

ІНСТИТУЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

INSTITUTIONAL STABILITY OF UKRAINIAN STATE AUTHORITIES IN THE CONTEXT OF NATIONAL SECURITY

У статті досліджено інституційну стійкість державних органів влади України в умовах воєнного стану. Визначено, що здатність державних інституцій швидко адаптуватися до нових загроз і забезпечувати ефективне управління є ключовим фактором для підтримки національної безпеки. Аналіз управлінських практик в умовах війни показав важливість координації між військовими, цивільними та урядовими структурами, стратегічного планування і мобілізації ресурсів. Вивчено адаптивність державного управління до нових умов кризи через російську агресію, а також впровадження інноваційних підходів для підвищення ефективності військових операцій. Виявлено необхідність вдосконалення нормативної бази, реформування державної служби, підвищення кваліфікації кадрів та інтеграції сучасних технологій. Зроблено акцент на антикризовому управлінні та соціальній роботі, які набули особливого значення під час війни, зокрема для підтримки внутрішньо переміщених осіб. Автори досліджують проблеми децентралізації, цифровізації адміністративних послуг і координації між державними та місцевими органами в кризових умовах. Запропоновані рекомендації для подальшого розвитку державного управління в умовах війни та зміцнення його інституційної стійкості.

Автор зазначає, що серед ключових функцій державної системи національної безпеки залишаються організація сил безпеки, створення стратегії, управління оборонними ресурсами та постійне вдосконалення правового регулювання. Важливу роль відіграє здатність держави швидко адаптуватися до нових загроз, що постійно виникають у процесі військових дій, а також прогнозування цих загроз і запобігання збройним конфліктам. Також дослідник наголошує на важливості координації між різними структурами, включаючи державні, військові та правоохоронні органи, для забезпечення стабільної безпеки.

Ключові слова: національна безпека, державне управління, воєнний стан, антикризове управління, інституційна стійкість,

адаптивне управління, стратегічне планування, стратегічне управління, стратегія.

The article examines the institutional resilience of Ukraine's governmental bodies under martial law. It highlights the importance of state institutions' ability to quickly adapt to new threats and ensure effective governance as a key factor in maintaining national security. The analysis of wartime management practices emphasizes the need for coordination between military, civilian, and government structures, strategic planning, and resource mobilization. The study explores the adaptability of state governance in response to the crisis caused by Russian aggression, focusing on the integration of innovative approaches to enhance military operations' effectiveness. The necessity of improving the legal framework, civil service reform, capacity-building, and the adoption of modern technologies is underscored. Special attention is given to crisis management and social work, especially in supporting internally displaced persons during the war. The authors also investigate decentralization, digitalization of public services, and coordination between state and local authorities under crisis conditions. Recommendations are provided for further development of state governance and strengthening its institutional resilience in wartime. The author notes that among the key functions of the state system of national security remain the organization of security forces, the creation of a strategy, the management of defense resources and the constant improvement of legal regulation. An important role is played by the ability of the state to quickly adapt to new threats that constantly arise in the process of military operations, as well as the prediction of these threats and the prevention of armed conflicts. The researcher also emphasizes the importance of coordination between various structures, including state, military and law enforcement agencies, to ensure stable security.

Key words: national security, public administration, martial law, crisis management, institutional stability, adaptive management, strategic planning, strategic management, strategy.

УДК 351:316.3
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.38>

Дангадзе С.Д.

аспірант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: 0009-0005-6726-139X

Постановка проблеми. Інституційна стійкість державних органів влади України є критично важливою у контексті забезпечення національної безпеки, особливо під час тривалих криз, таких як воєнні дії. Здатність державних інституцій швидко адаптуватися до нових загроз, ефективно функціонувати та забезпечувати безпеку громадян є ключовим фактором для підтримки стабільності в країні. У цей період випробувань важливо зміцнювати систему державного управління, впроваджуючи ефективні механізми реагування та управління національними ресурсами для підтримки безпеки.

