

УДК 351.07:355.01:351.86

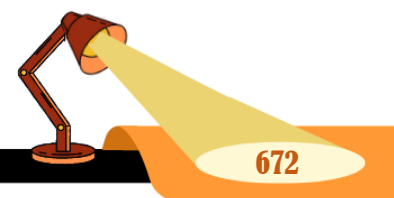
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-672-684](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-672-684)

**Давидов Данило Владиславович** аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, <https://orcid.org/0009-0004-4971-962X>

## **МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ КРИЗ ТА ВОЄННОГО СТАНУ**

**Анотація.** У статті досліджено механізми реалізації публічної політики в Україні в умовах криз та воєнного стану, коли різко зростають вимоги до оперативності управлінських рішень, узгодженості дій органів влади та результативності державних інтервенцій. Обґрунтовано, що в умовах війни традиційні управлінські процедури часто є надто повільними, тоді як надмірна «надзвичайність» може послаблювати контроль, прозорість і суспільну довіру. З урахуванням сучасних підходів до належного врядування та кризового менеджменту систематизовано ключові механізми реалізації публічної політики, які формують цілісну «архітектуру» воєнного управління.

Показано, що нормативно-правовий механізм виступає базовою рамкою кризового управління: він забезпечує легітимність і правову визначеність рішень, допускає застосування прискорених процедур та встановлює межі дискреції публічної влади для дотримання принципів пропорційності й підзвітності. Визначено, що інституційно-організаційний механізм забезпечує реальну спроможність держави діяти безперервно та адаптивно через координацію між рівнями влади, міжвідомчу взаємодію, мережеве партнерство з громадянським суспільством, бізнесом і міжнародними організаціями, а також підтримання критичних функцій (послуги, соціальні виплати, підтримка ВПО, реагування на руйнування). Наголошено, що інформаційно-комунікаційний механізм є центральним ресурсом стійкості політики, оскільки в умовах дефіциту достовірної інформації та загроз дезінформації саме комунікації формують довіру, знижують рівень соціального хаосу та забезпечують прийнятність управлінських рішень. Окреслено роль цифрового механізму як драйвера швидкого масштабування сервісів і віддаленої взаємодії громадян із державою, водночас акцентовано ризики цифрової нерівності й кіберзагроз. Доведено, що моніторинг, оцінювання та навчання створюють «контур корекції» політики, який дозволяє оперативно уточнювати інструменти на основі даних, коротких зворотних циклів та розвитку компетентностей публічних службовців. Практична цінність результатів полягає у можливості використання запропонованої





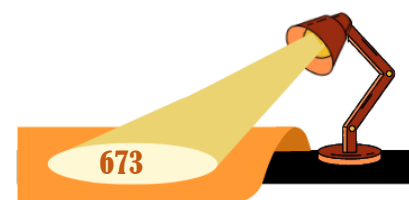
систематизації для удосконалення реалізації політик у кризових умовах і під час воєнного стану.

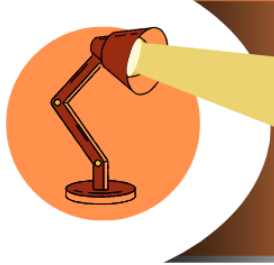
**Ключові слова:** публічна політика, механізми реалізації, надзвичайні ситуації, кризове управління, воєнний стан, публічне управління, координація, мережеве врядування, кризові комунікації, цифровізація, моніторинг і оцінювання, стійкість.

**Davydov Danylo Vladyslavovych** Phd.student at the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, <https://orcid.org/0009-0004-4971-962X>

