НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет соціології і права

Кафедра теорії та практики управління

«На правах рукопису»
УДК 351:35.071:355.01(477)

До захисту допущено:
В. о. завідувача кафедри
_____ Ростислав ПАШОВ
«___»_____20__ р.

Магістерська дисертація

на здобуття ступеня магістра

за освітньо-професійною програмою «Публічне адміністрування та електронне урядування»

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

на тему: «Вибір моделі трансформації публічного управління в Україні в умовах воєнного стану»

Виконала:
студентка VI курсу, групи СУ-з31мп
Сіренко Аліна Ігорівна _____

Науковий керівник:
доцент кафедри теорії та практики управління,
к. наук з держ. упр., доцент,
Бутник Олена Олександрівна _____

Рецензент:
доцент кафедри філософії, к. філос. н., доцент,
Коваль Олена Аркадіївна _____

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.
Студентка _____

Київ – 2024 року

АНОТАЦІЯ

Сіренко А. Вибір моделі трансформації публічного управління в Україні в умовах воєнного стану. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра за освітньо-професійну програму «Публічне адміністрування та електронне урядування» зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Кафедра теорії та практики управління, Київ, 2024.

Магістерська дисертація присвячена дослідженню теоретичних, методичних і практичних аспектів трансформації публічного управління в Україні в умовах воєнного стану. У роботі розглянуто сутність, завдання та принципи публічного управління у кризових умовах, а також нормативно-правове забезпечення функціонування державних структур у період воєнного стану. Проведено аналіз міжнародних моделей публічного управління в умовах воєнних конфліктів, зокрема в Ізраїлі, Фінляндії та Південній Кореї, а також оцінено можливості впровадження їхнього досвіду в українську систему.

На основі аналізу виявлено ключові напрями впровадження міжнародного досвіду, визначено перспективи модернізації управлінських структур і розроблено комбіновану модель трансформації публічного управління, яка передбачає поєднання централізації, цифровізації, адаптації управлінських кадрів, а також забезпечення психологічної підтримки управлінців. Запропонована модель спрямована на посилення ефективності державного управління та підвищення його стійкості до сучасних викликів.

Ключові слова: публічне управління, трансформація управлінських структур, воєнний стан, міжнародний досвід, цифровізація.

ANNOTATION

Sirenko A. Selection of a Model for the Transformation of Public Administration in Ukraine under Martial Law. – Qualification thesis in manuscript form.

Master's thesis for obtaining the degree of Master in the educational and professional program "Public Administration and E-Governance" in specialty 281 "Public Administration and Management". – National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Department of Theory and Practice of Management, Kyiv, 2024.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical, methodological, and practical aspects of transforming public administration in Ukraine under martial law. The work examines the essence, objectives, and principles of public administration in crisis conditions, as well as the regulatory and legal framework for the functioning of state structures during martial law. The analysis covers international models of public administration in the context of military conflicts, particularly in Israel, Finland, and South Korea, and assesses the feasibility of applying their experience to the Ukrainian system.

Based on the analysis, key directions for implementing international experience were identified, prospects for modernizing administrative structures were outlined, and a combined model for transforming public administration was developed. This model integrates centralization, digitalization, adaptation of administrative personnel, and provision of psychological support for managers. The proposed model aims to enhance the efficiency of public administration and strengthen its resilience to modern challenges.

Keywords: public administration, transformation of administrative structures, martial law, international experience, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 8

1.1. Сутність та завдання публічного управління в умовах воєнного стану 8

1.2. Основні принципи та підходи до трансформації публічного управління в умовах воєнного стану 17

1.3. Нормативно-правова база публічного управління під час воєнного стану в Україні 21

Висновки до розділу 1 28

РОЗДІЛ 2. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНИХ МОДЕЛЕЙ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 30

2.1. Огляд і характеристика зарубіжних моделей публічного управління під час воєнного стану 30

2.2. Аналіз специфіки функціонування публічного управління в умовах війни в країнах НАТО 37

2.3. Досвід адаптації управлінських структур та механізмів у країнах, що пройшли через воєнні конфлікти 50

Висновки до розділу 2 56

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ МОДЕЛЕЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДО УКРАЇНСЬКОЇ СИСТЕМИ 58

3.1. Напрями впровадження досвіду зарубіжниї моделей трансформації публічного управління в Україні 58

3.2. Розробка моделі трансформації публічного управління в Україні в умовах воєнного стану 64

Висновки до розділу 3 79

ВИСНОВКИ 82

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 84

ВСТУП

Актуальність теми. Військова агресія проти України створила безпрецедентні виклики для системи державного управління. Воєнний стан потребує гнучких, адаптивних та ефективних управлінських механізмів, здатних забезпечити стабільність, безпеку та функціонування держави в умовах кризи. Удосконалення моделей управління є не лише актуальним завданням, але й необхідною умовою для посилення стійкості державних структур. Аналіз міжнародного досвіду, зокрема країн, які пройшли через воєнні конфлікти (Ізраїль, Фінляндія, Південна Корея), надає цінний матеріал для розробки оптимальної моделі публічного управління в Україні.

Дослідження впливу воєнного стану на функціонування публічного управління стає особливо актуальним з огляду на необхідність адаптації існуючих механізмів до кризових умов. Сучасні виклики вимагають розробки нових підходів до управління, спрямованих на забезпечення безпеки, стабільності та ефективності державного управління.

Наукова робота виконана на кафедрі теорії та практики управління факультету соціології і права Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» згідно з ініціативною темою «Цифрова трансформація державного управління та місцевого самоврядування: виклики та можливості для досягнення ЦСР» (ДР № 0123U101483 від 06.03.2023 р.), в межах якої автором досліджено специфіку трансформації публічного управління в умовах воєнного стану, розроблено рекомендації для органів державної влади.

Стан наукової розробленості проблеми. Проблеми трансформації публічного управління в умовах кризи широко висвітлюються у науковій літературі. Серед українських дослідників важливий внесок зробили В. Бакуменко, О. Сидоренко, Н. Гончарук, які досліджують адаптацію управлінських систем до умов кризових ситуацій. Із міжнародних експертів заслуговують на увагу роботи Дж. Розенбаума та А. Хелдмана, які аналізують кризове управління у глобальному контексті. Проте специфіка адаптації

міжнародного досвіду до українських реалій залишається недостатньо вивченою.

Існуючі дослідження переважно концентруються на окремих аспектах кризового управління, таких як нормативно-правове забезпечення, використання цифрових інструментів чи моделі реагування на надзвичайні ситуації. Проте комплексний підхід до розробки моделі трансформації управління, яка б інтегрувала міжнародний досвід із врахуванням національних реалій, потребує подальшого опрацювання.

Об’єктом дослідження є система публічного управління України в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є моделі трансформації публічного управління в умовах кризи, а також їх адаптація до українського контексту.

Метою роботи дослідження досвіду та розробка комбінованої моделі трансформації публічного управління України в умовах воєнного стану, яка враховує міжнародний досвід та специфіку національного контексту.

Для досягнення мети поставлені наступні задачі:

- визначити сутність, завдання та принципи трансформації публічного управління в умовах воєнного стану;
- провести аналіз нормативно-правової бази функціонування державних структур під час кризи;
- дослідити зарубіжні моделі управління в умовах війни;
- оцінити можливості адаптації міжнародного досвіду до української системи;
- розробити рекомендації для впровадження ефективної моделі публічного управління в Україні.

Дослідження базується на міждисциплінарному підході, з використанням методів порівняльного аналізу, контент-аналізу, системного підходу, моделювання, а також якісного і кількісного аналізу даних. Метод порівняльного аналізу було застосовано для вивчення міжнародних моделей управління в умовах війни; контент-аналізу — для аналізу нормативно-правової

бази функціонування державних структур; системного підходу — для визначення взаємозв’язків між елементами публічного управління в умовах кризи; моделювання — для розробки комбінованої моделі трансформації; якісного і кількісного аналізу даних — для оцінки ефективності запропонованих рішень. Застосування цих методів дозволило всебічно оцінити сучасний стан публічного управління, визначити його слабкі місця та можливості для вдосконалення.

Наукова новизна роботи полягає у розробці комбінованої моделі публічного управління, яка враховує найкращі зарубіжні практики та специфічні особливості функціонування державних структур України в умовах воєнного стану.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованої моделі для вдосконалення системи державного управління, а також у підвищенні її стійкості до кризових умов.

Структура роботи

Магістерська дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи — 62 сторінки. Список використаних джерел налічує 71 позиції.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Сутність та завдання публічного управління в умовах воєнного стану

Публічне управління в умовах надзвичайних ситуацій та воєнного стану є важливою складовою системи державного управління, спрямованою на забезпечення стабільності та функціонування суспільства в екстремальних обставинах. За визначенням, публічне управління включає діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, що реалізується у формі управлінських рішень, спрямованих на досягнення суспільно значущих цілей [1, с. 34].

Воєнний стан – це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України або її територіальній цілісності. Цей режим надає органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям і органам місцевого самоврядування додаткові повноваження для відсічі агресії, забезпечення національної безпеки та усунення загроз. Стаття 64 Конституції передбачає, що за умов воєнного стану можуть обмежуватися окремі права і свободи громадян, окрім прав, які не підлягають обмеженню, таких як право на життя, заборона катувань, рівність перед законом тощо [17; 18; 13, с. 49].

В умовах воєнного стану сутність публічного управління полягає у забезпеченні державного суверенітету, захисту населення та національних інтересів. При цьому управлінські рішення мають прийматися в умовах високої динаміки змін, обмеженості ресурсів та підвищеного ризику для функціонування інституцій [2, с. 46].

Під час воєнного стану управлінські процеси зосереджуються на виконанні першочергових завдань: оперативного реагування на загрози, мобілізації ресурсів, координації дій суб’єктів управління та забезпечення громадської

безпеки. Таким чином, ефективність публічного управління залежить від здатності до адаптації та гнучкості в прийнятті рішень [3, с. 12].

У період надзвичайних ситуацій або воєнного стану публічне управління виконує ключову роль у забезпеченні функціонування держави та суспільства. Специфіка таких умов вимагає адаптації стандартних управлінських механізмів до реальних загроз та потреб, що постають перед громадянами, державними інституціями та бізнесом. Основні завдання можна визначити наступним чином:

1. Забезпечення національної безпеки.

Забезпечення національної безпеки в умовах надзвичайного стану чи воєнного часу є ключовим завданням публічного управління, яке має стратегічне значення для збереження державності, захисту суверенітету, територіальної цілісності та функціонування державних інституцій. Від ефективності виконання цього завдання залежить не лише здатність держави протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, а й забезпечення стабільності всередині суспільства, збереження громадського порядку та запобігання хаосу в умовах кризи. Це завдання охоплює комплекс різнопланових заходів, які включають посилення обороноздатності країни, забезпечення надійної координації між органами державної влади, місцевого самоврядування та силовими структурами, а також виявлення й нейтралізацію різних видів загроз. Особливу увагу приділяють мобілізації всіх доступних ресурсів: людських, матеріальних, технічних та інформаційних, щоб створити дієву систему протидії викликам. Додатково, забезпечення національної безпеки передбачає проведення регулярної оцінки ризиків і вразливостей, які можуть виникати внаслідок як зовнішніх атак, так і внутрішньої дестабілізації. Це включає організацію розвідувальної діяльності, аналіз потенційних загроз, а також оперативне реагування на кризові ситуації. Особливої важливості в цьому контексті набуває інтеграція сучасних технологій та інформаційних систем. Використання цифрових інструментів для моніторингу ситуації, координації дій між різними структурами та забезпечення оперативного

інформування населення про актуальний стан справ є важливим аспектом управління безпекою. Водночас національна безпека не обмежується лише військовими чи правоохоронними заходами. Це також ефективна комунікація з міжнародними партнерами, участь у колективних системах безпеки та залучення зовнішньої допомоги для зміцнення оборонного потенціалу. В умовах глобалізації та поширення гібридних загроз успішне забезпечення безпеки потребує адаптації до нових викликів, таких як кібератаки, інформаційна війна та економічний тиск. [4, с. 88].

2. Забезпечення громадської безпеки.

В умовах воєнного стану зростає ризик дестабілізації внутрішньої ситуації, тому органи управління зобов'язані забезпечити громадський порядок, контроль за стратегічно важливими об'єктами та попередження криміногенних проявів [5, с. 19]. В умовах воєнного стану громадська безпека стає пріоритетним напрямом діяльності публічного управління, оскільки зростає ризик дестабілізації внутрішньої ситуації, посилюються соціальні та економічні напруження, а також підвищується загроза кримінальних і терористичних проявів. Забезпечення громадського порядку передбачає комплекс скоординованих дій, спрямованих на підтримку стабільності, захист громадян і збереження функціонування критично важливих об'єктів інфраструктури. Особливу увагу в таких умовах приділяють оперативному реагуванню на потенційні загрози, запобіганню панічним настроям серед населення та підтримці довіри до правоохоронних органів і органів влади. Контроль за стратегічно важливими об'єктами, такими як енергетичні станції, водопостачальні системи, транспортні вузли та медичні установи, є ключовим елементом забезпечення громадської безпеки. Це дозволяє мінімізувати ризик їх пошкодження або використання ворожими силами для дестабілізації ситуації. Додатково, у цей період важливо запобігати криміногенним проявам, які можуть активізуватися через ослаблення соціального контролю, економічну нестабільність або зростання кількості внутрішньо

переміщених осіб. Органи управління повинні працювати над підвищенням ефективності правоохоронної діяльності, забезпечувати охорону громадських місць, проводити регулярні перевірки, а також створювати умови для безпечного пересування громадян. Іншим важливим аспектом є запровадження заходів, які сприяють взаємодії з населенням. Забезпечення доступу до актуальної інформації, пояснення суті впроваджуваних обмежень і підтримка діалогу з громадськістю допомагають уникнути протестних настроїв та непорозумінь. Водночас зусилля органів влади спрямовуються на посилення патрулювання вулиць, протидію мародерству, незаконному обігу зброї та інших потенційно небезпечних явищ. [73, 174].

3. Мобілізація ресурсів. Мобілізація ресурсів в умовах надзвичайного чи воєнного стану є одним із найважливіших завдань публічного управління, оскільки від її ефективності залежить здатність держави протистояти кризовим викликам та забезпечувати виконання своїх функцій. У такі періоди актуалізується необхідність максимального використання всіх доступних ресурсів: фінансових, матеріальних, людських та інформаційних [6]. Ефективне управління фінансовими ресурсами включає залучення додаткових джерел фінансування, таких як міжнародна допомога, кредити, внутрішні резерви бюджету та благодійні внески. Це також передбачає оптимізацію бюджетного процесу шляхом переорієнтації видатків на пріоритетні напрями, зокрема оборону, соціальну підтримку та відновлення критичної інфраструктури. Прозорість і контроль за використанням фінансових коштів у цих умовах мають вирішальне значення для збереження довіри громадян та міжнародних партнерів. Управління матеріальними ресурсами включає забезпечення армії, правоохоронних органів та інших ключових структур необхідними засобами – від техніки до продовольства. Важливо забезпечити стабільну роботу логістичних систем, які дозволяють доставляти ресурси у потрібні місця вчасно та без втрат. Додатково держава має розвивати власний

промисловий потенціал, щоб зменшити залежність від зовнішніх постачальників, особливо у сферах, які критично важливі для національної безпеки. Людські ресурси є не менш важливими. Це передбачає не лише мобілізацію військовослужбовців, а й активне залучення громадян до роботи у ключових секторах економіки, волонтерської діяльності, територіальної оборони та інших ініціатив. Навчання та перепідготовка кадрів відповідно до потреб кризового періоду дозволяють значно підвищити ефективність роботи ключових структур. Інформаційні ресурси у сучасних умовах мають стратегічне значення. Забезпечення своєчасного збору, аналізу та обміну інформацією між усіма рівнями управління є критичним для прийняття швидких і ефективних рішень. Крім того, важливою є комунікація з громадськістю для забезпечення підтримки населення, формування довіри до держави та запобігання дезінформації чи паніці. [74, 312].

4. Інформаційна підтримка.

Інформаційна підтримка в умовах воєнного стану чи надзвичайного стану є критично важливим елементом ефективного публічного управління, оскільки від неї залежить не лише своєчасне інформування населення, але й забезпечення стабільності суспільства. У такі періоди комунікація між органами управління та громадянами набуває особливого значення, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень довіри до влади, запобігання паніці та підтримку громадського порядку. Насамперед, важливо забезпечити доступ громадян до правдивої та актуальної інформації щодо поточної ситуації. Це включає повідомлення про заходи безпеки, етапи мобілізації, стратегічно важливі об’єкти та інші аспекти, які можуть безпосередньо вплинути на життя людей. Прозорість у цьому питанні є запорукою того, що населення не піддається дезінформації та чуткам, а отримує чіткі та перевірені відомості від офіційних джерел. Ключовим аспектом інформаційної підтримки є роз’яснення правових норм, що стосуються умов воєнного стану. Це включає інформування

громадян про їхні права та обов'язки в умовах надзвичайної ситуації, порядок мобілізації, евакуації, а також особливості правового режиму, який діє в країні в цей час. Чіткість у цьому питанні допомагає уникнути юридичних непорозумінь та забезпечує громадянам розуміння того, як діяти в конкретних ситуаціях. Не менш важливим є забезпечення взаємодії з медіа, як традиційними, так і цифровими, з метою широкого розповсюдження офіційної інформації. Медіа є основним каналом комунікації між державою та суспільством, тому забезпечення прозорості та ефективності їх роботи є пріоритетним завданням для органів публічного управління. Для цього необхідно створити координаційні центри, які б забезпечували медіа достовірною інформацією та сприяли правильному висвітленню ситуації, уникнувши при цьому маніпуляцій чи паніки. [7, с. 102].

5. Організація гуманітарної допомоги.

Організація гуманітарної допомоги є критично важливим завданням публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема в умовах воєнного стану. Гуманітарна допомога спрямована на підтримку найбільш уразливих верств населення, які постраждали від наслідків війни, природних катастроф або інших кризових ситуацій. Її метою є не лише задоволення базових потреб людей, а й збереження їхнього здоров’я та гідності в умовах кризового періоду. Надання гуманітарної допомоги передбачає забезпечення населення основними життєвими потребами, такими як продовольство, медикаменти, одяг, тимчасове житло, а також доступ до медичних послуг та психосоціальної підтримки. Забезпечення продовольчої безпеки є одним із основних аспектів, оскільки в умовах війни або інших катастроф порушуються звичні канали постачання продуктів харчування. Система забезпечення продовольством має бути гнучкою та ефективною, здатною адаптуватися до змінюваних умов, зокрема у разі блокад чи руйнування інфраструктури. Медикаменти та медичне обслуговування є наступним важливим напрямом гуманітарної

допомоги. В умовах криз збільшується попит на медичні послуги, особливо для постраждалих від бойових дій, хворих або поранених. Це включає як надання невідкладної медичної допомоги, так і забезпечення населення необхідними медикаментами та медичними засобами для лікування хронічних захворювань. Важливим є також створення тимчасових госпіталів або мобільних медичних підрозділів для надання допомоги в зонах бойових дій або віддалених районах. Ще одним важливим аспектом є організація тимчасового житла для переміщених осіб. В умовах війни велика кількість людей залишаються без даху над головою, тому органи публічного управління повинні забезпечити їх притулком. Це може бути як організація тимчасових притулків, так і надання допомоги в облаштуванні тимчасового житла (наприклад, намети, контейнери для проживання), забезпечення базових умов для проживання – тепло, чиста вода, гігієна. Також важливим є організація психологічної та соціальної підтримки для осіб, що пережили травматичні події, такі як втрату рідних, домівки або стали жертвами насилля. Психосоціальна підтримка включає надання консультацій, групових терапій, а також створення умов для інтеграції осіб у громаду після завершення кризового періоду. [8, с. 74].

