

Танасогло О. М.

<https://orcid.org/0009-0000-0728-8148>

ОПТИМІЗАЦІЯ РОБОТИ СИСТЕМИ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У нашому науковому дослідженні здійснено аналіз напрямів оптимізації роботи системи органів виконавчої влади України в умовах воєнного стану як об'єктивно зумовленої умови забезпечення функціональної стійкості держави та безперервності виконання публічних функцій, оскільки повномасштабна збройна агресія та дія особливого правового режиму актуалізували потребу швидкого ухвалення управлінських рішень, посилення координації між органами публічної влади й адаптації процедур до динамічно змінюваної безпекової ситуації, а оптимізація в цих умовах набуває змісту цілеспрямованого процесу організаційних, процедурних і нормативних змін, спрямованих на підвищення результативності діяльності виконавчої влади.

Визначення та наукове обґрунтування основних способів і механізмів оптимізації діяльності органів виконавчої влади, спрямованих на забезпечення безперервності управління, підвищення результативності й ефективності управлінських рішень, зміцнення інституційної стійкості, збереження належної якості публічних послуг і дотримання стандартів правової держави, є визначальним для формування загальнодержавної політики, яка поєднує оперативність управління з правовою визначеністю компетенції та належним інституційним забезпеченням реалізації повноважень. У межах такого підходу пріоритетними напрямками оптимізації виступають цифровізація управлінських процесів і сервісів, реорганізація органів виконавчої влади та розвиток кадрового потенціалу, а також інші заходи, зміст і обсяг яких визначаються характером безпекових викликів, станом ресурсного забезпечення, рівнем інституційної спроможності органів влади та динамікою нормативно-правового регулювання в умовах воєнного стану.

Отже, оптимізацію роботи системи органів виконавчої влади в умовах воєнного стану доцільно розглядати як безперервний процес добору й впровадження найбільш доцільних управлінських рішень відповідно до конкретних безпекових і ресурсних обмежень, у межах якого пріоритетного значення набувають налагодження сталої міжвідомчої координації та комунікації з органами місцевого самоврядування і громадянським суспільством, підтримання безперервності публічних сервісів, а також розвиток цифрових інструментів, інституційне упорядкування компетенції через реорганізаційні заходи й посилення кадрового потенціалу, що в сукупності формує практичну основу підвищення результативності та стійкості виконавчої влади у воєнний період.

Ключові слова: оптимізація, органи виконавчої влади, воєнний стан, цифровізація, реорганізація, публічні послуги, кадровий потенціал, інституційна стійкість.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження зумовлена тим, що з 2022 року Україна функціонує в умовах повномасштабної війни та правового режиму воєнного стану, що істотно змінило зміст, пріоритети й організацію діяльності органів виконавчої влади. За цих обставин забезпечення безперервності державного управління, оперативності ухвалення рішень, стійкості інституцій та належної якості публічних послуг набуло критичного значення для національної безпеки, соціальної стабільності та захисту прав громадян.

Одночасно зросли ризики дублювання повноважень, перевантаження управлінських структур, дефіциту кадрів і ресурсів, а також загрози інформаційній безпеці, що потребує системного наукового осмислення шляхів оптимізації виконавчої діяльності.

Актуальність теми посилюється необхідністю поєднання кризової керованості з вимогами правової держави та демократичного врядування, оскільки навіть у воєнний період держава має забезпечувати законність, підзвітність і пропо-

