



DOI <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2025-2-1>

З. Г. Гонтар¹, Є. В. Кобко², О. В. Ніцевич³

¹Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
м. Львів, Україна

^{2,3}Національна академія внутрішніх справ
м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1712-7457> – Гонтар З. Г.

<https://orcid.org/0000-0002-3121-0823> – Кобко Є. В.

<https://orcid.org/0009-0004-2346-6812> – Ніцевич О. В.



zoryana_3@ukr.net

АДАПТИВНІСТЬ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МЕХАНІЗИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ

У статті здійснено всебічний аналіз особливостей функціонування системи публічного управління України під час повномасштабного воєнного стану. Досліджено проблему адаптації державних інституцій до надзвичайно складних умов, зумовлених збройною агресією, та висвітлено механізми, що забезпечили безперервність надання публічних послуг і координацію дій між органами державної влади, військово-цивільними адміністраціями й активними учасниками громадянського суспільства, зокрема волонтерськими та громадськими організаціями. У ході роботи здійснено систематизацію ключових управлінських рішень, практик і інноваційних підходів, які сприяли збереженню функціональної стійкості та оперативної ефективності державного апарату в умовах постійних загроз.

Особливу увагу приділено аналізу ролі та практичного досвіду децентралізації, що забезпечила можливість оперативного реагування місцевих органів влади на актуальні виклики в регіонах. Наголошено на ключовому значенні цифрових технологій, які стали фундаментальним елементом підтримання життєздатності держави, а також висвітлено механізми співпраці з міжнародними партнерами, що виступили важливим чинником стабілізації внутрішньої ситуації та отримання зовнішньої допомоги.

Наукова новизна представленого матеріалу полягає у первинному концептуалізуванні та систематизації унікального досвіду України, який може слугувати цінним прикладом для інших держав, що стикаються з аналогічними викликами. Окрім цього, він потенційно корисний для розробки новітніх моделей кризового управління. У статті запропоновано конкретні рекомендації щодо зміцнення інституційної стійкості держави, впровадження інноваційних управлінських практик у контексті тривалого конфлікту та підготовки державної адміністративної системи до післявоєнного відновлення країни. Запропонований підхід закладає основу для довгострокової стійкості країни та її поступальної трансформації.

Ключові слова: державне управління, воєнний стан, адаптивність, публічна адміністрація, кризовий менеджмент, електронне урядування.

Z. H. Hontar¹, Ye. V. Kobko², O. V. Nitsevych²

¹Lviv State University of Life Safety, Lviv, Ukraine

²National Academy of Internal Affairs, Kyiv, Ukraine

ADAPTABILITY OF UKRAINE'S PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM UNDER MARTIAL LAW: MECHANISMS FOR ENSURING RESILIENCE

The article provides a comprehensive analysis of the peculiarities of Ukraine's public administration system functioning during full-scale martial law. The problem of state institutions' adaptation to extremely complex

conditions caused by armed aggression is examined, and mechanisms that ensured continuity of public service delivery and coordination of actions between state authorities, military-civilian administrations, and active participants of civil society, particularly volunteer and public organizations, are highlighted. The work systematizes key management decisions, practices, and innovative approaches that contributed to maintaining functional stability and operational efficiency of the state apparatus under constant threats.

Special attention is paid to analyzing the role and practical experience of decentralization, which enabled rapid response of local authorities to current challenges in the regions. The key importance of digital technologies, which became a fundamental element of maintaining state viability, is emphasized, and mechanisms of cooperation with international partners, which served as an important factor in stabilizing the internal situation and obtaining external assistance, are highlighted.

The scientific novelty of the presented material lies in the primary conceptualization and systematization of Ukraine's unique experience, which can serve as a valuable example for other states facing similar challenges. Additionally, it is potentially useful for developing new models of crisis management. The article proposes specific recommendations for strengthening institutional state resilience, implementing innovative management practices in the context of prolonged conflict, and preparing the state administrative system for post-war reconstruction of the country. The proposed approach lays the foundation for long-term country resilience and its progressive transformation.

