ISSN 2414-0562 (Print)
ISSN 3083-774X (Online)
https://doi.org/10.32689/3083-774X-2026-2(47)

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

МАУП

ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ
PUBLIC MANAGEMENT

№ 2 (47), 2026

Видавничий дім
«Гельветика»
2026

УДК 35

Публічне урядування
Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року.
Ідентифікатор медіа: R30-03888
Суб'єкт у сфері друкованих медіа –
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (вул. Фрометівська, буд. 2, м. Київ, 03039, iapm@iapm.edu.ua, тел. (044) 490-95-00).
Мови розповсюдження: українська, англійська, польська, німецька, французька.
Засновник: Міжрегіональна Академія управління персоналом
Рік заснування: 2015
Періодичність: 4 рази на рік
Друкується за рішенням Вченої ради Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 10 від 30.07.2026)
Видання є таким, що реферується в міжнародних та вітчизняних наукометричних базах:
Index Copernicus, ResearchBib,
Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography,
Google Scholar, "Україніка наукова", "Джерело".
Журнал включений до Переліку наукових фахових видань України відповідно до Наказу МОН України № 928 від 11 червня 2026 року (додаток 13) з присвоєнням категорії «Б».
Кластер: Економічні перетворення, бізнес та адміністрування.
Спеціальність: D4 – Публічне управління та адміністрування.
Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.
Відповідальність за зміст, достовірність фактів, цитат, цифр несуть автори матеріалів. Редакція залишає за собою право на незначне редагування і скорочення (зі збереженням авторського стилю та головних висновків). Редакція не завжди поділяє думки авторів та не несе відповідальність за надану ними інформацію.
Матеріали подано в авторській редакції.
Передрук — тільки з дозволу редакції.
Адреса редакційної колегії:
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"
вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039
Офіційний сайт видання:
www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Public management
Registration of Print media entity:
Decision of the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine: Decision No. 1173 as of 11.04.2024.
Media ID: R30-03888
Media entity – Private Joint-Stock Company «Higher education institution «Interregional Academy of Personnel Management»
(03039, Kyiv, Frometivska str., 2,
iapm@iapm.edu.ua, tel. (044) 490-95-00).
Languages: Ukrainian, English, Polish, German, French.
Founder: Interregional Academy of Personnel Management
Founded: 2015
Pereodisity: 4 times on a year
Published by the decision of Academic council of Interregional Academy of Personnel Management
(Protocol № 10 from 30.07.2026)
Collection is included to the international and domestic scientometrics databases Index Copernicus International, ResearchBib, Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar, "Україніка наукова", "Джерело".
The journal is included in the List of Scientific Professional Publications of Ukraine in accordance with Order No. 928 of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated June 11, 2026 (Appendix 13). The journal has been assigned Category "B".
Cluster: Economic Transformation, Business and Administration.
Specialty: D4 – Public management and administration.
The articles were checked for plagiarism using the software StrikePlagiarism.com developed by the Polish company Plagiat.pl.
The authors are responsible for the content, accuracy of the facts, quotes, numbers. The editors reserves the right for a little change and reduction (with preservation of the author's style and main conclusions). Editors can not share the world views of the authors and are not responsible for the information provided.
Materials filed in the author's edition.
Reprinting — with the editorial's permission strictly.
Address of the editorial board:
Interregional Academy of Personnel Management
Str. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, 03039
Official site:
www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Публічне урядування : збірник. № 2 (47), 2026. Київ : ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", 2026. 128 с.

ЗМІСТ

Zuzana Budayová
Public Administration as an Actor of Social Work with Marginalized Roma Communities in the Slovak Republic……6

Васильєва О. І., Литвин О. С.
Європейські підходи до правового регулювання відбудови регіонів: можливості імплементації в Україні……16

Гаврилечко Ю. В.
Моделі державного управління у сфері інформаційної безпеки та регулювання штучного інтелекту: порівняльний аналіз……23

Драган І. В., Драган І. О., Антонова Л. В.
Концептуальний підхід до формалізації цілей та завдань публічної політики розвитку галузі електроенергетики в Україні……32

Дяченко Н. П.
Стратегічні пріоритети та інструменти державного регулювання інноваційної діяльності в аграрній сфері……40

Кадлубович Т. І. , Некряч А. І.
Партнерська взаємодія органів публічної влади та бізнесу в умовах невизначеності: інституційні механізми, фінансові інструменти та цифрові трансформації……47

Ляхович Г. І., Буяк Л. М., Баран Р. Я.
Підвищення ефективності системи публічного управління на основі використання статистичних методів та цифрових технологій……54

Мартинюк А. І.
Розбудова публічного управління в умовах воєнного стану в Україні: аналіз комплексу безпекових викликів……62

Пархоменко С. А.
Державне управління забезпеченням національної безпеки та оборони і контрольні повноваження Президента України ……73

Саламаха О. І.
Адаптація моделей публічно-приватного партнерства до безпекових та економічних викликів на локальному рівні……86

Танцюра Д.
Формування системи державного контролю нефінансової корпоративної звітності……94

Фалюш В. В.
Розвиток транспортної інфраструктури в умовах воєнного стану як об'єкт публічного управління……100

УДК 351.86:35.072
DOI https://doi.org/10.32689/3083-774X-2026-2(47)-8

РОЗБУДОВА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ КОМПЛЕКСУ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

Мартинюк А. І.

DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION UNDER MARTIAL STATE IN UKRAINE: ANALYSIS OF THE COMPLEX OF SECURITY CHALLENGES

Adam Martyniuk

Анотація

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у сфері розвитку системи публічного управління в умовах екстремальних безпекових викликів, що зумовлюють проблеми організаційного, технологічного, ресурсного та соціально-психологічного характеру. Наукова проблема, що потребує вирішення – це обгрунтування можливостей для мінімізації ризиків розвитку механізмів публічного управління в умовах воєнного стану, які зберігаються навіть за наявності чіткої нормативної й організаційної основи. Наголошено на необхідності вдосконалення координаційних механізмів між рівнями управління, уточнення компетенцій суб'єктів безпеки та усунення дублювання функцій. Визначено критичну роль розвитку цифрової інфраструктури, яка в умовах інформаційної війни є ключовим чинником швидкості, точності та узгодженості управлінських процесів. Зазначено важливість удосконалення системи стратегічного планування, що має враховувати можливі сценарії розвитку загроз. Інтеграція координаційних, нормативних, цифрових і стратегічних рішень формує основу стійкої та адаптивної моделі управління в умовах війни. Авторські результати передбачають обгрунтування потреби впровадження багаторівневої ієрархічної моделі: на стратегічному, координаційному, оперативному та місцевому рівнях, що, на відміну від існуючих, забезпечує чітке розмежування повноважень і послідовність ухвалення рішень – від формування державної стратегії до її реалізації у територіальних громадах. Доведено, що синергія між рівнями управління сприяє підвищенню ефективності реагування на безпекові виклики. Проаналізовано структурно-функціональну організацію системи органів публічного управління у сфері національної безпеки, особливої ваги в умовах воєнного стану набуває діяльність військових адміністрацій, які забезпечують оперативність, мобілізаційну готовність і практичну координацію між військовими та цивільними структурами.

Ключові слова: *національна безпека, публічне управління, воєнний стан, антикризове управління, ризик-менеджмент, гарантії безпеки.*

Abstract

The object of the study is social relations arising in the field of development of the public administration system in conditions of extreme security challenges, which cause problems of an organizational, technological, resource and socio-psychological nature. The scientific problem that needs to be solved is the justification of opportunities for minimizing the risks of development of public administration mechanisms in conditions of martial law, which persist even in the presence of a clear regulatory and organizational framework. The need to improve coordination mechanisms between levels of management, clarify the competencies of security entities and eliminate duplication of functions is emphasized. The critical role of the development of digital infrastructure is determined, which in conditions of information warfare is a key factor in the speed, accuracy and coherence of management processes. The importance of improving the strategic planning system, which should take into account possible scenarios of threat development, is noted. The integration of coordination, regulatory, digital and strategic decisions forms the basis of a sustainable and adaptive management model in conditions of war. The author's results provide a justification for the need to implement a multi-level hierarchical model: at the strategic, coordination, operational and local levels, which, unlike the existing ones, provides a clear separation of powers and the sequence of decision-making – from the formation of a state strategy to

Мартинюк А. І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

its implementation in territorial communities. It is proven that synergy between levels of management contributes to increasing the effectiveness of responding to security challenges. The structural and functional organization of the system of public administration bodies in the field of national security is analyzed, and the activities of military administrations, which ensure efficiency, mobilization readiness and practical coordination between military and civilian structures, acquire particular importance in conditions of martial law.

Key words: *national security, public administration, martial law, anti-crisis management, risk management, security guarantees.*

1. Вступ. Актуальне нормативно-правове забезпечення публічного управління у сфері національної безпеки в умовах воєнного стану є ключовим чинником ефективності реалізації державної політики, координації міжвідомчих дій та забезпечення єдності командування. Конституційні положення України визначають фундаментальні принципи функціонування державної влади – верховенство права, пріоритет захисту суверенітету та територіальної цілісності. Ці засади деталізуються у спеціальних законах («Про національну безпеку України», «Про оборону України», «Про Раду національної безпеки і оборони України»), які визначають систему суб'єктів безпекової діяльності, їхні повноваження та координаційні механізми. Визначальне значення має Закон України «Про правовий режим воєнного стану», що трансформує традиційні механізми публічного управління, закріплюючи особливості діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, військового командування й військових адміністрацій. Водночас, нормативно-правова основа публічного управління у сучасній Україні потребує подальшої модернізації та гармонізації з міжнародними стандартами, усунення законодавчих колізій і підвищення практичної спроможності її реалізації. Здійснений аналіз специфіки синергії між рівнями управління сприятиме підвищенню ефективності реагування на безпекові виклики органів публічного управління на різних рівнях. Особливу цінність це матиме в умовах воєнного стану для діяльності військових адміністрацій, які забезпечують оперативність, мобілізаційну готовність і практичну координацію між військовими та цивільними структурами. Впровадження цифрових інструментів, посилення координаційних механізмів і зміцнення ролі військових адміністрацій та інші компенсаторні механізми підтримки адаптаційної стійкості системи публічного управління сприяють мінімізації ризиків та забезпеченню безперервності функціонування системи публічного управління. Тому системний аналіз означених проблемних питань засвідчує актуальність теми дослідження.

Вітчизняні академічні дослідження на тематику забезпечення національної безпеки у нестабільному контексті представлена працями О. Клочко [4], В. Карпенка, Л. Кримця, С. Потеряйка, І. Семенець-Орлової [10], І. Сурай, С. Чуба та ін. У цих дослідженнях проаналізовані багатовекторні загрози XXI столітті. Водночас, зважаючи на динаміку безпекових викликів та загроз у сучасній Україні станом на 2025–2026 рр., дана проблемна тема залишається особливо актуальною і недостатньою мірою дослідженою комплексно.

Зарубіжний дослідник B. Enkhbaysgalan відзначає, що середовище безпеки 21-го століття характеризується багатогранними викликами, включаючи кібератаки, інформаційні загрози, зміну клімату та пандемії, окрім традиційних військових та збройових загроз [3]. У цьому контексті «комплексна система оборони» – комплексна концепція оборони, що базується на спільній участі держави, громадян та приватного сектору – стає глобальною тенденцією. Такий підхід передбачає комплексну політику безпеки, місцевої оборони, участі громадян, розширення участі жінок та молоді, а також координації державних інституцій. Не лише роль і статус Збройних Сил, але й співпраця між державою, громадянами та приватним сектором стають важливими. Збільшення участі жінок та молоді є важливим кроком у створенні «сил соціальної оборони» майбутнього та моделі "всеохопної" безпеки [3]. B. Enkhbaysgalan робить акцент на вдосконаленні правової бази для забезпечення участі кожного громадянина, збільшення фінансування, навчання, перетворення базової військової підготовки на національну систему; зміцнення кіберта інформаційної безпеки. Однак, дослідник не зосереджується на проблематиці кризово-адаптаційної стійкості публічної служби, що також є важливим викликом в умовах надзвичайних обставин.

