеленського було мало. Натомість є чимало засобів, які зменшують простір для зловживань у вищих прошарках влади. Серед найактуальніших: державне фінансування партій, декларування чиновників, прозорість партійних фінансів. Саме на них варто направити зусилля замість спроб «закомунікувати» проблему. Детально розглянемо рішення, які могли б суттєво вплинути на рівень політичної корупції.

З початком широкомасштабного вторгнення росії декларування для посадовців стало не обов'язковим, а Реєстр декларацій закрили для публічного доступу. У підсумку за 2021 рік лише третина осіб, які мали подавати декларації, зробили це добровільно.

Нещодавно парламент ухвалив закон, який відновлює електронне декларування для посадових осіб держави та місцевого самоврядування за 2021, 2022 та 2023 роки. А інший закон запроваджує автоматизовану перевірку декларацій. Проте депутати вирішили, що декларації за 2022–2023 роки не будуть публічними протягом одного року. Крім випадків, коли сам декларант вирішить опублікувати.

Ця норма очікувано обурила суспільство, і в результаті президент наклав вето, запропонувавши відкрити декларації зараз, а не колись у майбутньому.

Народні депутати все ж прислухалися до думки президента і проголосували за його ініціативи<sup>43</sup>.

Вето президента можна вважати реакцією на одне з останніх соціологічних опитувань: близько 90% українців вважають, що потрібно відновити обов'язкове декларування чиновників. Суспільство не сумнівається, що війна не виправдовує недекларування статків посадовців.

Щоб упроваджувати зміни, необхідні мотивація і політична воля, глибока експертиза й профільні знання, фінансові та кадрові ресурси, а також конкретний план дій.

Пропонуємо державній і місцевій владі такі кроки:

- відкрити дані, де це можливо і не шкодить інтересам безпеки та оборони;
- захистити правила публічних закупівель, аби відновлення України відбувалося ефективно, прозоро і конкурентно;
- центральній владі варто активно співпрацювати із місцевою у питаннях відбудови, щоб процеси відбувалися синхронно та комплексно;
- продовжувати курс на приватизацію та ліквідацію збиткових підприємств;
- вкладати ресурс у розвиток державних ІТ-систем, як-от Prozorro, «Prozorro.Продажі», «Дія» тощо;
- створити умови для кваліфікованого високотехнологічного бізнесу, який долучиться до відбудови та розвитку;
- налагодити ефективне управління конфіскованими активами. Для цього Кабміну необхідно розробити та затвердити Стратегію повернення та управління активами й відповідний План дій до неї, який регламентуватиме всі процеси після прийняття рішення про конфіскацію;

---

<sup>43</sup> [https://lb.ua/news/2023/10/07/578418\\_chi\\_varto\\_borotisya\\_z\\_politichnoyu.html](https://lb.ua/news/2023/10/07/578418_chi_varto_borotisya_z_politichnoyu.html)

- демонструвати готовність і почати вирішувати всі ці питання вже зараз, адже саме такі дії не лише допоможуть подолати наявні проблеми, а й закладуть основи для швидкого вступу України в Європейський Союз.

## ВИСКОВКИ 2 РОЗДІЛУ

Розділ 2 присвячений аналізу управлінських дій військово-політичного керівництва України у контексті російсько-української. Виокремлені політичні чинники, що впливають на ефективність державного управління в умовах війни. Аналіз показав, що гнучкість та адаптабельність політичних інструментів грають критичну роль у забезпеченні стабільності та безпеки країни в умовах кризи.

Важливість співпраці між політичним та військовим керівництвом була визнана як ключовий елемент успішного державного управління в період воєнних дій. Політичні рішення та стратегії повинні бути відповідно адаптовані до змін на військовому та геополітичному рівні для забезпечення максимальної ефективності та захисту національних інтересів.

Також проаналізовано питання державно-управлінської безпеки як ключової складової національної безпеки в умовах війни. Визначено, що ефективна система управлінської безпеки передбачає належну координацію між військовим та цивільним керівництвом, а також між різними рівнями влади.

Важливість розробки та впровадження ефективних стратегій управлінської безпеки визначається необхідністю запобігання кризовим ситуаціям та забезпечення стабільності в умовах війни. Заходи з підвищення кібербезпеки, удосконалення систем контролю та реагування на надзвичайні ситуації визнаються як невід'ємні компоненти ефективного управління в умовах воєнного стану.

Особливу увагу приділено аналізу відповідальності публічних службовців перед суспільством під час воєнного стану. Визначено, що в

умовах кризового військового конфлікту публічні службовці повинні взяти на себе додаткову відповідальність за збереження стабільності та безпеки країни.

Важливість прозорості, ефективного комунікаційного взаємодії з громадськістю та готовності приймати важкі рішення для забезпечення загального благополуччя наголошується як ключові аспекти публічної службовців в умовах війни.

Висновки розділу підсумовують, що успішне вирішення управлінських викликів в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, враховуючи політичні, стратегічні та етичні аспекти державного управління. Зазначається необхідність постійного вдосконалення управлінських практик та систем в умовах зростаючих викликів національної безпеки.

## РОЗДІЛ 3. РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

### 3.1. Територіальні громади в умовах воєнного стану в Україні: адміністративно-правове забезпечення та особливості функціонування

Військові дії на території країни посилюють проблеми забезпечення стійкості територій. За цих умов пріоритетами діяльності обласних і районних військових адміністрацій та обласних рад є розв'язання питань збройної боротьби, тоді як діяльність територіальних громад спрямована на підтримку бізнесу та забезпечення функціонування місцевої економічної системи та підтримання життєдіяльності населення на належному рівні. У той же час сучасні територіальні громади є ключовим елементом у системі створення стійкості тилових регіонів і забезпечення соціальної стабільності в суспільстві. Вони виступають каталицізатором для стабілізації окремих територій після деокупації, виконуючи важливу роль у зміцненні соціально-економічного розвитку та реабілітації зруйнованих або постраждалих областей.

Конституційне положення про те, що народ є джерелом державної влади передбачає дві форми його реалізації – безпосередньо та через органи публічної (державної та самоврядної) влади. Відповідно до ст. 140 Конституції України, місцеве самоврядування є правом територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України<sup>44</sup>.

На територіях, де введено воєнний стан, з метою забезпечення виконання Конституції та законів України, а також реалізації заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, а також охорони прав, свобод і законних інтересів громадян, Президент України може утворювати тимчасові державні органи – військові адміністрації разом із військовим командуванням для ефективного керівництва та координації.

---

<sup>44</sup> Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

Військові адміністрації населених пунктів створюються в одному чи кількох населених пунктах (селах, селищах, містах), де органи місцевого самоврядування, такі як сільські, селищні, міські ради або їхні виконавчі органи, не виконують свої повноваження, передбачені Конституцією та законами України. Це може виникнути з-за фактичного саморозпуску або відмови від виконання своїх обов'язків, або через невиконання ними встановлених повноважень, а також у зв'язку з припиненням їх повноважень згідно із законодавством<sup>45</sup>.

У широкому розумінні, термін "територіальна громада" вказує на спільноту мешканців, які проживають на певній території, що може бути селом, селищем або містом. Ця громада є самостійною адміністративно-територіальною одиницею або добровільним об'єднанням мешканців кількох сіл з єдиною адміністративною центральною точкою<sup>46</sup>.

Важливо відзначити, що в західній політико-правовій науці та практиці більший акцент робиться не на самому визначенні поняття "територіальна громада", а на аналізі сутності територіальних колективів, комун, самоорганізованих громад, місцевих співтовариств та інших місцевих спільнот<sup>47</sup>.

На сьогодні поняття та зміст категорії "територіальна громада" досліджуються у багатьох наукових та навчальних галузях. Зокрема, характеристики територіальної громади розглядаються в філософії, соціології, політології, економіці, правознавстві, географії та інших дисциплінах. З урахуванням цього вважаємо, що для дослідження поняття та змісту категорії "територіальна громада" важливо застосовувати комплексний підхід.