Key words: public administration, martial law, adaptability, public administration, crisis management, e-governance.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації 24 лютого 2022 року стало найсерйознішим випробуванням для системи державного управління України. В умовах воєнної агресії, руйнування інфраструктури, масової внутрішньої та зовнішньої міграції державний апарат був змушений адаптуватися до безпрецедентних викликів. Завданням стало не лише забезпечення обороноздатності країни, а й збереження функціональності всіх державних інституцій – від органів центральної влади до місцевого самоврядування. Порушення традиційних управлінських зв'язків, необхідність оперативного прийняття рішень та координації зусиль усіх суб'єктів – від військових до цивільних – вимагали інноваційних підходів у публічному управлінні. Ця проблема є актуальною не лише для України, але й для міжнародної спільноти, оскільки досвід України може слугувати моделлю для розробки кризових стратегій в інших країнах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій із цієї проблематики. До початку повномасштабного вторгнення дослідження з питань державного управління в умовах збройного конфлікту були зосереджені переважно на аналізі постконфліктного відновлення та реформування. Українські та іноземні науковці вивчали моделі державного управління в нестабільних регіонах, але досвід функціонування цивільної адміністрації в умовах безпосередніх бойових дій залишався не досить вивченим. Роботи, що присвячені досвіду Ізраїлю, деяких країн Близького Сходу та Балкан, можуть бути лише частково релевантними, оскільки масштаби та характер загроз в Україні є безпрецедентними.

Останніми роками з'явилися публікації, що описують окремі аспекти: волонтерський рух, цифрові інновації, гуманітарне реагування. Однак комплексний аналіз взаємодії всіх елементів системи публічного управління в умовах війни ще не був проведений.

Г. І. Ковальчук досліджує особливості державної політики протидії соціальним конфліктам на основі розвитку співробітництва громад з використанням мережевого управління. О. П. Кошова досліджує роль діджиталізації як інструмента для збереження функціональності державного управління під час бойових дій. А. М. Кучук у своїх дослідженнях акцентує увагу на значенні виконавчої влади в умовах воєнного часу, важливості збереження балансу між захистом прав людини та гарантуванням безпеки, а також наголошує на необхідності вдосконалення механізмів контролю за діяльністю влади і на адаптації національного законодавства до вимог міжнародних стандартів. Б. С. Ватченко фокусується на дослідженні теоретико-методологічних та практичних засад антикризового управління підприємством в умовах війни. А. В. Сірко досліджував взаємодію волонтерів з органами влади та військовими структурами, а також механізми надання юридичної та медичної допомоги волонтерам.

Виділення не вирішених раніше частин проблеми, якій присвячується стаття. Попри зростання кількості публікацій, не досить висвітлюються такі ключові аспекти: координація – як була організована взаємодія між військовими, цивільними та волонтерськими структурами; децентралізація – функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та використання ними наданих повноважень;

інформаційна політика – роль державних комунікацій у зміцненні суспільної єдності та протидії російській дезінформації; кадрове забезпечення – трансформація кадрової політики в умовах масової міграції та процесів мобілізації.

Ці питання вимагають глибокого аналізу, щоб оцінити ефективність української моделі та виявити її сильні та слабкі сторони.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою представленої роботи є систематизація та комплексний аналіз управлінського досвіду України в умовах впровадження воєнного стану. Для реалізації дослідницької мети було окреслено низку завдань, серед яких: детальне вивчення механізмів адаптації системи публічного управління до кризових ситуацій, спричинених військовими конфліктами; оцінювання ефективності застосування цифрових технологій і інструментів у державному управлінні; аналіз особливостей взаємодії органів державної влади із громадянами, а також із інститутами громадянського суспільства; формулювання рекомендацій для посилення стійкості та адаптивності державної адміністративної системи у контексті сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах воєнного стану системи публічного управління України стикаються з необхідністю швидкого реагування на виклики, які становлять загрозу державній безпеці, економічній стабільності та соціальній інтеграції. Адаптивність такої системи, що передбачає її здатність трансформуватися відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища, є критично важливою для забезпечення ефективного функціонування держави в екстремальних умовах. Основним завданням є розробка та впровадження механізмів, які сприяють підвищенню стійкості управлінських структур. У цьому контексті важливими є оптимізація організаційних процесів, інтеграція цифрових технологій у державне управління, а також забезпечення належного рівня кадрової компетентності. Крім того, критичною залишається необхідність формування нових моделей взаємодії між державними інститутами, громадами та бізнесом, які здатні оперативно реагувати на кризові ситуації. Особливої уваги потребує аналіз наявних ризиків та визначення стратегій їх мінімізації. Це включає розвиток механізмів прогнозування, систем раннього сповіщення про загрози та впровадження комплексних заходів безпеки. Сталість системи публічного управління залежатиме не лише від наявності відповідних ресурсів, але і від ефективної координації між усіма рівнями управління.

Українське державне управління продемонструвало високий ступінь гнучкості. Було швидко створено військово-цивільні адміністрації (ВЦА), які поєднали функції управління та оборони. Законодавчі зміни дозволили оперативно перерозподіляти повноваження та ресурси. Багато управлінських процесів, що раніше були громіздкими, спростилися. Ця гнучкість забезпечила безперебійне функціонування критичної інфраструктури та надання базових послуг населенню.