Теоретик A. Kutateladze досліджує дуже цікавий кейс Грузії, що у призмі крос-національного порівняння може бути схожим із українським. Концепція тотальної оборони є одним із ключових стовпів політики національної безпеки Грузії, що об'єднує військові, політичні, економічні, технологічні та цивільні ресурси для захисту суверенітету та територіальної цілісності країни [7].

Геополітичне розташування Грузії та окупація 20% її території створюють складне середовище безпеки, де гібридні загрози, дезінформація та кібератаки вимагають розробки комплексної моделі оборони. Концепт безпеки дослідник розглядає як цілісну систему, що об'єднує військову та цивільну сфери, державні інституції та приватний сектор, громадянську культуру та інформаційну стійкість в рамках єдиної системи безпеки [7]. Безпека у XXI столітті не визначається виключно військовими можливостями, а й готовністю суспільства, здатністю швидко реагувати на кризи та стійкістю, що ґрунтується на національній єдності. Однак, вчений певний чином спрощує складну модель безпеки, недостатньою мірою комплексно розглядаючи увесь спектр чинників, які розглядаються у вимірі впливу на загальну стійкість системи публічного управління.

Дослідниця Н, Клименко аналізує зміст освітньо-професійних та освітньо-наукових програм вітчизяних ЗВО для спеціальностей 281 «Державне управління» та 256 «Національна безпека» у частині спроможностей формування компетеностей у публічних службовців та спеціалістів безпекового сектору щодо того, щоб система публічної служби була спроможна наростити емерджентні якості для належного виконання покладених функцій в умовах воєнного стану [5]. Вчена стверджує, що освітні програми не належним чином відповідають потребам воєнного часу та потребують суттєвої модернізації.

Вітчизняні вчені О. Клочко та І. Семенець-Орлова досліджують недоліки у публічному управлінні у сфері забезпечення національної безпеки, однак у обмеженому вимірі розглядають питання комплексу прямих та непрямих (гібридних) військових загроз, які стали домінантними в умовах повномасштабного вторгнення рф в Україну [4]. Дослідниця Н. Щур вивчає питання результативності системи цивільного захисту, робить узагальнення про певну неготовність системи цивільного захисту на місцях та слабку готовність органів місцевої влади до посилення безпекових викликів [10].

Дослідниця Y. Danylenko-Nehara звертає увагу на специфіку публічного адмініструванння в умовах воєнного стану та труднощі, і, поряд з тим, неминучу потребу намагатися забезпечити сталий розвиток системи публічного управління [2]. Однак, автори не враховують динаміку безпекового контексту, який мав місце у 2024–2026 рр., пов'язаний зі зміною тактики ворога.

Дослідниці Chorna O. [3], Korolchuk O. [6], Nehara Yu. [8] досліджують різні вектори антикризового управління та застосування інструментів ризик-менеджменту в умовах воєнного стану, однак аналіз безпекових факторів, здійснений вченими, не є системним, та не охоплює увесь комплекс факторів, що впливають на досить масштабну систему публічного управління.

Мета статті – проаналізувати функції публічного управління для забезпечення національної безпеки в умовах кризового контексту суспільного розвитку та розробити рекомендації для вдосконалення механізмів публічного управління з метою підтримки інституційної модернізації органів публічної влади у екстримальному довкіллі.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

– здійснити концептуальний аналіз можливостей інституційної адаптації системи публічного управління;

– визначити напрями подолання проблем та мінімізації ризиків у публічному управлінні в умовах воєнного стану.

2. Матеріали та методи. Об'єкт дослідження – суспільні відносини та процеси, що виникають у сфері розбудови системи публічного управління в умовах екстремальних безпекових викликів, що зумовлюють проблеми у розвитку держави та соціуму організаційного, технологічного, ресурсного та соціально-психологічного характеру.

Основна гіпотеза дослідження полягає у тому, що функціонування публічного управління в умовах війни характеризується високою динамічністю, невизначеністю та необхідністю миттєвого реагування на численні загрози національній безпеці. У таких умовах традиційні управлінські механізми вимагають суттєвої трансформації, оскільки звичайні процедурні та бюрократичні підходи виявляються недостатньо ефективними для забезпечення безперервності державних функцій та стабільності суспільства.

Дослідження базується на контент-аналізі аналізі законодавства України, аналітичних звітів, наукових праць вчених. Застосовано методи структурно-функціонального аналізу системи публічного управління, а також кейс-стаді аналізу, компаративного аналізу у ході виявлення особливостей довкіллєвого контексту, у якому розвивається система публічного управління в сучасній Україні. Використано методи системного аналізу для виявлення взаємозв'язків між елементами системи публічного управління в умовах воєнного стану, діалективний метод – для формулювання гіпотези та аргументації.

3. Результати та обговорення

3.1. Концептуальний аналіз можливостей інституційної адаптації системи публічного управління

Дослідження проблем та ризиків функціонування публічно-управлінських механізмів у таких умовах дозволяє визначити слабкі місця системи, оцінити її готовність до кризових сценаріїв та сформувати пропозиції щодо підвищення стійкості публічного управління. Таким чином, розгляд цих питань є ключовим для розуміння, яким чином держава здатна не лише протидіяти загрозам, а й підтримувати стабільність суспільства та забезпечувати неперервність виконання своїх конституційних функцій.