---

<sup>45</sup> Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 року № 389-VIII . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

<sup>46</sup> Європейська хартія місцевого самоврядування: Хартія від 15. 10.1985 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text.6](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text.6). Євдокімов О.В. Проблеми розвитку відокрем-лених територіальних громад. Бізнес Інформ. 2018. № 5. С. 100–104

<sup>47</sup> Євдокімов О.В. Проблеми розвитку відокрем-лених територіальних громад. Бізнес Інформ. 2018. № 5. С. 102



Група вчених під керівництвом Д. Барнса розглядала категорію "грумада" чи "спільнота" з декількома аспектами:

1. Легітимність та історичний аспект:

- Відображення громади як історично сформованої спільноти, яка має спільну культуру, звичаї, традиції та минуле.

2. Система відносин між членами громади:

- Існування цієї спільноти розглядається як систему відносин між її членами, включаючи сімейні відносини, співіснування в спільному просторі, належність до певної соціальної групи тощо.

3. Функціонування громади як колективного споживача:

- Розгляд функціонування громади як колективного споживача різноманітних суспільно-економічних благ.

4. Необхідність розвитку громади:

- Виділення необхідності розвитку громади для забезпечення надання громадських послуг, участі місцевих інститутів громадянського суспільства в життєзабезпеченні населення та виробничих процесах.

5. Участь у політичних процесах та управлінні:

- Розгляд існування громади як представника місцевого населення у політичних процесах та як безпосереднього суб'єкта управління<sup>48</sup>.

Згідно з висновками О.В. Батанова, територіальна громада – це основний учасник місцевого самоврядування, який формується на основі постійного проживання фізичних осіб на певній території, таких як громадяни України, іноземці, особи без громадянства, біженці, вимушені переселенці. Громадяни, які входять до складу територіальної громади, вирішують місцеві питання через створені ними муніципальні структури. Вони мають спільну комунальну власність, володіють нерухомим майном на конкретній території, сплачують

---

<sup>48</sup> Римечко І.Р. Узагальнення підходів щодо сутності територіальної громади України. Науко-вий вісник Мукачівського державного університету. 2017. № 1 (7). С. 165

комунальні податки і утримують індивідуальні територіальні зв'язки системного характеру<sup>49</sup>.

М.П. Орзіх стверджує, що територіальна громада є основним носієм місцевого самоврядування. Вона об'єднує громадян України, іноземців та осіб без громадянства, які постійно проживають та працюють на даній території, володіють нерухомим майном і сплачують місцеві податки та збори, враховуючи свої власні інтереси<sup>50</sup>.

Проаналізувавши праці дослідників правового статусу територіальних громад можемо виділити такі основні їх ознаки, як:

1) спільна територія існування (територіальна ознака). Це простір, в межах якого жителі територіальної громади можуть вирішувати питання місцевого значення;

2) наявність населення, яке проживає на визначеній території (інтегративна ознака);

3) існування колективної свідомості та спільних інтересів місцевих жителів (інтелектуальна ознака);

4) спільна комунальна власність, якою територіальна громада може користуватися і розпоряджатися у власних інтересах (майнова ознака).

Повноваження територіальних громад визначаються перш за все Конституцією України та законами "Про місцеве самоврядування" і "Про добровільне об'єднання територіальних громад". Зокрема, аналіз статей 140–143 Основного закону вказує на те, що більшість питань місцевого значення територіальні громади вирішують не безпосередньо, а через створені ними органи місцевого самоврядування.

Це означає, що територіальні громади мають власні структури управління, через які вони здійснюють владні повноваження в різних сферах життя. Органи місцевого самоврядування, створені територіальними

---

<sup>49</sup> Батанов О.В. Територіальна громада – основа місцевого самоврядування в Україні: монографія. Київ: Ін-т держави і права ім. В.М. Ко-рецького НАН України. 2001. С.54

<sup>50</sup> Орзіх М. Концепція правового статусу само-врядних територій і органів місцевого са-моврядування. Місцеве і регіональне само-врядування України. 2009. Вип. 1-2 (10-11). С. 68

громадами, відповідають за прийняття рішень та регулювання питань, що стосуються конкретних місцевих потреб та розвитку громад. Таким чином, децентралізована влада сприяє більш ефективному вирішенню питань, що важливі для місцевих спільнот<sup>51</sup>.

У підсумку важливо відзначити, що об'єднана територіальна громада - це спільнота, яка має реальну здатність забезпечувати своїм мешканцям високий рівень якості соціальних та адміністративних послуг. Це досягається завдяки ефективному функціонуванню органів місцевого самоврядування, а в умовах воєнного стану - військових адміністрацій. Така громада володіє реальною здатністю здійснювати управлінські функції та гарантувати своїм членам не лише ефективні, але й якісні публічні послуги.

Місцеве самоврядування в Україні продемонструвало високий рівень роботи в умовах воєнного стану. Варто згадати, що під терміном «система місцевого самоврядування» ми розуміємо сукупність форм здійснення і власне суб'єктів місцевого самоврядування через які реалізуються повноваження і функції територіальних громад<sup>52</sup>.

Відповідно до частини 2 статті 98 Закону України "Про правовий режим воєнного стану", органи місцевого самоврядування продовжують здійснювати повноваження, які надані їм Конституцією України, цим та іншими законами України. Воєнне командування разом із Міністерством внутрішніх справ України, іншими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування має забезпечити виконання заходів і повноважень, передбачених Законом України "Про правовий режим воєнного стану". Ці заходи та повноваження є необхідними для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави<sup>53 54</sup>.

---

<sup>51</sup> Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

<sup>52</sup> Європейська Хартія регіональної демократії : наук.-практ. коментар / [авт.-уклад. : Т. М. Безверхнюк, та ін.]. Асоціація дослідників держ. упр. Одеса : 2008. 186 с.

<sup>53</sup> Асоціація міст України. Місцеве самоврядування під час воєнного стану. Від 21 лютого, 2022. URL: <https://auc.org.ua/novyna/misceve-samovryaduvannya-pid-chas-voennogo-stanu> с.5

<sup>54</sup> . Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 29.09.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

На територіях, де введено воєнний стан, для забезпечення дії Конституції та законів України, а також введення та виконання заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, а також для охорони прав, свобод і законних інтересів громадян, Президент України може утворювати тимчасові державні органи - військові адміністрації разом із військовим командуванням.

Мета їх створення: забезпечувати впровадження заходів воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку разом з військовим командуванням.

Працівниками цих структур стали люди, які до війни працювали в державних адміністраціях. Очолили новостворені органи голови відповідних ОДА. Також, за певних обставин, визначених у законі, вони можуть перебирати й повноваження місцевого самоврядування<sup>55</sup>.

Отже, ця сформована система надала змогу організувати оборону населених пунктів та забезпечити все необхідне для цього в найкоротший термін, а також повідомляти актуальну інформацію населенню, щоб зберегти життя та здоров'я наших громадян.

Неабиякою клопіткою справою стала робота з внутрішньо переміщеними особами. Органам місцевого самоврядування, необхідно було забезпечити: реєстрацію відповідного статусу ВПО, видачу довідок, роздачу гуманітарної допомоги, розміщення внутрішньо переміщених осіб та оформлення виплат<sup>56</sup>.

На додачу до всього вищезгаданого, стояло ще питання роботи органів місцевого самоврядування на тимчасово окупованих територіях. Для роз'яснення конкретного алгоритму дій у ситуації окупації Офіс підтримки реформи децентралізації Мінрегіону ініціював роботу відповідної правової

---

<sup>55</sup> Савічик О. Як працює міське самоврядування в умовах воєнного стану? Центр спільних дій. Від 24 березня 2022. URL: <https://centreua.org/publikatsiyi-golovna/yak-pratsyuue-mistseve-samovryaduvannya-v-umovah-voennogo-stanu/c.3>

<sup>56</sup> Про здійснення заходів правового режиму воєнного стану органами місцевого самоврядування. Від 3 березня 2022 року URL: <https://yarunska-gromada.gov.ua/pro-zdijsnennya-zahodiv-pravovogo-rezhimu-voennogo-stanu-organiami-miscevogo-samovryaduvannya-11-23-04-03-06-2022/>

групи, яка розробила персоналізовані рекомендації щодо можливих дій і рішень в залежності від обставин в яких опинилася громада. Перш за все, органам місцевого самоврядування рекомендували проаналізувати інформацію, яка розміщена на їх ресурсах у відкритому доступі та закрити ту інформацію, яку може використати ворог.