рційність управлінських рішень. У цих умовах оптимізація роботи системи органів виконавчої влади постає як практичне завдання й водночас як наукова проблема, що потребує уточнення підходів до перерозподілу компетенцій, удосконалення координації між рівнями влади, розвитку цифрових інструментів управління та зміцнення кадрового потенціалу. Значущість нашого дослідження визначається також тим, що напрацьовані підходи можуть бути використані не лише для забезпечення ефективного функціонування держави у воєнний час, а й для формування організаційних і правових передумов післявоєнного відновлення та подальшої модернізації.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Проблематика оптимізації роботи системи органів виконавчої влади в умовах воєнного стану активно розробляється в сучасній адміністративно-правовій та управлінській науці через дослідження трансформації організаційних моделей виконавчої влади в кризових умовах, змін координації між центральним і регіональним рівнями, посилення ролі військових адміністрацій, впливу цифровізації та міжвідомчої взаємодії на оперативність і результативність рішень, а також питань розмежування компетенції, усунення дублювання функцій, кадрового забезпечення публічної служби і збереження балансу між потребами безпеки та стандартами правової держави. Вагомий внесок у розкриття зазначених аспектів зробили Н. Грущинська, О. Долженков, О. Дніпров, А. Коваль, О. Костенко, Л. Кушнір, В. Кушнір, В. Нестеренко, В. Олуйко, Л. Петришин, О. Присяжнюк, П. Рабінович, В. Цимбалюк, В. Цицюра та інші автори, у працях яких висвітлено теоретичні підходи та практичні виклики функціонування виконавчої влади в особливих правових режимах і запропоновано напрями удосконалення публічного управління у воєнний час, однак з огляду на високу динаміку управлінських процесів і постійне оновлення нормативного регулювання ця тематика потребує безперервного наукового супроводу з метою актуалізації підходів до оптимізації, оцінювання їх результативності та вироблення практичних рекомендацій для підвищення інституційної стійкості органів виконавчої влади.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в тому, щоб на основі аналізу сучасного стану функціонування системи органів виконавчої влади України в умовах воєнного стану визначити та науково обґрунтувати основні напрями й механізми оптимізації їх діяльності, спрямо-

вані на забезпечення безперервності управління, підвищення результативності та ефективності управлінських рішень, зміцнення інституційної стійкості, а також збереження належної якості публічних послуг і дотримання стандартів правової держави.

Виклад основного матеріалу. Оптимізація як явище та наукова категорія набуває особливого значення в умовах інтенсивних трансформацій сучасного суспільства. Прискорення науково-технологічного розвитку, поява нових управлінських інструментів і цифрових рішень підвищили потенціал держави щодо організації публічних процесів, однак одночасно ускладнили соціально-економічні зв'язки та підвищили вимоги до якості управління. За таких обставин оптимізація виступає способом раціоналізації діяльності, який орієнтований на досягнення визначених цілей за наявних ресурсних та інституційних обмежень [1].

Для України проблематика оптимізації набула особливої актуальності після початку повномасштабної збройної агресії та запровадження правового режиму воєнного стану. У цих умовах оптимізація роботи системи органів виконавчої влади має розглядатися не лише як елемент загального реформування публічної адміністрації, а як необхідна умова підтримання керованості держави, безперервності виконання публічних функцій і стабільності надання суспільно значущих послуг. Воєнний стан загострив потребу у швидкому ухваленні управлінських рішень, посиленій координації між органами публічної влади, адаптації процедур до динамічно змінюваної безпекової ситуації та ефективному використанні обмежених фінансових, кадрових і матеріальних ресурсів. У такому контексті оптимізацію доцільно розуміти як цілеспрямований процес організаційних, процедурних і нормативних змін, спрямований на підвищення результативності діяльності органів виконавчої влади, який охоплює вдосконалення розподілу повноважень між рівнями управління, усунення дублювання компетенцій, скорочення надмірних адміністративних стадій, розвиток механізмів міжвідомчої взаємодії та впровадження цифрових інструментів для прискорення управлінських процедур [2]. Важливо, що в умовах воєнного стану оптимізація має забезпечувати не лише загальну ефективність управлінських рішень, а й їх своєчасність, що є критичною для реагування на безпекові та гуманітарні виклики.

Окремого значення набуває правове забезпечення оптимізаційних процесів, оскільки висока

динаміка суспільних відносин у період війни вимагає від правового регулювання здатності оперативного відображати нові управлінські потреби, забезпечуючи водночас дотримання конституційних засад та стандартів правової держави. У цьому сенсі оптимізація в адміністративно-правовій площині може розглядатися як інструмент удосконалення регулювання публічних відносин, який спрямований на підвищення визначеності компетенції органів виконавчої влади, прозорості процедур ухвалення рішень та ефективності механізмів координації і відповідальності [3]. Отже, оптимізація роботи системи органів виконавчої влади в умовах воєнного стану має об'єктивний характер і виступає необхідним напрямом забезпечення функціональної стійкості держави, зміст якої полягає у формуванні найбільш доцільної моделі управлінських дій і процедур, що дозволяє підтримувати виконання базових функцій держави, забезпечувати життєдіяльність суспільства та реагувати на загрози, спричинені збройною агресією.