## MECHANISMS OF IMPLEMENTING PUBLIC POLICY IN CONDITIONS OF CRISIS AND MARTIAL STATE

**Abstract.** The article examines the mechanisms of public policy implementation in Ukraine in times of crisis and martial law, when the requirements for the efficiency of management decisions, the coherence of actions of government bodies and the effectiveness of state interventions are sharply increasing. It is substantiated that in times of war, traditional management procedures are often too slow, while excessive "extraordinaryness" can weaken control, transparency and public trust. Taking into account modern approaches to good governance and crisis management, the key mechanisms of public policy implementation are systematized, which form a holistic "architecture" of military management. It is shown that the regulatory and legal mechanism acts as the basic framework of crisis management: it ensures the legitimacy and legal certainty of decisions, allows the use of accelerated procedures and sets the limits of the discretion of public authorities to comply with the principles of proportionality and accountability. It is determined that the institutional and organizational mechanism ensures the real ability of the state to act continuously and adaptively through coordination between levels of government, interagency interaction, network partnership with civil society, business and international organizations, as well as maintaining critical functions (services, social payments, support for IDPs, response to destruction). It is emphasized that the information and communication mechanism is a central resource for policy sustainability, since in conditions of a shortage of reliable information and threats of disinformation, it is communications that build trust, reduce the level of social chaos and ensure the acceptability of management decisions. The role of the digital mechanism as a driver of rapid scaling of services and remote interaction of citizens with the state is outlined, while the risks of digital inequality and cyber threats are emphasized. It is proven that monitoring, evaluation and training create a "correction loop" of policy, which allows for rapid refinement of tools based on data, short feedback cycles and development of





public servants' competencies. The practical value of the results lies in the possibility of using the proposed systematization to improve the implementation of policies in crisis conditions and during martial law.

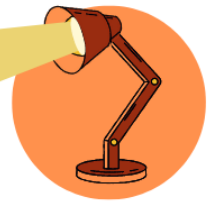
**Keywords:** public policy, implementation mechanisms, emergencies, crisis management, martial law, public administration, coordination, network governance, crisis communications, digitalization, monitoring and evaluation, sustainability.

**Постановка проблеми.** Повномасштабна війна та багаторівневі кризи (безпекові, гуманітарні, економічні, інфраструктурні, інформаційні) різко підвищили вимоги до держави щодо швидкості, узгодженості й результативності реалізації публічної політики. В умовах воєнного стану рішення мають ухвалюватися оперативно, але при цьому зберігати правову визначеність, пропорційність обмежень прав, підзвітність і спроможність забезпечувати безперервність критичних функцій. Проблема полягає в тому, що традиційні (мирні) управлінські процедури часто є надто повільними, тоді як надмірна «надзвичайність» може послаблювати контроль, прозорість і довіру. Це робить актуальним аналіз механізмів реалізації публічної політики саме в кризових умовах і під час воєнного стану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Міжнародні підходи до якісного врядування та реалізації політик у кризах акцентують на цілісному governance-підході, координації мереж, ролі експертизи, комунікації та міжнародній співпраці (зокрема напрацювання ОЕСР щодо належного публічного управління і стратегічного кризового менеджменту) [6; 8; 10]. Український контекст воєнного управління визначається правовим режимом воєнного стану, який встановлює особливості функціонування публічної влади та можливі тимчасові обмеження [3].

Окремий пласт досліджень та аналітики стосується стійкості державного управління України під час війни [11], а також розвитку цифрових сервісів і кризових комунікацій у державному секторі [7; 9; 12]. В українській науковій традиції суттєвий внесок у розроблення теоретичних і прикладних аспектів публічного управління зробили В. Бакуменко [1], Ю. Сурмін [4], та інші дослідники Т. Бельська [2], Р. Цуркан [5], які розглядали механізми державного управління, державну політику, інституційну спроможність, управлінські технології й кадрове забезпечення. Отже, аналіз останніх досліджень демонструє наявність значного теоретичного підґрунтя для вивчення реалізації публічної політики в кризових умовах (інструментальний підхід, мережеве врядування, стійкість). Разом з тим, потребує подальшого узагальнення питання, які саме механізми реалізації публічної політики є найбільш ефективними у воєнний час і як збалансувати оперативність із підзвітністю.





**Метою цієї статті** є визначення та систематизація ключових механізмів реалізації публічної політики в умовах криз та воєнного стану в Україні, а також окреслення управлінських умов, за яких ці механізми підвищують результативність політики без втрати легітимності та дотримання правових стандартів.

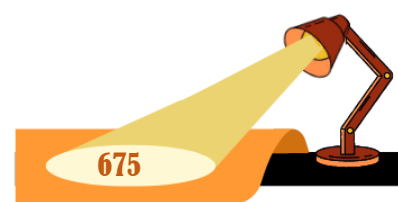
**Виклад основного матеріалу.** У межах дослідження механізмів реалізації публічної політики в умовах криз та воєнного стану доцільно зосередити увагу на нормативно-правовому, інституційно-організаційному, інформаційно-комунікаційному та цифровому механізмах, оскільки саме вони формують базис для функціонування системи публічного управління в ситуаціях підвищеної невизначеності та загроз. Кожен із зазначених механізмів виконує специфічну функцію, однак у сукупності вони утворюють цілісну систему, яка забезпечує спроможність держави реагувати на кризові виклики, зберігати керованість та реалізовувати публічну політику в умовах воєнного часу.