Візьмемо на розгляд Дніпропетровську область. Дніпропетровська область залишається неокупованою, що в основному приписується своєчасній підготовці ліній оборони та внутрішньої системи захисту, яка була ініційована територіальними громадами самостійно. Важливо відзначити, що область межує з декількома зонами бойових дій в Донецькій, Запорізькій і Херсонській областях, а також перебуває в непрямій близькості до подібних зон у Харківській і Луганській областях. Область активно забезпечує тилу підтримку вздовж цих напрямків.

Стійкість Дніпропетровської області ґрунтується на її соціально-економічному стані. До початку широкомасштабної воєнної агресії російської федерації проти України, ця область виявляла себе лідером за багатьма показниками і займала провідну позицію серед регіонів, розташованих разом із Києвом на першому і другому місцях відповідно. Навіть в умовах війни, відносна економічна вага області залишається високою. Економічні показники вже показують відновлення до рівня передвоєнного періоду у поточному році.

Забезпечення тилової підтримки за кількома оперативними напрямками - південному (Херсонська та Запорізька області), північному (Харківський напрям), східному (Донецька область) - ставить перед військовими адміністраціями, органами регіональної та місцевої влади такі першочергові завдання:

1. Забезпечення безпеки та стабільності: Гарантування безпеки на території області в умовах можливих загроз і забезпечення стабільності в регіоні.

2. Гуманітарна допомога: Забезпечення належного рівня гуманітарної допомоги мешканцям областей, які перебувають у зоні конфлікту, зокрема, надання життєво важливих ресурсів та медичної допомоги.
3. Інфраструктурна підтримка: Відновлення та підтримка інфраструктури в областях, що перебувають у воєнному конфлікті, зокрема, електромереж, доріг та комунікацій.
4. Економічна реабілітація: Сприяння економічній реабілітації та відновленню економічної активності в зоні конфлікту, зокрема, заохочення бізнесу та інвестицій.
5. Комунікація та інформаційна політика: Забезпечення ефективної комунікації із громадськістю та розповсюдження достовірної інформації щодо ситуації в області та діяльності владних структур.
6. Сприяння соціальному захисту: Здійснення заходів з соціального захисту населення, особливо вразливих груп, які постраждали внаслідок конфлікту.
7. Співпраця з міжнародними партнерами: Розвиток співпраці з міжнародними організаціями та партнерами для забезпечення ефективної підтримки та допомоги.

Разом із цим продовжується процес релокації підприємств до Дніпропетровської області. Наприкінці липня вже переїхали на її територію 18 підприємств із Донецької, Луганської, Запорізької та Харківської областей. Дев'ять із них вже розпочали свою діяльність, включаючи два великі машинобудівні підприємства, завод спеціального кріплення, виробництво паперової упаковки та поліетиленової плівки, а також логістичні та швейні компанії. Крім того, 28 підприємств розмістили свої склади в області.

Отже, Дніпропетровська область виконує функції тилової підтримки в кількох напрямках бойових дій, при цьому жодна з її територій не перебуває в окупації. З 86 громад лише сім визнано постраждалими від бойових дій.

Стійкість регіону забезпечена великим економічним потенціалом та своєчасними організаційними рішеннями. Високий рівень безпеки, незважаючи на близькість до зон бойових дій, робить область привабливою для військових підприємств (ВПО) та релокованих компаній.

Економічна ситуація в регіоні поступово нормалізується і практично досягла рівня, що існував перед війною. У той же час відбулися зміни в структурі економіки: гірничо-металургійні підприємства частково призупинили свою діяльність через логістичні труднощі, і ця ситуація не покращиться до завершення бойових дій<sup>57</sup>.

Зі сказаного випливає, що система місцевого самоврядування в Україні показала світові приклад ефективності роботи в умовах воєнного стану. А саме: чіткість виконання покладених на них завдань, багатозадачність (розв'язання одночасно цілого ряду проблем), висока взаємодія з представниками громадських і волонтерських організацій для забезпечення життєдіяльності своїх громад на місцях – це все можливе завдяки проведенні реформи децентралізації влади в Україні (2014-2021 роках), що демонструє, що місцеве самоврядування є важливим важелем для держави загалом.

### **3.2. Громадянське суспільство в контексті концепції національно-патріотичного виховання**

Відповідно до основного закону країни, Україна є суверенною і незалежною, демократичною, соціальною та правовою державою. Будівництво такої держави неможливе без активного громадянського суспільства. Розвиток національно-патріотичного виховання вимагає тісної взаємодії між громадянським суспільством та державною владою.

Провідна роль у формуванні національно-патріотичного виховання полягає в розбудові сприятливого взаємозв'язку між громадянським суспільством та державою, включаючи державну владу. Проблема

---

<sup>57</sup> Потапенко В. Г. МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ТИЛУ 2023 р. с.13-20

взаємовідносин між суспільством і державною владою завжди була і залишається актуальною.

Основною метою Концепції національно-патріотичного виховання в системі освіти України є формування самодостатнього громадянина-патріота, гуманіста і демократа, готового виконувати громадянські і конституційні обов'язки, спадкоємця духовних і культурних цінностей українського народу та досягати високого рівня культури взаємин.

Громадянське суспільство представляє собою систему взаємодії в рамках закону між вільними та рівноправними громадянами держави, а також їх об'єднаннями. Ці групи виникають добровільно та знаходяться у відносинах конкуренції та солідарності, при цьому вони діють поза безпосереднім втручанням держави. Роль держави полягає в створенні умов для вільного розвитку цих об'єднань<sup>58</sup>.

Громадянське суспільство – це спільнота, що базується на різноманітній мережі незалежних від держави установ, об'єднань та організацій, які громадяни самостійно створили з метою реалізації різних громадських ініціатив, задоволення своїх суспільних потреб і захисту спільних інтересів. У щоденному вжитку під громадянським суспільством часто розуміють рівень усвідомлення громадянами певного суспільства та їхню активність у створенні громадських організацій<sup>59</sup>.

Одне із завдань громадянського суспільства полягає в регулюванні горизонтальних зв'язків, що повинно робитися з позиції доцільності. Держава повинна бути обмежена правом і у цьому розумінні бути деідеологізованою, оскільки право не буває абсолютно вільним від політичних сил, обов'язково несе в собі елемент ідеології. Громадянське суспільство повинно бути гарантоване правом, яке тому і виявляється ідеологізованим. Таким чином, більшість вчених поділяють думку про те, що громадянське суспільство і

---

<sup>58</sup> Скакун О. Ф. Теорія права і держави : підручник. Харків : Консум, 2005. 58 с

<sup>59</sup> Рябчук М. Ю. Громадянське суспільство : Енциклопедія Сучасної України [Електронний ресурс] / Редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2006. Режим доступу : <https://esu.com.ua/article-31976> с.87



держава – це дві взаємодоповнюючі складові. Інші, навпаки, вважають громадянське суспільство основою формування держави<sup>60</sup>. На думку М. Бойчука, громадянське суспільство є черговим результатом зміни станів соціального процесу, тобто є новим етапом у функціонуванні і розвитку суспільства як соціальної системи. Саме тому воно і виступає об'єктом нормативного рівня системи саморегуляції<sup>61</sup>.

Державна влада представляє собою спосіб управління суспільством, характерний за використанням спеціального апарату примусу і наявність авторитету чинності. На сьогодні проблеми функціонування державної влади є актуальними, особливо для України, яка стикається з складним політичним та соціально-економічним контекстом. Державна влада відіграє величезну роль у розвитку та ефективності країни, і тому розуміння доцільності використання влади стає надзвичайно важливим в сучасних умовах<sup>62</sup>.

Рабінович П. зазначає, що «державна влада – це вид публічної політичної влади, що здійснюється державою та її органами, здатність держави підпорядко-вувати своїй волі поведінку людей та діяльність об'єднань, що знаходяться на її території»<sup>63</sup>.

Проаналізувавши поняття "громадянське суспільство" та "державна влада", можна зазначити, що ці два поняття взаємодоповнюють одне одне. Без вільного індивіда в громадянському суспільстві неможлива ефективна розбудова правової та демократичної держави.

Відповідно до Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки становлення демократичної, правової та соціальної держави тісно пов'язане з розвитком громадянського суспільства як сфери суспільної діяльності громадян, що

---

<sup>60</sup> Жаровська І. Правові підходи до встановлення місця публічної влади у контексті соціальної влади. Актуальні проблеми держави і права. 2012. Вип. 64. С. 153–159

<sup>61</sup> Бойчук М. А. Влада і громадянське суспільство : механізми взаємодії. Київ : Атлант ЮЕмСі, 2007. 208 с.