Одним із пріоритетних напрямів оптимізації діяльності органів виконавчої влади в умовах воєнного стану є цифровізація управлінських процесів і публічних сервісів як об'єктивна управлінська необхідність воєнного часу, що забезпечує безперервність реалізації владних повноважень, скорочує строки ухвалення та виконання рішень, зменшує адміністративні витрати і підвищує керованість за обмежених ресурсів. Реалізація цього напрямку оптимізації насамперед пов'язана з переходом органів виконавчої влади до електронного документообігу та визнанням юридичної сили електронних документів. Відповідні правові засади створення, обігу та зберігання електронних документів закріплено у Законі України від 22 травня 2003 року № 851-IV, що дозволяє зменшити залежність управлінських процедур від паперових носіїв і підтримувати функціонування органів влади за умов дистанційної роботи та кризових обмежень [4]. Організаційні правила документування управлінської діяльності і ведення діловодства в електронній формі деталізовано постановою Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 55, яка сприяє уніфікації практик, стандартизації процесів і підвищенню дисципліни управлінських рішень [5]. Важливою складовою цифрової оптимізації виступає застосування електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг, оскільки саме вони забезпечують належну автентичність управлінських дій у цифровому середовищі. Закон України від

5 жовтня 2017 року № 2155-VIII встановлює правові основи використання електронних підписів і довірчих послуг, що створює можливість легітимного ухвалення рішень та підписання документів без фізичної присутності посадових осіб [6]. У період воєнного стану це підсилює управлінську стійкість, з огляду на можливі обмеження доступу до адміністративних будівель, ризики для безпеки персоналу та зменшення мобільності населення.

Цифровізація надання адміністративних та інших публічних послуг є логічним продовженням оптимізації внутрішніх процедур і безпосередньо впливає на доступність сервісів для громадян. Загальні засади надання адміністративних послуг визначено Законом України від 6 вересня 2012 року № 5203-VI, який орієнтує публічну адміністрацію на стандартизацію процедур і сервісний характер взаємодії з особою [7]. Функціонування Єдиного державного вебпорталу електронних послуг визначено постановою Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 року № 1137, що інституціоналізує цифрові канали отримання інформації та послуг [8]. За умов воєнного стану ці механізми набувають практичного значення як інструмент забезпечення безперервності публічних сервісів для громадян, включно з внутрішньо переміщеними особами та мешканцями територій, де доступ до офлайн послуг є ускладненим.

Окремого значення в системі цифрової оптимізації набуває міжвідомча електронна взаємодія та обмін даними між реєстрами, оскільки вони скорочують строки ухвалення рішень і зменшують потребу у поданні повторюваних документів. Засади електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів визначено постановою Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2016 року № 606, яка встановлює організаційні підходи до підключення інформаційних систем і забезпечення обміну даними [9]. В умовах воєнного часу розвиток таких інструментів має розглядатися як спосіб підвищення керованості, прискорення управлінських процедур і підтримання координації між органами виконавчої влади на центральному та регіональному рівнях.

Цифрова трансформація потребує упорядкування публічних електронних реєстрів та встановлення єдиних вимог до якості даних і сумісності інформаційних систем. Закон України від 18 листопада 2021 року № 1907-IX визначає організаційні засади створення і функціонування публічних електронних реєстрів, що є важливим для надійності реєстрової інфраструктури і під-

вищення довіри до цифрових процедур [10]. Водночас оптимізація через цифрові інструменти має здійснюватися за умови належного захисту інформації, включно з персональними даними та службовою інформацією. Відповідні вимоги встановлюються Законом України від 1 червня 2010 року № 2297-VI, Законом України від 5 липня 1994 року № 80/94-ВР та Законом України від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII, що є особливо актуальним у період воєнного стану, коли зростають ризики кібератак і неправомірного доступу до чутливих даних [3].

Узагальнюючи, цифровізація як напрям оптимізації роботи органів виконавчої влади в умовах воєнного стану проявляється у впровадженні електронних управлінських процедур, розвитку електронних послуг, забезпеченні міжвідомчого обміну даними та посиленні реєстрової інфраструктури за одночасного дотримання вимог інформаційної безпеки. Результативність цифрової оптимізації доцільно оцінювати за показниками скорочення строків адміністративних процедур, зниження витрат на виконання функцій, підвищення доступності публічних послуг і забезпечення гарантій прав людини, що є показником стабільності демократичної держави навіть в умовах без пекових викликів.