Для виконання зазначених завдань публічне управління в умовах воєнного стану застосовує такі основні методи та інструменти:

1. Нормативно-правові заходи. Прийняття законів, указів, постанов і розпоряджень, які визначають правові рамки діяльності органів управління під час воєнного стану. В умовах воєнного стану публічне управління здійснюється на основі спеціально прийнятих нормативно-правових актів, які створюють правові рамки для діяльності органів влади. Це можуть бути закони, укази, постанови та розпорядження, що регламентують порядок мобілізації ресурсів, забезпечення безпеки громадян, функціонування критичних інфраструктур та інші аспекти життя держави в умовах війни. Прийняття таких актів є необхідним для створення чіткої правової основи

для реалізації заходів, що сприяють ефективному управлінню кризовими ситуаціями, а також для захисту прав громадян і забезпечення правопорядку. Важливою складовою є також коригування існуючих правових норм, адаптація їх до конкретних умов воєнного стану. [9, с. 45].

2. Організаційні заходи. Формування спеціальних комісій, оперативних штабів та інших тимчасових органів для вирішення кризових ситуацій [10, с. 58]. Для ефективного реагування на кризові ситуації в умовах воєнного стану органи публічного управління формують спеціальні комісії, оперативні штаби та інші тимчасові органи, які займаються вирішенням нагальних завдань. Це дозволяє оперативно координувати дії всіх задіяних органів влади, зокрема силових структур, місцевих органів управління, медичних установ та інших. Створення таких органів дозволяє зберігати оперативність прийняття рішень і забезпечує спеціалізований підхід до вирішення питань, що виникають у складних умовах. Водночас, це дає змогу централізовано планувати й координувати ресурси, максимально ефективно використовуючи їх в умовах обмеженого часу.

3. Мобілізаційні заходи. Для ефективного реагування на кризові ситуації в умовах воєнного стану органи публічного управління формують спеціальні комісії, оперативні штаби та інші тимчасові органи, які займаються вирішенням нагальних завдань. Це дозволяє оперативно координувати дії всіх задіяних органів влади, зокрема силових структур, місцевих органів управління, медичних установ та інших. Створення таких органів дозволяє зберігати оперативність прийняття рішень і забезпечує спеціалізований підхід до вирішення питань, що виникають у складних умовах. Водночас, це дає змогу централізовано планувати й координувати ресурси, максимально ефективно використовуючи їх в умовах обмеженого часу. [11, с. 22].

4. Інформаційна підтримка та комунікація. Використання сучасних технологій для оперативного інформування населення, взаємодія з міжнародними організаціями та партнерами. Це важливо для забезпечення

прозорості дій держави, зменшення паніки серед громадян і підтримки довіри до органів влади. Інформаційна комунікація також передбачає взаємодію з міжнародними організаціями та партнерами, що дозволяє залучати міжнародну допомогу, обмінюватися досвідом та координувати дії на глобальному рівні. Використання медіа-ресурсів, інтернет-платформ та інших каналів зв'язку є необхідним для оперативного поширення інформації, яка може бути критично важливою для збереження життя і безпеки громадян. [12, с. 33].

У період війни, роль публічних інститутів стає надзвичайно важливою, оскільки саме від їх ефективності залежить збереження стабільності і порядку в країні, а також здатність адаптуватися до змінюваних умов. В умовах війни та інших кризових ситуацій, інститути публічного управління повинні оперативно реагувати на загрози національній безпеці, забезпечувати безперервність функціонування ключових державних структур та організовувати ефективну координацію між різними державними та суспільними інститутами. Важливими аспектами цього процесу є не тільки забезпечення громадського порядку та стабільності, а й здатність адаптуватися до нових викликів, оперативно змінюючи стратегії та підходи до управління в умовах воєнного стану.

У цьому контексті особливо важливим є координація між центральними органами влади, місцевими органами самоврядування та збройними силами, яка повинна бути максимально ефективною для досягнення загальної мети — забезпечення національної безпеки. Публічні інститути мають враховувати специфіку кожного з етапів кризової ситуації: від негайної мобілізації ресурсів для боротьби з загрозами до стабілізації ситуації після конфлікту. Інституції публічного управління мають бути здатні не лише реагувати на негайні загрози, але й планувати довгострокові стратегії для відновлення держави після війни.

Це означає, що публічні інститути повинні мати не тільки стратегічне бачення, а й здатність до гнучкої адаптації в умовах змінюваного та непередбачуваного середовища. Роль держави в таких умовах полягає не лише в

управлінні надзвичайними ситуаціями, але й у забезпеченні виживання суспільства, його відновлення та розвитку після завершення кризового періоду.

Таким чином, публічне управління в умовах надзвичайних ситуацій та воєнного стану є складним і багатогранним процесом, який потребує високого рівня професійності, оперативності та стратегічного мислення. Його ефективність є ключовим фактором забезпечення стабільності та виживання суспільства в умовах криз.

1.2. Основні принципи та підходи до трансформації публічного управління в умовах воєнного стану

Трансформація публічного управління в умовах воєнного конфлікту потребує впровадження специфічних принципів, що забезпечують ефективність функціонування державних органів у надзвичайних ситуаціях. Зважаючи на високий рівень невизначеності та постійні зміни, що супроводжують воєнні дії, принципи управління повинні бути спрямовані на збереження стабільності, відновлення порядку та забезпечення безпеки на всіх рівнях суспільства.

1. Пріоритет державного суверенітету та територіальної цілісності. Одним з найважливіших принципів трансформації є забезпечення національної безпеки та захисту територіальної цілісності країни. В умовах воєнного конфлікту держава має діяти згідно з цим принципом, застосовуючи всі наявні ресурси для оборони та стабілізації ситуації. Забезпечення державного суверенітету вимагає не лише застосування силових структур, але й ефективної організації управління в умовах війни, спрямованої на запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам [1, с. 34]. Пріоритетність цього принципу вимагає створення кризових штабів та спеціальних органів управління, що займаються тільки питаннями безпеки та оборони.
2. Гнучкість та адаптивність управління. Сучасні умови воєнного стану вимагають гнучкого підходу до управлінських рішень. Державні органи повинні здатись до оперативного реагування на зміни в ситуації, адаптуючи

свої функції до нових викликів. Цей принцип включає створення модульних організаційних структур, здатних швидко змінювати своє функціонування в залежності від розвитку подій. Гнучкість також означає здатність приймати рішення в умовах обмежених ресурсів і забезпечувати управлінську ефективність навіть у складних економічних та політичних умовах [6, с. 112]. Водночас така адаптивність потребує інтеграції сучасних технологій управління, таких як аналітичні інструменти для оцінки ризиків та швидкого реагування на зміни обстановки.

3. Захист прав і свобод громадян. В умовах воєнного стану важливо зберегти баланс між забезпеченням безпеки та дотриманням прав людини. Публічне управління повинно забезпечити захист прав і свобод громадян, зокрема забезпечити доступ до медичних послуг, соціальних гарантій, житлових умов і можливість вільно пересуватися. При цьому повинна проводитись інформатизація та комунікація з населенням для мінімізації паніки та збереження соціальної стабільності [4, с. 89]. Важливим аспектом є визначення меж обмеження прав громадян у воєнний час, щоб уникнути надмірних і необґрунтованих заходів, які можуть підривати довіру до державних інститутів.

4. Прозорість і підзвітність. Управління в умовах воєнного стану повинно бути максимально прозорим, щоб забезпечити підтримку громадськості та міжнародної спільноти. Відкрите інформування громадян про заходи, що вживаються в умовах війни, та забезпечення доступу до офіційної інформації сприяє зниженню рівня стресу серед населення і мінімізує ризики соціальних заворушень. Крім того, прозорість дозволяє запобігати зловживанням та корупції, що особливо актуально в умовах обмежених ресурсів [8, с. 58]. Підзвітність органів влади, зокрема через регулярні звіти та відкриті переговори з представниками громадськості, створює довіру до державних інституцій.

5. Міжнародне співробітництво. Інтеграція міжнародного досвіду є важливим чинником ефективності трансформації публічного управління в

період воєнного конфлікту. Важливо не лише звертатися за підтримкою до міжнародних організацій, але й активно співпрацювати з іншими країнами для зміцнення обороноздатності та обміну знаннями. Це включає участь у міжнародних гуманітарних ініціативах, військових альянсах і використання зовнішньої допомоги для подолання кризових ситуацій. Міжнародне співробітництво також допомагає у створенні обґрунтованих моделей реформ, що враховують специфіку локальних умов [12, с. 179].

Для забезпечення ефективного функціонування публічного управління під час воєнного конфлікту використовуються кілька підходів, які взаємодоповнюють один одного і дозволяють державі швидко адаптуватися до змінюваних обставин. Це дозволяє зберігати стабільність на рівні держави та ефективно реагувати на виклики війни.

1. Кризовий підхід

Кризове управління забезпечує швидке реагування на надзвичайні ситуації, що виникають у воєнний час. Баранов А. О. [13, с. 45] зазначає, що кризовий підхід базується на чіткому розподілі відповідальності, що дозволяє уникнути хаосу в управлінні. Зуєв І. В. [4, с. 87] акцентує увагу на необхідності підготовки до кризових ситуацій через навчання персоналу, який бере участь у плануванні та реалізації антикризових заходів. Наприклад, створення єдиної мережі координації між силовими структурами, волонтерськими організаціями та органами державної влади сприяє оперативності в подоланні наслідків кризи.

2. Системний підхід

Системний підхід дозволяє розглядати публічне управління як комплекс взаємозалежних процесів, де кожен елемент виконує свою роль. Гончаренко І. М. [14, с. 67] підкреслює, що такий підхід вимагає інтеграції між різними рівнями управління — державним, регіональним та місцевим. Як приклад, Кармазіна М. П. [5, с. 54] наводить модель багаторівневої координації під час криз, яка забезпечує більш гнучке та оперативне реагування. Цитуючи її роботу: «Системність дозволяє уникнути дублювання функцій та концентрує ресурси у найбільш критичних точках».

3. Інноваційний підхід

Інновації у публічному управлінні забезпечують сучасні технологічні рішення для реагування на кризові ситуації. Сидоренко О. В. [15, с. 120] наголошує, що впровадження цифрових інструментів, таких як штучний інтелект та геоінформаційні системи, значно покращує точність прогнозування та ефективність ухвалення рішень. Наприклад, Шевченко Р. В. [11, с. 123] зазначає: «Інноваційні технології забезпечують не лише швидке реагування, а й прогнозування можливих ризиків, що є критично важливим у воєнний час». Практичним прикладом є використання мобільних додатків для збору даних про пошкодження інфраструктури у реальному часі.

4. Децентралізований підхід

Децентралізація влади дозволяє максимально адаптувати управління до потреб конкретних громад. Гончаренко І. М. [14, с. 96] описує цей підхід як «систему швидкого прийняття рішень на місцевому рівні», яка є особливо важливою під час воєнного стану, коли центру важко оперативно реагувати на локальні виклики. Наприклад, органи місцевого самоврядування можуть оперативно перерозподіляти ресурси для забезпечення критичних потреб населення, таких як вода, їжа та медична допомога.

5. Превентивний підхід

Превентивні заходи спрямовані на мінімізацію потенційних загроз та конфліктів. Баранов А. О. [13, с. 54] відзначає, що системи раннього попередження, такі як моніторинг потенційних кризових точок, дозволяють суттєво знизити ризики. Наприклад, у роботі Слюсаренка А. О. [8, с. 58] йдеться про важливість використання прогнозних моделей для визначення можливих напрямів ескалації конфлікту.

Усі ці підходи не лише сприяють ефективності публічного управління, але й формують гнучку систему, здатну швидко адаптуватися до складних умов воєнного стану.

Таким чином, трансформація публічного управління в умовах воєнного стану потребує впровадження різноманітних підходів, які взаємодоповнюють

один одного і дозволяють країні зберігати ефективність та стабільність навіть у кризових умовах. Кризовий підхід сприяє швидкому реагуванню та мінімізації наслідків надзвичайних ситуацій, а системний підхід дозволяє координувати дії на різних рівнях управління. Інноваційний підхід забезпечує використання сучасних технологій для точнішого прогнозування та оперативного реагування, а децентралізація влади дає можливість ефективніше реагувати на потреби місцевих громад. Превентивні заходи допомагають уникати потенційних криз, знижуючи ризики та підвищуючи рівень готовності до можливих загроз.

Загалом, ці підходи є важливими складовими механізму ефективного публічного управління, що здатне адаптуватися до умов війни, швидко реагувати на зміни та мінімізувати втрати. Вони створюють гнучку і ефективну систему управління, яка здатна забезпечити стабільність та безпеку країни навіть у найскладніші періоди.

1.3. Нормативно-правова база публічного управління під час воєнного стану в Україні

Правове забезпечення функціонування державного управління під час воєнного стану є однією з ключових складових стабільного функціонування держави. Воєнний стан створює особливі умови, за яких нормальне здійснення владних функцій може бути значно обмежене або трансформоване через необхідність негайного реагування на загрози національній безпеці, територіальній цілісності та життю громадян. Нормативно-правова база в таких умовах виконує регуляторну, захисну та координуючу функції.

Основою правового регулювання введення воєнного стану є Конституція України. Згідно зі статтею 106, пунктами 20 і 31, Президент України має право ініціювати введення воєнного стану у разі загрози національній безпеці. Водночас стаття 64 визначає, що за умов воєнного стану певні права і свободи громадян можуть бути обмежені, за винятком таких, що не підлягають обмеженню: права на життя, заборони катувань, права на рівність перед законом тощо [17, ст. 106].

Основним нормативно-правовим актом, що регулює правовий режим воєнного стану в Україні, є Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII. Цей закон визначає загальний порядок введення, функціонування та припинення воєнного стану в Україні, а також окреслює правовий статус та повноваження органів державної влади, військового командування, органів місцевого самоврядування і військових адміністрацій у цей період. Одним із ключових аспектів є регулювання обмеження окремих прав і свобод громадян, що здійснюється відповідно до міжнародних стандартів прав людини, зокрема таких, що стосуються права на свободу і недоторканність особи, права на свободу пересування та інші фундаментальні права, які можуть бути обмежені у зв'язку з необхідністю забезпечення безпеки держави.

Закон також передбачає конкретний порядок функціонування органів державної влади під час надзвичайних загроз, зокрема визначає роль військових адміністрацій, які створюються як тимчасові виконавчі органи з розширеними повноваженнями для забезпечення стабільності та порядку на відповідних територіях. Військові адміністрації можуть здійснювати функції, які в мирний час виконуються органами місцевого самоврядування, проте їхні повноваження значно ширші, що включає як управлінські, так і правозахисні заходи для мінімізації наслідків війни для цивільного населення.

Таким чином, Закон України «Про правовий режим воєнного стану» встановлює чіткі правові рамки для функціонування держави в умовах воєнного стану, забезпечуючи ефективне управління і захист національних інтересів у критичний період.

Закон України «Про оборону України» встановлює правові основи для забезпечення обороноздатності держави, визначаючи ключові принципи та механізми реалізації національної оборони в умовах воєнної загрози. Він враховує міжнародні зобов’язання України в галузі безпеки та оборони, що сприяє інтеграції в глобальні системи колективної безпеки та оборонної співпраці, а також спрямовує державну політику на досягнення високої

боєздатності та спроможності захищати національні інтереси. Закон детально прописує обов’язки державних органів, військових формувань та організацій, що забезпечують оборону, в тому числі у разі запровадження воєнного стану, що надає чіткі орієнтири для оперативної мобілізації ресурсів і сил у кризових умовах [20, с. 102].

У період воєнного стану Україна зобов'язана дотримуватись норм міжнародного гуманітарного права, що є основою для забезпечення гуманності в умовах збройного конфлікту. Одним із найважливіших міжнародних документів є Женевські конвенції 1949 року, а також додаткові протоколи до них, які регулюють поводження з цивільними особами, пораненими, полоненими, а також іншими категоріями осіб, які потребують захисту під час війни. Зокрема, вони передбачають обов'язки щодо забезпечення гуманного ставлення до осіб, які більше не можуть брати участь у бойових діях (наприклад, поранених чи полонених), та встановлюють конкретні заходи для забезпечення їхнього захисту від насильства, жорстоких умов утримання чи інших порушень прав людини [19, с. 17].

Практичним прикладом застосування Женевських конвенцій у період воєнного стану є робота міжнародних гуманітарних організацій, таких як Міжнародний комітет Червоного Хреста (МКЧХ), в Україні. Після початку війни з Росією, МКЧХ активно реалізує положення Женевських конвенцій, зокрема щодо надання допомоги пораненим, полоненим та цивільним особам. Наприклад, у разі порушення прав полонених, таких як катування чи нелюдське поводження, МКЧХ бере на себе функцію моніторингу їхнього стану та забезпечення їхніх прав на належне поводження згідно з нормами міжнародного права.

В Україні була створена Міжвідомча комісія з питань застосування та реалізації норм міжнародного гуманітарного права, що відповідає за забезпечення захисту цивільних осіб, зокрема через ратифікацію Женевських конвенцій та інтеграцію їх у національне законодавство. У процесі застосування цих норм, МКЧХ проводить моніторинг порушень прав осіб, що перебувають під

контролем військових сил, та забезпечує доставку гуманітарної допомоги, а також підтримує взаємодію з органами державної влади для забезпечення належних умов утримання полонених і постраждалих.

Інтеграція норм міжнародного гуманітарного права в національне законодавство України здійснюється через статтю 9 Конституції, згідно з якою міжнародні договори, ратифіковані Україною, є частиною її внутрішнього права. Крім того, країна ухвалює спеціалізовані нормативно-правові акти, що конкретизують застосування цих міжнародних норм в умовах воєнного стану. Це дозволяє Україні не лише відповідати міжнародним стандартам, але й забезпечувати ефективний захист прав осіб, що постраждали від війни, у межах власної юрисдикції. Також важливою є роль закону «Про правовий режим воєнного стану», що вимагає дотримання міжнародних зобов'язань і регламентує порядок забезпечення гуманітарної допомоги, медичного обслуговування та захисту цивільних осіб [18].

Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» також має фундаментальне значення в умовах воєнного стану. Його положення регулюють процес мобілізації, включаючи:

порядок та умови оголошення мобілізації;

категорії громадян, які підлягають мобілізації;

особливості взаємодії між військовими адміністраціями та цивільними органами влади щодо мобілізаційних потреб.

Особливої уваги заслуговують положення, що стосуються мобілізації людських ресурсів, мобілізаційної підготовки підприємств, установ і організацій, а також створення мобілізаційних резервів для забезпечення обороноздатності держави [22, с. 73].

Зокрема, дослідники підкреслюють, що в умовах воєнного стану значна частина нормативних актів повинна взаємодіяти та доповнювати одна одну для ефективного забезпечення функціонування держави. У цьому контексті науковець В. Д. Бакуменко зауважує, що гармонізація правових актів сприяє чіткішому визначенню повноважень державних органів, військових

адміністрацій та органів місцевого самоврядування, а також підвищує ефективність управлінських рішень у кризовій ситуації [13, с. 105].

Також, на думку Слюсаренка А. О., важливим є баланс між законодавчими та підзаконними актами, оскільки в умовах воєнного стану органи виконавчої влади повинні мати достатньо гнучкості для швидкого реагування на зміни ситуації, але при цьому їхні дії повинні бути в межах законності. Він відзначає, що підзаконні акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів та рішення військових адміністрацій, повинні бути чітко узгоджені з основними законами, такими як «Закон України про правовий режим воєнного стану», щоб уникнути правових колізій [15, с. 58].

З іншого боку, Сидоренко О. В. акцентує увагу на необхідності постійного оновлення нормативно-правової бази, що регулює управління в умовах воєнного стану, зокрема через адаптацію до міжнародних стандартів та стандартів НАТО. Це дає змогу інтегрувати кращі практики у сфері управління кризовими ситуаціями та вдосконалити національну правову систему в контексті глобальних викликів.

Таким чином, узгодження та гармонізація нормативно-правових актів є важливим елементом для забезпечення ефективного управління в умовах воєнного стану, оскільки сприяє швидкому реагуванню на змінювані обставини та забезпеченню правопорядку в державі.