<sup>62</sup> Кириченко В.М. Теорія держави і права : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 264 с

<sup>63</sup> Рабінович П. Державна влада. Юридична енциклопедія. Київ : Видавництво «Українська енциклопедія» ім. М.П. Бажана, 1998. Т. 2 : Д – Й. URL: [http://leksika.com.ua/10701026/legal/derzhavna\\_vlada](http://leksika.com.ua/10701026/legal/derzhavna_vlada) (дата звернення: 20.02.2023). с.112

об'єднуються для прийняття спільних рішень, а також захисту прав та інтересів, досягнення спільного блага, у тому числі у взаємодії з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, політичними інститутами та бізнесом.

Протягом періоду 2016-2020 років інституції громадянського суспільства значно збільшилися в кількості. В даний момент ці інституції активно діють у різних сферах суспільства, забезпечуючи захист прав людини і громадянина, представлення інтересів різних груп, надання соціальних та інших послуг, здійснення благодійної та волонтерської діяльності, реалізацію освітніх та культурних проектів, охорону довкілля, аналіз реалізації державної політики, моніторинг діяльності органів влади, антикорупційну роботу та інше. У сучасних умовах в Україні актуально зміцнити заходи, спрямовані на національно-патріотичне виховання молоді, і обидві сторони - як органи державної влади, так і громадянське суспільство, активно беруть участь у цьому процесі.

Громадянське суспільство може впливати на створення нових підходів до виховання патріотизму на рівні законодавства, активно формуючи свідомість громадян та сприймаючи прийняття державних рішень у цьому аспекті. Громадянське суспільство визначає свій курс самостійно, керуючись моральними цінностями, такими як гідність, чесність та відповідальність. Українська держава та громадянське суспільство є активними учасниками формування політики у сфері національно-патріотичного виховання. Патріотично налаштоване громадянське суспільство відчуває свою відповідальність за сучасний та майбутній розвиток нації, розглядаючи громадянський обов'язок як реальний вияв своєї присутності.

Патріотизм виявляється не лише в героїчних вчинках і жертвах у критичних періодах для батьківщини, але головним чином у відповідальному відношенні до громадянських обов'язків, добросовісному виконанні професійних, сімейних і інших завдань, а також у порядності та чесності.

Патріотизм націлено на любов і відданість батьківщині та її народу, і ці два аспекти патріотизму повинні взаємодіяти та підсилювати один одного. У сучасних умовах патріотизм проявляється перш за все у громадянській гідності і мужності, а також у готовності громадянина захищати вищі демократичні цінності, які є основою незалежності української держави<sup>64</sup>.

У рамках Концепції національно-патріотичного виховання в освітній системі України, державні установи та представники громадянського суспільства спільно втілюють принципи національно-патріотичного виховання.

Взаємодія у сфері національно-патріотичного виховання реалізується за допомогою таких заходів:

1. Залучення активної участі громадських об'єднань та благодійних організацій у формуванні патріотів України.
2. Активне залучення сімей до участі у національно-патріотичному вихованні та привертання батьківської громадськості до розповсюдження передового досвіду в цій області.
3. Проведення заходів із реалізації патріотичного виховання в навчальних закладах, установах культури та спорту.
4. Підтримка та сприяння волонтерським проектам і іншій громадській діяльності, спрямованій на підтримку благодійних, соціальних, інтелектуальних та творчих ініціатив на користь України.
5. Підтримка популяризації найкращих аспектів національної культурної та духовної спадщини, а також визначених героїчних подій минулого та сучасності українського народу.
6. Залучення молоді до спільного збереження та підтримки єдності українського суспільства, активна участь у громадських ініціативах для досягнення громадянського миру та злагоди.

---

<sup>64</sup> Духовна-Кравченко О. С. Взаємозв'язок патріотизму та національної ідеї у становленні сучасної держави : автореф. дис. ... канд. філос. наук : 09.00.03. Київ, 2012. 18 с

7. Підтримка та підготовка спортивних та фізичних заходів, спрямованих на популяризацію здорового способу життя, враховуючи принципи національно-патріотичного виховання.
8. Наводження контактів із військовими формуваннями України для мотивації та готовності молоді до вибору військових професій.
9. Посилення громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади у сфері національно-патріотичного виховання<sup>65</sup>.

Органи державної влади повинні створювати умови, що сприяють розвитку громадянського суспільства в сфері національно-патріотичного виховання, оскільки обидві ці сфери існують для задоволення потреб та інтересів громадян. Головною метою для державної влади має бути орієнтація на інтереси громадянського суспільства. Завдання виховання громадянина-патріота завжди залишається актуальним і є важливим для самої держави та системи освіти, яка виступає провідником державницьких ідей та концепцій.

Походження терміну "патріотизм" можна відслідкувати до глибокої давнини, де він походить від грецького слова "πατρός" (patroV), що означає батько. У більш широкому контексті, це термін вказує на землю батьків, місце родинного походження, батьківщину та повагу до досягнень свого народу.

Патріотизм є стійким історичним поняттям, що відображає позитивне ставлення людини до своєї Батьківщини та народу, проявляється у вчинках на користь і процвітання свого народу. Водночас патріотизм виступає важливим ресурсом для консолідації суспільства, є мобілізуючим каталізатором його розвитку, сприяє активній громадянській позиції особистості, готовності до самопожертви та служіння своїй Батьківщині, сприяє її благополуччю<sup>66</sup>.

---

<sup>65</sup> Про деякі питання національно-патріотичного виховання в закладах освіти України та визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства освіти і науки України від 16.06.2015 No 641 : Наказ Міністерства освіти і науки України від 06 червня 2022 року No 527 / URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/-16062015-641> (дата звернення: 13.01.2023)

<sup>66</sup> Окушко Т. К. Особистісно орієнтовані технології патріотичного виховання учнівської молоді в громадських об'єднаннях: теоретичні засади Теоретико-мето-дичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді. 2016. Вип. 20 (2). С. 68-78

Під час впровадження Концепції національно-патріотичного виховання у системі освіти України спостерігається взаємодія та взаємодоповнення функцій між органами державної влади та громадянським суспільством. Цей взаємодіючий процес слугує механізмом обміну зворотніми зв'язками та внесенням змін у структурну основу системи державного управління в Україні.

Ефективна взаємодія між органами державної влади та громадянським суспільством виступає ключовим чинником для реалізації високоякісної державної політики у сфері національно-патріотичного виховання, орієнтованої на стратегічні національні цілі. Інститути громадянського суспільства, які є неприбутковими організаціями з визначеними правами та обов'язками, відіграють ключову роль у захисті своїх законних інтересів під час подальшого розвитку громадянського суспільства в Україні. Їх участь у управлінні державними справами, зокрема в формуванні та реалізації державної правової політики, є важливим елементом цього процесу.

У контексті Концепції національно-патріотичного виховання в освітній системі України, громадське суспільство повинно активно сприяти утворенню та розвитку молодіжних організацій, які будуть брати участь у процесі формування національно-патріотичного виховання. Взаємодія між органами державної влади та цими організаціями сприятиме ефективній системі національно-патріотичного виховання молоді.

У сучасній правовій державі важливо враховувати, що її існування неможливе без розвиненого громадянського суспільства. Взаємодія держави і громадянського суспільства є взаємодоповнюючою: громадянське суспільство стає дієздатним завдяки регулюючому впливу держави, забезпечуючи доступ до державних структур і вплив на управлінські рішення. Інститути громадянського суспільства можуть відігравати ключову роль у формуванні та реалізації державної політики в сфері патріотичного виховання, що, в свою чергу, є важливим елементом ефективного державотворення. Розбудова такої

моделі управління сприятиме підняттю України на вищий рівень цивілізаційного розвитку.

### **3.3. Практичні рекомендації щодо діяльності публічного управління в умовах воєнного стану**

Необхідність модернізації публічного управління в Україні, яка спрямована на європейський вектор розвитку, обумовлена неефективністю органів державної влади та місцевого самоврядування у виконанні своїх зобов'язань перед суспільством та громадянами України. Також враховується потреба в адаптації публічного управління до європейських стандартів і принципів, впровадження європейських цінностей та підвищення якості цього процесу.