Другим напрямом оптимізації роботи системи органів виконавчої влади в умовах воєнного стану є реорганізація та перегрупування інституційних спроможностей, що дає змогу швидко зосереджувати ресурси на пріоритетних завданнях, зменшувати дублювання функцій і підвищувати керованість у кризових умовах. Процедурні та організаційні гарантії реорганізаційних процесів деталізує постанова Кабінету Міністрів України № 1074 від 20 жовтня 2011 року, яка встановлює порядок здійснення заходів, пов'язаних з утворенням, реорганізацією або ліквідацією міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, а також визначає підходи до правонаступництва майна, прав і обов'язків [11]. Наявність таких правил має принципове значення для безперервності управління, оскільки дає змогу забезпечити перехід функцій і ресурсів без припинення виконання державних завдань і без втрати інституційної пам'яті. У цьому сенсі реорганізація виступає не одноразовою кадровою чи структурною дією, а комплексним процесом, який потребує належного правового супроводу, управління змінами та контролю за виконанням рішень на всіх етапах.

Нормативною основою для ухвалення рішень про реорганізацію на центральному рівні виступає

Закон України «Про центральні органи виконавчої влади», який визначає загальні засади утворення, реорганізації та ліквідації міністерств та інших центральних органів виконавчої влади у системі виконавчої влади [12]. У період дії воєнного стану реорганізаційні рішення мають узгоджуватися з логікою особливого правового режиму, що спрямований на забезпечення національної безпеки та оборони, а також на підтримання функціональної стійкості державних інституцій. Це означає, що інституційні зміни повинні плануватися так, щоб не створювати управлінських розривів і не знижувати спроможність органів виконавчої влади надавати критично важливі послуги, насамперед у сферах соціального захисту, гуманітарного реагування та забезпечення життєдіяльності.

Практика 2025 року демонструє застосування підходу інституційної концентрації функцій шляхом укрупнення органів та перегрупування компетенції. Постановою Кабінету Міністрів України № 903 від 21 липня 2025 року врегульовано питання Міністерства економіки, довілля та сільського господарства, що відображає намір держави консолідувати суміжні напрями державної політики та підвищити керованість у сферах, де потрібне швидке узгодження рішень щодо відновлення, ресурсного планування та регуляторної політики [13]. Практичний зміст таких рішень полягає у перерозподілі функцій, уточненні компетенції та встановленні правонаступництва, що дозволяє зберігати безперервність правовідносин, фінансування та реалізації державних програм у перехідний період.

Іншим прикладом є постанова Кабінету Міністрів України № 904 від 21 липня 2025 року, якою здійснено перейменування Міністерства соціальної політики та визначено реорганізаційні рішення щодо Міністерства національної єдності шляхом приєднання із закріпленням правонаступництва [14]. Такі кроки можуть розглядатися як відповідь на воєнні виклики, оскільки соціальна політика в умовах війни охоплює ширший комплекс завдань, пов'язаних із підтримкою вразливих груп, реагуванням на наслідки переміщення населення та посиленням соціальної згуртованості. Водночас реорганізація у цій сфері потребує особливої уваги до управління ризиками, оскільки будь-яка затримка в узгодженні процедур, передачі справ або налаштуванні інформаційних систем безпосередньо впливає на виплати та доступ громадян до соціальних сервісів.

Оцінюючи реорганізацію як напрям оптимізації, доцільно підкреслити, що її управлінська цінність

полягає не лише у формальній зміні назв чи підпорядкування, а у здатності держави забезпечити узгоджене виконання функцій у межах оновленої структури. Для цього необхідними є чітке закріплення компетенції, планування переходу функцій і ресурсів, стабільне кадрове забезпечення та правова визначеність у питаннях правонаступництва. У період воєнного стану ці вимоги доповнюються потребою зберегти безперервність процесів та мінімізувати перехідні втрати, що узгоджується з загальними завданнями функціонування держави в умовах особливого правового режиму [15].