Відповідно до нових реалій, які постали перед Україною після початку повномасштабного вторгнення росії, стало необхідним оновлення правової бази для забезпечення національної безпеки, мобілізаційної готовності та стабільності державного управління. Ключовим кроком стала адаптація законодавства до умов воєнного стану, що включає внесення змін до існуючих нормативних актів та створення нових законів, що регулюють діяльність державних органів та громадян у час війни.

З початком війни закон «Про правовий режим воєнного стану» було доповнено конкретними положеннями щодо функцій військових адміністрацій, прав та обов'язків громадян, а також процедур мобілізації людських,

матеріальних і фінансових ресурсів. Внесення змін до цього закону дозволяє оперативно мобілізувати ресурси для оборони, а також визначати заходи щодо підтримки стабільності національної економіки під час війни [13, с. 103].

Особливе значення має законодавство, що стосується мобілізаційної підготовки. Наприклад, внесено зміни до Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» (№ 3543-XII), які спрощують процедури залучення підприємств до оборонних потреб та удосконалюють механізми бронювання працівників стратегічно важливих галузей. Ці зміни також передбачають розширення переліку об'єктів, що підлягають мобілізаційній підготовці, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси в умовах обмеженого часу [14, с. 99].

Однією з особливостей нового законодавства є посилення ролі виконавчої влади в умовах воєнного стану. Постанова Кабінету Міністрів України № 300 від 24.02.2022 передбачає чітке делегування повноважень військовим адміністраціям, що дає можливість оперативно управляти на місцях, забезпечувати координацію між органами виконавчої влади та військовими структурами, а також між державою та громадянським суспільством. Крім того, важливими є нові алгоритми взаємодії органів виконавчої влади з міжнародними гуманітарними організаціями, що дозволяє ефективно залучати гуманітарну допомогу та координувати її на місцях, що є важливим аспектом забезпечення потреб населення в умовах воєнного стану [15, с. 56].

Також ухвалена Постанова № 303 від 07.03.2022 « Питання надання гуманітарної та іншої допомоги цивільному населенню в умовах воєнного стану в Україні» стала важливим інструментом для управління в кризових ситуаціях. Цей акт дозволяє органам виконавчої влади гнучко реагувати на зміни в ситуації, адаптуючи механізми допомоги до нових умов [48].

В умовах війни особливо важливим є узгодження національного законодавства з міжнародними стандартами, зокрема з нормами міжнародного гуманітарного права. Відповідно до Женевських конвенцій та додаткових

протоколів, Україна зобов'язана забезпечувати захист прав цивільного населення, поранених та полонених.

Протягом війни в Україні документування воєнних злочинів стало важливою складовою частиною міжнародного правосуддя. Це особливо важливо з огляду на зобов'язання країни виконувати норми міжнародного гуманітарного права, закріплені в Женевських конвенціях. Після початку повномасштабної агресії росії, Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями, включаючи Міжнародний кримінальний суд (МКС), для фіксації та розслідування порушень міжнародних прав.

Одним з практичних прикладів є розслідування порушень прав людини, включаючи депортацію дітей з території України, що стала об'єктом розслідування МКС. Вже 2023 року були видані ордери на арешт президента РФ Володимира Путіна та його уповноваженої з прав дитини Марії Львової-Бєлової, яких підозрюють у незаконній депортації українських дітей до Росії. Це розслідування ведеться з урахуванням норм Женевських конвенцій, що забороняють такі дії в умовах війни, а також міжнародних рекомендацій щодо розслідування воєнних злочинів [23], [19].

Попри значний прогрес у адаптації законодавства до умов війни, існують певні виклики, зокрема щодо уникнення дублювання функцій між різними органами влади, вдосконалення комунікації між центральними та місцевими органами, а також посилення прозорості у використанні ресурсів. Як зазначає Коваленко С. В., необхідно впроваджувати механізми, які б дозволяли уникати перекриття функцій між різними державними інституціями та забезпечували безперервність управління на всіх рівнях [16, с. 22]. Важливо, щоб ці зміни відповідали не лише вимогам воєнного часу, а й закладали основи для ефективного післявоєнного відновлення країни, орієнтуючись на відновлення економіки та інфраструктури, інтеграцію з міжнародними стандартами і забезпечення прав людини в мирний час.

Загалом, адаптація законодавства до умов війни є важливим етапом у розвитку національної правової системи, що дозволяє зберігати функціонування

держави навіть у найскладніших умовах. Тільки гармонізація національного законодавства з міжнародними нормами, а також ефективне використання управлінських механізмів дозволяють Україні реагувати на виклики війни та зберігати правопорядок і стабільність на всіх рівнях управління.

У період воєнного стану лідерство та ефективні управлінські стратегії стають основними елементами для підтримки стабільності держави, соціальної згуртованості та захисту національних інтересів. У ці важкі часи інститути державного управління повинні бути готові до швидкої адаптації та змін, що вимагають не тільки професійних, а й психологічних навичок. Система управління має бути здатною оперативно реагувати на виклики, забезпечувати стратегічне планування на різних рівнях і створювати основу для підтримки морального духу населення та військових. Одним із ключових аспектів успішного управління в цей період є здатність державних органів своєчасно коригувати свої стратегії відповідно до мінливих обставин, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори. Існуючі моделі управління часто потребують значної модифікації або навіть повної трансформації, щоб задовольнити нові вимоги кризового часу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі проведено аналіз теоретичних основ трансформації публічного управління в умовах воєнного стану. Зокрема, визначено, що сучасні умови війни вимагають від держави посиленої адаптивності, стратегічної координації та оперативності у прийнятті рішень. Ефективність державного управління залежить від здатності забезпечувати безпеку громадян, стабільність функціонування суспільних інститутів та оперативність у прийнятті рішень. Високий рівень невизначеності потребує чіткої координації між органами влади та ефективного використання нормативно-правових механізмів.

Було розглянуто сутність публічного управління як комплексного процесу організації та функціонування державних інституцій, спрямованого на забезпечення стабільності, безпеки та добробуту суспільства. У воєнний час цей

процес набуває нових рис, серед яких ключовими є кризове управління, мобілізація ресурсів, захист прав громадян і взаємодія з міжнародними партнерами.

Також визначено основні принципи, що мають бути покладені в основу трансформаційних процесів: забезпечення національної безпеки, підзвітність, гнучкість та інноваційність управлінських рішень.

Розглянувши питання адаптації законодавства України до умов воєнного стану, можна дійти висновку, що важливими елементами для ефективного управління в цей період є ухвалення спеціалізованих нормативно-правових актів, які дозволяють забезпечити захист прав осіб, постраждалих від війни, та відповідають міжнародним стандартам. Зокрема, акти, що регулюють мобілізаційну підготовку та національну безпеку, такі як «Про правовий режим воєнного стану» та «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», є основою для оперативного залучення людських, матеріальних і фінансових ресурсів у випадку війни.

Забезпечення гармонізації нормативно-правових актів та їх взаємодії між державними органами, військовими адміністраціями та місцевими органами самоврядування дає змогу оперативно реагувати на зміни ситуації та зберігати правопорядок на всіх рівнях управління. Це також дозволяє інтегрувати міжнародні стандарти, зокрема міжнародне гуманітарне право, що сприяє захисту прав цивільних осіб, поранених та полонених, відповідно до норм Женевських конвенцій.

Враховуючи нові реалії, Україна має враховувати не лише потреби воєнного часу, але й закладати основи для післявоєнного відновлення, орієнтуючись на інтеграцію з міжнародними стандартами, відновлення економіки та забезпечення прав людини в мирний час. Лідерство, стратегічне планування та адаптація управлінських структур є основними компонентами для підтримки стабільності держави, соціальної згуртованості та захисту національних інтересів у цей складний період.

РОЗДІЛ 2
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНИХ МОДЕЛЕЙ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Огляд і характеристика зарубіжних моделей публічного управління під час воєнного стану

Умови воєнного стану вимагають від державного управління підвищеної ефективності, гнучкості й здатності швидко реагувати на виклики. Аналіз міжнародного досвіду дозволяє визначити ключові принципи, які можуть бути адаптовані до українських умов.

Централізовані моделі управління

Централізоване управління в умовах воєнного стану дозволяє зосередити владу та прийняття рішень у руках центральних органів, що є критично важливим для забезпечення оперативної та ефективної реакції на зовнішні загрози. У таких умовах швидкість ухвалення рішень має першочергове значення, оскільки кожен момент може стати вирішальним у ході військового конфлікту або кризової ситуації. Однією з основних переваг централізованої моделі є зменшення часу на координацію дій між різними гілками влади і управлінськими структурами. Це дозволяє забезпечити чіткість і скоординованість усіх необхідних кроків, що особливо важливо при мобілізації військових, організації постачання та координації гуманітарної допомоги.

В умовах війни центральні органи мають можливість координувати зусилля різних відомств і регіональних структур, централізуючи ресурси і організуючи захист національних інтересів. Центральний орган, як правило, бере на себе стратегічне планування, контроль за військовими операціями, а також забезпечення безпеки критичної інфраструктури. Він також здійснює мобілізацію національних ресурсів і координацію їх розподілу для підтримки фронту і забезпечення тилу.

Завдяки централізованому управлінню, органи державної влади можуть швидше реалізовувати заходи з покращення обороноздатності, оптимізації

логістичних маршрутів, ефективного використання фінансових і людських ресурсів. Крім того, така модель дозволяє здійснювати оперативний контроль над критичними питаннями, такими як безпека енергетичних постачань, виробництво військової техніки та організація перевезень. Водночас важливо, щоб центральні органи мали чітку комунікацію з місцевими органами влади, що дозволить зберегти стабільність на всіх рівнях і запобігти можливим конфліктам чи затримкам у виконанні рішень.

Централізоване управління в умовах воєнного стану також має важливе значення для забезпечення національної єдності та збереження стабільності внутрішнього порядку. Це дозволяє зосередити зусилля на головних стратегічних цілях, водночас зберігаючи контроль над усіма ключовими процесами, що можуть вплинути на перебіг війни. [5, с. 45–49; 6, с. 87-91].

Однією з головних характеристик централізованого управління є чітка вертикаль органів влади, що дозволяє швидко приймати стратегічні рішення на вищих рівнях і забезпечувати їх реалізацію на місцях. Цей підхід дозволяє знизити ризики затримок та дезорганізації, які можуть виникнути в разі децентралізованої моделі управління, де рішення можуть бути уповільнені через необхідність узгодження між багатьма рівнями управління [4, с. 122–127]. Крім того, централізоване управління забезпечує ефективну координацію всіх сил і засобів, що використовуються в умовах воєнного стану, таких як збройні сили, правоохоронні органи, медичні та гуманітарні структури [13, с. 320].

Наприклад, Ізраїль використовує модель інтеграції військових, політичних і цивільних структур через Раду національної безпеки, що забезпечує швидку координацію заходів реагування на загрози [24]. Така організація дозволяє швидко приймати стратегічні рішення та ефективно розподіляти ресурси в умовах кризової ситуації, адже єдине командування та інтеграція всіх рівнів управління дозволяють уникнути затримок і забезпечити оперативну реакцію на загрози. Схожий підхід застосовує Сінгапур, де Агентство з цивільної оборони (SCDF) відповідає за планування кризового реагування та співпрацю між національними й регіональними рівнями [25]. Це дозволяє не тільки мобілізувати

ресурси на місцях, але й забезпечити скоординоване виконання національних стратегій на всіх рівнях. Інтеграція політичних, військових і цивільних структур забезпечує злагодженість дій, що є важливим для ефективного реагування на загрози на всіх етапах кризи.

Децентралізовані моделі управління

Децентралізація управлінських функцій в умовах воєнного стану дозволяє не тільки збільшити оперативність і гнучкість, але й забезпечити адаптацію управлінських рішень до конкретних умов та потреб кожного регіону. Така модель передбачає значну автономію місцевих органів самоврядування, що дає можливість більш ефективно реагувати на локальні загрози та виклики. В умовах війни, коли ситуація на передовій чи в тилу може змінюватися дуже швидко, важливо, щоб місцеві органи мали можливість діяти без затримок, не чекаючи на централізовані рішення.

Це дозволяє швидше забезпечити координацію гуманітарної допомоги, допомогти постраждалим, а також швидко відновити нормальне функціонування критичної інфраструктури, наприклад, водопостачання, енергопостачання, транспорту. Децентралізоване управління також дає можливість місцевим органам влади оперативно оцінювати ситуацію в регіоні і приймати рішення, що відповідають конкретним умовам, враховуючи місцеві ресурси, соціально-політичні фактори та рівень загрози. [5, с. 45–49]. Місцеві органи самоврядування мають доступ до більш точних даних про ситуацію на місцях, що дозволяє їм оперативно залучати необхідні ресурси, такі як місцеві медичні установи, волонтерські організації або регіональні силові структури. Крім того, завдяки децентралізації можна ефективно забезпечувати безпеку, контролюючи ситуацію на рівні громад і областей. Наприклад, органи місцевого самоврядування можуть організовувати заходи безпеки для цивільного населення, координацію евакуацій, або працювати з місцевими силовими підрозділами для запобігання внутрішнім загрозам.

Цей підхід дає можливість не тільки зберігати стабільність в умовах воєнного стану, а й активно сприяти національній безпеці. Забезпечення ефективної комунікації між центральними та місцевими органами влади є важливою складовою цієї моделі. Місцеві органи можуть швидко надавати інформацію про ситуацію в своїх регіонах, що допомагає приймати більш зважені та ефективні рішення на всіх рівнях управління.

Децентралізація також має великий потенціал у зменшенні навантаження на центральні органи влади, дозволяючи їм сконцентруватися на стратегічних завданнях, в той час як місцеві органи займаються поточними питаннями, що дозволяє швидше реагувати на зміни в обстановці. Тому така модель є важливим інструментом для забезпечення оперативності та стабільності в умовах збройного конфлікту. [7, с. 122–127].

Під час Зимової війни (1939–1940 рр.) Фінляндія застосувала децентралізовану модель управління, що включала активну участь місцевих адміністрацій у захисті цивільного населення, організації гуманітарної допомоги та забезпеченні оборони. Такий підхід дозволяв швидко адаптувати стратегії до потреб конкретних регіонів, а також забезпечував оперативне реагування на зміни обстановки на місцях, що сприяло підвищенню ефективності дій. Це був важливий елемент у забезпеченні національної безпеки в умовах військових дій, оскільки дозволяв оперативно організовувати допомогу на найвищому рівні та забезпечити ресурсами ті території, які цього потребували [26, с. 87].

Швейцарія, як країна-гарант міжнародного гуманітарного права, відіграє важливу роль у підтримці та реалізації норм Женевських конвенцій на міжнародній арені. Це зобов'язання інтегровано у внутрішнє законодавство, що дозволяє країні діяти як зразок для інших держав у забезпеченні захисту цивільного населення під час збройних конфліктів. Одним із основних інструментів, через які Швейцарія реалізує ці зобов'язання, є тісна співпраця з Міжнародним Комітетом Червоного Хреста (МКЧХ), штаб-квартира якого знаходиться в Женеві.

Червоний Хрест є важливим партнером Швейцарії у питаннях надання гуманітарної допомоги, захисту прав осіб, що потрапили в зону конфлікту, та забезпечення виконання міжнародного гуманітарного права. Співпраця між урядом Швейцарії та МКЧХ дозволяє ефективно координувати заходи, спрямовані на забезпечення безпеки та гуманітарної допомоги постраждалим від війни, а також на надання правового захисту для тих, хто перебуває під загрозою.

Швейцарія активно впроваджує в своєму внутрішньому праві положення міжнародних угод, що стосуються захисту цивільного населення, поранених, хворих, а також військовополонених, що робить її прикладом для інших держав щодо виконання зобов'язань за Женевськими конвенціями. Така інтеграція норм гуманітарного права дає змогу країні бути ефективним посередником у міжнародних кризах, де необхідна не тільки дипломатична підтримка, але й практичне виконання гуманітарних місій.

Завдяки інтеграції міжнародних норм у національне законодавство, Швейцарія здатна не лише виконувати свої міжнародні зобов'язання, але й активно захищати права цивільного населення під час кризових ситуацій. Наприклад, у разі збройного конфлікту на території інших держав, Швейцарія може ініціювати гуманітарні місії, направлені на забезпечення безпеки та підтримку прав людини в зонах конфлікту, а також надавати допомогу через різні канали, включаючи Червоний Хрест і інші міжнародні організації.

Ця модель взаємодії дозволяє Швейцарії залишатися нейтральною, одночасно граючи активну роль у міжнародному співтоваристві, коли йдеться про захист гуманітарних прав і забезпечення дотримання міжнародного гуманітарного права.[27, с. 214].

Комбіновані моделі управління

Комбіновані моделі управління, що поєднують централізовані та децентралізовані елементи, мають важливе значення для забезпечення ефективного управління в умовах воєнного стану чи кризових ситуацій. У таких моделях центральні органи влади зберігають стратегічне керівництво і контроль над загальними напрямками розвитку, розробляють довгострокові стратегії, а

також здійснюють мобілізацію ресурсів і планування. Це дозволяє підтримувати єдину національну політику, яка узгоджена на всіх рівнях. З іншого боку, місцеві органи влади отримують важливу роль у оперативній реалізації цих стратегій, враховуючи специфіку кожного регіону. Вони можуть коригувати загальні політики відповідно до місцевих умов і потреб, що дозволяє забезпечити максимальну ефективність управлінських дій на місцях.

Такий підхід дозволяє збалансувати два важливі аспекти управління: ефективність і гнучкість. Централізоване управління дає змогу координувати ресурси та стратегії на національному рівні, створюючи єдину політичну лінію. Водночас, децентралізоване управління на місцях дозволяє більш оперативно реагувати на специфічні потреби регіонів і забезпечувати злагоджену роботу органів місцевої влади без надмірного втручання з боку центральних органів.

В умовах військових або кризових ситуацій комбіновані моделі управління мають особливу важливість. Наприклад, в країнах, які пережили збройні конфлікти чи перебувають під загрозою агресії, такі як Ізраїль, Південна Корея чи Фінляндія, ці моделі дозволяють ефективно поєднувати національну безпеку з оперативним реагуванням на місцеві загрози. Ці країни використовують централізовану координацію для стратегічного планування оборони та забезпечення ресурсами, а місцеві адміністрації беруть на себе оперативні завдання щодо організації допомоги, управління евакуацією, контролю за безпекою на місцях.

Таким чином, комбіновані моделі дозволяють поєднувати національну єдність і місцеву гнучкість, що особливо важливо в умовах динамічних змін і швидких реакцій на надзвичайні ситуації. Це також сприяє уникненню проблем, таких як перевантаження центральних органів або занадто велика автономія місцевих адміністрацій, що може призвести до дезорганізації та конфліктів між різними рівнями управління. [28, с. 110-115].

Наприклад, у Німеччині федеральний уряд відповідає за координацію кризових заходів, тоді як землі мають автономію у виконанні локальних завдань із забезпечення безпеки [28, с. 95]. Така модель дозволяє враховувати специфіку

кожного регіону, забезпечуючи одночасно загальнодержавну узгодженість і відповідальність. Автономія земель дозволяє швидше адаптуватися до змін в умовах криз, адже місцеві органи мають глибше розуміння потреб і проблем своїх громад. Крім того, у разі необхідності, завдяки гнучкості такого підходу, можна оперативно залучити додаткові ресурси для реагування на надзвичайні ситуації. Водночас, централізоване управління дозволяє зберігати єдність національних стратегій і політик, що важливо для забезпечення національної безпеки та стабільності в умовах глобальних загроз. Таким чином, баланс між централізацією та децентралізацією сприяє швидкому й ефективному реагуванню на кризові ситуації, враховуючи як загальнодержавні, так і регіональні особливості.

Міжнародний досвід управління під час воєнного стану демонструє, що вибір моделі управління залежить від багатьох факторів, таких як політичні традиції, рівень розвитку інфраструктури, наявність ресурсів та інші особливості кожної країни. Ці моделі можуть бути адаптовані до конкретних умов та потреб держави, залежно від масштабів і характеру загрози.