Адаптаційні механізми державного управління відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості державних інституцій під час кризових ситуацій, зокрема в умовах війни. Вони дозволяють державі оперативно реагувати на зміни, зберігаючи основні функції управління та забезпечення стабільності суспільства, адже одним із основних аспектів адаптації є здатність органів державної влади швидко змінювати стратегії та тактики управління відповідно до нових викликів. Це включає в себе реорганізацію структур, зміну процедур прийняття рішень та впровадження нових технологій для забезпечення ефективного функціонування в умовах обмежених ресурсів та постійної невизначеності.

У період повномасштабної війни Україна продемонструвала здатність до інституційної адаптації системи публічного управління шляхом інтеграції цифрових технологій та децентралізованих управлінських практик. І така трансформація сприяла забезпеченню безперервності функціонування органів влади, збереженню доступу громадян до ключових адміністративних послуг, а також підтриманню економічної та соціальної стабільності держави в умовах війни.

Крім того, адаптаційні механізми включають в себе розвиток міжнародної співпраці та залучення зовнішньої допомоги. Програми міжнародної допомоги, такі як SIGMA, стали основою для реформування системи управління в Україні, сприяючи стабілізації державних інституцій [10] та забезпеченню необхідних ресурсів для ефективного функціонування держави в умовах війни.

Таким чином, адаптаційні механізми державного управління є критично важливими для збереження стабільності та ефективності функціонування держави в умовах кризових ситуацій. Вони дозволяють органам влади оперативно реагувати на зміни обставин, зберігаючи основні функції управління та забезпечуючи стабільність суспільства.

Потрібно зазначити, що у процесі функціонування публічного управління в умовах воєнного стану формується ціла система ризиків, які суттєво впливають на ефективність управлінських процесів і стійкість інституційної структури. До ключових із них належать інституційні виклики, пов'язані з координацією та кадровим забезпеченням; нормативно-правові ризики, що зумовлені невідповідністю або фрагментарністю правового регулювання; організаційно-управлінські проблеми, пов'язані з розподілом повноважень і відповідальності між різними рівнями влади; інформаційно-комунікаційні бар'єри, які ускладнюють взаємодію між суб'єктами управління; ресурсні обмеження, що впливають на матеріально-технічну та фінансову спроможність інституцій; а також соціально-психологічний вимір, який охоплює вплив стресу, невизначеності та втрати довіри до владних структур у суспільстві.

Так, інституційні виклики системи публічного управління в умовах воєнного стану проявляються через злагодженість та структурні дисонанси, які значно ускладнюють ефективне реагування на загрози. Наприклад, недостатня координація між центральними органами, військовими структурами та місцевим самоврядуванням часто призводить до конфліктів у прийнятті рішень або затримок у їх виконанні, і у багатьох випадках рішення ухвалюються без урахування конкретної ситуації на місцях, що послаблює оперативність реагування й підриває довіру до управлінських інституцій. Проблема дублювання функцій стає особливо гострою, коли військові адміністрації виконують ті ж завдання, що й органи місцевого самоврядування чи правоохоронні служби, а така ситуація виникає через нечіткі розмежування компетенцій у нормативних актах, що породжує конфлікт за ресурси, строки виконання та відповідальність. Внаслідок цього іноді відбуваються паралельні дії або, навпаки, ситуації коли ні одна структура не візьме на себе повністю відповідні задачі. Кадровий дефіцит в управлінських структурах є ще одним серйозним викликом, адже внаслідок бойових дій, евакуації або мобілізації багато досвідчених фахівців змушені залишити свої посади, що призводить до зменшення якості аналітичного забезпечення рішень і перевантаження тих, хто залишився. Відсутність резервних управлінських кадрів та механізмів їх швидкої мобілізації лише посилює цю проблему.

Таким чином, інституційні проблеми, обумовлені війною, мають комплексний характер і охоплюють як структурну організацію влади, так

Таблиця 1

Проблеми та виклики інформаційно-ресурсної взаємодії у системі публічного управління національною безпекою (авторська розробка)

Категорія викликів	Зміст проблеми	Наслідки для системи управління
Інституційні	недостатня координація між центральними, військовими та місцевими органами влади; нестача кваліфікованих кадрів	зниження ефективності управлінських рішень, дублювання функцій
Нормативно-правові	фрагментарність правового регулювання, невідповідність норм умовам воєнного стану	ускладнення реалізації управлінських повноважень, правова невизначеність
Організаційно-управлінські	нечіткий розподіл повноважень і відповідальності між рівнями влади	затримка у прийнятті рішень, неузгодженість дій суб'єктів управління
Інформаційно-комунікаційні	відсутність єдиних стандартів обміну даними, обмежений доступ до актуальної інформації	втрата оперативності, ризики прийняття неінформованих рішень
Ресурсні	дефіцит фінансових, матеріально-технічних і людських ресурсів	зниження спроможності виконувати оборонні та адміністративні завдання
Соціально-психологічні	високий рівень стресу, недовіра до державних інститутів, моральне виснаження персоналу	зниження мотивації, порушення внутрішньої комунікації, дестабілізація управлінських процесів

і ресурсне наповнення. Їх подолання потребує системного підходу, а саме: змін у нормативній базі, уточнення розмежувань відповідальності, посилення кадрової стійкості та запровадження механізмів адаптації під час кризових обставин.