В умовах повномасштабного вторгнення публічне управління України демонструє надзвичайну адаптивність, що є критичною для забезпечення стійкості держави. Цей процес адаптації включає як внутрішні зміни, так і тісну взаємодію із зовнішніми факторами та громадським сектором.

Одним із ключових механізмів, що забезпечують стійкість державного апарату, є діджиталізація [2]. Завдяки впровадженню цифрових інструментів державні послуги залишалися доступними навіть в умовах активних бойових дій. Цифрова трансформація дозволила уникнути повного паралічу адміністративних функцій та забезпечила безперервність управління.

Успіх у протистоянні агресії багато в чому залежить від синергії між державою та суспільством. Українська влада активно залучала волонтерські та громадські організації до вирішення гуманітарних проблем, логістики та збору коштів. Така взаємодія знизила навантаження на державний бюджет і дозволила оперативно реагувати на потреби людей.

Адаптивність також ґрунтується на адміністративно-правових аспектах функціонування публічного управління [3]. Законодавчі зміни та оперативні рішення дозволяли швидко реагувати на нові виклики, що виникали внаслідок воєнного стану. Це забезпечувало правові основи для ефективного кризового менеджменту [4], що став невід'ємною частиною роботи державного сектору. Завдяки цьому були розроблені нові підходи до управління та координації, спрямовані на оперативне вирішення проблем.

Важливою складовою частиною адаптивності є взаємодія з громадянським суспільством, зокрема з волонтерськими та громадськими організаціями [5]. Участь волонтерів у наданні гуманітарної допомоги, забезпеченні потреб армії та підтримці переселенців значно посилила спроможність держави. Ця співпраця стала ключовим механізмом забезпечення стійкості та надання послуг населенню, демонструючи, як взаємодія влади і громадян зміцнює державу в умовах кризи.

Отже, адаптивність українського публічного управління в умовах воєнного стану базується на поєднанні цифровізації, адміністративно-правових змін, ефективного кризового менеджменту та тісної співпраці з громадянським суспільством. Цей комплексний підхід дозволяє не лише забезпечувати стійкість, але й закласти основи для післявоєнної відбудови та подальшого розвитку.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Досвід України демонструє, що в умовах воєнного стану державне управління може залишатися ефективним завдяки гнучкості, використанню цифрових технологій та синергії з громадянським суспільством. Ключовими елементами успіху стали швидка адаптація, оперативне прийняття рішень та високий рівень довіри між владою і громадянами.

З огляду на динамічний розвиток ситуації здійснення подальших наукових досліджень постає як надзвичайно актуальне завдання. Важливо зосередити увагу на таких ключових напрямках, як: поглиблений аналіз процесу відновлення державного управління на деокупованих територіях, включаючи дослідження адаптації механізмів публічного управління до унікальних умов цих регіонів. Особливу увагу слід приділити вирішенню специфічних викликів, пов'язаних із відновленням критичної інфраструктури, забезпеченням громадських послуг та впровадженням механізмів правопорядку. Не менш важливим є дослідження впливу військових конфліктів на трансформацію соціальної політики і розвиток системи соціальної роботи з акцентом на вивчення підтримки внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та членів їхніх родин. Це дозволить оцінити масштаби змін у соціальній сфері та забезпечити розробку ефективних стратегій реагування. Крім того, доцільно здійснити порівняльний аналіз досвіду України та інших країн, які протистоять гібридним загрозам. Дослідження українського контексту стійкості перед обличчям безпрецедентних викликів виявляє низку фундаментальних уроків, які можуть слугувати цінним орієнтиром для інших держав, що прагнуть зміцнити свою національну стійкість. Цей аналіз не лише підкреслює надзвичайну здатність України до адаптації та опору, але й пропонує практичні рекомендації для підвищення державної спроможності протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам.

Список літератури:

1. Ковальчук Г. І. Особливості державної політики протидії соціальним конфліктам на основі розвитку співробітництва громад з використанням

мережевого управління та смарт-спеціалізації територій. *Аспекти публічного управління* : науковий журнал. Том 11. № 1. 2023. С. 86.

2. Кошова О. П. Сучасні технології моніторингу мережевої безпеки: роль *siem wazux* у виявленні та реагуванні на загрози. *Таврійський науковий вісник. Серія : Технічні науки*. Випуск 1. 2025. С. 67–75.

3. Кучук А. М. Адміністративні органи в умовах воєнного стану: управлінський та правовий аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : Право, публічне управління та адміністрування* – фаховий електронний науково-практичний журнал з права, публічного управління та адміністрування. № 14. 2024.