Вплив управлінських практик на успішність військових операцій значною мірою визначається здатністю державних структур ефективно координувати дії між військовими, цивільними та урядовими органами. Цей процес включає стратегічне планування, логістику, а також своєчасну мобілізацію необхідних ресурсів. Успішність операцій залежить від впровадження інновацій у державному управлінні, які дозволяють гнучко реагувати на змінні обставини на полі бою. Такі управлінські підходи сприяють підвищенню боєздатності військ та наданню стратегічних переваг

у військових діях, зокрема через оптимізацію взаємодії та управлінських рішень у критичних ситуаціях.

Зокрема, в контексті українських реалій, ці управлінські практики набули важливості з початком російської агресії. Державні органи були змушені адаптувати свої структури та підходи до управління, щоб забезпечити швидку мобілізацію ресурсів і їхнє ефективне використання. Одним із ключових елементів цього процесу є активна координація між військовими, урядовими структурами та громадськими організаціями, що дозволяє уникати розбіжностей у рішеннях і підвищувати оперативність реакції на виклики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем ефективності державного управління в умовах воєнного стану та національної безпеки України активно вивчалися багатьма вченими. Зокрема А. Акімов досліджував мілітаризацію органів державної влади для забезпечення національної безпеки України; В. Борщевський, О. Василиця, Є. Матвеев розглядали інституційні трансформації та стратегічне планування державного управління під час війни; Я. Качан досліджував адаптивне управління в умовах війни; Л. Корнута аналізувала питання провадження державної служби під час воєнного стану; М. Масик-Бесова вивчала інституційну стійкість державних органів у забезпеченні національної безпеки; А. Миколук зосередився на ефективності публічного управління в умовах війни; О. Пономаренко, Ю. Морозюк, М. Нинюк досліджували вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні.

Метою статті є аналіз інституційної стійкості державних органів влади України в умовах загроз національній безпеці, а також визначення ключових напрямків і стратегій для покращення здатності інституцій ефективно реагувати на кризові ситуації, пов'язані з воєнними діями та іншими загрозами.

Виклад основного матеріалу. З початку повномасштабної агресії російської федерації в лютому 2022 року Україна стикається з величезними викликами у всіх сферах суспільного життя, зокрема у сфері державного управління. Запровадження воєнного стану призвело до суттєвих трансформацій у системі державного управління, зосереджуючи ресурси на протидії загрозі та забезпеченні ефективності військових операцій. Однією з головних проблем стало забезпечення безпечних умов праці для державних службовців та захист їхніх прав в умовах повномасштабного вторгнення. Організація роботи органів державної влади в цих умовах є складним

завданням, оскільки зберігається необхідність виконання адміністративних функцій у режимі надзвичайної ситуації. Це потребує впровадження нових управлінських практик та антикризових заходів, спрямованих на збереження безперервності державних функцій та підвищення ефективності управління.

Публікації науковців показують, що ключовими факторами інституційної стійкості державних органів влади України в контексті забезпечення національної безпеки є адаптація законодавства, підготовка державних службовців, а також забезпечення взаємодії між державними органами та суспільством. Однак питання щодо прийому на державну службу в умовах воєнного стану потребують подальшого вдосконалення на рівні нормативного та практичного забезпечення.

М. Масик-Бесова у своїй роботі розглядає інституційну стійкість державних органів України в умовах війни та пропонує напрями для її розвитку. Вона акцентує увагу на тому, що повномасштабне вторгнення РФ спричинило багатомірну кризу, включаючи соціальні, гуманітарні та економічні аспекти, що вимагає нових підходів у державному управлінні. Одним із ключових завдань для уряду є розробка антикризових стратегій, які спрямовані на забезпечення стабільного функціонування державних інституцій, подолання кризи та підготовку до післявоєнного відновлення країни [5].

В. Борщевський, О. Василиця, Є. Матвеев у своєму дослідженні детально розглядають інституційні трансформації в державному управлінні України під час війни, акцентуючи на важливості стратегічного планування. Вони виділяють необхідність координації між центральною владою та місцевими адміністраціями, а також адаптації державних структур до нових умов, які виникають через збройний конфлікт. Особливу увагу приділено процесам модернізації державного управління, які є ключовими для збереження ефективності в період війни. Дослідники підкреслюють, що трансформації повинні стосуватися не лише структурних змін, але й підходів до управління ресурсами та безпеки [2].