Однією з найсуттєвіших нормативно-правових проблем у сфері публічного управління в умовах воєнного стану є недостатня чіткість та однозначність норм, які регламентують взаємодію та розподіл повноважень між центральними органами влади, військовими структурами та органами місцевого самоврядування. Така правова невизначеність ускладнює ефективне здійснення управлінських функцій і створює передумови для необґрунтованого втручання у права та свободи громадян. Особливо гостро ця проблема проявляється під час реалізації положень кримінального та адміністративного законодавства, коли правова процедура не передбачає обов'язкової судової перевірки обґрунтованості обмежень або коли нормативні акти надають можливість їх застосування без визначення строків і території дії, що ускладнює правозастосування та підриває довіру до органів публічного управління [4]. Крім того, значним нормативно-правовим викликом є неузгодженість між законами, указами Президента та підзаконними актами, зокрема наказами міністерств і регуляторів. Такі розбіжності виникають у випадках, коли підзаконні акти деталізують положення законів, але при цьому суперечать їм або розширюють повноваження органів влади за межі, визначені законодавством. Наслідком подібних суперечностей є неправомірне застосування влади, виникнення юридичних спорів та зниження рівня довіри громадян до системи публічного управління.

Отже, нормативно-правові прогалини та суперечності створюють серйозні ризики для ефективного функціонування публічного управління в умовах воєнного стану, оскільки вони ускладнюють координацію між центральними та місцевими органами, затримують прийняття управлінських рішень та підривають правову визначеність. Усунення цих проблем потребує системного вдосконалення законодавства, гармонізації законів та підзаконних актів, чіткого визначення меж повноважень органів публічного управління і забезпечення балансу між безпековими пріоритетами та захистом прав і свобод громадян.

Організаційно-управлінські виклики є критичними факторами, що обмежують ефективність публічного управління в умовах воєнного стану, де однією з основних проблем є надмірна централізація, яка, хоч і забезпечує контроль за ключовими процесами, водночас знижує оперативність прийняття рішень на рівні місцевих адміністрацій та військових структур. Недостатній рівень цифровізації процесів управління посилює ці обмеження, оскільки ускладнює оперативний обмін інформацією, автоматизацію процедур і координацію між віддаленими підрозділами. Додатково, відсутність сталих алгоритмів кризового реагування у сфері цивільного та військового управління призводить до хаотичності дій у надзвичайних ситуаціях, збільшуючи ймовірність дублювання функцій і порушення узгодженості заходів між різними рівнями

публічного управління [10]. Такі обставини підкреслюють необхідність розробки інтегрованих процедур, які забезпечують поєднання централізованого контролю з гнучкістю локального реагування та ефективною координацією між всіма суб'єктами системи.

Інформаційно-комунікаційні проблеми є одними з найсерйозніших викликів для публічного управління в умовах війни, адже нестача достовірної та своєчасної інформації ускладнює процес ухвалення оперативних рішень, оскільки органи влади не завжди мають повну картину подій на фронті або в тилу. А це може призводити до неефективного використання ресурсів та затримок у реагуванні на загрози, окрім того, існують значні ризики інформаційних атак, кібератак та маніпуляцій, які можуть дезорієнтувати як населення, так і самі органи влади, порушуючи безперервність управлінських процесів. Проблема поглиблюється через недостатню інтегрованість систем зв'язку між цивільними та військовими структурами, що обмежує можливості координації дій, швидкого реагування та обміну ресурсами [7]. Усе це підкреслює необхідність створення єдиної, безпечної та інтегрованої інформаційно-комунікаційної системи, яка забезпечуватиме надійний обмін даними, оперативну координацію та своєчасне реагування на загрози.

Ресурсні обмеження є одними з ключових викликів для публічного управління в умовах війни, адже дефіцит фінансових, матеріально-технічних та енергетичних ресурсів значно ускладнює ефективне виконання управлінських функцій. Зокрема, інтенсивні російські авіаудари призвели до пошкодження майже 60% газовидобувної інфраструктури України, що спричинило серйозні енергетичні дефіцити напередодні зими [6]. Крім того, постійні бойові дії та руйнування інфраструктури ускладнюють логістичне забезпечення, обмежуючи доступ до необхідних ресурсів та затримуючи їх доставку до місць призначення. Окремі територіальні громади стикаються з низьким рівнем мобілізаційної готовності, що включає недостатню кількість кваліфікованих кадрів, техніки та матеріально-технічних запасів [4], що також негативно впливає на ефективність управлінських рішень .

Соціально-психологічний аспект публічного управління є важливим чинником ефективності управлінських рішень у кризових умовах. Виснаження персоналу органів влади, що спричинене високим емоційним навантаженням та тривалим режимом роботи під час воєнних дій, негативно впливає на якість прийняття рішень, підвищує ймовірність помилок і знижує оперативність реагування. Крім того, недосконалі або несвоєчасні управлінські рішення можуть спричиняти зниження рівня довіри населення до державних інститутів, що ускладнює реалізацію політик та заходів у сфері національної безпеки. Одним із ключових завдань у цьому контексті є формування культури стійкості [6] як серед управлінців, так і серед громадян, що дозволяє забезпечити стабільність публічного управління та підтримку соціальної згуртованості навіть у найскладніших умовах.

Відтак, в умовах воєнного стану функціонування системи публічного управління піддається численним ризикам, що охоплюють нормативно-правовий, організаційно-управлінський, інформаційно-комунікаційний, ресурсний та соціально-психологічний виміри. Аналіз цих ризиків дозволяє систематизувати потенційні загрози, визначити механізми реагування та оцінити ефективність існуючих адаптаційних процедур. Подана таблиця демонструє основні категорії ризиків, конкретні прояви проблем та їхній вплив на публічне управління в умовах війни.

Розгляд ризиків у різних вимірах дозволяє виділити комплексний характер проблем публічного управління в умовах війни, підкреслюючи, що жодна категорія ризику не існує ізольовано. Інституційні та нормативно-правові виклики формують основу правової та організаційної невизначеності, що ускладнює реалізацію управлінських рішень, тоді як організаційно-управлінські, інформаційно-комунікаційні та ресурсні обмеження впливають на оперативність і ефективність реалізації заходів. Соціально-психологічний вимір відображає людський фактор, який визначає здатність персоналу та громадян до стійкого реагування на кризові ситуації. У сукупності ці ризики вказують на необхідність постійного вдосконалення адаптаційних механізмів публічного управління, інтегрованого планування та посилення координації між усіма ланками системи управління.