4. Ватченко Б. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни / Б. С. Ватченко, Р. С. Шаранов. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.

5. Сірко В. С. Волонтерство під час війни в Україні: права та гарантії. *Південноукраїнський правничий часопис. Серія : Правове забезпечення адміністративної реформи*. № 2. 2023. С. 124–129.

6. Коваленко І. С. Децентралізація в умовах воєнного стану: виклики та можливості. *Публічне урядування*, 21(4), 2023. 112–125.

7. Мельник О. А. Досвід впровадження антикризового менеджменту в системі державного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, 34(2), 2022. 56–68.

8. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*, (30), 1996. ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254к/96-вр>.

9. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*, (28), 2015. ст. 250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19>.

10. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/64/2022>.

11. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання допомоги населенню, яке постраждало внаслідок збройної агресії Російської Федерації : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.05.2022 № 579. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/579-2022-п>.

12. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова держава: стійкість та інновації в умовах війни. Київ. 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/news>.

13. Центр Разумкова. Українське суспільство в умовах війни: аналітичний звіт. 2023. Київ : Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/ukr>.

References:

1. Kovalchuk, H. I. (2023). Features of state policy for countering social conflicts based on the development of community cooperation using network

management and smart specialization of territories. *Aspects of Public Administration. Scientific Journal – Aspects of Public Administration. Scientific Journal*, 11(1), 86 [in Ukrainian].

2. Koshova, O. P. (2025). Modern network security monitoring technologies: the role of SIEM Wazuh in threat detection and response. *Tavriyskyi Naukovyi Visnyk. Seriya: Tekhnichni Nauky – Tavriyskyi Scientific Bulletin. Series: Technical Sciences*, (1), 67–75 [in Ukrainian].

3. Kuchuk, A. M. (2024). Administrative bodies under martial law: managerial and legal aspects. *Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Administration and Management – Professional Electronic Scientific and Practical Journal of Law, Public Administration and Management*, (14) [in Ukrainian].

4. Vatchenko, B. S., & Sharanov, R. S. (2022). Anti-crisis enterprise management in wartime. *Ekonomichnyi Prostir – Economic Space*, (182), 38–43 [in Ukrainian].

5. Sirko, V. S. (2023). Volunteering during the war in Ukraine: rights and guarantees. *Pivdenoukraiynskyi Pravnychyi Chasopys. Seriya: Pravove Zabezpechennia Administratyvnoi Reformy – South Ukrainian Legal Journal. Series: Legal Support of Administrative Reform*, (2), 124–129 [in Ukrainian].

6. Kovalenko, I. S. (2023). Decentralization under martial law: challenges and opportunities. *Publichne Uriaduvannia – Public Governance*, 21(4), 112–125 [in Ukrainian].

7. Melnyk, O. A. (2022). Experience of implementing anti-crisis management in the system of public administration. *Visnyk Natsionalnoi Akademii Derzhavnoho Upravlinnia pry Prezidentovi*

Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, 34(2), 56–68 [in Ukrainian].

8. Constitution of Ukraine. (1996). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Official Gazette of the Verkhovna Rada of Ukraine*, (30), Article 141. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254к/96-вр> [in Ukrainian].

9. On the Legal Regime of Martial Law: Law of Ukraine No. 389-VIII. (2015, May 12). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Official Gazette of the Verkhovna Rada of Ukraine*, (28), Article 250. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> [in Ukrainian].

10. On the Introduction of Martial Law in Ukraine: Decree of the President of Ukraine No. 64/2022. (2022, February 24). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/64/2022> [in Ukrainian].

11. On the Approval of the Procedure for the Use of Funds Provided in the State Budget for Assistance to the Population Affected by the Armed Aggression of the Russian Federation: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 579. (2022, May 10). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/579-2022-п> [in Ukrainian].

12. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2023). *Tsifrova derzhava: stiikist ta innovatsii v chas viiny* [Digital state: resilience and innovations in wartime]. Kyiv. Retrieved from: <https://thedigital.gov.ua/news> [in Ukrainian].

13. Razumkov Centre. (2023). *Ukrainske suspilstvo v umovakh viiny: analitychnyi zvit* [Ukrainian society in wartime: analytical report]. Kyiv: Razumkov Centre. Retrieved from: <https://razumkov.org.ua/ukr> [in Ukrainian].

З. Г. Гонтар, Є. В. Кобко, О. В. Ніцевич

Оглядова стаття

Стаття надійшла до редакції 15.09.2025

Стаття прийнята 06.10.2025

Статтю опубліковано 26.12.2025