Централізовані моделі, характерні для країн, таких як Ізраїль, дозволяють забезпечити ефективну координацію дій на всіх рівнях державного управління. Вони забезпечують швидке ухвалення рішень, що є критичним під час війни, коли кожен момент має значення. У таких моделях основна частина управлінських функцій зосереджена в центральних органах, що дозволяє швидко мобілізувати ресурси, узгоджувати стратегії та забезпечувати загальну координацію національних зусиль. Водночас, одна з обмежень централізованої моделі полягає в ризику перевантаження центральних органів, що може призвести до зниження ефективності або затримок у прийнятті рішень.

Децентралізовані підходи, подібні до тих, що були застосовані у Фінляндії під час Зимової війни, дозволяють враховувати місцеві особливості та швидко адаптувати стратегії до потреб конкретних регіонів. У таких моделях місцеві органи влади отримують більшу автономію у прийнятті рішень, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ситуації та адаптувати заходи до реальних умов.

Проте, децентралізація може призвести до проблем координації на рівні національної політики, коли дії окремих регіонів можуть не бути узгодженими, що ускладнює загальне управління.

Комбіновані моделі, які були ефективно застосовані в Німеччині, надають можливість поєднати переваги обох підходів. Центральні органи влади відповідають за розробку загальних стратегій, мобілізацію ресурсів та забезпечення національної безпеки, в той час як місцеві органи адаптують ці стратегії до специфічних умов своїх регіонів. Така модель дозволяє зберігати стратегічну цілісність та координацію, а також забезпечує оперативність і гнучкість у реагуванні на загрози.

Для України, що перебуває в умовах тривалого воєнного конфлікту, найбільш доцільною є комбінована модель управління. Вона дозволяє забезпечити баланс між необхідністю централізованого стратегічного керівництва та гнучкістю на місцях. Це дозволяє адаптувати стратегії до різних регіональних потреб та оперативно реагувати на зміну ситуації, зберігаючи при цьому загальну єдність і координацію на національному рівні. Такий підхід сприяє ефективному використанню ресурсів, підвищенню стабільності та зміцненню національної безпеки, що є критичним у сучасних умовах війни та збройного конфлікту.

2.2. Аналіз специфіки функціонування публічного управління в умовах війни в країнах НАТО

Управління державою під час війни – це складний процес, що вимагає значної координації між різними інституціями на національному та міжнародному рівнях. У країнах, що належать до НАТО, особливості управлінських структур під час конфліктів визначаються як традиціями безпеки, так і наявними механізмами для реалізації стратегій оборони, підтримки стабільності та економічного відновлення. Основними елементами в управлінні під час війни є організація військових операцій, реагування на гібридні загрози та співпраця між державами для збереження стабільності.

НАТО має чітко структуровану модель управління в умовах війни, що дозволяє швидко і ефективно реагувати на загрози, а також координувати зусилля країн-членів. Одним із ключових елементів є Генеральний штаб НАТО, який є центром стратегічного і оперативного управління для альянсу. Він відповідає за планування та організацію військових операцій, де кожен етап координується між різними підрозділами і структурами альянсу. Генеральний штаб має безпосередній контакт з державами-членами для забезпечення належного виконання прийнятих рішень.

У разі виникнення військової загрози НАТО має механізми швидкої мобілізації та координації ресурсів. Ключову роль відіграє система колективної безпеки, яка передбачає надання допомоги країнам-членам у разі агресії за допомогою військових сил альянсу. Це реалізується через багатонаціональні сили реагування, які складаються з військових підрозділів різних держав-членів. Вони готуються до швидкого розгортання в разі потреби, зокрема для участі в миротворчих місіях або для стримування потенційної агресії.

Ще однією важливою складовою є система навчань та спільних операцій, що дозволяє підтримувати постійну готовність до швидкої мобілізації і застосування військових сил. НАТО організовує регулярні навчання, під час яких відпрацьовуються різноманітні сценарії військових дій, що дозволяє країнам-членам вдосконалювати свої навички співпраці та інтеграції в рамках багатонаціональних операцій. [33, с. 12].

Особливістю функціонування НАТО є постійна координація між різними органами командування. Так, у випадку кризи, наприклад, в Україні, НАТО здійснює планування і проведення спільних операцій, направлених на стримування агресора та підтримку стабільності в регіоні [29, с. 106]. Механізми управління передбачають мобільність і оперативну реакцію на ситуацію на полі бою, що досягається через вищі органи командування альянсу, а також через підтримку інших міжнародних організацій, зокрема ООН та ОБСЄ.

Управління в умовах війни в НАТО передбачає комплексне використання різноманітних інструментів для підтримки стабільності та протидії агресії.

Окрім військових зусиль, НАТО активно використовує дипломатичні та економічні методи для зміцнення міжнародної коаліції проти агресора та створення стійкої політичної та економічної ізоляції для держави-агресора.

Одним із ключових аспектів є економічні санкції, які НАТО підтримує як частину загальної стратегії стримування та тиску на агресора. Ці санкції не лише блокують фінансові потоки та обмежують доступ до міжнародних ринків, але й сприяють зниженню здатності агресора до ведення війни шляхом обмеження доступу до необхідних для військових дій ресурсів і технологій. Санкції охоплюють різні сфери, зокрема фінансові операції, де блокуються активи, що належать державним органам або особам, причетним до агресії. Це обмежує можливість агресора здійснювати транзакції з міжнародними фінансовими установами та обмежує доступ до міжнародних кредитів.

Крім того, важливим напрямом є обмеження торгівлі зброєю та технологіями, що можуть бути використані для ведення війни. НАТО підтримує санкції щодо постачання технологій подвійного призначення, таких як передові авіаційні чи космічні технології, які можуть бути використані для посилення військових потужностей агресора. Це включає не лише технології для виробництва зброї, але й компоненти для розвитку новітніх видів озброєнь.

Енергетичні санкції також мають важливе значення в рамках економічної стратегії НАТО, оскільки обмеження в постачанні енергоресурсів здатні завдати суттєвого удару по економіці держави-агресора, позбавивши її доступу до критичних енергетичних ресурсів. Це також включає санкції проти енергетичних компаній та постачальників, що ведуть діяльність на території агресора, а також заборону на участь у розробці та реалізації нових енергетичних проектів, що можуть зміцнити економіку агресора.

Окрім економічних санкцій, НАТО також активно співпрацює з іншими міжнародними організаціями, такими як Європейський Союз, ООН, Світова організація торгівлі, для координації санкцій і забезпечення їх ефективного виконання. Важливою частиною цієї співпраці є моніторинг і забезпечення відповідності введених санкцій міжнародному праву, а також координація з

державами-членами, щоб санкції не впливали на добробут цивільного населення країн, які не є учасниками конфлікту.

Загалом, економічні санкції, що підтримуються НАТО, є потужним інструментом в умовах війни, допомагаючи міжнародній спільноті знижувати економічну та політичну здатність агресора до ведення війни, а також створювати політичний тиск для зміни агресивної поведінки через економічні важелі.[49].

Крім того, альянс активно організовує гуманітарну допомогу для постраждалих громадян і територій, використовуючи свої ресурси та канали для швидкої і ефективної доставки необхідних засобів. Ця діяльність має на меті зменшити негативний вплив війни на цивільне населення та забезпечити основні потреби в умовах кризових ситуацій. НАТО активно співпрацює з міжнародними гуманітарними організаціями, такими як ООН, Червоний Хрест, а також іншими неурядовими організаціями, що працюють на місцях, для координації та доставки допомоги в зони конфлікту.

Участь НАТО у гуманітарних місіях включає як надання медичних засобів та обладнання для лікування поранених, так і продовольчої допомоги для забезпечення цивільних осіб у районах, де ресурси сильно обмежені. Крім того, альянс забезпечує доставку води, засобів гігієни та інших життєво необхідних товарів. У випадку збройних конфліктів і природних катастроф NATO активно організовує транспортні перевезення та логістичні операції, включаючи використання військових літаків та кораблів для швидкої доставки гуманітарних вантажів.

Важливим елементом цієї діяльності є створення гуманітарних коридорів, що дозволяють доставляти допомогу без перешкод і уникати блокування постачання життєво важливих ресурсів. Для цього НАТО часто працює у тісній співпраці з міжнародними організаціями, що мають досвід роботи в кризових ситуаціях, а також з місцевими органами влади та іншими державами, що можуть надати допомогу або сприяти її доставці.

НАТО також координує навчання та підготовку персоналу, який займається наданням гуманітарної допомоги, щоб забезпечити ефективну реалізацію місій

та забезпечити безпеку під час роботи в кризових зонах. Це включає навчання з надання першої медичної допомоги, психологічної підтримки для постраждалих, а також тренування з реагування на надзвичайні ситуації та захист цивільного населення. [30, с. 12]. Роль НАТО в цьому процесі полягає не лише у фізичному постачанні допомоги, а й у забезпеченні логістичних маршрутів та гарантуванні безпеки для гуманітарних місій, особливо у зонах активних бойових дій.

Усе це є важливим елементом загальної стратегії НАТО, спрямованої на зміцнення міжнародної безпеки в умовах агресії та відновлення стабільності в постконфліктних регіонах.

НАТО має високу здатність ефективно реагувати на гібридні загрози, що поєднують військові, кібернетичні, інформаційні та економічні аспекти. Одним із основних механізмів для боротьби з такими загрозами є Центр передового досвіду з питань кіберзахисту НАТО (NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence). Цей центр здійснює координацію зусиль держав-членів НАТО у галузі кібербезпеки, забезпечуючи ефективний обмін інформацією, розробку спільних стратегій та надання підтримки в разі кібератак. Завдяки цьому центру НАТО може розробляти стандарти для кіберзахисту та проводити спільні навчання, що дозволяє країнам-членам покращити свою здатність до кібероборони та швидко реагувати на нові кіберзагрози [31].

Іншою важливою складовою є система розвідки та обміну інформацією між країнами-членами НАТО. Завдяки ефективній взаємодії на рівні розвідки Альянс має змогу оперативно реагувати на загрози, що можуть виникати в різних сферах безпеки, як у військовій, так і в нематеріальній. Ця система забезпечує постійний моніторинг ситуації, дозволяючи визначати джерела загроз на ранніх етапах та своєчасно вжити заходів для їх нейтралізації.

Система розвідки НАТО є критично важливою для забезпечення безпеки держав-членів і ефективної протидії різноманітним загрозам. Розвідка Альянсу складається з кількох основних складових, які працюють спільно для надання точних, своєчасних та детальних даних, необхідних для прийняття стратегічних і оперативних рішень. З огляду на зростаючі загрози з боку кіберпростору, НАТО

приділяє особливу увагу кіберрозвідці. Спеціалізовані підрозділи, такі як Центр кіберзахисту НАТО, активно відстежують кіберзагрози та здійснюють співпрацю з країнами-членами для створення спільних стандартів кібербезпеки. Це включає не тільки моніторинг атак, але й розробку стратегій для захисту критичної інфраструктури, зокрема енергетичних мереж, комунікаційних систем і фінансових установ.

Загалом, розвідувальна система НАТО є дуже складною і багатоаспектною. Вона інтегрує різні види розвідки, від військової до кібернетичної, а також активно використовує новітні технології для своєчасного виявлення загроз і забезпечення безпеки країн-членів Альянсу. Така система розвідки є основою для ефективного планування оборонних операцій та протидії різноманітним загрозам, зокрема в умовах сучасних гібридних війн.

Особливе значення в цьому процесі має співпраця між державами-членами щодо обміну розвідувальними даними. Це включає не лише обмін інформацією про військові активності, але й інформацію щодо кіберзагроз, гібридних атак, економічного тиску та дезінформації. Наприклад, у разі інформаційних атак чи пропагандистських кампаній НАТО здійснює спільне відстеження та аналіз джерел цих загроз. Країни-члени обмінюються розвідувальними даними та координують свої дії для викриття та нейтралізації таких загроз у реальному часі.

Система раннього попередження, яку розроблено НАТО, є важливим елементом цієї стратегії. Вона дозволяє швидко виявляти зміни в ситуації, що можуть вказувати на наближення загрози, будь то воєнна агресія, кібернапад або інші форми гібридної війни. Використання цієї системи дає можливість Альянсу оперативно реагувати та координувати зусилля для запобігання або мінімізації негативних наслідків.

Також важливим аспектом є можливість обміну інформацією в реальному часі між різними країнами-членами, що дозволяє швидко аналізувати ситуацію та приймати ефективні рішення. Це дає змогу не лише зменшити час реагування на загрози, а й вдосконалити стратегії протидії різноманітним викликам, що постають перед Альянсом. [32].

Також, принцип колективної оборони є ключовим елементом функціонування НАТО, закріпленим у Статті 5 Вашингтонського договору 1949 року. Цей принцип передбачає, що напад на одного з членів Альянсу розглядається як напад на всіх, що зобов'язує інші держави-члени надати допомогу для відновлення безпеки [65, с. 12]. Основна мета цього механізму – забезпечення спільної безпеки та стримування потенційного агресора через єдність держав-учасниць. Стаття 5 визнає право на індивідуальну або колективну самооборону відповідно до Статті 51 Статуту ООН, що надає принципу колективної оборони міжнародно-правове підґрунтя [66, с. 35].

Хоча конкретні форми допомоги визначаються кожною країною-членом індивідуально, основний наголос робиться на військову, економічну чи політичну підтримку. Перший і єдиний випадок застосування цього принципу відбувся після терористичних атак 11 вересня 2001 року, що продемонструвало гнучкість положення у відповідь на нетрадиційні загрози [67, с. 47]. У сучасному контексті НАТО адаптує механізми колективної оборони до нових викликів. У 2016 році кіберпростір був офіційно визнаний операційним середовищем, що дозволяє застосовувати принцип колективної оборони у відповідь на кіберзагрози [68, с. 28]. Це рішення підкреслює необхідність забезпечення ефективного захисту критично важливої інфраструктури країн-членів. Крім того, значну увагу приділено протидії гібридним загрозам, які включають інформаційні атаки, пропаганду та економічний тиск. У контексті України принцип колективної оборони має значний потенціал, хоча країна поки не є членом НАТО. Тісна співпраця України з Альянсом у рамках Програми розширених можливостей дозволяє наближати стандарти обороноздатності до норм НАТО [69, с. 62]. У перспективі Україна може використовувати принцип колективної оборони для забезпечення національної безпеки через поглиблення інтеграції з НАТО, впровадження стандартів Альянсу та активну участь у спільних навчаннях. Як зазначає в своїй роботі Кременецька Марія: «У сфері зовнішньополітичної діяльності пріоритетним національним інтересом стало формування стабільних відносин, співпраці й партнерства з Організацією

Північноатлантичного договору, що залишається найпотужнішою світовою системою колективної оборони як основи збереження миру й ґарантування безпеки та стабільності. Єдиною гарантією для України може бути її участь, як повноправного партнера в системі колективної безпеки Альянсу» [70].

Україна, перебуваючи в умовах збройного конфлікту та геополітичних викликів, має значний потенціал для адаптації досвіду НАТО до власної системи національної безпеки. Це передбачає не лише інтеграцію нових стандартів, а й глибокі структурні зміни в усіх аспектах оборонної політики. Головним завданням є створення ефективної та гнучкої системи національної безпеки, здатної оперативно реагувати на будь-які загрози.

Одним із ключових напрямків цієї адаптації є впровадження стандартів НАТО у секторі оборони. Україна активно працює над гармонізацією своєї військової структури з принципами та практиками Альянсу. Це включає важливі зміни в організації управління збройними силами, зокрема створення більш ефективних ланок командування, що дозволяє забезпечити швидке та злагоджене прийняття рішень на всіх рівнях. Застосування сучасних методів військового управління дозволяє значно підвищити оперативність та ефективність сил оборони.

Реформа логістики та постачання є ще одним важливим аспектом, оскільки забезпечення Збройних сил необхідними ресурсами є основою для їхнього бойового функціонування. Впровадження стандартів НАТО дозволяє створити єдину, прозору систему постачання, що забезпечить безперебійне та своєчасне надходження всіх необхідних матеріалів та техніки, що важливо для підтримки високої боєздатності військ.

Особливу увагу варто приділити підвищенню рівня професійної підготовки військовослужбовців. Впровадження сучасних навчальних програм і тренувальних технологій НАТО сприятиме розвитку висококваліфікованих кадрів, що є критичним для ефективного ведення сучасних військових операцій. Завдяки використанню передових методів навчання, Україна зможе забезпечити

високий рівень підготовки своїх військових до умов сучасних бойових дій, у тому числі в умовах гібридної війни та інших нетрадиційних загроз.

Окрім цього, адаптація до стандартів НАТО передбачає інтеграцію вітчизняних оборонних структур до загальноєвропейської системи безпеки, що дозволяє зміцнити співпрацю з іншими країнами та підвищити загальний рівень національної обороноздатності. Поступове втілення цих стандартів дозволить Україні бути не лише частиною глобальної системи безпеки, але й активно впливати на формування нових підходів до захисту від глобальних загроз. [67, с. 34].

Спільні навчання та участь у програмах Альянсу, таких як Програма розширених можливостей (EOP), дають Україні змогу не лише підвищувати рівень взаємосумісності з військовими структурами країн НАТО, але й вдосконалювати навички реагування на кризові ситуації та гібридні загрози. Це дозволяє Україні залучати сучасні моделі військового планування, тактичної підготовки та інформаційного обміну [68, с. 45].

Також, досвід НАТО у протидії гібридним загрозам охоплює широкий спектр стратегій, які можуть бути адаптовані Україною для підвищення стійкості до інформаційних атак та пропаганди. Гібридні загрози є комбінацією традиційних військових засобів і нетрадиційних форм впливу, таких як кібернапади, дезінформація, економічний тиск і політичне втручання. Вони поєднують відкриті і приховані методи, створюючи складну і непередбачувану загрозу для безпеки держав. Гібридні загрози часто спрямовані на те, щоб дестабілізувати країни, підривати їхню економіку, зміщувати політичні орієнтації або змінювати громадську думку, не застосовуючи відкриту військову силу. Для ефективної протидії НАТО розробило низку методик і стратегій, які можуть бути корисними для України.

Моніторинг загроз є основою для створення ефективних стратегій протидії гібридним атакам, оскільки дозволяє оперативно виявляти та аналізувати нові виклики, які можуть виникнути у сфері безпеки та інформаційних атак. НАТО побудувало системи раннього попередження, які включають багатоаспектні

методи збору і аналізу даних, що дозволяють ідентифікувати загрози на ранніх етапах їх виникнення. Ці системи працюють за допомогою інтеграції розвідувальних даних, які отримуються від держав-членів альянсу, а також через моніторинг відкритих джерел інформації, включаючи соціальні мережі, новинні портали та інші онлайн-платформи.

Одним із основних аспектів моніторингу є аналіз соціальних медіа, оскільки саме через ці канали супротивник часто поширює пропаганду, фейки та маніпуляції, що можуть суттєво впливати на громадську думку. Система збору та аналізу даних дає можливість відслідковувати наративи та тренди, які набувають популярності серед аудиторії, і вчасно виявляти спроби маніпулювання чи дезінформації. Це дає змогу оперативно адаптувати стратегії боротьби з дезінформацією та коригувати політики в реальному часі.

Крім того, система раннього попередження включає застосування технологій штучного інтелекту, який може автоматично обробляти величезні обсяги інформації, виявляти патерни та аномалії, що вказують на потенційні загрози. За допомогою таких технологій здійснюється глибокий аналіз контексту публікацій, що дозволяє визначати джерела загрози і оцінювати її масштаби.

Інтеграція даних з різних джерел — це ключ до створення об’єктивної картини ситуації, а також до ефективної координації з іншими державами та організаціями. Відповідно, це дозволяє вчасно змінювати тактику і стратегії, адаптуючи їх до змін у поведінці супротивника. Зокрема, за допомогою такого підходу НАТО може швидко реагувати на нові форми маніпуляцій, адаптуючи свої методи протидії в залежності від обставин. [69, с. 78].