3.2. Напрями подолання проблем та мінімізації ризиків у публічному управлінні в умовах воєнного стану

Для забезпечення ефективності публічного управління в умовах воєнного стану необхідно застосовувати системний підхід до подолання існуючих проблем та мінімізації ризиків, який передбачає одночасне врахування правових, організаційних, ресурсних та інформаційних аспектів. Одним із пріоритетних напрямів є удосконалення координаційних механізмів між центральними органами влади, військовими струк-

турами та органами місцевого самоврядування, що забезпечує оперативне реагування на загрози, усуває дублювання функцій та підвищує синергію дій суб'єктів системи національної безпеки.

Не менш важливим є нормативне уточнення статусу та повноважень ключових суб'єктів публічного управління, що передбачає усунення прогалин у законодавчій базі, гармонізацію підзаконних актів та визначення чітких меж компетенції військових адміністрацій, центральних органів влади та місцевих органів управління. Такий підхід дозволяє забезпечити законність прийняття управлінських рішень і зменшити ризики неправомірного застосування повноважень.

Використання інструментів стратегічного планування та кризового менеджменту дозволяє прогнозувати розвиток кризових ситуацій, визначати пріоритети ресурсного забезпечення, координувати дії суб'єктів управління та формувати сценарії реагування на потенційні загрози, що створює передумови для підвищення адаптивності публічного управління та його здатності до швидкого реагування в умовах високої невизначеності.

Критичною є також інтеграція прозорості, цифрової взаємодії та кадрової підготовки, яка забезпечує безперервність управлінських процесів і дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, координувати інформаційні потоки та підтримувати довіру населення до державних інститутів у період воєнного стану.

Застосування комплексних заходів, що охоплюють зазначені напрямки, забезпечує мінімізацію негативного впливу виявлених ризиків, підвищує ефективність та стійкість публічного управління, а також сприяє збереженню правової цілісності та керованості державних процесів у кризових умовах.

Для систематичного аналізу підходів до подолання проблем і мінімізації ризиків у сфері публічного управління в умовах воєнного стану доцільним є структуроване представлення основних напрямів діяльності, конкретних заходів, очікуваних результатів та відповідальних суб'єктів. Такий підхід дозволяє наочно відобразити взаємозв'язок між ухваленими управлінськими рішеннями, їх практичною реалізацією та ефективністю, а також слугує методологічним інструментом для планування адаптаційних та превентивних заходів у кризових ситуаціях.

Загалом, ефективність публічного управління у сфері національної безпеки значною мірою визначається чіткістю нормативно-правової бази, узгодженістю повноважень між центральними, координаційними та місцевими органами, а також прозорістю процедур взаємодії між цивільними та військовими структурами. Основними викликами залишаються інституційні проблеми, нормативно-правові ризики, організаційно-управлінські обмеження, інформаційно-комунікаційні складнощі, ресурсні дефіцити та соціально-психологічний тиск на персонал, що ускладнює безперервне функціо-

Таблиця 2

Напрями подолання проблем та мінімізації ризиків у публічному управлінні в умовах воєнного стану (авторська розробка)

Напрям	Заходи	Очікуваний ефект	Відповідальні суб'єкти
Координація дій	удосконалення механізмів взаємодії між центральними органами влади, військовими структурами та місцевими органами	підвищення оперативності реагування та усунення дублювання функцій	РНБО, Кабінет Міністрів України, Військові адміністрації
Нормативне забезпечення	уточнення статусу та повноважень ключових суб'єктів, гармонізація законодавчих і підзаконних актів	зменшення правової невизначеності та ризиків неправомірного застосування влади	Верховна Рада, Президент, Мін'юст
Стратегічне планування	використання інструментів кризового менеджменту, розробка сценаріїв реагування	підвищення адаптивності системи управління, прогнозування ризиків	Кабінет Міністрів України, Міноборони, Міністерства сектору безпеки
Цифровізація та прозорість	впровадження інтегрованих цифрових систем обміну інформацією, підвищення прозорості процесів	забезпечення безперервності управлінських процесів, підвищення довіри населення	Міністерство цифрової трансформації, органи місцевого самоврядування
Кадровий розвиток	підвищення кваліфікації управлінців, підготовка до кризових сценаріїв	підвищення професійної компетентності та стійкості персоналу	Кабінет Міністрів України, навчальні заклади сектору безпеки

нування системи управління. Систематизація ризиків та їх аналіз дозволяють виявити вузькі місця у механізмах публічного управління та визначити пріоритетні напрями для підвищення адаптивності та стійкості системи у кризових умовах. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу, який поєднує удосконалення координаційних механізмів, нормативне уточнення повноважень, впровадження стратегічного планування та кризового менеджменту, підвищення рівня цифровізації, а також підготовку і підтримку кадрів. Використання інтегрованих механізмів адаптації та превентивних заходів забезпечує не лише оперативність реагування на загрози, а й довгострокову стійкість публічного управління, зберігаючи керованість і правову цілісність держави навіть у найскладніших умовах воєнного стану.

Особливе значення має також управління критичною інфраструктурою – енергетичною, транспортною, комунікаційною, продовольчою. Це завдання виконується із залученням Служби безпеки України, Державної служби з надзвичайних ситуацій, Міністерства енергетики України, Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, місцевих органів влади. Узгоджені дії цих суб'єктів дозволяють підтримувати життєдіяльність держави навіть у разі часткового або повного руйнування об'єктів інфраструктури.