Нормативно-правовий механізм є фундаментом реалізації публічної політики в умовах криз та воєнного стану, оскільки саме він визначає легітимність управлінських рішень і межі втручання держави у різні сфери суспільного життя. В умовах воєнного стану зростає потреба в оперативності та жорсткості управлінських рішень, які можуть істотно впливати на права і свободи громадян, режим використання ресурсів, діяльність органів влади, підприємств та організацій. Саме тому особливого значення набуває чітка правова основа, яка дозволяє поєднати ефективність управління з дотриманням принципів верховенства права та правової визначеності.

Ключовим нормативним актом у цій сфері є Закон України «Про правовий режим воєнного стану», який визначає зміст воєнного стану як особливого правового режиму, порядок його запровадження та припинення, перелік повноважень органів державної влади, військового командування і органів місцевого самоврядування, а також можливі тимчасові обмеження прав і свобод громадян у межах, зумовлених безпековою необхідністю [3]. Цей закон створює правову «рамку» для всіх управлінських рішень у період війни та забезпечує їх легітимність у суспільстві й на міжнародному рівні.

Практичне значення нормативно-правового механізму реалізації публічної політики в умовах криз полягає, по-перше, у легітимації прискорених управлінських процедур. Завдяки цьому держава отримує можливість швидко реагувати на загрози та забезпечувати обороноздатність і життєстійкість суспільства.

По-друге, нормативно-правовий механізм визначає межі дискреції публічної влади. Навіть за умов воєнного стану діяльність органів влади не може бути довільною чи необмеженою. Законодавство встановлює чіткі рамки, у межах яких допускаються тимчасові обмеження прав і свобод, та вимагає, щоб такі обмеження були необхідними, пропорційними та обґрунтованими. Це дозволяє запобігти зловживанням владою, зберегти довіру громадян до державних





інституцій і забезпечити баланс між інтересами національної безпеки та правами людини.

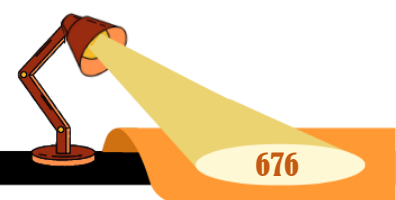
По-третє, нормативно-правовий механізм створює підстави для запровадження спеціальних режимів управління на окремих територіях або у певних сферах. В умовах війни різні регіони можуть перебувати у принципово різних безпекових ситуаціях, що потребує диференційованого підходу до управління. Таким чином, нормативно-правовий механізм виступає базовою «рамкою» кризового управління, яка одночасно забезпечує оперативність і результативність управлінських рішень та гарантує їх правову обґрунтованість і підконтрольність.

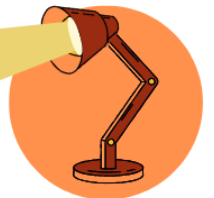
Інституційно-організаційний механізм реалізації публічної політики в умовах криз та воєнного стану визначає спроможність системи публічного управління зберігати керованість, стабільність і результативність за умов різкого зростання навантаження та невизначеності. На відміну від нормативно-правового механізму, який формує «правову рамку» управління, інституційно-організаційний механізм забезпечує практичну реалізацію рішень через узгоджену діяльність органів влади, установ, організацій.

Кризова реалізація публічної політики безпосередньо залежить від здатності державних інституцій функціонувати безперервно та одночасно швидко адаптуватися до динамічних змін безпекової, соціальної й економічної ситуації. У цьому контексті показовими є висновки звіту SIGMA щодо публічної адміністрації України, у якому зазначається, що повномасштабна війна суттєво трансформувала пріоритети державної політики, проте сама система публічної адміністрації зберегла працездатність і спроможність надавати базові публічні послуги, демонструючи високий рівень інституційної стійкості та гнучкості [11]. Це свідчить про те, що інституційно-організаційні механізми в Україні виявилися достатньо адаптивними до умов воєнного часу.