Модернізація публічного управління є ключовим фактором для проведення радикальних оновлень українського суспільства. Цей процес передбачає встановлення ефективної системи публічного управління, яка надає громадянам якісні публічні послуги на рівні, що відповідає європейським стандартам. Метою є забезпечення розвитку України як правової європейської держави з високим рівнем життя громадян, соціальною стабільністю, демократією та внутрішнім утвердженням європейських цінностей.

Модернізація публічного управління представляє собою систематичний та всебічний процес змін та перетворень у галузі публічного управління. Цей процес реалізує перехід від стабільного стану до постійно змінюваного та динамічного сучасного стану. Модернізація включає в себе оновлення публічного управління через реформування його організаційно-правових, інституційних, соціально-політичних, економічних та інших аспектів. Основна мета полягає в підвищенні якості та ефективності публічного управління в Україні, а також його адаптації до європейських стандартів і цінностей.

Отриманий статус кандидата на членство в Європейському Союзі приносить Україні численні переваги. Зокрема, для прискорення реформ і впровадження процесів модернізації публічного управління Україна отримає можливість користуватися різноманітними інструментами фінансування ЄС, такими як Єдиний інструмент (ІРА), а також отримувати фінансову підтримку у вигляді довгострокових кредитів та грантів, що сприятиме здійсненню реформ та модернізації<sup>67</sup>.

Цей статус також відкриває можливість для України приєднатися до різних програм і ініціатив Європейського Союзу, що дозволить країні активно брати участь у спільних проектах та ініціативах. Крім того, Україна зможе користуватися технічною та консультативною підтримкою з боку ЄС, щоб ефективно впроваджувати необхідні зміни та досягати встановлених цілей<sup>68</sup>.

Модернізація публічного управління має сприяти підвищенню ефективності та готовності держави в області оборони, безпеки, а також забезпечити ефективне вирішення завдань у соціально-економічній сфері. Це може включати вдосконалення адміністративних процесів, впровадження інноваційних методів управління, а також підвищення відкритості та прозорості у діяльності державних інститутів.

Модернізація публічного управління в Україні спрямована на наближення його до європейських цінностей. Ю. О. Мелков відзначає, що важливо провести ретельний аналіз європейських цінностей та запропонувати шляхи їх впровадження в українському суспільстві. Особливу увагу він приділяє цінностям, таким як толерантність, повага до інших, захист прав меншин тощо. При цьому важливим аспектом є розгляд феномену демократії, який слугує одним із ключових орієнтирів у самоідентифікації на фоні сучасної "інформаційно-сміслової" війни.

---

<sup>67</sup> Нечипоренко, М. (2022). Відродження після війни. Світовий досвід економічного успіху для України. <https://thepage.ua/ua/news/yaki-varianti-vidnovlennya-ukrayini-ye-u-povoynennij-chas> с.76

<sup>68</sup> Алюшина Н. О. (2022) Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. Ефективність державного управління, зб. наук. пр, 1/2(70/71), с.11–16.

Зазначається, що розвиток інформаційних технологій та віртуальних спільнот, здатних до самоорганізації, відкриває перспективи для становлення електронної демократії, демократії компетенції та участі на вітчизняних теренах. Ці аспекти стають ключовими у світлі сучасних технологічних можливостей та вимагають вдумливого врахування при реалізації стратегій публічного управління<sup>69</sup>.

У період воєнних дій економіку можна умовно розділити на директивну та ринкову. Директивна економіка повинна забезпечити не лише виробництво та постачання необхідних товарів для українських військових, але також товарів і послуг, які необхідні для мінімального забезпечення життєдіяльності цивільного населення, включаючи продукти та комунальні послуги. Ринкова економіка, яка очікується зазнає структурних змін, повинна функціонувати, враховуючи попит як на міжнародних, так і на обмежених українських ринках, трансформуючись у тип економіки, що пройшов модернізацію після війни. При цьому розподіл між директивною і ринковою економікою буде залежати від просторового відношення до зони воєнних конфліктів<sup>70</sup>.

Надзвичайно важливо зосередитися на проблемі корупції. Без реформ у цьому секторі неможливо завершити процес приєднання до ЄС, наблизитися до європейських цінностей та реалізувати модернізацію публічного управління. Для досягнення цих цілей важливо прийняти нові нормативно-правові акти та надати органам державного фінансового контролю додаткові повноваження щодо нагляду за цільовим, законним та ефективним використанням усіх публічних ресурсів.

Також слід вдосконалити механізми контролю Державної аудиторської служби у сфері закупівель, збільшити відповідальність за перешкоджання при здійсненні заходів державного фінансового контролю, і підсилити відповідальність за порушення бюджетного законодавства, управління

---

<sup>69</sup> Мелков, Ю. О. (2022). Демократична детермінанта розвитку суспільства: цінність, культура, практика. Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ. ДЗВО «Університет менеджменту освіти» с.98

<sup>70</sup> Куйбіда, С. В. (2021). Інструменти структурної перебудови національної економіки. Львів: ЛА «Піраміда».с.105



об'єктами державної власності та інші правопорушення, пов'язані із фінансовими та матеріальними публічними ресурсами<sup>71</sup>.

В сучасних умовах економічної нестабільності збереженням коштів населення більше вражає втрата робочих місць та відповідне зменшення поточних доходів, ніж зростання цін в магазинах. Важливо уникати трансформації України в економіку, яка виключно надає робочу силу іншим країнам або стає пасивним торговельним майданчиком для імпортних товарів.

Держава може використовувати різноманітні інструменти політики для стимулювання створення нових робочих місць та генерації мультиплікативного ефекту в економіці. До цього арсеналу належать:

1. Державно-приватне партнерство: Співпраця держави із приватним сектором, особливо в області інфраструктури.
2. Державна допомога бізнесу: Надання різних форм підтримки для створення робочих місць.
3. Державні гарантії та компенсації: Забезпечення гарантій за кредитами та компенсація відсотків за кредитами.
4. Державне замовлення: Закупівля товарів та послуг від підприємств для стимулювання їхньої діяльності.
5. Стимулювання імпортозаміщення та локалізації виробництва: Заохочення виробництва товарів, які раніше імпортувались.
6. Стимулювання переміщення виробництва: Перенесення виробництва у безпечні регіони.
7. Стимулювання конверсії виробництва: Переорієнтація виробництва на нові продукти або ринки.
8. Розв'язання проблем логістики та транспорту: Вирішення питань, пов'язаних із логістикою та транспортом.
9. Розв'язання проблем енергопостачання: Забезпечення надійного енергопостачання для підприємств.

---

<sup>71</sup> Куйбіда, В. С., & Пасічник, В. М. (2020). Засади державної політики національної безпеки України. Київ: НАДУ. С.88

Модернізація публічного управління повинна бути тісно пов'язана з відновленням та модернізацією промислових об'єктів, забезпеченням енергетичної безпеки, розвитком оборонно-промислового комплексу, аграрного та інших секторів національної економіки.

Перебудова національного промислового сектору повинна ґрунтуватися на його технологічному оновленні. Галузі з великим ризиком, особливо в умовах постійної воєнної загрози, не завжди реагують на виключно ринкові стимули. У цьому контексті важливо звернутися до цікавого прикладу Ізраїлю, де в середині 80-х років виникла венчурна індустрія, спрямована на інновації, завдяки успішній співпраці між армією та державою.

Зокрема, ізраїльська програма підтримки технологічних інноваторів "Йозма" передбачає отримання державної підтримки у розмірі до 50% від необхідних для діяльності коштів. Ізраїльська армія відіграла роль кузні кадрів для технологічної сфери, а держава створила систему фондів венчурного фінансування інноваційних стартапів, включаючи залучення коштів іноземних інвесторів.

Для забезпечення енергетичної безпеки необхідно зростання видобутку власної вуглецевої сировини, створення підприємств з переробки вуглеводнів та розвиток логістичної інфраструктури постачання енергоносіїв.

Повне використання природних ресурсів є ключовим аспектом економічної стратегії. Згідно з даними НАН України, перспективні галузі української економіки, які мають значний потенціал при технологічній модернізації, включають: атомна енергетика, зокрема створення елементів ядерного паливного циклу з використанням урану і цирконію; виробництво титану; виробництво літію; алюмінієве виробництво; чорна металургія; важке енергетичне машинобудування; фармацевтична промисловість та виробництво медичної техніки; новітні нафтохімічні виробництва органічних продуктів; виробництво синтетичних рідких палив (бензин, дизельне пальне тощо); аграрна селекція та генетика. Розвиток вітчизняного військово-промислового комплексу та галузей з подвійним призначенням є пріоритетом

у промисловій політиці. Особлива увага повинна бути приділена сфері ракетної техніки та переносних комплексів, безпілотної авіації, та виробництва боєприпасів.