Доцільно зауважити, що належна оптимізація діяльності органів виконавчої влади в умовах воєнного стану є неможливою без достатнього кадрового потенціалу, оскільки саме персонал забезпечує безперервність управлінських процедур, якість підготовки рішень і стабільність надання публічних послуг. За таких умов кадровий компонент оптимізації має розглядатися як окремий управлінський пріоритет, що охоплює добір і утримання фахівців, розвиток компетентностей, управління навантаженням, а також формування організаційної стійкості підрозділів, які виконують критично важливі функції. Нормативною рамкою для цих процесів виступає Закон України «Про державну службу», який закріплює засади професійної, політично неупередженої державної служби та визначає інструменти проходження служби і професійного розвитку державних службовців [16].

Удосконалення кадрового потенціалу має здійснюватися системно відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р, яка передбачає розвиток спроможності публічної адміністрації та посилення кадрової основи реформ. У контексті воєнного стану це означає орієнтацію на практичні результати, зокрема підвищення управлінської спроможності органів виконавчої влади виконувати завдання в умовах обмежених ресурсів, швидких змін і підвищених ризиків [17]. Реалізація стратегічних підходів у кадровій сфері має узгоджуватися з загальною логікою оптимізації, яка спрямована на зменшення дублювання функцій, підвищення керованості та забезпечення стійкості інституцій.

Важливою складовою кадрового забезпечення оптимізації є безперервне професійне навчання та розвиток компетентностей, що набуває особливого значення у воєнний час через зміну змісту управлінських завдань і зростання потреби в кризових

навичках. Порядок і організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців визначено постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106, яка регламентує підходи до підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також задає стандарти планування і проведення навчання [18]. У результаті кадрова політика в межах оптимізації має спиратися на поєднання стратегічних орієнтирів реформування державного управління та нормативно визначених механізмів професійного розвитку, що дозволяє підвищувати стійкість органів виконавчої влади й забезпечувати належну якість управлінських рішень в умовах воєнного стану.

Отже, у межах дослідження визначено основні, хоча й невичерпні, напрями оптимізації роботи системи органів виконавчої влади в умовах воєнного стану, які в сукупності ми формуємо передумови для підвищення керованості, стійкості та безперервності виконання публічних функцій за умов обмежених ресурсів і підвищених ризиків, які створює воєнний стан. Подальше удосконалення оптимізаційних практик потребує узгодженого нормативного забезпечення, стабільної міжвідомчої координації та застосування підходів оцінювання, які враховують результативність і ефективність управлінських рішень, доступність публічних послуг для населення та належний рівень інформаційної безпеки. З огляду на це оптимізація має розглядатися як безперервний процес управління змінами, що спрямований на збереження функціональної спроможності виконавчої влади у воєнний період та створення основ для відновлення і подальшого розвитку державного управління.

Висновки. Отже, за результатами нашого наукового дослідження ми можемо визначити, що оптимізація роботи системи органів виконавчої влади в умовах воєнного стану має об'єктивний характер і є необхідною передумовою збереження керованості держави, безперервності виконання публічних функцій та стабільності надання суспільно значущих послуг за умов підвищених ризиків і обмежених ресурсів. На нашу думку, оптимізацію доцільно розглядати як цілеспрямований комплекс організаційних, процедурних і нормативних змін, спрямований на підвищення результативності та своєчасності управлінських рішень, а також на зміцнення функціональної стійкості виконавчої влади в період воєнних викликів, до яких доцільно віднести цифровізацію управлінських процесів і публічних сервісів, що проявляється у переході до електронних

процедур, розвитку електронних послуг, налагодженні міжвідомчого обміну даними та підвищенні якості реєстрової інфраструктури за умови дотримання вимог інформаційної безпеки та гарантій прав людини, реорганізацію та перегрупування інституційних спроможностей, що дає змогу концентрувати ресурси на пріоритетних завданнях, усувати дублювання функцій і підвищувати керованість у кризових умовах, а також кадрове забезпечення, оскільки якісний кадровий потенціал безпосередньо впливає на здатність органів виконавчої влади підтримувати безперервність процедур, належну якість підготовки рішень і стабільність надання публічних послуг.