Першим ключовим елементом цього механізму є формування єдиного координаційного контуру управління. В умовах воєнного стану надзвичайно важливою стає узгодженість дій між центральними органами виконавчої влади, регіональними структурами та органами місцевого самоврядування. Недостатня координація може призводити до дублювання функцій, втрати ресурсів або несвоєчасного реагування на кризові ситуації. Тому ефективна реалізація публічної політики потребує чітких каналів вертикальної та горизонтальної взаємодії, міжвідомчих штабів, робочих груп і координаційних центрів, які забезпечують швидкий обмін інформацією та узгодженість управлінських рішень. Саме завдяки такому механізму держава здатна оперативно концентрувати ресурси на пріоритетних напрямках і уникати управлінської фрагментації.

Другим важливим складником є управління мережами взаємодії, що передбачає активне залучення до реалізації публічної політики недержавних акторів – громадських організацій, волонтерських рухів, бізнесу, міжнародних





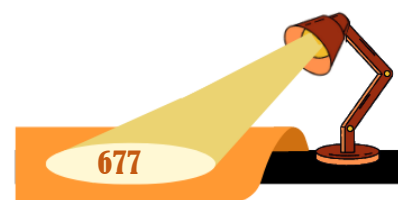
гуманітарних і фінансових інституцій. В умовах війни класична ієрархічна модель управління виявляється недостатньо гнучкою, тому зростає значення мережевого та партнерського підходу. Держава дедалі частіше виступає не єдиним виконавцем політики, а координатором і модератором широкого кола учасників. Саме через таку взаємодію стає можливим співробітництво публічних послуг, мобілізація додаткових ресурсів і швидке реагування на гуманітарні, соціальні та інфраструктурні виклики.

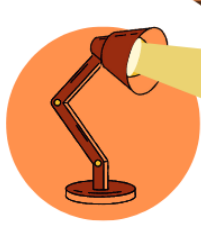
Третім ключовим аспектом інституційно-організаційного механізму є забезпечення безперервності виконання критичних функцій держави. Навіть у найгостріші періоди воєнних дій держава повинна гарантувати надання адміністративних послуг, здійснення соціальних виплат, підтримку внутрішньо переміщених осіб, функціонування систем охорони здоров'я, освіти та реагування на руйнування інфраструктури. Саме інституційна спроможність швидко перебудовувати роботу органів влади, змінювати процедури, впроваджувати дистанційні формати та кризові алгоритми дій є запорукою стабільності суспільства в умовах війни.

Важливим теоретичним підґрунтям для аналізу цього механізму є підходи ОЕСР до кризового менеджменту, у яких наголошується на значенні загальної рамки кризового врядування, наявності ефективного лідерства, розвиненої мережевої взаємодії та міжнародної кооперації [6]. Ці елементи дозволяють державі не лише реагувати на кризу, а й забезпечувати стратегічну узгодженість дій усіх учасників процесу. Українська практика воєнного часу значною мірою підтверджує ці підходи, оскільки успіх реалізації багатьох політик залежав саме від швидкості та якості координації між органами влади, громадянським суспільством і міжнародними партнерами.

Отже, інституційно-організаційний механізм у кризових та воєнних умовах можна охарактеризувати як систему, що поєднує централізоване стратегічне управління з гнучкими мережевими формами взаємодії. Його ефективність визначається здатністю інституцій діяти синхронно, безперервно та адаптивно, що робить цей механізм одним із ключових чинників успішної реалізації публічної політики в умовах воєнного стану.

Інформаційно-комунікаційний механізм у системі реалізації публічної політики в умовах криз та воєнного стану набуває особливої ваги, оскільки саме через інформацію та комунікацію формується суспільне сприйняття рішень влади, рівень довіри до державних інституцій і готовність громадян до співпраці. Кризові ситуації завжди супроводжуються високим рівнем невизначеності, браком достовірної інформації та поширенням чуток і дезінформації. У таких умовах комунікація перестає бути другорядною, допоміжною функцією і перетворюється на центральний елемент управління, без якого ефективна реалізація публічної політики стає практично неможливою.