Я. Качан вивчає питання адаптивного управління в умовах війни, виділяючи змінюваність умов як один із найбільших викликів для державної служби. Він зазначає, що гнучкість державних установ та їх здатність швидко реагувати на нові обставини є визначальними для ефективного управління в кризових ситуаціях. Дослідник також підкреслює, що адаптивне управління має включати інтеграцію новітніх технологій та підвищення кваліфікації держав-

них службовців, щоб вони могли оперативно реагувати на непередбачувані виклики війни [3].

Л. Корнута аналізує роботу державної служби під час воєнного стану, акцентуючи на складнощах, з якими стикаються державні службовці. Її дослідження вказує на потребу реформування державної служби, зокрема в частині забезпечення ефективності роботи в умовах обмежених ресурсів і підвищеної небезпеки. Автор наголошує на важливості підтримки прав державних службовців, особливо в умовах, коли їхні робочі місця можуть бути зруйновані або функціонувати під постійною загрозою [4].

А. Миколук у своєму дослідженні аналізує вплив війни на ефективність публічного управління. Він зосереджується на тому, як військові дії в Україні вимагають від органів державної влади швидких та ефективних рішень. Миколук підкреслює необхідність реформ, спрямованих на оптимізацію процесів управління, щоб забезпечити стійкість державних інституцій в умовах надзвичайної ситуації. Його дослідження також містить пропозиції щодо покращення управлінських рішень і структур для підвищення ефективності [6].

О. Пономаренко, Ю. Морозюк і М. Нинюк зосереджують увагу на впливі воєнних дій на ефективність державного управління, підкреслюючи виклики, з якими стикаються державні органи під час війни. Вони акцентують на необхідності вдосконалення управлінських підходів і систем координації між різними рівнями влади для забезпечення ефективної роботи в умовах кризи. Їхнє дослідження також пропонує низку конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління в надзвичайних умовах, акцентуючи на важливості швидкої реакції на нові виклики [7].

Зокрема, В. Шарапов підкреслює важливість того, щоб антикризове управління охоплювало не лише промисловий сектор, але й інші важливі галузі державної діяльності. Ця система має бути всеохопною і включати реагування на надзвичайні ситуації в умовах війни. Впровадження правового режиму воєнного стану надає органам влади та військовому командуванню додаткові повноваження для ефективної протидії агресії, проте одночасно це ускладнює організацію роботи державних службовців, що потребує швидкої адаптації до нових умов, пов'язаних із безпекою та ефективністю їхньої діяльності [9].

Ефективність системи державного управління залежить від низки факторів, серед яких:

- координація громадських процесів;

- організаційний вплив на розвиток країни;
- реалізація цілей і завдань державної політики [7].

Незважаючи на складність умов, українська система державного управління демонструє стійкість, хоча існують численні проблеми, такі як поширена корупція, кадрові труднощі та законодавчі прогалини, які продовжують ускладнювати ефективну діяльність уряду. Державні службовці грають важливу роль у забезпеченні функціонування державних інституцій, що робить їхню роботу особливо важливою в умовах війни.

У сучасних умовах війни, розпочатої Росією проти України, питання забезпечення національної безпеки набула особливої актуальності. Національна безпека охоплює сукупність державних і недержавних органів, що відповідають за безпеку особистості, суспільства і держави, та спрямована на захист територіальної цілісності, суверенітету і демократичного устрою України. Вторгнення Росії виявило ряд недоліків у системі національної безпеки, які сформувалися з часів незалежності країни.

Один із ключових недоліків — недостатня підготовленість державних органів до збройної агресії та неефективні заходи щодо її запобігання й стримування. Відтак, постала потреба в мілітаризації державного управління та посиленні обороноздатності країни. Процес мілітаризації органів державної влади, який почався після 2014 року, надав додаткові можливості для зміцнення оборони, проте необхідно забезпечити баланс між збройною силою та громадянськими правами і свободами [7].

Мілітаризація, хоч і є вимушеним кроком, повинна проводитися з урахуванням ризиків зловживання владними повноваженнями, що може обмежувати права громадян та порушувати законність. Історично, радянська західноукраїнських територій демонструє, як мілітаризація та контроль можуть призводити до негативних наслідків для суспільства.