Необхідно активно займатися питанням корупції, оскільки це є важливою передумовою для завершення процесу приєднання до Європейського Союзу, наближення до європейських цінностей та модернізації публічного управління. Для досягнення цієї мети необхідно впроваджувати нові нормативно-правові акти та надавати додаткові повноваження органам державного фінансового контролю для ефективного контролю за цільовим, законним та ефективним використанням усіх публічних ресурсів.

Україна повинна стати інноваційною державою, яка втілює своє національне покликання в унікальних духовних цінностях та активно сприяє їх поширенню в сучасному світі через життєдіяльність. В умовах війни стає особливо важливою компетентність органів центральної і місцевої виконавчої влади, військових та військово-цивільних адміністрацій, органів місцевого самоврядування. Це вимагає підвищення ефективності та якості публічної служби та публічного управління в цілому.

Новою парадигмою публічного управління має бути утвердження духовних цінностей, ідеалів та смислів, що включає в себе: надання пріоритету духовності при визначенні цілей державної політики та публічного управління; дотримання етичної традиції українського народу та високих моральних критеріїв при здійсненні публічного управління та формуванні й реалізації державної політики; встановлення пріоритету народу у відношеннях із публічною владою.

Модернізація публічного управління в Україні вимагає визначення стратегічних напрямків та удосконалення її правових основ. Основною метою Стратегії реформування державного управління України на період 2022-2025 років є створення у країні сучасної та ефективної держави, яка надає послуги громадянам на рівні, що відповідає європейським стандартам та досвіду, забезпечуючи захист їхніх інтересів.

До 2025 року очікуваними результатами проведення реформи державного управління є:

1. Забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу.
2. Створення системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян.
3. Розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави.

З урахуванням викликів, що виникають перед органами публічної влади в умовах війни та поствоєнного періоду, вважаємо за доцільне сформулювати стратегічне бачення функціонування та розвитку публічного управління на середньостроковому та довгостроковому горизонтах і внести зміни до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки.

Середньострокове та довгострокове бачення функціонування та розвитку публічного управління в Україні передбачає необхідність суттєвого удосконалення окремих положень Закону України "Про державну службу", який, незважаючи на відповідність Європейським принципам та спрямованість на розв'язання ключових питань державної служби, потребує вдосконалення для ефективної реалізації. Зокрема, важливим є викорінення корупції та підвищення рівня довіри громадян до державної служби. Крім того, пропонується прийняти нову редакцію Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" з метою створення правових передумов для підвищення професійності, ефективності та престижності служби в органах місцевого самоврядування.

Важливим етапом у модернізації публічного управління є реформування центральних та місцевих органів виконавчої влади, яке передбачає чітке функціональне розмежування їх повноважень, завершення децентралізації, посилення ролі місцевого самоврядування та впровадження інституту префектів. З урахуванням цього, важливо внести зміни до Конституції

України, зокрема, щодо децентралізації влади. Також важливими є нові редакції Законів України "Про центральні органи виконавчої влади", "Про місцеві державні адміністрації", "Про місцеве самоврядування в Україні", а також інших нормативно-правових актів, таких як "Про місцевий референдум" та "Про засади адміністративно-територіального устрою".

Ключовим напрямком модернізації публічного управління є реформування та модернізація публічної служби. Основні аспекти цього процесу, визначені Н. Гончаруком і Л. Прудіусом, включають:

1. Законодавче закріплення нових підходів:
  - Встановлення нових підходів до управління, організації та функціонування публічної служби.
2. Удосконалення конкурсних засад:
  - Покращення конкурсних засад добору кадрів на публічну службу та управління людськими ресурсами.
3. Забезпечення політичної нейтральності:
  - Забезпечення політичної нейтральності публічних службовців під час виконання професійних обов'язків та посилення їх правової та соціальної захищеності.
4. Використання інноваційних технологій:
  - Впровадження інноваційних технологій для моніторингу та оцінки персоналу публічної служби.
5. Регламентування надання публічних послуг:
  - Регламентування порядку та процедур надання публічних послуг.
6. Підвищення ефективності управління:
  - Заходи для підвищення ефективності управління публічною службою.
7. Інформаційна система управління людськими ресурсами:
  - Впровадження інформаційної системи для управління людськими ресурсами.
8. Система професійного навчання:

- Створення сучасної та ефективної системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

#### 9. Реформування системи оплати праці та мотивації:

- Реформування системи оплати праці та створення системи мотивації для публічних службовців.

#### 10. Підвищення авторитету та престижності публічної служби:

- Заходи для підвищення авторитету та престижності публічної служби<sup>72</sup>.

Адаптація системи управління в умовах війни та після неї в контексті європейських цінностей стає необхідним та невідкладним процесом, що визначає можливість національного відновлення та подальшого соціально-економічного зростання країни після конфлікту. Нині суспільство та бізнес очікують на конструктивні зміни, спрямовані на наближення України до повноцінного членства в Європейському Союзі та швидке впровадження ефективних євроінтеграційних реформ. Україні відкривається унікальна можливість провести оперативну та всебічну трансформацію у всіх галузях та вдосконалити країну за підтримки своїх міжнародних партнерів.

Отже, для здійснення модернізації публічного управління в Україні в умовах воєнного стану та післявоєнного періоду рекомендується провести наступні кроки:

#### 1. Законодавчі зміни:

- Внести зміни до нормативно-правових документів, що регулюють діяльність інституцій у воєнний та післявоєнний період.

#### 2. Підтримка місцевого самоврядування:

- Розробити законодавчі ініціативи для підтримки місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.
- Завершити процеси децентралізації в післявоєнний період.

---

<sup>72</sup> Гончарук Н. Т., & Прудіус Л. В. (2020). Модернізація публічної служби в умовах зміни парадигми державного управління: науково-правовий аспект. Київ: НАДУ с.59

### 3. Оптимізація системи влади:

- Здійснити оптимізацію центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.
- Чітко розподілити функції і повноваження між органами та рівнями публічної влади.

### 4. Модернізація публічної служби:

- Сформувати нову, ефективну модель публічної служби.
- Впровадити інститут префектів для підвищення ефективності управління.

### 5. Надання якісних послуг:

- Розвинути систему надання якісних публічних послуг громадянам.

### 6. Розвиток ціннісної системи:

- Розробити Концепцію формування системи цінностей українського суспільства в умовах трансформації та європеїзації.
- Визначити напрями розвитку ціннісних орієнтацій та завдання органів влади в цій сфері.

Отже, в контексті воєнних подій та подальшого відновлення країни, модернізація публічного управління має на меті адаптацію інституту публічної влади до стандартів Європейського Союзу. Це сприятиме створенню умов для підвищення якості та ефективності публічного управління, враховуючи європейські цінності та принципи демократичного урядування.

## **ВИСНОВКИ З РОЗДІЛУ**

Вивчено роль територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні. Аналіз показав, що місцеве самоврядування виявляється ключовим аспектом забезпечення стабільності та функціонування адміністративно-територіальних одиниць під час воєнного конфлікту.

Особлива увага приділяється адміністративно-правовому забезпеченню територіальних громад, визначенню їх повноважень та взаємодії з іншими

рівнями влади. Важливість активної участі місцевих громад у процесах прийняття рішень та реалізації заходів на місцевому рівні в умовах війни наголошується як стратегічний аспект забезпечення сталої діяльності та розвитку територій.

Аналізується роль громадянського суспільства під час воєнного стану, зокрема в контексті національно-патріотичного виховання. Визначено, що активна участь громадянського суспільства у вирішенні соціальних проблем та підтримці армії стає важливим фактором успіху національної безпеки в умовах війни.

Зазначено, що партнерство між місцевими громадами, громадянським суспільством та органами влади є критичним для забезпечення спільного підходу до вирішення соціальних проблем та відновлення нормального функціонування громад в умовах військових конфліктів.

В розділі розглянуті практичні рекомендації щодо діяльності публічного управління в умовах воєнного стану. Визначено, що ефективні стратегії управління на місцевому рівні вимагають гнучкості, швидкості та координації з різними рівнями влади.