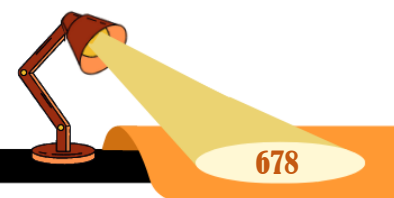
Під час війни інформаційний простір стає ще й полем протиборства, де поряд з офіційною інформацією активно поширюються ворожі інформаційно-психологічні впливи, фейки та маніпуляції. Тому завдання органів публічної влади полягає не лише у донесенні управлінських рішень до населення, а й у формуванні стабільного, передбачуваного та зрозумілого інформаційного середовища, яке зменшує панічні настрої, сприяє суспільній згуртованості та підтримує довіру до держави. Саме через це інформаційно-комунікаційний механізм можна розглядати як інструмент протидії хаосу в умовах криз.

Важливою складовою цього механізму є професіоналізація кризових комунікацій у системі публічного управління. UNDP звертає увагу на необхідність розвитку відповідних компетентностей у публічних службовців та підтримує навчальні програми з кризових комунікацій, зокрема через курси на платформі «Дія. Цифрова освіта» [9]. Це свідчить про усвідомлення того, що ефективна комунікація в кризових умовах потребує не інтуїтивних дій, а спеціальних знань і навичок: вміння формулювати чіткі повідомлення, працювати з емоціями аудиторії, координувати інформаційні потоки та реагувати на інформаційні загрози.

Паралельно актуалізується проблема забезпечення права на доступ до інформації в умовах воєнного стану. Хоча війна об'єктивно зумовлює певні обмеження щодо поширення окремих відомостей із міркувань безпеки, це не означає повної закритості влади. UNDP підкреслює важливість збереження стандартів відкритості та підзвітності навіть у кризових умовах, а також необхідність навчання посадових осіб правильному застосуванню законодавства про доступ до публічної інформації в умовах війни [7]. Таким чином, інформаційно-комунікаційний механізм має забезпечувати баланс між вимогами безпеки та правом громадян на отримання інформації.

Ефективна система комунікацій у воєнний час передбачає, по-перше, наявність оперативних і надійних офіційних каналів інформування. Йдеться про використання перевірених платформ і ресурсів, через які держава регулярно та системно доносить до громадян ключові повідомлення. Єдині канали комунікації дозволяють уникати суперечливих інтерпретацій, мінімізують ризик паніки та створюють відчуття стабільності й керованості ситуації. Регулярність та послідовність інформування стають важливішими за обсяг повідомлень.

По-друге, надзвичайно важливим елементом є пояснення логіки управлінських рішень. У кризових умовах громадяни стикаються з численними обмеженнями та змінами звичного способу життя, тому просте інформування про «що саме вирішено» є недостатнім. Необхідно пояснювати, чому ухвалено саме таке рішення, які цілі воно переслідує, які строки його дії, які права і обов'язки виникають у громадян та які обмеження є тимчасовими. Такий підхід підвищує рівень сприйняття рішень як справедливих і необхідних, а отже, зменшує соціальну напругу.





По-третє, інформаційно-комунікаційний механізм має включати розвинену систему зворотного зв'язку та орієнтацію на потреби вразливих груп населення. Внутрішньо переміщені особи, люди з інвалідністю, літні люди, особи з низьким рівнем цифрової грамотності потребують спеціально адаптованих каналів комунікації та форм подання інформації. Для них важливо не лише отримувати повідомлення, а й мати можливість звернутися за роз'ясненням, консультацією чи допомогою. Таким чином, комунікація набуває не лише інформативної, а й соціально-підтримувальної функції.

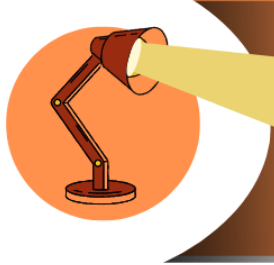
Отже, інформаційно-комунікаційний механізм у системі реалізації публічної політики в умовах воєнного стану можна розглядати як інструмент формування довіри, стабільності та передбачуваності. Він поєднує в собі швидкість реагування, чіткість і послідовність повідомлень, відкритість та орієнтацію на потреби різних соціальних груп. Саме завдяки ефективним комунікаціям держава здатна зменшувати рівень хаосу в суспільстві, протидіяти дезінформації та забезпечувати суспільну підтримку реалізації публічної політики в умовах криз і воєнного стану.