При цьому подальший розвиток оптимізаційних практик потребує узгодженого нормативного супроводу, стійкої міжвідомчої координації та застосування підходів оцінювання, які дозволяють вимірювати результативність і ефективність управлінських рішень, доступність публічних послуг і рівень захищеності інформаційних процесів. За таких умов оптимізація має здійснюватися як безперервний процес управління змінами, орієнтований на збереження функціональної спроможності виконавчої влади у воєнний період і формування інституційних передумов для відновлення та подальшого розвитку державного управління.

Список літератури:

1. Пошук Я. Оптимізація як інструмент досягнення цілей публічного управління в умовах воєнного стану. *Аспекти публічного управління*. 2025. Том 13 № 2. С. 27–32. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/1120-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1752-1-10-20250808.pdf>
2. Журавльов Д.В., Христинченко Н.П., Шопіна І.М. Розвиток системи публічного адміністрування за умов правового режиму воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 9. С. 225–227. URL: http://lsej.org.ua/9_2023/54.pdf
3. Гулик А. Г. Оптимізація цивільного судочинства: проблеми теорії і практики. Дис. ... док-ра юр. наук за спец. 12.00.03 Київ, 2021. 454 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0521U101001>
4. Про електронні документи та електронний документообіг. Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
5. Деякі питання документування управлінської діяльності. Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text>
6. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги. Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
7. Про адміністративні послуги. Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
8. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>
9. Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів. Постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2016 № 606 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF#Text>
10. Пропублічні електронні реєстри. Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text>
11. Про затвердження Порядку здійснення заходів, пов'язаних з утворенням, реорганізацією або ліквідацією міністерств, інших центральних органів виконавчої влади. Постанова Кабінету Міністрів України від 20.10.2011 № 1074 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1074-2011-%D0%BF/ed20240925#Text>
12. Про центральні органи виконавчої влади. Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>
13. Деякі питання Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства. Постанова Кабінету Міністрів України; Положення, Перелік від 21.07.2025 № 903. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2025-%D0%BF#Text>
14. Деякі питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади. Постанова Кабінету Міністрів України; Положення, Перелік від 21.07.2025 № 904 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/904-2025-%D0%BF#Text>
15. Покатаєв П. С., Латинін М. А., Степаненко С. В., Пасемко Г. П., Таран О. М. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с.
16. Про державну службу. Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

17. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки та плану заходів з її реалізації Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1805-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text>

18. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

Tanasoglo A. M. OPTIMIZATION OF THE WORK OF THE EXECUTIVE AUTHORITIES UNDER MARTIAL LAW

Our scientific research analyzes ways to optimize the functioning of Ukraine's executive authorities under martial law as an objectively necessary condition for ensuring the functional stability of the state and the continuity of public functions, since full-scale armed aggression and the imposition of a special legal regime have highlighted the need for rapid management decisions, strengthening coordination between public authorities, and adapting procedures to a dynamically changing security situation. Under these conditions, optimization takes on the meaning of a purposeful process of organizational, procedural, and regulatory changes aimed at improving the effectiveness of the executive branch.

The identification and scientific justification of the main methods and mechanisms for optimizing the activities of executive authorities aimed at ensuring continuity of management, improving the effectiveness and efficiency of management decisions, strengthening institutional stability, maintaining the proper quality of public services, and complying with the standards of the rule of law, is crucial for the formation of a national policy that combines operational management with legal certainty of competence and adequate institutional support for the exercise of powers. Within this approach, the priority areas for optimization are the digitization of management processes and services, the reorganization of executive bodies and the development of human resources, as well as other measures, the content and scope of which are determined by the nature of security challenges, the state of resource provision, the level of institutional capacity of government bodies, and the dynamics of regulatory and legal regulation in conditions of martial law.

Therefore, the optimization of the work of the executive authorities under martial law should be viewed as a continuous process of selecting and implementing the most appropriate management decisions in accordance with specific security and resource constraints, within which the following priorities are established: establishing stable interagency coordination and communication with local authorities and civil society, maintaining the continuity of public services, as well as developing digital tools, institutionally streamlining competencies through reorganization measures and strengthening human resources, which together form the practical basis for improving the effectiveness and sustainability of the executive branch during wartime.

Keywords: *optimization, executive authorities, martial law, digitalization, reorganization, public services, human resources, institutional sustainability.*

Дата першого надходження статті до видання: 16.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026