Аналіз дезінформації є важливим елементом протидії гібридним загрозам, оскільки він спрямований на виявлення фейкових новин, маніпуляцій і пропагандистських матеріалів, які можуть впливати на громадську думку, підривати довіру до державних інститутів або маніпулювати політичними процесами. У цьому контексті НАТО демонструє провідний досвід, активно використовуючи сучасні технології для аналізу та викриття таких загроз.

Одним із ключових інструментів НАТО є платформи, що використовують технології штучного інтелекту для обробки великих обсягів даних і визначення ключових тенденцій у поширенні дезінформації. Штучний інтелект дозволяє швидко ідентифікувати джерела фейкових новин, відстежувати їхнє розповсюдження в цифровому просторі та аналізувати зміни в наративах, що просуваються супротивником.

Центр стратегічних комунікацій НАТО (StratCom COE) є одним із провідних інструментів у цій сфері. Його діяльність спрямована на дослідження дезінформації, викриття пропагандистських кампаній і розробку рекомендацій для нейтралізації їхнього впливу. StratCom COE використовує багатовекторний підхід, включаючи моніторинг медіа, аналіз соціальних мереж і вивчення моделей поведінки аудиторії. Одним із напрямів діяльності Центру є навчання державних і недержавних суб'єктів, що займаються інформаційною безпекою, методикам виявлення та боротьби з дезінформацією.

Для України досвід використання подібних платформ є вкрай актуальним, адже інформаційний простір країни постійно піддається атакам з боку ворога. Впровадження таких технологій, як аналіз великих даних і штучний інтелект, дозволить оперативніше ідентифікувати загрози, а також ефективніше будувати стратегії протидії. Крім того, досвід StratCom COE у створенні рекомендацій для нейтралізації пропаганди може бути корисним для розробки національної стратегії інформаційної безпеки України.

Таким чином, системний підхід до аналізу дезінформації, заснований на використанні сучасних технологій і залученні міжнародного досвіду, є одним із ключових елементів посилення інформаційної стійкості України в умовах воєнного стану. [71, с. 12].

Для України цей досвід є надзвичайно актуальним. Успішне впровадження подібних методик може суттєво підвищити ефективність боротьби з російською пропагандою, яка спрямована на дискредитацію державних інституцій, розкол суспільства та підрив міжнародної підтримки України. Адаптація інструментів НАТО, таких як централізовані системи моніторингу, розробка національних

стратегічних комунікацій та використання технологій для аналізу загроз, дозволить Україні зміцнити свою інформаційну безпеку та стійкість у сучасних умовах.

В умовах війни роль публічних інститутів стає вирішальною для збереження стабільності держави. У періоди криз та конфліктів ці інститути мають не тільки підтримувати внутрішній порядок, а й забезпечувати безпеку, мобілізацію ресурсів, а також виконання важливих функцій для підтримки життєдіяльності держави. Публічне управління в таких умовах повинно бути швидким, гнучким і здатним адаптуватися до постійно змінюваних обставин.

Однією з основних вимог до інститутів публічного управління є їх здатність до ефективної координації. У воєнний час, коли ситуація може змінюватися в будь-який момент, важливо, щоб органи центральної влади, місцеві органи самоврядування та збройні сили могли оперативно реагувати на зміни та загрози. Це забезпечує злагодженість дій на всіх рівнях державного управління, що критично важливо для збереження цілісності та ефективності системи. Центральні органи влади повинні здійснювати стратегічне керівництво, визначати загальні напрямки політики та мобілізувати ресурси для боротьби з зовнішніми та внутрішніми загрозами. Місцеві органи самоврядування, у свою чергу, мають виконувати оперативні завдання з урахуванням конкретних регіональних потреб, організовувати підтримку громадян та вирішувати питання, пов’язані з гуманітарною допомогою, безпекою на місцях і підтримкою критичної інфраструктури.

Збройні сили виконують свою основну функцію — захист національної території та суверенітету, однак для цього також необхідна тісна взаємодія з цивільними органами влади для належної координації дій та ефективного використання ресурсів.

Ефективна комунікація та взаємодія між цими інститутами є основою для збереження функціонування держави в умовах війни. Без чіткої координації зусиль між центральними та місцевими органами влади та збройними силами, будь-яка країна може зазнати серйозних проблем у забезпеченні національної

безпеки та стабільності. Відповідно, в умовах війни, інститути публічного управління мають бути не тільки адаптивними, але й ефективно налаштованими на швидку і злагоджену роботу в екстремальних умовах.

Аналіз іноземного досвіду, зокрема з країн, які вже пережили великий військовий конфлікт або перебувають в умовах постійних кризових ситуацій, таких як Ізраїль та Південна Корея демонструє важливість чіткої і централізованої структури публічного управління під час війни. Зокрема, досвід Ізраїлю показує, що ефективна організація мобілізаційного процесу та постійне вдосконалення управлінських механізмів на рівні держави є основою для гарантування стабільності в умовах війни [52, с. 24]. З іншого боку, Південна Корея довела необхідність постійної готовності до оборони і забезпечення безпеки національних інтересів через постійну активність і взаємодію всіх елементів державного управління, включаючи цивільні і військові структури [36, с. 78].

У випадку України особливу роль у забезпеченні стабільності держави відіграють інститути цивільної оборони та місцеві органи самоврядування, які є ключовими елементами стійкості у воєнний час. Вони не лише реагують на зовнішні загрози, але й відіграють важливу роль у збереженні внутрішнього порядку, функціонуванні державних інституцій і забезпеченні базових потреб громадян. Їхня ефективність залежить від здатності швидко адаптуватися до нових викликів, зокрема шляхом інтеграції ресурсів, координації з іншими рівнями управління та залучення громадянського суспільства.

Функціонування критичної інфраструктури в умовах війни є життєво важливим, оскільки стабільність роботи енергетичних, транспортних, медичних і комунальних систем прямо впливає на безпеку та добробут населення. У цьому контексті органи місцевого самоврядування повинні не лише забезпечувати їхню безперебійну роботу, але й створювати резервні механізми на випадок надзвичайних ситуацій. Забезпечення гуманітарної допомоги є ще одним пріоритетом, адже війна залишає мільйони людей без доступу до базових послуг і життєвих ресурсів. Координація з міжнародними партнерами та громадськими

організаціями дозволяє залучати додаткові ресурси та надавати допомогу тим, хто її потребує.

Адаптація управлінської системи України до умов воєнного стану вимагає не лише мобілізації наявних ресурсів, але й впровадження структурних змін, які дозволять зробити управління більш гнучким і ефективним. Це передбачає модернізацію управлінських процесів, підвищення рівня цифровізації для швидкого обміну інформацією та прийняття рішень, а також зміцнення горизонтальних зв'язків між органами влади різного рівня. Успішна адаптація залежить також від підвищення кваліфікації управлінців, які мають бути готовими до роботи в умовах кризи, і від зростання рівня довіри між владою та суспільством, що є основою для ефективної взаємодії.

Таким чином, інститути цивільної оборони та місцеві органи самоврядування є фундаментом стабільності, від якого залежить здатність держави протистояти воєнним викликам і забезпечувати функціонування життєво важливих систем. Їхня ефективність в умовах війни визначатиме не лише успішність короткострокових заходів, але й стійкість країни у довгостроковій перспективі. [53, с. 111].

2.3. Досвід адаптації управлінських структур та механізмів у країнах, що пройшли через воєнні конфлікти

Аналіз міжнародного досвіду управління в умовах воєнного стану дозволяє визначити універсальні підходи до адаптації управлінських структур, які можуть бути застосовані в Україні. Країни, які пережили військові конфлікти, створили ефективні системи кризового управління, що включають інтеграцію суспільства, використання цифрових технологій, мобілізацію ресурсів та багаторівневу співпрацю між урядом і громадянами. Досвід таких країн, як Ізраїль, Південна Корея та Фінляндія, надає важливі уроки для побудови стійких управлінських структур у періоди кризових ситуацій.

Досвід Ізраїлю

Ізраїль, з моменту свого створення у 1948 році, пережив низку масштабних військових конфліктів, які стали визначальними для формування його національної ідентичності, стратегії безпеки та місця на міжнародній арені. Арабсько-ізраїльські війни 1948–1949, 1956, 1967 та 1973 років не лише закарбувалися у його історії, але й вплинули на ширший геополітичний контекст Близького Сходу.

Перша арабсько-ізраїльська війна 1948–1949 років, що розпочалася одразу після проголошення незалежності, була боротьбою за виживання молодої держави в умовах конфлікту з коаліцією арабських країн. Попри значну чисельну перевагу супротивника, Ізраїль зумів не лише втриматися, а й закріпити свої позиції, що стало вирішальним кроком для подальшого існування держави.

Війна 1956 року, відома як Суецька криза, стала прикладом співпраці Ізраїлю з Великою Британією та Францією у спробі послабити вплив Єгипту та отримати контроль над Суецьким каналом. Конфлікт виявив важливість зовнішньополітичних союзів для Ізраїлю, хоча і підкреслив необхідність адаптації до нових реалій міжнародної дипломатії.

Одним із найвизначніших конфліктів стала Шестиденна війна 1967 року, яка стала переломним моментом у геополітичній ситуації на Близькому Сході. У ході цього блискавичного конфлікту Ізраїль завдав нищівних ударів по арміях Єгипту, Йорданії та Сирії, захопивши значні території, зокрема Синайський півострів, Сектор Гази, Західний берег річки Йордан, Східний Єрусалим і Голанські висоти. Перемога Ізраїлю не лише змінила регіональну карту, але й зміцнила його позиції як домінуючої військової сили в регіоні.

Шестиденна війна стала яскравим прикладом ефективності ізраїльської стратегії попереджувальних ударів, швидкої мобілізації та високої організованості армії. Водночас конфлікт поглибив напруженість між Ізраїлем та його арабськими сусідами, створивши умови для подальших протистоянь і тривалих територіальних суперечок.

Цей конфлікт заклав основи для тривалого переосмислення національної безпеки Ізраїлю та став важливим уроком для формування його політики

оборони, а також міжнародних відносин у контексті боротьби за мир та стабільність у регіоні.

Після 1967 року Ізраїль зробив великий крок у зміцненні своїх управлінських структур у кризових ситуаціях. У відповідь на національні загрози було створено міжвідомчі кризові штаби, які забезпечували ефективну координацію дій між армією, урядом і громадянським суспільством. Ці штаби стали важливою ланкою в системі кризового управління, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ситуації та мобілізувати необхідні ресурси для реагування на загрози. Уряд Ізраїлю активно впроваджував цифрові технології, що дозволяли в реальному часі здійснювати моніторинг ситуації та приймати рішення на основі точних даних. Завдяки такому підходу стало можливим збереження оперативності управлінських рішень, що критично важливо під час військових дій. [75, 266].

Крім того, Ізраїль значну увагу приділяв розвитку національної стійкості. Важливим елементом цієї стратегії стала мобілізація громадян через волонтерські організації та активну участь населення в захисті держави. Одним із основних напрямків цієї мобілізації була добровільна участь громадян у створенні та підтримці оборонних структур, а також у здійсненні гуманітарних місій. Законодавчі акти, зокрема Закон про цивільну оборону, чітко визначали процедури мобілізації та захисту цивільного населення. Це дозволяло забезпечити ефективний захист не тільки військових об’єктів, а й цивільних осіб, що брали активну участь у забезпеченні національної безпеки. [50].

Шестиденна війна призвела до суттєвих територіальних змін, включаючи захоплення Західного берега річки Йордан, Сектора Газа, Голанських висот і Синайського півострова. Ці території стали стратегічно важливими для Ізраїлю, хоча їхній статус викликав міжнародні суперечки [35, с. 124].

Досвід Південної Кореї

Досвід Південної Кореї у мобілізації ресурсів та плануванні в умовах кризових ситуацій є результатом багаторічної роботи над зміцненням національної безпеки, особливо після Корейської війни. Південна Корея

розробила ефективну систему мобілізації, яка включала залучення всіх ресурсів держави, від людських до матеріальних, для забезпечення стабільності та оборони країни. Після припинення вогню в 1953 році, країна була змушена подолати наслідки конфлікту і забезпечити своє існування в умовах тривалої загрози з боку Північної Кореї. Корейська війна (1950-1953) стала результатом тривалої напруги між Південною та Північною Кореєю. Війна розпочалася після вторгнення військ Північної Кореї в Південну, і хоча в результаті війни не було підписано мирного договору, а лише припинення вогню, вона мала величезний вплив на внутрішню політику Південної Кореї. Особлива увага була приділена забезпеченню запасами та підтримці військових операцій на всіх рівнях, що значно змінило внутрішню політику і структуру управління в країні. Ці уроки мобілізації та управлінської координації стали важливим елементом для розвитку національної безпеки Південної Кореї. Конфлікт закінчився фактичною поділом Корейського півострова на дві держави. [54, с. 242].

Корейська війна завершилася лише припиненням вогню, без укладення мирного договору, що дозволило Південній Кореї стати однією з найбільш підготовлених до війни країн. Війна залишила півострів розділеним, і напруга між Північчю та Півднем триває досі [36, с. 43].

Після війни Південна Корея зосередилася на зміцненні національної оборони та розвитку стійкості держави. Уряд розробив систему мобілізації ресурсів, зокрема через закони про цивільну оборону і регулярні навчання для громадян. Стратегічна підготовка та інтеграція цивільного сектору стали основою для розвитку національної безпеки. У 1960-1970-х роках уряд активно інвестував у розвиток освітніх і підготовчих програм для кадрів, що дозволяли швидко реагувати на кризові ситуації. У 1980-1990-х роках країна також активно використовувала цифрові технології для моніторингу і логістики.

Уряд Південної Кореї приділив значну увагу розвитку системи цивільної оборони та мобілізації ресурсів, що включала спеціальні закони та регламенти. Одним з таких важливих законодавчих актів став Закон про цивільну оборону (Civil Defense Act), який був прийнятий у 1963 році. Цей закон поклав на

громадян обов'язок брати участь у заходах цивільної оборони, таких як тренування, надання першої медичної допомоги та евакуація в разі надзвичайних ситуацій. Відповідно до цього закону, населення було зобов'язано проходити регулярні навчання і тренінги з питань безпеки та оборони, що дозволяло мобілізувати ресурси та підвищувати готовність країни до потенційних загроз.

Один з ключових аспектів, який передбачав цей закон, полягав у інтеграції цивільного сектору в систему національної оборони. Це дозволяло оперативно залучати громадян для виконання оборонних завдань та забезпечення функціонування держави в умовах кризи. Зокрема, проводилися тренування, пов’язані з організацією евакуації цивільного населення, наданням першої медичної допомоги та іншими критичними завданнями під час війни або інших надзвичайних ситуацій. [76]. Паралельно уряд використовує передові цифрові платформи для моніторингу та координації ресурсів, що дозволяє оптимізувати логістику та уникати дублювання функцій [36, с. 21].

Досвід Фінляндії

Фінляндія, будучи невеликою північною країною, зазнала серйозних випробувань під час Другої світової війни, взявши участь у двох ключових конфліктах: Зимовій війні (1939–1940) та Війні-продовженні (1941–1944).

Зимова війна, що розпочалася наприкінці 1939 року після агресії Радянського Союзу, стала символом героїчного опору фінського народу. Попри значну перевагу СРСР у чисельності та техніці, фінська армія вміло використала знання місцевого ландшафту та інноваційні тактичні підходи, чим суттєво ускладнила просування радянських військ. Однак, виснажена ресурсами, Фінляндія була змушена підписати Московський мирний договір у 1940 році, поступившись значною частиною своїх територій, зокрема Карельським перешийком.

У 1941 році Фінляндія вступила у Війну-продовження разом із нацистською Німеччиною, прагнучи повернути втрачені території. Хоча на початкових етапах війни фінська армія досягла успіхів, зокрема відновлення контролю над Карелією, стратегічні обставини змінилися після переломних

подій на східному фронті. Поразка Німеччини змусила Фінляндію шукати виходу з конфлікту. У 1944 році було підписано перемир'я з СРСР, за яким Фінляндія знову втратила частину своїх територій, але зберегла незалежність, що стало ключовим здобутком у цих складних обставинах.

Ці події значною мірою визначили подальший розвиток Фінляндії, заклавши основи її політики нейтралітету та прагнення до мирного співіснування з сусідніми державами.

Фінляндія, незважаючи на територіальні втрати, змогла зберегти свою незалежність після Зимової війни і продовжила активно розвивати свої оборонні та безпекові стратегії. Після цих конфліктів країна здійснила суттєві кроки для укріплення національної безпеки і забезпечення стійкості до можливих загроз. Основними компонентами її стратегії стали активна участь громадян у системі оборони, розвиток територіальної оборони та підтримка постійної готовності до кризових ситуацій.

Фінляндія після воєн створила систему "всеохоплюючої безпеки", яка передбачала співпрацю уряду, громадянського суспільства і приватного сектору для підготовки до можливих загроз. У рамках цієї системи, одним із важливих елементів став Закон про цивільну оборону, прийнятий у 1960-х роках, що чітко регулював обов'язки громадян під час війни. Згодом ця концепція була розширена через систему територіальної оборони, де кожен громадянин Фінляндії мав певні обов'язки щодо забезпечення національної безпеки [77].

Фінляндія після Другої світової війни зробила значні кроки для забезпечення національної безпеки, створивши систему, здатну витримати випробування війною та іншими кризами. Активно використовувалися також технології для забезпечення національної безпеки, включаючи моніторинг і управління критичними ресурсами. Одним з важливих аспектів цієї стратегії стало збереження стратегічних запасів, що включали продовольство, медикаменти та інші критичні ресурси, необхідні для виживання країни в умовах довготривалої війни або кризової ситуації. Ці запаси були частиною концепції всеохоплюючої безпеки, яка передбачала інтеграцію всіх секторів суспільства —

уряду, приватного сектору та громадян — у підтримку національної безпеки. Уряд розробив спеціальні закони та програми для створення та підтримки цих запасів. Одним із таких заходів стало законодавство про цивільну оборону, яке зобов'язувало громадян і підприємства мати певні запаси продовольства, медикаментів та палива, що мали забезпечити їхню життєдіяльність у випадку надзвичайних ситуацій.

Запаси продовольства були організовані таким чином, щоб у разі обмеження постачання з-за кордону, країна могла забезпечити своїх громадян базовими продуктами на довгий термін. Це включало зберігання таких продуктів, як зерно, консерви, сухі продукти, а також забезпечення запасів питної води. Стратегічно важливі медичні препарати та медикаменти також мали бути доступні на випадок епідемій або пошкоджень, завданих у результаті війни. [51].

Зимова війна закінчилася територіальними втратами для Фінляндії, але в результаті вона зберегла незалежність. Вона змогла уникнути радянської окупації, хоча втратила частину території, зокрема Карелію [38, с. 138].

Висновки до розділу 2

Адаптація міжнародних моделей державного управління до українських реалій в умовах воєнного стану є важливим і необхідним кроком для забезпечення стійкості та ефективності державних інститутів. Досвід Ізраїлю, Південної Кореї та Фінляндії демонструє успіхи в кризовому управлінні, мобілізації громадян та використанні технологій для забезпечення національної безпеки.

У цьому розділі було досліджено ключові аспекти трансформації публічного управління в умовах воєнного стану. Зокрема, здійснено порівняльний аналіз міжнародних моделей державного управління, що ефективно функціонують у кризових умовах, а також вивчено їх адаптацію до української системи. Особливу увагу було приділено можливим стратегіям впровадження інноваційних підходів у публічне управління в Україні, враховуючи специфіку воєнного часу.

Ізраїльний підхід до централізації кризового управління, створення стратегічних резервів та залучення громадян може стати основою для створення ефективної системи управління в Україні, зокрема в умовах обмежених ресурсів і високих ризиків. Південнокорейський досвід посилення оборони і антикорупційних механізмів, а також фінський акцент на громадянській участі та інформаційній стійкості, можуть бути адаптовані для підвищення прозорості та згуртованості в українському управлінні.