Цифровий механізм реалізації публічної політики в умовах криз та воєнного стану став одним із ключових чинників забезпечення стійкості державного управління в Україні. Саме цифровізація дозволила значною мірою зберегти керованість публічних процесів, доступ громадян до послуг і безперервність виконання соціальних функцій держави в умовах масових переміщень населення, руйнування інфраструктури та обмежених можливостей фізичної присутності громадян в установах. Онлайн-сервіси істотно знизили адміністративні бар'єри, скоротили час отримання послуг і дали змогу оперативно реагувати на нові соціальні виклики.

Показовим прикладом є запуск у 2022 році електронних сервісів для внутрішньо переміщених осіб, що був безпосередньою відповіддю на необхідність швидкого реагування на масове переміщення населення внаслідок бойових дій [12]. Через цифрові платформи громадяни отримали можливість реєструвати статус ВПО, подавати заяви на соціальну допомогу, отримувати виплати та доступ до інших форм державної підтримки без необхідності фізичного відвідування органів влади. У воєнних умовах це мало не лише адміністративне, а й гуманітарне значення, оскільки сприяло швидшому забезпеченню людей базовими ресурсами для виживання та адаптації.

Сильними сторонами цифрового механізму в кризових умовах насамперед є можливість швидкого масштабування управлінських рішень. Цифрові платформи дозволяють у короткі строки охоплювати мільйони користувачів, що в традиційній «паперовій» адміністративній системі було б практично неможливим. Це особливо важливо в ситуаціях, коли кількість отримувачів послуг різко зростає, як це сталося у випадку з внутрішньо переміщеними особами,





військовослужбовцями, постраждалими від бойових дій та іншими вразливими категоріями населення.

Ще однією суттєвою перевагою цифрового механізму є підвищення прозорості процедур та зменшення рівня бюрократизації. Автоматизація процесів скорочує кількість контактів між громадянином і посадовою особою, що знижує корупційні ризики, мінімізує суб'єктивний чинник у прийнятті рішень та прискорює обробку звернень. У воєнний час це має особливе значення, оскільки довіра до держави значною мірою залежить від того, наскільки швидко та справедливо громадяни отримують необхідну допомогу.

Важливою складовою цифрового механізму є можливість віддаленої взаємодії громадян із державою. За умов небезпеки пересування, зруйнованої транспортної інфраструктури та загроз життю фізичний доступ до органів влади часто є обмеженим або неможливим. Онлайн-сервіси дозволяють забезпечити безперервність надання послуг незалежно від місця перебування людини, що особливо актуально для внутрішньо переміщених осіб та громадян, які перебувають за кордоном.

Разом із тим, цифровий механізм не позбавлений ризиків і обмежень. Однією з головних проблем є цифрова нерівність, тобто нерівний доступ різних соціальних груп до цифрових технологій. Літні люди, особи з інвалідністю, мешканці сільських територій або люди з низьким рівнем цифрової грамотності можуть мати труднощі з використанням електронних сервісів. Це створює ризик соціального виключення та потребує паралельного розвитку альтернативних каналів надання послуг і спеціальних програм цифрової освіти.

Суттєвим викликом є також питання кібербезпеки. У воєнних умовах цифрові системи стають об'єктом цілеспрямованих кібератак, спрямованих на дестабілізацію роботи державних органів, викрадення персональних даних або порушення функціонування критично важливих сервісів. Тому цифровий механізм реалізації публічної політики має супроводжуватися посиленнями заходами захисту інформаційних систем, резервного збереження даних та постійного моніторингу кіберзагроз.

Окремої уваги потребує питання доступності цифрових сервісів для всіх користувачів. Йдеться не лише про технічну доступність, а й про зручність інтерфейсів, зрозумілість мови, наявність адаптованих версій для людей з порушеннями зору або слуху, а також підтримку користувачів у разі виникнення проблем. У воєнний час, коли рівень стресу в суспільстві значно підвищений, ці аспекти набувають особливої соціальної значущості.

Таким чином, цифровий механізм реалізації публічної політики в умовах криз і воєнного стану виступає потужним інструментом забезпечення стійкості держави, підвищення оперативності управління та збереження доступності публічних послуг. Водночас його ефективність безпосередньо залежить від





здатності держави мінімізувати цифрову нерівність, гарантувати кібербезпеку та забезпечити інклюзивний характер цифрових рішень. Саме поєднання технологічних інновацій із соціальною орієнтованістю визначає потенціал цифровізації як одного з ключових механізмів реалізації публічної політики у кризових умовах.