Особлива увага приділяється необхідності розробки та впровадження механізмів готовності до воєнного стану, а також забезпеченню взаємодії між органами влади та громадськістю у вирішенні актуальних завдань.

Висновки розділу підкреслюють важливість активної ролі органів місцевого самоврядування та громадянського суспільства у забезпеченні стійкості та розвитку територій в умовах воєнного конфлікту, а також надають конкретні рекомендації для практичної діяльності публічного управління.



## ВИСНОВКИ

З початку повномасштабної російсько-української війни в Україні, держава стикається з безпрецедентними викликами та завданнями у сфері управління. Важливість забезпечення ефективного публічного управління у цих умовах визначається не лише здатністю керівництва реагувати на воєнні загрози, але й здатністю забезпечити стабільність та розвиток країни в умовах війни.

Дослідження проводилося в контексті концептуальних питань управлінської діяльності в державі, аналізу управлінських дій військово-політичного керівництва та ролі органів місцевого самоврядування в умовах війни. Висвітлено теоретичні засади дослідження управлінської діяльності, включаючи методологічні підходи та аналіз джерельної бази дослідження. Визначено ключові аспекти теоретичного фундаменту, які стали основою для подальших аналітичних висновків.

Спрямованість політичних чинників на ефективне державне управління в умовах війни вимагає постійного аналізу та адаптації стратегій відповідно до розвитку ситуації. Важливою складовою є реалізація державно-управлінської безпеки, що включає в себе не лише оборону від зовнішніх загроз, але й внутрішні реформи, спрямовані на зміцнення структур та інститутів управління. Аналізується важливість взаємодії політичних та військових структур для забезпечення стабільності та безпеки держави.

Зазначений аналіз також виявив, що державне керівництво повинно активно сприяти розвитку стратегій національної безпеки, які враховують специфіку воєнного стану та можливі наслідки. Запровадження інноваційних підходів до управління включає в себе не лише удосконалення законодавчої бази, але й активну підтримку розвитку нових технологій та методів управлінської діяльності.

Відповідальність публічних службовців перед суспільством у воєнний період набуває особливого значення, оскільки їхні дії та рішення прямо впливають на безпеку та добробут громадян. Сприяння сталому розвитку

вимагає не тільки професійності та компетентності, але й моральної непохитності з боку публічних представників.

Роль органів місцевого самоврядування в умовах війни є критичною для забезпечення найближчого спілкування з громадянами та швидкої реакції на зміни в ситуації. Розбудова територіальних громад та створення механізмів співпраці між владою та громадянами сприяють утвердженню принципів громадянського суспільства, що є важливим елементом стійкості країни.

Забезпечення функціональності територіальних громад та взаємодії з центральною владою є ключовим елементом створення стійкої системи управління в умовах війни. Також звертається увага на громадянське суспільство як важливий фактор національно-патріотичного виховання в умовах конфлікту.

Висновки роботи дозволяють сформулювати практичні рекомендації щодо діяльності публічного управління в умовах воєнного стану. Основні висновки полягають в необхідності покращення взаємодії між різними рівнями управління, підвищенні відповідальності публічних службовців, інтеграції громадських ініціатив у процес управління, а також вдосконаленні правової бази для забезпечення стійкості та безпеки в умовах війни.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що управління в умовах війни в Україні вимагає системного підходу, що враховує всі аспекти державної діяльності. Практичні рекомендації, наведені у роботі, створюють базу для подальших зусиль у забезпеченні стабільності та розвитку країни в умовах воєнного конфлікту. Це вимагатиме спільних зусиль всіх суб'єктів влади, громадськості та міжнародної спільноти для досягнення визначених цілей та зміцнення національної безпеки та стійкості в Україні.

Отже, результати дослідження свідчать про необхідність комплексного підходу до управління в умовах воєнного конфлікту, акцентуючи увагу на взаємодії всіх гілок влади, активності громадян та готовності до впровадження інновацій у сфері управління для забезпечення стабільності та успішної подолання викликів війни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Нормативно-правові документи

1. Верховна Рада України (2020). Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України": Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>
2. Верховна Рада України (2022). Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року "Про Стратегію забезпечення державної безпеки": Указ Президента України від 16 лютого 2022 року № 56/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0088525-21#Text>
3. Верховна Рада України (2020). Конституція України (Основний закон): Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30.. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80 Ст. 249>
4. Верховна Рада України (2001). Про службу в органах місцевого самоврядування, Закон України від 07.06.2001 № 2493- III зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2493- 14#Text>
5. Верховна Рада України (2015). Про державну службу, Закон України від 10.12.2015 № 899-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
6. Верховна Рада України (2001). Про службу в органах місцевого самоврядування, Закон України від 07.06.2001 № 2493- III зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2493- 14#Text>
7. Верховна Рада України (2022). Про службу в органах місцевого самоврядування, Закон України реєстраційний номер 6504 від 05.01.2022 року) прийнятий 02.05.2023. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=73563](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73563)

8. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. Дата оновлення: 01.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>;
9. Про затвердження особливостей здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2022 № 1275. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-osoblivostej-zdijsnennya-oboro-a1275>.
10. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
11. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 року No 389-VIII . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
12. Європейська хартія місцевого самоврядування: Хартія від 15.10.1985 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text).6. Євдокімов О.В. Проблеми розвитку відокремлених територіальних громад. Бізнес Інформ. 2018. No 5. С. 100–104
13. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
14. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 29.09.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
15. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки : Указ Президента України від 27 вересня 2021 р. No 487/2021 / Президент України. Офіційний вісник Президента України. 2021. No 24. С. 104. Ст. 1099.

#### **Інтернет-ресурси: монграфії, статті**

16. Рубцов В. П. Державне управління та державні установи : [навч. посіб. для дистанційного навчання] / В. П. Рубцов, Н. І. Перинська ; За ред. д-ра соціол. наук, проф. Ю. П. Сурміна. – К. : Університет «Україна», 2008. – 440 с

17. Коробчук Т. Особливості становлення та регулювання ринку інтелектуальної праці в Україні / Т. Коробчук // Україна: аспекти праці. – 2004. – № 5. – С. 3–7.
18. О. Н. Євтушенко В. І. Андріяш ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ (Основи теорії державного управління) Навчальний посібник у трьох частинах  
ЧАСТИНА 1 ОСНОВИ ТЕОРІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
19. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія. – К., 2005.
20. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2002. – 1440 с
21. Коваль Л. Адміністративне право : [курс лекцій] / Л. В. Коваль. – К. : Право. – 80 с.
22. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. – Т. 1. С.94
23. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. С. 82
24. Державне управління: основи теорії, історія і практика : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи / за заг. ред. П. І. Надолішнього, В. Д. Бакуменка. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009 с.77
25. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко. – К. : ВПЦ АМУ, 2012. С.68
26. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату [Електронний ресурс] / Л. М. Гогіна ; Центр адаптації держ. служби до стандартів ЄС. С.32
27. Миколюк А. В. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ: ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ с. 54

28. Молошна О. Особливості формування державно-службових відносин в умовах становлення системи публічного адміністрування в Україні. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02\(2\)/Moloshna,%20Bashtannyk.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02(2)/Moloshna,%20Bashtannyk.pdf) (дата звернення: 10.04.2022). с.59
29. Державне управління: Словник-довідник / за заг. ред. В. М. Князева. Київ : УАДУ, 2002. 63 с.
30. Державне управління: теорія і практика / за заг. ред. В. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер, 1998. 14с
31. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи / колектив авторів ; наук. кер. В. Цветков Київ : Оріяни, 1998. 56 с.
32. Політологічний енциклопедичний словник / за ред. Ю. Шемчушенка, В. Бабкіна. Київ : Генеза, 1997. 97 с.
33. Ющенко Л.І. Застосування концепції "управління за результатами" у діяльності органів публічної влади. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. Том 20 (68) №1. С.175
34. Омельчук, В. А., Стрельбицький, М. П., Гордієнко, С. Г., et al. (2021). Забезпечення національної безпеки за основними напрямками життєдіяльності України: навчальний посібник: у 2-х ч.: Ч. I; за заг. ред. А.М. Кислого, М.П. Стрельбицького. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, с.59
35. Нижник, Н. Р. (ed.) (1997). Державне управління в Україні: централізація і децентралізація. Київ: УАДУ при Президентіві України, с.76
36. Дацюк, А., Садовський, В., Полтораков, О., & Марутян, Р. (2015). Аналіз державної політики у сфері національної безпеки і оборони України. Київ. URL: <https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2018/02/Analiz-polityky-NB-pravl-final.pdf> с.77