А. Акімов у своєму дослідженні підкреслює, що процес мілітаризації органів державної влади України є ключовим для забезпечення національної безпеки як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях. Ця мілітаризація включає зміцнення оборонно-промислового комплексу та розвиток Збройних сил України, правоохоронних органів і навіть деяких цивільних установ [1, с.65].

Україна відходить від нейтральної позиції, яку вона займала на початку своєї незалежності, коли країна прагнула уникнути участі у військових блоках і відмовилася від ядерного статусу. Сьогодні ж, змінивши своє страте-

гічне бачення, Україна прагне вступу до НАТО та інших оборонних організацій, які можуть забезпечити національну безпеку.

Вчені зазначають, що серед ключових функцій державної системи національної безпеки залишаються організація сил безпеки, створення стратегії, управління оборонними ресурсами та постійне вдосконалення правового регулювання. Важливу роль відіграє здатність держави швидко адаптуватися до нових загроз, що постійно виникають у процесі військових дій, а також прогнозування цих загроз і запобігання збройним конфліктам. Також дослідник наголошує на важливості координації між різними структурами, включаючи державні, військові та правоохоронні органи, для забезпечення стабільної безпеки [1, с.66].

Важливо також забезпечити ефективну інформаційну безпеку держави, яка значною мірою визначає результативність військових операцій. Система публічного управління повинна регулювати й координувати діяльність органів влади, відповідальних за інформаційний простір і безпеку.

Для підвищення інституційної стійкості державних органів і забезпечення національної безпеки необхідно впроваджувати нові стратегії. Це включає завершення розробки оборонних документів, організацію територіальної оборони, участь громадянського суспільства в оборонних заходах і покращення системи оцінювання загроз [7].

Також, важливою є активна співпраця з міжнародними партнерами для модернізації систем національної безпеки і зміцнення інституційної стійкості.

Військові дії, розпочаті росією проти України, суттєво вплинули на соціальну роботу та її роль у сучасному державному управлінні. Підвищена потреба населення, особливо внутрішньо переміщених осіб (ВПО), у соціальних послугах вимагає адаптації та гнучкості системи управління соціальною сферою. В умовах воєнного стану соціальна робота набуває стратегічного значення, оскільки держава намагається забезпечити населення всім необхідним, включаючи правову, медичну та психологічну допомогу.

Воєнні дії спричинили масове переміщення людей, втрату житла та засобів для існування, що стало викликом для місцевого самоврядування і загальної системи соціального захисту. 13 червня 2024 року віце-прем'єр-міністр України з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій І. Верещук повідомила, що станом на травень 2024 року в Україні статус внутрішньо переміщених осіб (ВПО) мають 4,6 мільйона людей. Це зменшення порівняно

з попередніми даними в 4,9 мільйона пояснюється тим, що громадяни, які виїхали за кордон або повернулися додому, втратили статус ВПО [8].

Запровадження електронних публічних послуг через мобільний додаток «Дія» значно спростило доступ до адміністративних послуг, включаючи реєстрацію ВПО, державну реєстрацію шлюбу без особистої присутності та подання заяв щодо пошкодженого майна.

Війна також виявила структурні проблеми соціальної сфери, зокрема через децентралізацію. Територіальні громади отримали широкі повноваження в наданні соціальних послуг, що, хоч і поліпшило доступ до допомоги, підкреслило необхідність удосконалення управління на місцевому рівні. Органи місцевого самоврядування повинні забезпечити адаптацію своїх процесів до реалій воєнного стану, що вимагає від них швидких рішень та гнучкості.

Зокрема, зміни в організації соціальної роботи на місцях включають надання екстрених соціальних послуг та прийняття рішень щодо допомоги особам у складних життєвих ситуаціях через воєнні дії. Державні та недержавні організації, включаючи соціальних працівників, психологів і соціальних педагогів, мають відігравати ключову роль у підтримці постраждалих.