Основним завданням є впровадження цих моделей з урахуванням місцевих особливостей, що дозволить ефективно мобілізувати ресурси та підвищити стійкість країни у складні часи. Крім того, інвестиції в цифровізацію, розвиток територіальної оборони та соціальну згуртованість стануть основними чинниками успішної адаптації. Це дозволить Україні не лише ефективно управляти в умовах кризи, а й забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3
ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ МОДЕЛЕЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДО УКРАЇНСЬКОЇ СИСТЕМИ

3.1. Напрями впровадження досвіду зарубіжних моделей трансформації публічного управління в Україні

Україна перебуває у складному геополітичному та соціально-економічному контексті, який формує специфічні вимоги до державного управління в умовах воєнного стану. Адаптація міжнародних моделей є важливим напрямом реформ, але їх імплементація потребує глибокого аналізу реалій та національних особливостей. Міжнародний досвід, хоч і пропонує ефективні рішення, не завжди може бути застосований без суттєвих змін [34, с. 15; 35, с. 23].

Українська держава стикається з рядом обмежень, які впливають на здатність запозичити або адаптувати елементи зарубіжних практик. Наприклад, централізація управління, як це реалізовано в Ізраїлі, потребує високого рівня взаємодії між цивільними та військовими структурами, а також розвиненої нормативно-правової бази [34, с. 17–20]. В Україні ці аспекти є частково реалізованими, але залишаються значні прогалини. Зокрема, відсутність чітких механізмів координації між центральною владою та регіонами ускладнює централізоване управління під час кризових ситуацій.

Фінська концепція "всеохоплюючої безпеки" передбачає інтеграцію приватного сектору у стратегії національної безпеки. У фінській моделі важливим елементом є участь бізнесу у формуванні стратегічних резервів і підтримці обороноздатності держави [37, с. 102–110]. В Україні приватний сектор, хоча й демонструє активну участь у гуманітарних ініціативах, зіштовхується з регуляторним тиском і фінансовими обмеженнями. Для впровадження подібного підходу необхідні законодавчі зміни, які стимулюватимуть бізнес до партнерства з державою [38, с. 115–120]. Проте низький рівень довіри до державних інституцій може стати значною перешкодою.

Південнокорейський досвід цифровізації управління виглядає перспективним для України. Уже сьогодні успішні національні проєкти, такі як "Дія", свідчать про можливість впровадження цифрових рішень навіть у складних умовах. Однак для реалізації масштабних цифрових ініціатив на державному рівні необхідно подолати нерівність у доступі до технологій між міськими і сільськими регіонами, а також посилити кібербезпеку, враховуючи постійні загрози з боку агресора [36, с. 93–97].

Адаптація міжнародних моделей управління в українському контексті вимагає глибокого аналізу як переваг, так і обмежень цих моделей. З одного боку, активність громадянського суспільства, яка стала одним із визначальних факторів під час війни, відкриває широкі можливості для використання досвіду країн із високим рівнем залучення громадян до управлінських процесів. Волонтерський рух, що виконує функції державних структур у критичних ситуаціях, демонструє ефективність громадських ініціатив, однак не може стати повноцінною заміною державного апарату. [35, с. 45].

З іншого боку, інтеграція моделей державного управління країн ЄС, орієнтованих на суворо визначені процедури та високий рівень правового регулювання, може зіткнутися з труднощами. Українська традиція більш гнучкої взаємодії між громадянським суспільством та державними органами часто стає перепоною для впровадження формалізованих систем, які вимагають високого рівня дисципліни та відповідності встановленим регламентам. Це свідчить про необхідність адаптації моделей, що поєднують структурованість та здатність реагувати на швидкі зміни.

Особливе значення має використання централізованих підходів та цифрових технологій, які демонструють потенціал у забезпеченні оперативності рішень та оптимізації ресурсів в умовах воєнного стану. Проте для їх успішного впровадження необхідно враховувати такі аспекти, як правова невизначеність, яка ускладнює регуляцію процесів, недостатньо розвинена інфраструктура, яка обмежує технологічні можливості, а також низький рівень довіри населення до

державних інститутів. Без вирішення цих проблем навіть найкращі міжнародні моделі можуть втратити свою ефективність у реаліях України. [38, с. 235].

Зокрема, концепція фінської "всеохоплюючої безпеки" має великий потенціал у контексті України, оскільки в умовах війни важливо забезпечити всебічну мобілізацію ресурсів, не лише державних, але й приватних. Проте для впровадження цієї моделі необхідно збудувати ефективні механізми комунікації та співпраці між державою та бізнесом, які наразі в Україні є недостатньо розвинутими. Крім того, на відміну від Фінляндії, де бізнес має високий рівень довіри до державних інститутів, в Україні підприємства часто стикаються з надмірною регуляцією та бюрократичними перепонами. Таким чином, важливо не лише адаптувати зарубіжний досвід, але й змінювати ментальність та взаємодію між державою та бізнесом.

Цифровізація, яку активно впроваджує Південна Корея, безсумнівно є однією з найбільш перспективних стратегій для України, особливо в умовах війни. Військові конфлікти потребують швидких, точних та ефективних рішень, а цифрові технології дозволяють оптимізувати управлінські процеси і значно підвищити оперативність у прийнятті рішень. В Україні, де кожна хвилина має важливе значення для забезпечення безпеки та стабільності, необхідно максимально швидко адаптувати системи управління, щоб підтримувати процес прийняття рішень у режимі реального часу. Це потребує комплексних змін, що включають модернізацію цифрових платформ, вдосконалення інфраструктури та впровадження новітніх технологій, здатних підтримувати такі процеси в умовах криз. [40, с. 95]. Успіх платформи «Дія» показує потенціал електронного урядування, але для розширення цифрових рішень необхідно вдосконалити інфраструктуру та підвищити рівень цифрової грамотності. Такі підходи мають ключове значення для підвищення швидкості реагування на виклики та спрощення адміністративних процедур. Одним з основних викликів у розвитку цифрових рішень для України є забезпечення високого рівня кібербезпеки, що стає особливо важливим у воєнний час. Кіберзагрози, як-от хакерські атаки, можуть мати руйнівні наслідки для національної безпеки, оскільки вони можуть

знищити або паралізувати критичну інфраструктуру. Інформаційні системи державних установ, а також комунікаційні мережі, які використовуються для управління військовими та цивільними операціями, можуть стати основною мішенню для кібератак.

З огляду на це, кібербезпека стає настільки ж важливою, як і фізична оборона країни. У випадку успішної кібератаки, знищення або порушення роботи систем моніторингу та управління в реальному часі може призвести до серйозних порушень у здатності держави реагувати на надзвичайні ситуації та кризові події. Наприклад, кібератака на енергетичні мережі або систему водопостачання може паралізувати міста та позбавити життєво важливих ресурсів в умовах бойових дій. Інтеграція сучасних технологій та вбудованих систем захисту також є критично важливою для запобігання ризикам. Системи резервного зберігання даних, програмне забезпечення для виявлення та запобігання загроз, а також механізми для швидкої відновлювальної роботи після атаки мають стати частиною інфраструктури країни, здатної протистояти сучасним кібератакам.

Однак важливо також зазначити, що значна частина міжнародного досвіду може бути важко застосована в українських реаліях через різницю в соціально-економічних умовах. Наприклад, в Україні все ще існують значні розбіжності в доступі до інформаційних технологій між містами та сільською місцевістю, що ускладнює масштабне впровадження цифрових рішень. Крім того, культурні особливості, зокрема рівень довіри до влади, можуть стати на заваді реалізації таких моделей, як фінська, де важливу роль відіграє співпраця між громадянським суспільством та урядом.

Інтеграція приватного сектору є критично важливою. В умовах війни бізнес уже продемонстрував високу здатність підтримувати державу через волонтерські та гуманітарні ініціативи. Проте цей потенціал залишається недостатньо структурованим. Наприклад, ізраїльська модель залучення приватного сектору передбачає чітку координацію між бізнесом та військовими

структурами, що в Україні наразі ускладнено через недостатній рівень комунікації між секторами [41, с. 143].

Тому, з огляду на реалії України, можна зробити висновок, що адаптація міжнародних моделей управління повинна бути поступовою, враховуючи як інституційні, так і культурні особливості. Водночас важливо чітко визначити пріоритети та стратегічні напрямки реформ, які дозволять ефективно інтегрувати найкращі міжнародні практики з урахуванням національних потреб і можливостей. Система управління в Україні має бути гнучкою та адаптивною, здатною швидко реагувати на зовнішні виклики, а також забезпечувати баланс між централізацією та місцевою автономією, що стане важливим кроком до стабільності та стійкості у часи війни.

Війна стала викликом для існуючої системи державного управління України, висвітливши слабкі місця та необхідність комплексних реформ. У сучасних умовах стратегічними напрямами трансформації повинно стати удосконалення нормативно-правової бази, посилення ролі регіонів у кризовому управлінні, розвиток цифрових технологій, інтеграція приватного сектору та підвищення інституційної спроможності державних структур.

Один із найважливіших напрямів — модернізація нормативно-правової бази. Існуюче законодавство не завжди враховує специфіку швидко змінюваних умов воєнного стану. Наприклад, Закон України «Про правовий режим воєнного стану» має певні прогалини, зокрема у частині регулювання співпраці центральних та місцевих органів влади [3]. Для підвищення ефективності потрібно розробити чіткі механізми координації між цими рівнями, включаючи процедури прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Щодо децентралізації, посилення ролі регіональних органів є перспективним напрямом. Наприклад, у країнах Скандинавії, де місцеві громади відіграють ключову роль у забезпеченні кризової стійкості, державна політика спрямована на мобілізацію регіональних ресурсів [39, с. 124]. Водночас для України важливо розробити механізми фінансової автономії регіонів, що дозволить оперативно використовувати місцеві ресурси. Однак реалізація цієї

моделі потребує значних зусиль для запобігання корупційним ризикам, зокрема шляхом запровадження прозорих процедур аудиту.

Ще один перспективний напрям — підвищення інституційної спроможності. Це включає вдосконалення системи кадрового забезпечення державної служби. Зокрема, досвід Південної Кореї показує, що інвестиції в навчання державних службовців та створення умов для підвищення кваліфікації позитивно впливають на ефективність управління [42, с. 189]. Водночас здатність до швидкого планування і відновлення після кризових ситуацій є важливою характеристикою, оскільки кожен день може мати вирішальне значення для результату [63, с. 120].

Таким чином, Україна має значний потенціал для трансформації системи державного управління. Розвиток цих напрямів дозволить не лише вирішити нагальні проблеми, але й закласти основи для довгострокового розвитку. Інтеграція міжнародного досвіду із урахуванням національних реалій може стати ключем до створення стійкої та ефективної моделі управління.

Інтеграція міжнародного досвіду в українську систему державного управління є важливою складовою для підвищення ефективності та стійкості в умовах кризи. Досвід провідних країн світу, таких як Ізраїль, Фінляндія, Південна Корея, та Сінгапур, може слугувати основою для створення адаптованих стратегій, що враховують специфіку політичних, економічних і соціальних умов України.

Україна опинилася в умовах, які потребують невідкладних реформ у системі публічного управління, зокрема адаптації міжнародних практик, перевірених у країнах, що вже проходили через воєнні конфлікти. Досвід Ізраїлю, Південної Кореї та Фінляндії надає чіткі приклади, як інтеграція кризового управління, цифровізація та громадянська участь можуть сприяти забезпеченню стійкості системи. Першим етапом інтеграції міжнародного досвіду є аналіз та адаптація перевірених моделей кризового управління, що успішно працюють в інших країнах. Ізраїль, наприклад, демонструє високу ефективність централізованої системи управління кризами, поєднуючи її з широким

залученням приватних та громадських структур. Цей підхід дозволяє зберігати національну стійкість навіть у найскладніших умовах, таких як воєнні конфлікти та терористичні загрози. Для України важливим є впровадження схожих механізмів, при цьому враховуючи політичну та соціальну ситуацію в країні, що вимагає гнучкості у прийнятті рішень на місцевому рівні [43, с. 122].

Фінляндія, в свою чергу, пропонує модель загальної оборони, що передбачає залучення всіх державних та громадських структур до подолання криз. Цей досвід є корисним для України, де наявність великої кількості добровольців, громадських організацій та активної участі населення може сприяти більш ефективному реагуванню на надзвичайні ситуації. Для цього необхідно створити відповідну інфраструктуру, що забезпечить інтеграцію усіх рівнів управління [44, с. 45].

3.2. Розробка моделі трансформації публічного управління в Україні в умовах воєнного стану

Для успішної трансформації моделі управління в умовах воєнного стану необхідно впровадити комбіновану систему, яка поєднує найкращі практики централізації, цифровізації та децентралізації, адаптовані до сучасних викликів. Ця система складається з кількох ключових компонентів

Розробка рекомендацій на основі міжнародних моделей дозволить забезпечити гнучкість і швидкість реагування на надзвичайні ситуації, а також сприятиме розвитку інфраструктури для кризового управління.

1. Централізація кризового управління та координація ресурсів

Ізраїль у процесі формування своєї державності зіткнувся з масштабними викликами, які вимагали побудови стійкої та ефективної системи публічного управління в умовах військових конфліктів. Під час арабо-ізраїльської війни 1948 року країна успішно застосувала принцип централізованого кризового управління, організувавши міжвідомчі штаби для координації між армією, місцевими органами влади та громадянськими ініціативами. Це дозволило оперативно мобілізувати ресурси, створити систему стратегічного планування та

прийняття рішень, зокрема в умовах гострої нестачі ресурсів. Така модель стала основою для сучасної системи національної безпеки Ізраїлю

Централізація, яка не обмежувала гнучкість рішень, дозволила Ізраїлю швидко адаптуватися до викликів, зокрема до атак на цивільне населення та інфраструктуру. Це досягалося за рахунок використання інноваційних технологій, таких як створення раннього попередження про небезпеку для населення, інтеграція цифрових платформ для моніторингу та управління ресурсами, а також залучення приватного сектору й громадянського суспільства. Наприклад, в умовах війни створювалися стратегічні запаси продовольства, медикаментів та матеріалів, що забезпечувало життєдіяльність країни навіть у критичних ситуаціях. [55, с. 89].

Для України, яка перебуває в умовах воєнного стану, важливо врахувати досвід Ізраїлю щодо створення ефективних кризових центрів, що можуть стати платформою для оперативного управління логістикою, ресурсами та комунікаціями в режимі реального часу. В ізраїльській моделі централізовані кризові штаби об'єднують зусилля армії, урядових структур, місцевих органів влади, громадських організацій та волонтерів. Для адаптації цієї моделі Україна може створити інтегровану систему, яка забезпечуватиме ефективну координацію між усіма задіяними сторонами, усуваючи бюрократичні перепони.

Такий центр може функціонувати на базі сучасних цифрових технологій, що дозволяють збирати та аналізувати дані в реальному часі. Це включає моніторинг потреб населення, інфраструктури, а також міжнародної гуманітарної допомоги. Успіх ізраїльського підходу також зумовлений його здатністю мінімізувати дублювання функцій та оптимізувати використання обмежених ресурсів [34, с. 24]. Ще одним важливим аспектом є здатність цієї моделі мінімізувати дублювання функцій між різними державними і приватними установами. В умовах війни важливо, щоб кожна організація чи структура виконувала чітко визначену роль і діяла без зайвих зволікань. Це дозволить оптимізувати використання обмежених ресурсів, забезпечити ефективний

розподіл гуманітарної допомоги та інших необхідних матеріалів, що є особливо важливим в умовах обмежених можливостей країни, яка перебуває в стані війни.

Ізраїльський підхід, зокрема його здатність до гнучкого реагування в режимі реального часу, може стати важливим елементом для вдосконалення національної системи кризового управління в Україні. Завдяки інтеграції різних секторів і використанню передових технологій Україна може створити систему, здатну не лише оперативно реагувати на кризові ситуації, а й забезпечити максимальну ефективність при мінімальних затратах ресурсів. Врахування цих підходів дозволить Україні значно підвищити свою здатність до швидкої адаптації та реагування, що в умовах війни є життєво важливим для збереження державного суверенітету та стабільності.

2. Довгострокові стратегії безпеки та стійкості в умовах криз

Україна також може взяти приклад ізраїльського підходу до довгострокового планування в умовах кризи, який передбачає створення стратегічних резервів і використання сучасних технологій для їх розподілу. Це включає запаси пального, медикаментів та інших критично важливих ресурсів, що можуть забезпечити населення в разі блокади чи ескалації бойових дій. Мобілізація населення, як це практикується в Південній Кореї, може бути реалізована через посилення системи територіальної оборони. Участь громадян у таких структурах може включати навчання навичкам виживання, першої медичної допомоги та основам самозахисту. Це сприятиме підвищенню готовності населення до кризових ситуацій і зміцненню стійкості країни в цілому. Також, як показує корейський досвід, регулярне проведення навчань і тренувань для населення може значно зменшити паніку та неузгодженість дій у надзвичайних ситуаціях. У Південній Кореї громадяни регулярно проходять тренінги, включаючи підготовку до надзвичайних ситуацій, першої медичної допомоги та евакуації. В Україні подібні програми можуть бути організовані як частина шкільної освіти або у вигляді тренінгів для дорослих. Особливо важливим є розширення таких програм у прифронтових регіонах, де рівень загрози є найбільшим. Для цих областей можна організувати спеціальні

тренування та інструктажі, що допоможуть місцевим жителям бути готовими до екстремальних умов, включаючи евакуацію та самозахист. Подібні ініціативи допомагають не тільки фізично готувати громадян до ситуацій, що можуть виникнути, але й психологічно зміцнюють націю в умовах стресу та непередбачуваних обставин.

Зі свого боку, розвиток територіальної оборони є важливим елементом залучення громадян до активної участі в захисті країни. За прикладом Ізраїлю, Україні слід створити чітко визначені ролі для добровольців, що включатимуть захист критичних об'єктів, патрулювання, допомогу в евакуації та інші оборонні заходи. Для цього необхідно забезпечити добровольців усім необхідним: від спеціалізованого обладнання до тренувань і комунікаційних засобів. Такий підхід дозволить створити справжній резерв сил, здатний підтримувати оборону на місцях у разі загрози чи ескалації конфлікту.

Особливу увагу слід приділити прозорості управлінських процесів. Україна може адаптувати корейські антикорупційні механізми, використовуючи цифрові технології для підвищення довіри до державних інститутів. Наприклад, електронні платформи для звітування про використання бюджетних коштів та інші відкриті дані сприятимуть прозорості й ефективності управління.

Також доцільно впровадити довгострокові стратегії сталого розвитку. Корейський досвід свідчить про важливість інвестицій у системи раннього попередження та управління надзвичайними ситуаціями. Корейський досвід підтверджує важливість інвестицій у системи раннього попередження та управління надзвичайними ситуаціями. Для України це може бути реалізовано через розвиток локальних і регіональних планів реагування на кризи, що дозволить на всіх рівнях — від місцевого до національного — ефективно реагувати на будь-які загрози. Це включатиме як матеріальні, так і нематеріальні ресурси: від резервів продовольства та медикаментів до навчання населення та підготовки органів місцевого самоврядування до надзвичайних ситуацій.

Створення стратегічних резервів життєво важливих ресурсів, таких як медичні засоби, пально-мастильні матеріали, продукти харчування та інші

необхідні для функціонування держави й населення ресурси, є важливою частиною стратегії сталого розвитку. Це допоможе зберегти стабільність і забезпечити нормальне функціонування країни в умовах ескалації бойових дій або природних катастроф. Адаптація корейських механізмів національного управління з використанням цифрових технологій для моніторингу і управління такими резервами, дозволить значно підвищити ефективність і швидкість реагування на надзвичайні ситуації, зміцнюючи національну безпеку України.

3. Акцент на громадянську участь, інформаційну стійкість та цифровізацію.