Таким чином, інформаційний та ресурсний обмін виступає не лише технічним чи логістичним процесом, а й стратегічним інструментом забезпечення державної стійкості. Він перетворює розгалужену систему публічного управління на єдиний, інтегрований механізм, де кожна ланка, від стратегічного до місцевого рівня, працює скоординовано, на основі достовірної інформації та спільних ресурсів. Саме така синергія дозволяє державі не лише ефективно протидіяти загрозам, а й відновлюватися після кризових подій, зберігаючи керованість і правову цілісність навіть у найскладніших умовах воєнного часу.

У цьому контексті доцільно виділити ключові елементи системи інформаційного та ресурсного обміну, які забезпечують оперативність і координацію дій органів державної влади та військових структур. Вони визначаються не лише технічними чи логістичними характеристиками, а й функціональною взаємодією між суб'єктами різних рівнів управління, дозволяючи своєчасно реагувати на загрози, оптимально використовувати ресурси та підтримувати ефективність публічного управління навіть у складних умовах воєнного стану.

Таблиця 3

Інформаційно-ресурсна взаємодія у системі публічного управління національною безпекою (авторська розробка)

Компонент системи	Функції / Завдання	Основні елементи	Значення для сектору безпеки	Проблеми та виклики
Системи зв'язку	державні та військові комунікаційні мережі; супутниковий, радіо- та цифровий зв'язок; захищені канали передачі даних	забезпечення безперервного обміну інформацією; координація між структурами сектору безпеки; реагування на кризові ситуації	гарантують оперативність управління; підвищують рівень національної безпеки; зменшують ризики дезінформації	кіберзагрози; недостатній рівень захищеності каналів; технічна застарілість обладнання
Мобілізаційні ресурси	людські ресурси; матеріальні та фінансові резерви; науково-технічний потенціал	формування стратегічного резерву; забезпечення військових потреб; підтримка стійкості економіки у воєнний час	забезпечують обороноздатність держави; підвищують здатність до відновлення після криз	відсутність інтегрованих баз даних; затримки в обміні інформацією; бюрократичні бар'єри у розподілі ресурсів; недостатня прозорість обліку резервів; низький рівень цифровізації процедур
Управління критичною інфраструктурою	енергетичні, транспортні, IT-системи; об'єкти водопостачання, охорони здоров'я; логістичні мережі	моніторинг стану інфраструктури; запобігання техногенним загрозам; відновлення після пошкоджень	підтримує життєдіяльність суспільства; забезпечує безперервність публічного управління	вразливість до кібератак; недостатня інтеграція систем управління; потреба в оновленні нормативної бази

Отже, інформаційний та ресурсний обмін є ключовим компонентом ефективного публічного управління у сфері національної безпеки, що забезпечує оперативність прийняття рішень, координацію між різними суб'єктами та підтримку критично важливих систем життєдіяльності держави. Належне функціонування систем зв'язку, мобілізаційних ресурсів та управління критичною інфраструктурою дозволяє підвищити стійкість держави до зовнішніх та внутрішніх загроз. Водночас, існують суттєві виклики, зокрема кіберзагрози, нерівномірний розподіл ресурсів та застарілість технічних засобів, що потребує постійного стратегічного планування та інтеграції сучасних технологій у систему управління.

4. Висновки. Основні ризики функціонування механізмів публічного управління в умовах воєнного стану, які зберігаються навіть за наявності чіткої нормативної й організаційної основи. Наголошено на необхідності вдосконалення координаційних механізмів між рівнями управління, уточнення компетенцій суб'єктів безпеки та усунення дублювання функцій. Визначено критичну роль розвитку цифрової інфраструктури, яка в умовах інформаційної війни є ключовим чинником швидкості, точності та узгодженості управлінських процесів. Зазначено важливість удосконалення системи стратегічного планування, що має враховувати можливі сценарії розвитку загроз. Інтеграція координаційних, нормативних, цифрових і стратегічних рішень формує основу стійкої та адаптивної моделі управління в умовах війни.

Сучасний стан механізмів публічного управління у сфері національної безпеки характеризується значною інституційною організацією та нормативною визначеністю, однак потребує постійного вдосконалення для підвищення адаптивності й координаційної спроможності. Ключовим завданням держави є інтеграція різних рівнів публічної влади в єдину систему, здатну забезпечити своєчасну реакцію на загрози та раціональне використання ресурсів. Центральною ланкою у цьому процесі виступає Закон України «Про правовий режим воєнного стану», який встановлює правові алгоритми, пріоритети й механізми координації між державними інституціями, військовими структурами та місцевими адміністраціями. Такий підхід гарантує безперервність управління, підтримання правового порядку та ефективну реалізацію політики національної безпеки навіть у найскладніших умовах воєнної агресії.

Воєнний стан ставить перед органами публічного управління нові виклики: необхідність централізації управлінських рішень через військові адміністрації, пріоритетність національної безпеки над звичайними адміністративними процесами, а також забезпечення оперативності прийняття рішень при обмежених ресурсах. Надзвичайні ситуації та швидка зміна стратегічної обстановки висуває на перший план питання координації між центральними та місцевими органами влади, взаємодії з військовими структурами, а також ефективного використання інформаційних і матеріальних ресурсів.

В умовах воєнного стану механізми публічного управління набувають особливої динаміки, адже швидке реагування на загрози стає критично важливим для збереження державної стійкості та безпеки громадян. Центральну роль у цьому процесі відіграють військові адміністрації, які не лише координують діяльність місцевих органів влади, а й забезпечують інтеграцію цивільних та військових структур, включаючи Національну поліцію України, СБУ, Державну прикордонну службу України та Міністерство оборони України. Таке поєднання стратегічного та локального рівнів управління дозволяє створити єдиний механізм, у якому ресурси та інформація розподіляються ефективно та своєчасно.