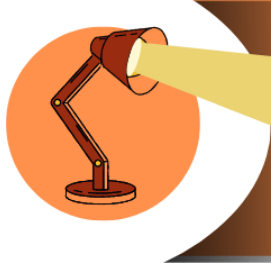
Моніторинг, оцінювання та навчання як «контур корекції» публічної політики в умовах криз і воєнного стану виступають необхідною складовою ефективного управління, оскільки саме вони забезпечують гнучкість, адаптивність та здатність держави вчасно реагувати на зміну ситуації. У кризових умовах традиційна лінійна модель реалізації політики, коли рішення ухвалюється, впроваджується і лише через тривалий час оцінюється, виявляється недостатньо ефективною. Натомість у кризових умовах набуває особливої актуальності циклічний підхід до реалізації публічної політики, за якого процес управління розглядається як безперервна послідовність взаємопов'язаних етапів. Спочатку ухвалюється управлінське рішення, після чого воно має бути максимально оперативно впроваджене на практиці. Далі здійснюється постійний моніторинг результатів його реалізації, який дає змогу оцінити реальний вплив прийнятих заходів і виявити можливі проблеми або недоліки. На основі отриманих даних та зворотного зв'язку від виконавців і громадян відбувається корекція дій, уточнення інструментів та процедур, а за потреби – перегляд самого рішення. Таким чином, реалізація політики постає як динамічний процес постійного вдосконалення, а не як одноразовий управлінський акт.

Саме така логіка відповідає підходам ОЕСР, де належне публічне управління розглядається не як сукупність формальних процедур, а як цілісна система цінностей, принципів, що підтримують усі етапи політичного циклу: формування політики, її реалізацію, комунікацію та оцінювання [8; 10]. У воєнний час це набуває особливого значення, оскільки ситуація змінюється надзвичайно швидко, а помилки або затримки в ухваленні коригувальних рішень можуть мати серйозні соціальні, економічні та безпекові наслідки.

Моніторинг у кризових умовах має бути максимально практико-орієнтованим і зосередженим на обмеженій кількості ключових показників, які реально відображають ефективність реалізації політики. Йдеться не про складні багатовимірні системи індикаторів, характерні для мирного часу, а про прості та зрозумілі параметри: час, необхідний від моменту ухвалення рішення до фактичного надання послуги; кількість осіб, охоплених підтримкою; стабільність і регулярність соціальних виплат; доступність адміністративних сервісів у кризових регіонах. Такі показники дозволяють швидко оцінити, чи працює політика на практиці, та виявити «вузькі місця» в системі реалізації.

Важливою особливістю воєнного управління є необхідність коротких зворотних циклів. Якщо в мирних умовах результати політики часто аналізуються





поквартально або щорічно, то під час війни така затримка є неприйнятною. Корекція рішень має відбуватися в режимі днів або тижнів. Це означає, що органи влади повинні мати налагоджені механізми оперативного збору інформації, її аналізу та ухвалення змін до вже прийнятих рішень. Такий підхід дозволяє уникати накопичення системних помилок і забезпечує більшу гнучкість у реагуванні на нові виклики.

Невід'ємною складовою «контуру корекції» є навчання та розвиток кадрового потенціалу публічної служби. Кризові умови вимагають від посадових осіб нових компетентностей, які раніше не були ключовими: уміння працювати в умовах високого рівня невизначеності, приймати рішення за браком повної інформації, здійснювати кризові комунікації, застосовувати правові норми воєнного стану, а також використовувати дані для оперативного управління. Саме тому підготовка та перепідготовка кадрів стає не допоміжним, а стратегічним елементом ефективної реалізації публічної політики.

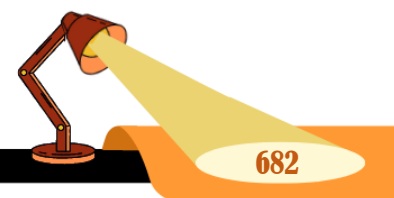
У цьому контексті показовою є діяльність, підтримувана UNDP, щодо підвищення спроможності публічних службовців у сфері кризових комунікацій, доступу до інформації та роботи в умовах воєнного стану [7; 9]. Такі навчальні програми сприяють формуванню професійної культури, зорієнтованої на швидке реагування, відповідальність та дотримання правових стандартів навіть за надзвичайних обставин.