Концепція "всеохоплюючої безпеки," успішно впроваджена Фінляндією після радянсько-фінської війни 1939–1940 років, базується на інтеграції всіх секторів суспільства для забезпечення стійкості держави під час криз. У межах цього підходу ключову роль відіграє створення стратегічних запасів, які гарантують доступність життєво необхідних ресурсів навіть у разі блокад чи масштабних руйнувань [39, с. 34]. Для України цей досвід може бути корисним як у короткостроковій перспективі, так і для довгострокового зміцнення державних механізмів. Українська адаптація цієї моделі може початися зі створення централізованої системи стратегічних резервів. Вона передбачатиме будівництво сучасних складів у безпечних регіонах країни для зберігання продовольства, медикаментів, пального та інших критично важливих ресурсів. Ці резерви можуть використовуватися для забезпечення потреб військових і цивільного населення під час надзвичайних ситуацій. Задля ефективного функціонування системи потрібно розробити нормативно-правові акти, які регламентуватимуть механізми поповнення, розподілу й оновлення стратегічних запасів. Регулярні навчання для громадян також можуть стати важливим елементом адаптації фінської моделі. Для цього держава може створити спеціалізовані програми, що включають тренінги з основ самозахисту, надання першої медичної допомоги та дій у разі евакуації. Ці програми можуть реалізовуватися через інтерактивні онлайн-платформи та місцеві центри

підготовки, розташовані в громадах. Особлива увага повинна приділятися освітнім кампаніям у сільських районах та малих містах, де доступ до інформації та навчальних заходів обмежений.

Одним з важливих аспектів є забезпечення доступу до таких навчань у віддалених і сільських районах, де можливості для отримання інформації обмежені. У таких випадках можуть бути використані мобільні навчальні платформи або адаптовані інформаційні кампанії для підвищення обізнаності серед населення щодо дій у надзвичайних ситуаціях.

Ще одним важливим елементом фінської концепції безпеки є інтеграція громадянського суспільства у питання національної безпеки. Волонтерські організації, які активно брали участь у підтримці оборонних ініціатив під час війни, можуть стати важливою складовою стратегії безпеки. В Україні розвиток таких організацій може включати формалізацію співпраці між державою та громадськими організаціями для створення та управління стратегічними резервами, організації навчань та забезпечення інформаційної безпеки. Волонтерський рух, який вже довів свою ефективність у кризових умовах, може стати ще більш організованим через створення спеціальних угод між державою та неурядовими організаціями, що дозволить забезпечити більш ефективну координацію зусиль у забезпеченні безпеки та стабільності в Україні.

Цифровізація управлінських процесів відіграє особливо важливу роль у зміцненні стійкості держави в умовах кризи. Для України впровадження інтегрованих онлайн-платформ може стати важливим інструментом для надання громадянам доступу до актуальної інформації щодо безпеки, надзвичайних ситуацій та доступних ресурсів. Ці платформи також можуть використовуватися для моніторингу стану стратегічних запасів, що дозволить оперативно реагувати на зміни ситуації та приймати необхідні рішення. Використання великих даних і штучного інтелекту дозволить не лише прогнозувати потреби громад, а й оптимізувати розподіл ресурсів. Аналізуючи дані, ці технології допоможуть визначити, де саме ресурси потрібні найбільше, що дозволить уникнути неефективного використання та затримок у їх доставці.

Підтримка міжнародної спільноти є важливою складовою в процесі адаптації стратегій національної безпеки в Україні. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як ЄС та НАТО, може стати основою для залучення необхідного фінансування та технічної допомоги для розвитку критично важливих інфраструктур. Це включає організацію стратегічних резервів, що мають забезпечити стійкість у випадку екстрених ситуацій або блокад, а також створення навчальних програм для підготовки державних службовців і громадян до кризових ситуацій. Програми навчання можуть бути спрямовані на розробку практичних навичок реагування в умовах воєнного стану, а також на управлінські стратегії в кризових умовах, засновані на досвіді інших країн.

Однією з таких країн є Фінляндія, досвід якої в організації інтегрованих систем безпеки може стати важливим ресурсом для України. У післявоєнний період Фінляндія створила міцну модель національної безпеки, яка об'єднує зусилля держави, органів місцевого самоврядування, громадських організацій і населення для забезпечення стійкості національної інфраструктури під час загроз. Для України важливо адаптувати ці моделі, враховуючи унікальні політичні та соціально-економічні умови, в яких вона перебуває. Співпраця з фінськими експертами може допомогти в адаптації таких систем до українських реалій, враховуючи як територіальні, так і управлінські аспекти.

Водночас інтеграція технологій у процес управління кризовими ситуаціями є необхідною умовою для забезпечення швидкості й ефективності. Розвиток цифрових платформ, які надають в реальному часі доступ до інформації щодо безпеки, ресурсо- та енергоефективності, дозволить пришвидшити процеси прийняття рішень і знизити можливі ризики при розподілі стратегічних ресурсів. Це особливо важливо в умовах швидкої зміни ситуації на фронті та на території України.

Активний розвиток офіційних каналів комунікації, таких як урядові онлайн-платформи, може сприяти більшій прозорості діяльності держави, підвищенню довіри громадян і зниженню ефективності ворожих інформаційних операцій. Крім того, оперативне реагування на фейки та маніпуляції дозволить

зберегти контроль над інформаційним простором і запобігти поширенню паніки серед населення. Водночас важливо створювати механізми для швидкої перевірки інформації і її коригування через національні медіа та офіційні заяви органів влади.

Таким чином, стратегічна співпраця з міжнародними партнерами, адаптація передових досвідів інших країн та розвиток інформаційної безпеки є важливими складовими національної стійкості України в умовах сучасної гібридної війни. [37, с. 42].

Окрім того, ізраїльський підхід до боротьби з дезінформацією також є важливим для України. Інформаційна безпека стала ключовою складовою сучасних конфліктів, і впровадження програм медіаграмотності, розвиток офіційних каналів комунікації та активне реагування на фейки дозволяють підвищити довіру громадян до держави та зберігати інформаційний контроль. Дезінформація, як інструмент гібридної війни, спрямована на кілька ключових цілей. По-перше, вона намагається підривати моральний дух населення, створюючи враження, що ситуація безнадійна або що державні органи не здатні контролювати ситуацію. Це може сприяти зростанню соціальної напруги, втраті довіри до влади, а також до зменшення підтримки з боку громадян для дій держави. По-друге, в інформаційній війні ворог може намагатися маніпулювати громадською думкою, підштовхуючи людей до негативних настроїв щодо уряду, підтримуючи розбіжності у суспільстві та сприяючи соціальній ізоляції.

Боротьба з дезінформацією потребує багатогранного підходу, і одним із основних кроків є медіаграмотність населення. Це дозволяє людям розпізнавати маніпуляції, фейки та дезінформаційні кампанії. Програми медіаграмотності мають включати в себе навчання з питань того, як працюють медіа, які принципи журналістики важливі для забезпечення правдивості інформації, а також як перевіряти факти і виявляти маніпуляції в інформаційних матеріалах.

Крім того, важливо розвивати культуру критичного мислення серед громадян. Це включає в себе вміння не тільки ставити під сумнів інформацію, яку отримують з різних джерел, а й використовувати надійні інструменти для її

перевірки. В Україні, зважаючи на величезний потік інформації, важливо створювати публічні інструменти, такі як офіційні вебсайти або мобільні додатки для верифікації інформації, де громадяни могли б звертатися для перевірки фактів. Вже існуючі платформи, такі як StopFake, є ефективними в боротьбі з фейками, але таких ініціатив потрібно більше, щоб охопити все населення. [36, с. 21].

Окрім того, важливу роль у боротьбі з дезінформацією відіграє оперативне реагування на інформаційні атаки. Це включає в себе не лише швидке спростування неправдивої інформації, але й роз'яснювальні кампанії, які допомагають громадянам краще розуміти ситуацію. Офіційні канали комунікації повинні працювати прозоро, швидко і регулярно надавати факти, які можуть заспокоїти населення, а також донести до нього важливі повідомлення щодо безпеки та поточної ситуації.

Залучення медіа, журналістів і незалежних аналітиків до цієї роботи є важливим для забезпечення того, щоб громадяни могли отримувати правдиву та верифіковану інформацію з різних джерел. Водночас підтримка міжнародних організацій та співпраця з іншими країнами в сфері медіаграмотності і боротьби з дезінформацією також може сприяти зміцненню стійкості суспільства.

Таким чином, боротьба з дезінформацією має стати частиною державної стратегії з національної безпеки. Це включає в себе як внутрішні заходи, так і міжнародну співпрацю, розширення можливостей для громадян щодо доступу до правдивої інформації, а також розвиток критичного мислення і медіаграмотності, що стане важливим інструментом для зміцнення стійкості суспільства в умовах інформаційних атак.

Розвиток інфраструктури для кризового управління

Для успішної адаптації міжнародного досвіду в Україні важливим є розвиток інфраструктури для кризового управління, що включає впровадження ефективних технологій для швидкої реакції на надзвичайні ситуації. Одним із важливих кроків у цьому напрямку є створення єдиної цифрової платформи, яка дозволить забезпечити оперативну взаємодію між державними органами,

бізнесом і громадськістю в режимі реального часу. Сінгапур є яскравим прикладом успішного використання таких технологій, оскільки країна вже має розвинену інформаційну систему для управління кризами. Це дозволяє не тільки швидко мобілізувати ресурси, а й ухвалювати ефективні рішення на всіх рівнях управління, забезпечуючи координацію та інтеграцію дій між різними секторів економіки і держави [45, с. 60].

Для України важливим є впровадження подібних технологій, а також модернізація існуючих систем державного управління з акцентом на автоматизацію процесів, що зменшить затримки у прийнятті рішень. Один з ключових аспектів, що потребує особливої уваги при впровадженні подібних технологій, це забезпечення кібербезпеки. Ураховуючи, що в умовах воєнного стану загроза кібератак значно зростає, необхідно створити надійні механізми захисту даних та інформаційних систем. Це включає не тільки захист від зовнішніх атак, але й захист внутрішніх даних, що використовуються в рамках кризового управління. Забезпечення кібербезпеки на всіх рівнях органів державної влади, а також серед приватних підприємств, що задіяні в процесах реагування на кризу, стане критично важливим для збереження стабільності та безпеки в умовах війни. Для цього необхідно впроваджувати найсучасніші системи захисту інформації, проводити регулярні навчання та тренування з кібербезпеки для співробітників, а також розвивати національну інфраструктуру для реагування на кіберзагрози. [46, с. 112].

4. Розвиток кадрового потенціалу

Адаптація міжнародного досвіду неможлива без підготовки кваліфікованих кадрів. Програми навчання та обміну досвідом, зокрема за участю міжнародних експертів, дозволяють підвищити рівень управлінських компетенцій та готовність до кризових ситуацій. Важливо створити ефективні навчальні програми для державних службовців, що будуть враховувати специфіку національного контексту та інтегрувати методи управління кризами, які довели свою ефективність в інших країнах.

Окрему увагу слід приділяти підготовці кадрів для роботи з новітніми технологіями та управлінськими системами, що використовуються в міжнародних моделях [47, с. 78]. Управлінці повинні бути готові діяти в умовах невизначеності, швидко реагуючи на нові загрози, і адаптувати стратегії в реальному часі, зберігаючи водночас ефективність і стабільність. Наприклад, мобільні додатки для координації евакуації, доставки гуманітарної допомоги або моніторингу переміщення людей стали важливими інструментами для забезпечення ефективної організації дій [62, с. 25]. Ці інструменти дозволяють не лише зменшити час на реагування, а й забезпечити більш точне управління ресурсами, що є важливим у періоди високої невизначеності.

Управлінці повинні бути готовими до роботи в умовах постійної невизначеності, де традиційні стратегії не завжди можуть бути застосовані або забезпечити бажаний результат. В таких умовах важливо не лише мати гнучкість у плануванні та коригуванні стратегій, але й розвивати психологічну стійкість. Це дозволить не тільки швидко реагувати на нові загрози, а й зберігати ефективність у довгостроковій перспективі, коли кожне рішення може мати великий вплив на ситуацію.

Психологічна стійкість у кризових умовах — це здатність управлінців підтримувати емоційну стабільність, зберігати спокій, думати стратегічно й не піддаватися паніці, навіть у моменти великої невизначеності або стресу. У таких умовах необхідно розвивати вміння зберігати фокус на головних цілях і реагувати на зміни з максимальною ефективністю, водночас підтримуючи моральний дух команди і населення. Важливо, щоб керівники не лише адаптували стратегії, а й вміли справлятися з власними емоціями та підтримувати впевненість у своїх рішеннях. Це є важливим елементом стабільності організації в кризових ситуаціях.

Крім того, в умовах війни та надзвичайних ситуацій, коли швидкість реагування є ключовою, критичне значення має не лише технічна підготовка, а й психологічна готовність. Психологічна стійкість дає можливість управляти стресом і справлятися з непередбачуваними подіями, таким чином мінімізуючи

негативні наслідки від хвилювання чи паніки. Стратегічне мислення та швидка адаптація до змінюваної ситуації не завжди можливі без наявності міцної психічної витривалості.

Проблеми та виклики при інтеграції міжнародного досвіду

Інтеграція міжнародного досвіду кризового управління в Україну є складним процесом, що стикається з рядом викликів, які потребують комплексного підходу. Однією з головних проблем є культурні та політичні бар'єри, що виникають через специфічну соціокультурну ситуацію в Україні. Наприклад, в Україні існує значний рівень недовіри до центральної влади, що може ускладнити реалізацію централізованих моделей управління, які активно використовуються в інших країнах. Оскільки в Україні часто спостерігається розрив між центральною владою та регіонами, адаптація міжнародних моделей повинна враховувати не лише теоретичні аспекти управління, але й менталітет громадян і їх відношення до державних структур.

Корупція та неефективність управлінських структур є ще однією суттєвою перешкодою. Високий рівень корупції та політична нестабільність у багатьох державних установах України може значно ускладнити впровадження новітніх технологій і інфраструктури для ефективного управління кризами. Міжнародний досвід показує, що у країнах з високим рівнем корупції чи слабкими інституціями впровадження кризових моделей часто зазнає труднощів через брак прозорості в управлінських процесах та складнощі в забезпеченні контролю за виконанням планів [43, с. 129].

Крім того, технічні та фінансові ресурси є важливим фактором для впровадження новітніх технологій. Сучасні технології кризового управління потребують значних фінансових інвестицій та розвитку технічної інфраструктури, що в умовах війни та економічних труднощів в Україні є непростим завданням. Упровадження цифрових платформ, автоматизація процесів та розвиток кібербезпеки вимагають серйозних затрат на модернізацію інфраструктури, а також висококваліфікованих кадрів для роботи з новими технологіями [61, с. 123].

Розробка кризових сценаріїв, що враховують міжнародний досвід та специфіку України, зокрема потенційні військові, економічні та гуманітарні загрози, є ключовим етапом у забезпеченні національної безпеки та стійкості в умовах різних загроз. Міжнародний досвід показує, що країни, які мають добре розроблені сценарії, швидше реагують на кризи і ефективніше мобілізують ресурси. Ізраїль, наприклад, вважається еталоном у плануванні кризових ситуацій, зокрема завдяки розробці багатофункціональних кризових сценаріїв, що враховують різноманітні аспекти, включаючи військові загрози та тероризм. Для України це може бути важливим кроком у підготовці до різноманітних ситуацій, як от ескалація конфлікту, економічна криза або гуманітарна катастрофа. Зокрема, необхідно створити план дій для кожного з можливих кризових сценаріїв, який буде включати оперативні заходи для різних органів влади та громадських організацій, що сприятиме ефективному реагуванню в реальному часі [64, с. 167].

Створення єдиної цифрової платформи для обміну інформацією між державними органами, бізнесом і громадськістю дозволить швидко мобілізувати ресурси та приймати рішення. В умовах сучасних технологій цифровізація кризового управління стає необхідністю. Сінгапур є яскравим прикладом ефективного використання цифрових платформ для управління кризами, де уряд створив спеціалізовану систему для збору, обробки та обміну даними між різними державними органами та громадянами. Такі платформи дозволяють швидко реагувати на події, збирати інформацію з різних джерел і координувати дії на місцях. В Україні впровадження єдиної цифрової платформи не лише сприятиме швидкому реагуванню на надзвичайні ситуації, але й допоможе забезпечити прозорість у прийнятті рішень та посилити взаємодію між державними органами, підприємствами та громадянами, що є критичним у кризових умовах [45, с. 62], [46, с. 150].

Інвестування в навчання та підготовку кадрів, зокрема через міжнародні програми обміну досвідом, значно підвищать ефективність управлінських структур у кризових умовах. Інвестиції в кадровий потенціал — це інвестиції у

майбутнє. Країни з високим рівнем готовності до кризового управління, як-от Фінляндія, активно розвивають програми навчання та обміну досвідом для державних службовців і військових. Україна також повинна надавати пріоритет таким програмам, оскільки підготовлені кадри можуть швидше адаптуватися до нових викликів. Важливим аспектом є створення мережі міжнародних партнерств для обміну знаннями і досвідом у кризовому управлінні, що дозволить українським державним службовцям отримувати передовий досвід від колег з інших країн, зокрема у галузі інформаційних технологій та управління в умовах нестабільності. Крім того, програми з навчання кадрів повинні охоплювати як вищі навчальні заклади, так і практичні тренінги, що допоможуть виробити необхідні навички для роботи в екстремальних умовах [44, p. 75], [47, p. 90].

Не менш важливою є роль держави в забезпеченні психологічної підтримки для управлінців в умовах війни. Органи публічного управління повинні не тільки приймати рішення щодо національної безпеки, але й мати механізми підтримки своїх співробітників. Кризи, як війна, мають особливий вплив на психоемоційний стан осіб, відповідальних за управлінські процеси. Психологічний тиск, пов'язаний з необхідністю приймати складні та часто непопулярні рішення, може призводити до постійної напруги та страху за безпеку країни та її громадян. Окрім того, стрес, пов'язаний з воєнними діями, може мати ще більш виражений вплив на жінок і меншини, які часто стикаються з додатковими навантаженнями через соціальні, культурні чи гендерні фактори. Це підвищує ризик того, що представники цих груп можуть не отримувати достатньої психологічної підтримки або не мати доступу до механізмів, що дозволяють ефективно справлятися з кризовими ситуаціями. [59, с. 156].

Державні органи повинні враховувати ці фактори та створювати інклюзивні середовища, які дозволяють всім членам команд працювати в умовах психологічної безпеки. Такі середовища сприяють формуванню атмосфери підтримки, де кожен може отримати необхідну допомогу. Окрім стандартних механізмів психологічної підтримки, таких як консультації з психологами чи

регулярні тренінги з управління стресом, важливо також впроваджувати програми, які враховують специфіку ситуацій, з якими стикаються жінки та меншини під час війни.

Щодо колективів, то важливо, щоб процеси організаційної адаптації, в тому числі зміни в управлінських структурах, включали в себе підготовку управлінців до ситуацій, коли необхідно буде здійснювати управління в умовах постійної напруги та стресу. В умовах війни важливою є здатність організацій швидко адаптуватися до нових умов та зберігати стабільність навіть при зміщенні лідерських ролей, що є частим явищем у війнах [60, с. 129].

Модернізація інфраструктури дозволить забезпечити інтеграцію новітніх технологій у систему державного управління, зокрема з акцентом на кібербезпеку та автоматизацію процесів. Інфраструктура для кризового управління має бути не тільки добре організованою, а й технологічно підготовленою для ефективної роботи в умовах новітніх загроз. Сучасні технології, такі як автоматизація процесів та розширене використання штучного інтелекту, допомагають не лише прискорити прийняття рішень, але й зменшити людський фактор у критичних ситуаціях. Модернізація інфраструктури в Україні в умовах війни та постійної загрози з боку кіберзагроз потребує комплексного підходу, який включає не лише технічні інвестиції, але й розбудову кадрового потенціалу та ефективних комунікаційних систем. Кібербезпека стала важливою складовою національної безпеки, оскільки сучасні війни все більше переноситься в кіберпростір, де інформаційні атаки можуть мати таку ж або й більшу шкоду, ніж традиційні військові дії.

В Україні існує потреба в спеціалістах з кібербезпеки, які будуть готові не лише виявляти та нейтралізувати загрози, але й здійснювати стратегічне планування кібероборони на всіх рівнях управління. Це включає в себе навчання та сертифікацію IT-фахівців, проведення тренінгів для державних службовців, а також створення програм для обміну досвідом з іншими країнами, що мають досвід у боротьбі з кіберзагрозами.