Соціальна робота в умовах війни базується на двох основних підходах: гуманітарному, що передбачає негайну допомогу, та підході розвитку, що орієнтований на довготривалу підтримку й інтеграцію переміщених осіб у нові громади. Додатково важливою є реформа адміністративних послуг, яка дала можливість надавати публічні послуги в умовах війни швидко і безперешкодно, що стало вирішальним для стабільності в соціальній сфері.

Виклики, пов'язані з війною, вимагають більш ефективного управління ресурсами та координації між органами державної влади й місцевим самоврядуванням. Досвід війни показує, що надання соціальних послуг в екстремальних умовах потребує посилення людських і матеріальних ресурсів, адаптації законодавства, а також швидкого реагування на нові виклики, зокрема через децентралізацію та цифровізацію.

Кризове управління в умовах війни є надзвичайно важливою складовою державного управління в Україні. Ефективність цього процесу залежить від стратегічного планування, оперативності реагування та координації між державними і військовими органами. Роль державних органів у забезпеченні національної безпеки передбачає гнучкість і адаптацію до нових викликів, включаючи безперервне

навчання державних службовців, які зіштовхуються з новими реаліями.

Воєнні дії створили нові потреби для соціальної підтримки, зокрема для ВПО. Соціальні послуги, які надаються під час війни, повинні враховувати специфіку воєнного стану та бути гнучкими у своїй організації. Військові дії змушують уряд активніше впроваджувати цифрові технології, такі як «Дія», для спрощення процесів отримання адміністративних послуг та посилення ефективності державних програм. Пріоритетом залишається надання екстреної допомоги та захист прав населення.

Соціальна робота та державне управління потребують розвитку нових стратегій надання послуг, особливо у сферах захисту, цивільної оборони та внутрішньо переміщених осіб. Реформа місцевого самоврядування та децентралізація грають важливу роль у забезпеченні доступу до публічних послуг, що особливо актуально в умовах воєнного стану.

Висновки та пропозиції. Інституційна стійкість державних органів влади України в умовах воєнного стану є критичною для забезпечення національної безпеки. Сучасні виклики, пов'язані з агресією російської федерації, потребують посилення державного управління та антикризових заходів. Основними завданнями є стратегічне планування, координація між урядовими, військовими та громадськими організаціями, швидка адаптація державних структур до нових умов, а також впровадження інноваційних підходів для підвищення ефективності військових операцій.

Необхідно продовжити реформування державних структур, які можуть ефективно реагувати на загрози та виклики війни, забезпечуючи надійне функціонування інституцій. Управлінські практики мають бути гнучкими та швидко адаптуватися до змін на полі бою, зокрема через інтеграцію сучасних технологій управління та покращення координації між цивільними та військовими структурами.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Акімов А. В. Мілітаризація органів державної влади України в системі забезпечення національної

безпеки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2023. № 6. С. 63–68. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/11>.

2. Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2(76). URL: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>.

3. Качан Я. В. Адаптивне управління в Україні в умовах війни: проблеми публічної служби. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30). С. 136–144. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/download/8989/9036>.

4. Корнута Л. М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 64–69. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.10>.

5. Масик-Бєсова М. З. Інституційна стійкість органів державної влади у забезпеченні національної безпеки України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2024. № 1. С. 122–126. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/21>.

6. Миколук А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 29. С. 45–48. URL: <https://doi.org/10.32843/rma2663-5240-2022.29.8>.

7. Пономаренко О.С., Морозюк Ю.В., Нинюк М.А. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні Секція: Соціальні та поведінкові науки. *Академічні візії Випуск 32/2024*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12068517>.

8. Станом на травень 2024 р. В Україні статус ВПО мають 4,6 мільйона людей, виплати отримують лише 1,5 мільйона українців. URL: <https://nbuviar.gov.ua/stanom-na-traven-2024-r-v-ukrajini-status-vpomatut-4-6-miljona-lyudej-viplati-otrimuyut-lishe-1-5-miljona-ukrajintsv>.

9. Шапапов В. С. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. 2023. № 14 (91). С. 196–207. URL: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>.

10. Chorna, O., Orlova, I. S., Shyshliuk, V., Pugachov, M., & Pugachov, V. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 2023, 8(5), 90.

11. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). *National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy*, 2023, Springer Nature.