37. Орлик, В., & Гриценко, А. (2022). Основні положення нової Стратегії національної безпеки США. Національний ін-т стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/osnovni-polozhennya-novoyi-stratehiyi-natsionalnoyi-bezpeky> с.64
38. Адамчук, О. В., Дмитренко, О. М., & Салюк, С. В. (2018). Загальний аналіз різних аспектів національної безпеки України як поняття в сучасних наукових дослідженнях. *Theory and Practice of Public Administration*, 4(63),с. 2-4.
39. Семенченко, А. І. (2008). Стратегічне планування у сфері державного управління національною безпекою: монографія. Київ: Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, с.76.
40. Ситник, Г. П. (2004). Державне управління національною безпекою України: монографія. Київ: Вид-во НАДУ, с.408.
41. Войтовський, К. (2022). Досвід Ізраїлю щодо формування стратегії національної безпеки. Національний ін-т стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/dosvid-izrayilyu-shchodo-formuvannya-stratehiyi-natsionalnoy> с.84
42. Омельчук, В. А., Стрельбицький, М. П., Гордієнко, С. Г., et al. (2021). Забезпечення національної безпеки за основними напрямками життєдіяльності України: навчальний посібник: у 2-х ч.: Ч. І; за заг. ред. А.М. Кислого, М.П. Стрельбицького. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, с. 304
43. Youkrania (2023). Реформація країни. Погляд громадян: які реформи потрібні в 2023 та яка успішність вже проведених. Дослідження. URL: <https://youkrania.com.ua/> с.12
44. Калашник, Н. С. (2023). Забезпечення цілей сталого розвитку в Україні: концептуальні перетворення сприйняття в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління*, 4(73), с.11-16. <https://doi.org/10.36930/507301>

45. Сушинський, О., Худоба, О., Калашник, Н., & Заяць, Д. (2020). Відповідальна територіальна громада як повноважний суб'єкт сталого розвитку. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск, 122-125. <https://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020> с.43
46. Сушинський, Олександр. (2022). Політика та відповідальність громадян, народу та держави. Демократичне врядування та публічне адміністрування в сучасних геополітичних умовах: матер. наук.-практ. конф. (20 травня 2022 р., м. Львів) за наук. ред. проф. О.Я. Красівського та доц. М.З. Буника. Львів: НУ "Львівська політехніка", URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2022/pages/21775/tezi-konferencii.pdf> с.4-10
47. Association4u (2023). Урядова кампанія ЕУКраїна розповідає про 6 базових європейських цінностей, розкриває практичний зміст євроінтеграції і ті переваги та можливості, які з'являються в житті українців завдяки інтеграції нашої країни до ЄС. URL: <https://association4u.in.ua/> с.4
48. Eur-lex (2023). Code of good administrative behaviour for staff of the European Commission in their relations with the public (Кодекс належної адміністративної поведінки для персоналу Європейської Комісії в їхніх відносинах з громадськістю).с.8
- 49.LB.uaURL:[https://lb.ua/news/2023/10/07/578418\\_chi\\_varto\\_borotися\\_z\\_politichnoyu.html](https://lb.ua/news/2023/10/07/578418_chi_varto_borotися_z_politichnoyu.html)
- 50.Євдокімов О.В. Проблеми розвитку відокремлених територіальних громад. Бізнес Інформ. 2018. № 5. С. 102
51. Римечко І.Р. Узагальнення підходів щодо сутності територіальної громади України. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2017. № 1 (7). С. 165



52. Батанов О.В. Територіальна громада – основа місцевого самоврядування в Україні: монографія. Київ: Ін-т держави і права ім. В.М. Ко-рецького НАН України. 2001. 54с
53. Орзіх М. Концепція правового статусу самоврядних територій і органів місцевого самоврядування. Місцеве і регіональне самоврядування України. 2009. Вип. 1-2 (10-11). С. 68
54. Європейська Хартія регіональної демократії : наук.-практ. коментар / [авт.-уклад. : Т. М. Безверхнюк, та ін.]. Асоціація дослідників держ. упр. Одеса : 2008. 186 с.
55. Асоціація міст України. Місцеве самоврядування під час воєнного стану. Від 21 лютого, 2022. URL: <https://auc.org.ua/novyna/misceve-samovryaduvannya-pid-chas-voennogo-stanu> с.5
56. Савічик О. Як працює міське самоврядування в умовах воєнного стану ? Центр спільних дій. Від 24 березня 2022. URL: <https://centreua.org/publikatsiyi-golovna/yak-pratsyuuye-mistseve-samovryaduvannya-v-umovah-voennogo-stanu/c.3>
57. Про здійснення заходів правового режиму воєнного стану органами місцевого самоврядування. Від 3 березня 2022 року URL: <https://yarunska-gromada.gov.ua/pro-zdijsnennya-zahodiv-pravovogo-rezhimu-voennogo-stanu-organami-miscevogo-samovryaduvannya-11-23-04-03-06-2022>
58. Потапенко В. Г МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ТИЛУ 2023 р. с.13-20
59. Скакун О. Ф. Теорія права і держави : підручник. Харків : Консум, 2005. 58 с
60. Рябчук М. Ю. Громадянське суспільство : Енциклопедія Сучасної України [Електронний ресурс] / Редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2006. Режим доступу : <https://esu.com.ua/article-31976> с.87

61. Бойчук М. А. Влада і громадянське суспільство : механізми взаємодії. Київ : Атлант ЮЕМСі, 2007. 208 с.
62. Жаровська І. Правові підходи до встановлення місця публічної влади у контексті соціальної влади. Актуальні проблеми держави і права. 2012. Вип. 64. С. 153–159
63. Кириченко В.М. Теорія держави і права : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. С. 264
64. Рабінович П. Державна влада. Юридична енциклопедія. Київ : Видавни-цтво «Українська енциклопедія» ім. М.П. Бажана, 1998. Т. 2 : Д – Й. URL: [http://leksika.com.ua/10701026/legal/derzhavna\\_vlada](http://leksika.com.ua/10701026/legal/derzhavna_vlada) (дата звернення: 20.02.2023). с.112
65. Духовна-Кравченко О. С. Взаємозв'язок патріотизму та національної ідеї у становленні сучасної держави : автореф. дис. ... канд. філос. наук : 09.00.03. Київ, 2012. С. 18
66. Про деякі питання національно-патріотичного виховання в закладах освіти України та визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства освіти і науки України від 16.06.2015 № 641 : Наказ Міністерства освіти і науки України від 06 червня 2022 року № 527 / URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/-16062015-641> (дата звернення: 13.01.2023)
67. Окушко Т. К. Особистісно орієнтовані технології патріотичного виховання учнівської молоді в громадських об'єднаннях: теоретичні засади Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді. 2016. Вип. 20 (2). С. 68-78
68. Алюшина Н. О. (2022) Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. Ефективність державного управління, зб. наук. пр, 1/2(70/71), с.11–16.
69. Нечипоренко, М. (2022). Відродження після війни. Світовий досвід економічного успіху для України. <https://thepage.ua/ua/news/yaki-varianti-vidnovlennya-ukrayini-ye-u-povoyennij-chas> с.76

70. Мелков, Ю. О. (2022). Демократична детермінанта розвитку суспільства: цінність, культура, практика. Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ. ДЗВО «Університет менеджменту освіти» с.98
71. Куйбіда, С. В. (2021). Інструменти структурної перебудови національної економіки. Львів: ЛА «Піраміда».с.105
72. Куйбіда, В. С., & Пасічник, В. М. (2020). Засади державної політики національної безпеки України. Київ: НАДУ. С.88
73. Україна отримала статус кандидата на вступ до ЄС. (2022). Відновлено з <https://yur-gazeta.com/golovna/ukrayina-otrimala-status-kandidata-na-vstup-do-es--komentar-eva.html>
74. Гончарук Н. Т., & Прудиус Л. В. (2020). Модернізація публічної служби в умовах зміни парадигми державного управління: науково-правовий аспект. Київ: НАДУ с.59