Модернізація інфраструктури та забезпечення кібербезпеки вимагають значних інвестицій. Для цього Україна повинна залучити міжнародних партнерів, зокрема організації, які мають досвід у сфері кібербезпеки та кризового управління. Співпраця з такими країнами, як США, Великобританія, Канада та країни ЄС, може сприяти виведенню української кіберінфраструктури на високий рівень. Міжнародні партнери можуть надати не лише фінансову підтримку, а й важливі технології та експертну допомогу у галузі кібербезпеки.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі було розглянуто перспективи адаптації міжнародних моделей публічного управління до української системи, а також ключові напрями впровадження досвіду зарубіжних практик. Дослідження показало, що хоча зарубіжні моделі, такі як централізація управління, цифровізація та інтеграція приватного сектору, мають великий потенціал для покращення управління в Україні, їх адаптація потребує врахування національних особливостей та реалій.

Інтеграція цифрових технологій і модернізація управлінських процесів є важливим напрямом для досягнення ефективності в умовах війни, адже саме такі інноваційні рішення дозволяють не лише прискорити реагування на зміни, але й значно покращити взаємодію між органами влади та населенням. Однак, для того щоб ці моделі стали дієвими в Україні, необхідно адаптувати їх до нашої специфіки та врахувати внутрішні проблеми, з якими ми стикаємося у процесі трансформації державного управління. Тільки в такому разі можна забезпечити ефективне функціонування публічної адміністрації та адаптацію до нових викликів, що постають перед країною в умовах воєнного стану.

Запропонована комбінована модель трансформації публічного управління в Україні в умовах воєнного стану базується на інтеграції трьох основних компонентів: централізації кризового управління, цифровізації процесів та посилення громадянської участі. Вона враховує найкращі міжнародні практики, такі як ізраїльський досвід централізованого кризового менеджменту, фінська концепція стратегічних резервів та корейські методи мобілізації населення.

Модель спрямована на забезпечення гнучкості, оперативності та прозорості управління, одночасно зміцнюючи національну стійкість через цифрові платформи, стратегічні запаси та участь громадськості. Її реалізація дозволить адаптувати управлінські процеси до сучасних викликів та забезпечити ефективне функціонування державних інституцій у кризових умовах.

Підсумовуючи викладене в розділі, трансформація публічного управління в Україні в умовах воєнного стану є однією з ключових складових забезпечення національної безпеки та стабільності в умовах глибоких криз. Аналіз міжнародного досвіду показує, що хоча різні моделі управління під час воєнного стану є корисними для окреслення можливих підходів, їх застосування в Україні вимагає ґрунтовної адаптації до національних реалій.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило виконати всі поставлені завдання та досягти мети роботи — розробити комбіновану модель трансформації публічного управління України в умовах воєнного стану, яка враховує міжнародний досвід та специфіку національного контексту.

У ході дослідження визначено, що сутність трансформації публічного управління полягає в адаптації існуючих структур та механізмів управління до умов кризового періоду. Основними завданнями трансформації є забезпечення національної безпеки, громадського порядку, ефективної мобілізації ресурсів, прозорості управління та підтримки соціальної стабільності. Принципи трансформації включають гнучкість, оперативність, централізацію стратегічних рішень для забезпечення координації, а також децентралізацію оперативного управління для швидкого реагування на регіональні виклики.

Особливу увагу приділено аналізу необхідності інтеграції цифрових технологій в управлінські процеси, що дозволяє забезпечити ефективну комунікацію між органами державної влади та місцевого самоврядування, а також мінімізувати затримки у прийнятті рішень.

Проведено аналіз нормативно-правової бази функціонування державних структур під час кризи. Зокрема, розглянуто положення Закону України «Про правовий режим воєнного стану», що визначає особливості функціонування органів державної влади, військових адміністрацій та місцевого самоврядування.

Також було проаналізовано Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», який регулює процес мобілізації людських та матеріальних ресурсів, а також взаємодію між цивільними та військовими структурами. Виокремлено проблеми, пов’язані з координацією між центральними та регіональними органами влади, що можуть призводити до дублювання функцій або недостатньої оперативності у виконанні завдань.

Досліджено зарубіжні моделі управління в умовах війни. Проаналізовано досвід країн, які успішно адаптували свої системи управління до умов воєнних конфліктів. Зокрема, вивчено централізовану модель управління Ізраїлю, яка

забезпечує оперативну координацію дій між військовими, політичними та цивільними структурами. Розглянуто децентралізовану модель Фінляндії, що під час Зимової війни дозволила забезпечити ефективне використання місцевих ресурсів для підтримки національної безпеки.

Оцінено можливості адаптації міжнародного досвіду до української системи. Виявлено, що міжнародний досвід може бути ефективно адаптований до українських реалій за умови врахування специфіки національної системи управління. Зокрема, запропоновано інтегрувати централізоване планування стратегічних завдань з децентралізованим виконанням на рівні регіонів. Особливу увагу приділено розробці механізмів мобілізації ресурсів та забезпечення їх ефективного використання на місцевому рівні.

Запропоновано впровадження цифрових платформ для моніторингу ситуації, координації дій та обміну інформацією між органами державної влади. Визначено важливість формування адаптивних управлінських структур, які можуть швидко реагувати на зміни в умовах кризи.

Розроблено рекомендації для впровадження ефективної моделі публічного управління в Україні. У результаті роботи розроблено комбіновану модель трансформації, яка передбачає поєднання стратегічної централізації з гнучкими інструментами децентралізації для оперативного реагування. Зокрема, рекомендації, сформульовані в рамках дослідження, були спрямовані до Одеської обласної державної адміністрації для адаптації до регіональних умов. Запропоновані кроки включають удосконалення координації між органами влади, підвищення прозорості та впровадження цифрових технологій управління.

Запропонована комбінована модель трансформації публічного управління дозволяє створити більш стійку і ефективну систему публічного управління в Україні під час воєнного стану, зберігаючи та навіть підвищуючи її здатність реагувати на нові виклики та забезпечувати стабільність державних структур. Цей підхід може стати основою для майбутніх реформ в управлінні, орієнтуючись на кращі міжнародні практики та адаптуючи їх до специфіки

українських умов. У результаті, застосування цієї моделі не лише допоможе підвищити ефективність управлінських процесів, але й зміцнить загальну стійкість країни в умовах війни, що є вкрай важливим для забезпечення національної безпеки та відновлення після конфлікту.

Таким чином, результати дослідження мають теоретичну та практичну цінність. Запропоновані підходи та рекомендації можуть бути використані для вдосконалення публічного управління як на національному, так і на регіональному рівнях, сприяючи підвищенню його ефективності в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики : монографія / В. Д. Бакуменко – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
2. Бондаренко В. А. Система та структура державного управління // Аналітична і порівняльна юриспруденція. – 2023. – № 3. – С. 250–255. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.45.
3. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19 (дата звернення: 19.12.2024)
4. Ситник Г. П. Державне управління у сфері забезпечення національної безпеки України: теорія і практика : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.01 / Національна академія державного управління при Президентові України. – Київ, 2004. – 429 с. – С. 367–408.
5. Дубас О. П. Інформаційний розвиток сучасної України у світовому контексті: Монографія. – К.: Генеза, 2004. – 208 с.
6. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Модернізація публічної служби в умовах зміни парадигми державного управління: науково-правовий аспект / Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудиус. — К.: НАДУ, 2020 – 312 с.
7. Питання надання гуманітарної та іншої допомоги цивільному населенню в умовах воєнного стану в Україні : Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 07.03.2022 № 220 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/220-2022-%D0%BF
8. Борщевський, В. В., Василиця, О. Б.,Матвєєв Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку / В. В. Борщевський, О. Б. Василиця, Є. Е. Матвєєв // Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. — 2022. — № 2 (76). — С. 30–35.

9. Аналітичний звіт: Проблемні питання у сфері здійснення гуманітарної допомоги в Україні / Урядово-громадська ініціатива «Разом проти корупції». – 2018. – 43 с. URL: https://www.rpk.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/TAC_HumAid_consolidated_fin-vidredagovano.pdf

10. Горбулін, В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки. Монографія / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. – К. : НІСД, 2010. – 288 с.

11. Нижник Н. Р., Ситник Г. П., Білоус В. Т. Національна безпека України (методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку) : навч. посіб. Ірпінь : Преса України, 2000. 303 с.

12. Бондаренко, А. В. Інформаційна політика України в умовах воєнного стану / А. В. Бондаренко. – К.: Інститут стратегічних досліджень, 2020. – 215 с.

13. Баранов А. О. Характеристика принципів публічного адміністрування в країнах-членах ЕС. 2019. — 215 с

14. Кравченко С. О. Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічне обґрунтування та напрями впровадження : монографія. Київ : НАДУ, 2008. 296 с.

15. Європейський вимір публічного управління: матеріали VI регіональної наукової конференції; 16.12.2022 р., м. Чернігів / за заг. ред. О. М. Руденко, О. В. Михайловської. – Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2022. – 102 с.

16. Коваленко С. В. Механізми застосування цифрових технологій задля реалізації повноважень органами публічного управління в умовах воєнного стану. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. № 35. С. 35-38.

17. Світова гібридна війна: український фронт: монографія / за заг. ред. В. Горбуліна. Київ, 2017. 496 с.

18. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр.

19. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19.

20. Женевські конвенції про захист жертв війни від 12.08.1949 р. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015.

21. Закон України «Про оборону України» від 06.12.1991 № 1932-XII. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12.

22. Постанова Кабінету Міністрів України від 15.03.2022 № 303 «Про організацію гуманітарної допомоги населенню в умовах воєнного стану». – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/303-2022-п.

23. Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» від 21.10.1993 № 3543-XII. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12.

24. International Criminal Court. (2023). Arrest of Putin and Lvova-Belova: The International Criminal Court issued arrest warrants for the deportation of children from Ukraine. – URL: https://www.icc-cpi.int/news/statement-prosecutor-karim-khan-kc-issuance-arrest-warrants-against-president-vladimir-putin

25. Israel's Emergency Management Challenges / Institute for National Security Studies (INSS). – Tel Aviv: INSS, 2022. – 25 c. – URL: https://www.inss.org.il/publication/israels-emergency-management-challenges.

26. Singapore Civil Defence Force. Annual Report 2021. – Singapore: SCDF, 2021. – 94 c. – URL: https://www.scdf.gov.sg/home/about-scdf/media-room/publications/annual-report

27. A Van Dyke, Carl. The Soviet Invasion of Finland, 1939–40. – London: Frank Cass Publishers, 1997. – 300 p.

28. Khan, B. U., Nasrullah, N. M. (2020). Implementation of International Humanitarian Law and the Current Challenges. In M. J. Hossain Bhuiyan, B. U. Khan (Eds.), Revisiting the Geneva Conventions: 1949-2019 – C.294

29. Behnke H. Deutschland: föderales Krisenmanagement und die Rolle der Ministerpräsidentenkonferenz / Behnke H // Jahrbuch des Föderalismus 2021. – Баден-Баден: Номос, 2021. – С. 37–50.

30. NATO. Military organisation and structures / NATO. – URL: https://www.nato.int/cps/em/natohq/topics_49608.htm

31. Umlaufová, A. NATO – EU Maritime Cooperation / A. Umlaufová. – 2016. - C. 1–20. – URL: https://www.studentsummit.cz/wp-content/uploads/2019/02/NATO_cooperation_final.pdf

32. NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence. Annual Report, 2022 – URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2023/4/pdf/230427-SPS-AnnualReport2022.pdf

33. Cullen, P., Juola, C., Karagiannis, G., Kivisoo, K., Normark, M., Rácz, A., Schmid, J. and Schroefl, J., The landscape of Hybrid Threats: A Conceptual Model URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b534e5b3-7268-11eb-9ac9-01aa75ed71a1/language-en

34. Bond I., Scazzieri L. The EU, NATO and European security in a time of war / Bond I., Scazzieri L. – 2022. – URL: https://www.cer.eu/sites/default/files/pbrief_IB_LS_nato_5aug22.pdf.

35. Cohen, Raphael S., Nathan Chandler, Shira Efron, Bryan Frederick, Eugeniu Han, Kurt Klein, Forrest E. Morgan, Ashley L. Rhoades, Howard J. Shatz, and Yuliya Shokh, The Future of Warfare in 2030: Project Overview and Conclusions, Santa Monica, Calif.: RAND Corporation, 2020. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR3089.html.

36. Zarankin, S., Kfir, N. (2015). Social Resilience in Times of Protracted Crises: An Israeli Case Study. ResearchGate. – URL: https://www.researchgate.net/publication/275572769_Social_Resilience_in_Times_of_Protracted_Crises_An_Israeli_Case_Study.

37. Kim, P. S., Lee, J. E. (2008). Emergency Management in Korea and Its Future Directions. International Review of Public Administration. — 246 c. URL: https://doi.org/10.1111/1468-5973.00088.

38. Valtonen, V., Branders, M. (2020). Tracing the Finnish Comprehensive Security Model. In S. Larsson, M. Rhinard (Eds.), Nordic Societal Security:

Convergence and Divergence (1st ed.). — 187 c. URL: https://doi.org/10.4324/9781003045533.

39. Bouckaert, Geert; Peters, B. Guy; Verhoest, Koen. "The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management." Palgrave Macmillan, 2010. — 304 c.

40. Van Well, L., van der Keur, P., Harjanne, A., Pagneux, E., Perrels, A., Henriksen, H. J. (2018). Resilience to natural hazards: An analysis of territorial governance in the Nordic countries. International Journal of Disaster Risk Reduction, 31, - C. 296. https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2018.01.005.

41. Kassahun A. E., Molla A., Sarkar P. Government process reengineering. Digital democracy. 2012. C. 1730–1752. URL: https://doi.org/10.4018/978-1-4666- 1740-7.ch086

42. Eisenkot, G., Siboni, G. (2019). Israel's National Security Strategy: Guidelines for Gadi Eisenkot. The Washington Institute. C. - 80

43. Kim, P. S., Hong, K. P., Kim, W. H. Performance of public body reform and future reform measures in corporate governance and operational systems of public bodies. Seoul: Korean Public Administration Quarterly, 2008. — C. 437.

44. Kedar, Nir. Law and Identity in Israel: A Century of Debate. Cambridge: Cambridge University Press, 2022. — C.356. — ISBN 978-1-108-73578-0.

45. Hyvönen, A.-E., Juntunen, T., Mikkola, H., Käpylä, J., Gustafsberg, H., Nyman, M., Rättilä, T., Virta, S., Liljeroos, J. Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: tasot, prosessit ja arviointi. Helsinki: Prime Minister's Office, 2019. — C. 187. — URL: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161358

46. Leong, Susan, Lee, Terence. Global Internet Governance: Influences from Malaysia and Singapore. 2020. — 315 p. — ISBN 978-981-15-9924-8.

47. Mhajne, A., Henshaw, A. Critical Perspectives on Cybersecurity. Oxford University Press, 2024. — C. 216 — ISBN 978-0-19-769589-0

48. Chilton, B. S., King, S. M., Foyou, V. E., McDonald, J. S. The Public Administration Profession: Policy, Management, and Ethics. 2018. — C. 464 — ISBN 9780815353447.

49. Питання надання гуманітарної та іншої допомоги цивільному населенню в умовах воєнного стану в Україні : Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 07.03.2022 № 220 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/220-2022-%D0%BF

50. NATO. NATO and the European Union: A Strong Partnership. NATO Official Website, 2024. – URL: https://www.nato.int/cps/ru/natohq/topics_49217.htm?selectedLocale=en

51. Gimpelson, I., Karavokkyris, G., Lachman, I., Lurie, G., Pacholska, M., Shwartz, T., Orpeli, Y. Law and Emergencies: A Comparative Overview. The Minerva Center for the Rule of Law under Extreme Conditions, - 2016.

52. Finnish Government. Government's Defence Report, 2021. – URL: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163407/VN_2021_80.pdf

53. Shapira, S. Trajectories of community resilience over a multi-crisis period: a repeated cross-sectional study among small rural communities in Southern Israel. International Journal of Disaster Risk Reduction. 2022— С. 60- https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103006.

54. Reznikov O., Haider S. "Changes and Adaptation Precipitated by War: Top Ukrainian Defense Official Talks to Kyiv Post - Part Two". Kyiv Post, 2023.

55. Stueck, William. The Korean War: An International History. Princeton University Press, 1995. — 484 с. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Korean_War.html?id=bG-2QgAACAAJ&redir_esc=y

56. Brom, Shlomo, and Meir Elran. The Second Lebanon War: Strategic Perspectives. Tel Aviv: Institute for National Security Studies, 2007. 240 с. — URL: https://www.inss.org.il/wp-content/uploads/2017/02/FILE1285063319-1.pdf

57. Lazarus, R. S. "Stress and Emotion: A New Synthesis." New York: Springer, 1999. — 327 с.

58. Schwarzer, R. Stress, resilience, and coping resources in the context of war, terror, and migration. Current Opinion in Behavioral Sciences, 2024. – C.. — ISSN 2352-1546.

59. Yasegnal, A. S. War related psycho-social problems and mitigating strategies: a time of crisis, a time to act. Illness, Crisis and Loss, 31 (2023), C. 425. — DOI: 10.1177/10541373211073507.

60. Spirić, Z., Opacić, G., Jović, V., Samardzić, R. Gender differences in victims of war torture: Types of torture and psychological consequences. Vojnosanitetski pregled, 2010, C.- 418.

61. Feintzeig, R. Leadership in Crisis: Lessons from the Global Pandemic. 2022 – C. 144

62. Vilchinsky, N. Stress and Crisis Management. In: C.D. Llewellyn et al. (Eds.), Cambridge Handbook of Psychology, Health and Medicine. Cambridge: Cambridge University Press, 2019. — C. 312.

63. Li, X., Jin, Y. The Role of Artificial Intelligence in Crisis Management. Frontiers in Artificial Intelligence, 2020. — URL: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/frai.2020.00035/full

64. Gilpin, D. R., Murphy, P. J. Crisis Management in a Complex World. Oxford: Oxford University Press, 2008. — 224 p.

65. Hadley, C. N., Pittinsky, T. L., Sommer, S. A., Zhu, W. Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis: The C-LEAD scale. The Leadership Quarterly, 2011, C. - 648. — ISSN 1048-9843.

66. Washington Treaty. 1949. — URL: https://www.nato.int/cps/en/natolive/official_texts_17120.htm

67. Charter of the United Nations. New York: UN, 1945. — URL: https://www.un.org/en/about-us/un-charter/full-text.

68. Williams, M. C., Neumann, I. B. (2000). From alliance to security community: NATO, Russia, and the power of identity. Millennium: Journal of International Studies, C. 387. — ISSN 0026-9283.

69. NATO Public Diplomacy Division. NATO Cyber Defense Policy. Brussels: NATO, 2016. — URL: https://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_78170.htm.

70. Durkee, M. J. (2023). States, Firms, and Their Legal Fictions: Attributing Identity and Responsibility to Artificial Entities. Cambridge: Cambridge University Press. — 368 p. — ISBN 9781009334679. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4640287

71. Кременецька М. Стан взаємовідносин НАТО та України. Центр безпекових досліджень «SENS». – URL: https://censs.org/stan-vzayemovidnosyn-nato-ta-ukrayiny

72. StratCom COE. Annual Report 2021. Riga: NATO Centre of Excellence in Strategic Communications, 2021. — 26 p

73. Lipsky, M. (1980). Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. Russell Sage Foundation, 272 p — ISBN 9781610447713.

74. Andreasen, A. R., Kotler, P. (2003). Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. 6th ed. Pearson Education. — 459 p. — ISBN 9780130419774.

75. Inbar, E., & Sandler, S. (1993). Israel's Deterrence Strategy Revisited. Security Studies, 358 p. URL: https://doi.org/10.1080/09636419309347551

76. Civil Defense Act of 1963 (South Korea). — URL: https://wipolex-res.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/en/kr/kr116en.pdf.

77. Country-data.com. (n.d.). Finland: Civil Defence Act. Retrieved from http://www.country-data.com/cgi-bin/query/r-4735.html.