Централізація управлінських рішень проявляється у чіткому розподілі повноважень: стратегічні директиви Президента та РНБО визначають загальні пріоритети, Кабінет Міністрів та міністерства здійснюють ресурсне забезпечення, а військові адміністрації реалізують заходи на місцях. Наприклад, під час введення воєнного стану військові адміністрації організовують евакуаційні маршрути, контроль комендантської години та охорону об'єктів критичної інфраструктури, тоді як Міноборони координує мобілізаційні заходи, а СБУ забезпечує протидію диверсіям і терористичним загрозам. Така структурна взаємодія дозволяє не лише оперативно реагувати на нові виклики, а й уникати дублювання функцій між органами влади.

Оперативність прийняття рішень забезпечується скороченням бюрократичних процедур, що, зокрема, проявляється у спрощенні порядку фінансування оборонних потреб, прискореному погодженні мобілізаційних планів та оперативному обміні даними між різними відомствами через централізовані системи зв'язку. Наприклад, у разі кібератаки на державні реєстри або енергетичні об'єкти, СБУ та Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України спільно з військовими адміністраціями можуть оперативно відновлювати контроль над систе-

мами, водночас інформуючи РНБО та Кабінет Міністрів України про стан загроз і необхідні заходи.

Пріоритетність національної безпеки над звичайними адміністративними процесами проявляється у зміщенні акцентів у бюджетному плануванні та мобілізації ресурсів. Так, фінансові та матеріальні ресурси, а також персонал, спрямовуються на захист критичної інфраструктури, забезпечення енергетичної та продовольчої безпеки, а також підтримку населення у зоні бойових дій. У цьому контексті законодавчі та підзаконні акти, зокрема Закон України «Про правовий режим воєнного стану», укази Президента та постанови Кабінету Міністрів, створюють правову основу для прийняття надзвичайних управлінських рішень.

Особливу увагу слід приділяти інформаційній координації та ресурсному обміну, оскільки ефективність управління у воєнний час значною мірою залежить від своєчасної передачі достовірної інформації між усіма рівнями влади та військовими структурами. Прикладом служить інтеграція мобілізаційних даних між Міністерством оборони України, військовими адміністраціями та місцевими органами влади, що дозволяє швидко планувати розподіл людей, техніки та матеріальних ресурсів. Одночасно це забезпечує контроль за використанням ресурсів і запобігає неефективним витратам або затримкам.

В умовах воєнного стану публічне управління трансформується в інтегровану систему, де стратегічне планування, оперативне реагування та ресурсна мобілізація працюють синхронно. Координація між різними органами, централізація рішень та пріоритетність національної безпеки дозволяють державі ефективно протидіяти загрозам, підтримувати соціальну та економічну стабільність і забезпечувати відновлення критично важливих функцій навіть у найскладніших умовах.

Конфлікт інтересів. Автор декларує, що не має конфлікту інтересів стосовно даного дослідження, в тому числі фінансового, особистісного характеру, авторства чи іншого характеру, що міг би вплинути на дослідження та його результати, представлені в даній статті.

Фінансування. Дослідження проводилося без фінансової підтримки.

Доступність даних. Рукопис не має пов'язаних даних.

Використання засобів штучного інтелекту. Автор підтверджує, що не використовував технології штучного інтелекту при створенні представленої роботи.

Внесок автора. Адам Мартинюк: формалізація даних, концептуалізація, формальний аналіз, дослідження, методологія, програмне забезпечення, візуалізація, чернетка, редагування, фінансування, адміністрування проєкту, ресурси, керівництво, валідація.

REFERENCES

1. Chorna, O., Semenets-Orlova, I., Shyshliuk, V., Pugachov, M., Pugachov, V. (2023). Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review*. 8(5). 90. DOI:10.55908/SDGS.V11I3.816.
2. Danylenko-Nehara, Y., Semenets-Orlova, I., Kapitanets, S., Kyrychenko, M., & Bykov, O. (2024). The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development. Salud, Ciencia y Tecnologia-Serie de Conferencias. 3. 1–755.
3. Enkhbaysgalan, B. (2025). New Approach to the System of Comprehensive National Defense. *Journal of Security and Defense Studies*. 2025. 164. 10.65816/jsds.2025.04.015.
4. Klochko, O., & Semenets-Orlova, I. (2022). Natsionalna bezpeka: ukrainskyi vymir [National security: Ukrainian dimension]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia,* 2 (62), 66–75 [in Ukrainian].
5. Klymenko, N. (2022). Improving the quality of competence formation related to public administration aspects of national security among the applicants of higher education. *Baltic Journal of Economic Studies*. 8. 91–97. 10.30525/2256-0742/2022-8-2-91-97.
6. Korolchuk, O. et al. (2025). Conceptual aspects of public administration of the quality of life in the context of war. Health Leadership and Quality of Life. 2025. 4. 1.DOI:10.56294/hl2025587
7. Kutateladze, A. (2025). Main Postulates of the Total Defense Concept: Georgia's Military Defense and International Cooperation. SOCIOPOLITOLOGOS. 3. 10.52340/splogos.2025.03.16.
8. Nehara, Yu., et al. (2024). The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development. Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias. 3.
9. Rovynska, K., Popov, M. (2025). Derzhavnoupravlinska bezpeka yak skladova natsionalnoi bezpeky Ukrainy [State administrative security as a component of national security of Ukraine]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia*. DOI: 10.36930/507412 [in Ukrainian].

10. Semenets-Orlova, I., & Shchur, N. (2023). Svitovyi dosvid derzhavnoho upravlinnia u sferi tsyvilnoho zakhystu [World experience of public administration in the field of civil protection]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, 5 (71), 81–86 [in Ukrainian].

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА

Мартинюк Адам Іванович
аспірант кафедри публічного адміністрування
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
e-mail: adammartinuk249@ukr.net
ORCID: 0009-0008-3644-6182

Adam Martyniuk
Postgraduate Student at the Department of Public Administration
Interregional Academy of Personnel Management

Дата надходження статті: 26.05.2026
Дата надходження виправленої версії статті: 08.07.2026
Дата прийняття статті: 27.07.2026
Дата публікації статті: 16.09.2026