Таким чином, моніторинг, оцінювання та навчання утворюють своєрідний «контур корекції» публічної політики, який дозволяє державі не лише реалізовувати ухвалені рішення, а й постійно вдосконалювати їх відповідно до реальних умов. У воєнний час цей контур стає механізмом виживання управлінської системи, адже саме через нього забезпечується здатність держави навчатися на власному досвіді, швидко виправляти помилки та підвищувати ефективність публічної політики в умовах тривалої кризи.

**Висновки.** Повномасштабна війна та комплексні кризи актуалізували потребу в таких механізмах реалізації публічної політики, які одночасно забезпечують оперативність управлінських рішень і збереження їх легітимності, правової визначеності та підзвітності.

Нормативно-правовий механізм виконує роль базової «рамки» кризового управління: він легітимує прискорені процедури, встановлює межі дискреції влади та забезпечує можливість застосування спеціальних режимів управління на окремих територіях відповідно до вимог безпеки.

Інституційно-організаційний механізм визначає реальну спроможність держави діяти безперервно й адаптивно: у воєнний час критично важливими стають єдиний координаційний контур між рівнями влади, міжвідомча взаємодія, мережеве партнерство з громадянським суспільством, бізнесом і міжнародними організаціями, а також забезпечення безперервності ключових публічних послуг і соціальних функцій.





Інформаційно-комунікаційний механізм є центральним чинником стійкості політики, оскільки формує довіру та керованість у суспільстві: системні офіційні повідомлення, пояснення логіки рішень, підтримка двостороннього зв'язку та орієнтація на вразливі групи зменшують рівень хаосу і підвищують прийнятність управлінських рішень.

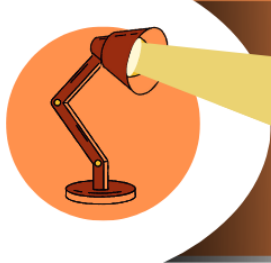
Цифровий механізм став важливим драйвером ефективності публічної політики під час війни, забезпечивши швидке масштабування сервісів і віддалений доступ до державної підтримки (зокрема для ВПО), однак потребує постійного врахування ризиків цифрової нерівності, кіберзагроз та вимог інклюзивності.

Моніторинг, оцінювання та навчання утворюють «контур корекції» політики, що дозволяє переходити від формального виконання рішень до адаптивного управління: регулярне відстеження простих показників результативності, короткі зворотні цикли та розвиток компетентностей публічних службовців забезпечують своєчасне уточнення інструментів і підвищують стійкість системи в умовах тривалої кризи.

#### *Література:*

1. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
2. Бельська Т. В. Організаційно-управлінські механізми надання адміністративних послуг у мегаполісі: сучасні виклики та рішення. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №4(44). С.52-62. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/22241>
3. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19>
4. Сурмін Ю. П. Теорія систем і системний аналіз у державному управлінні : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2003. 368 с.
5. Цуркан Р.А. Механізми публічного управління у надзвичайних ситуаціях. *Актуальні питання у сучасній науці*. Вип. № 1(19). 2024. С. 259-270. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-1\(19\)-259-270](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-1(19)-259-270) URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/8525>
6. Baubion C. OECD Risk Management: Strategic Crisis Management / OECD Working Papers on Public Governance 2013. № 23. OECD Publishing, Paris,. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/08/oecd-risk-management\\_g17a2354/5k41rbd1l1zr7-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/08/oecd-risk-management_g17a2354/5k41rbd1l1zr7-en.pdf)
7. Ensuring the Right to Information in the War-Setting in Ukraine. UNDP Ukraine. 21.12.2022. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ensuring-right-information-war-setting-ukraine>
8. Good Governance for Critical Infrastructure Resilience. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/04/good-governance-for-critical-infrastructure-resilience\\_7d5a9993/02f0e5a0-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/04/good-governance-for-critical-infrastructure-resilience_7d5a9993/02f0e5a0-en.pdf)
9. How to be productive in times of crisis: new educational courses for public officials on the Diiia.Digital Education platform UNDP Ukraine.. 05.04.2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/how-be-productive-times-crisis-new-educational-courses-public-officials-diiadigital-education-platform>
10. Policy Framework on Sound Public Governance. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/2020/12/policy-framework-on-sound-public-governance\\_931b05fc.html](https://www.oecd.org/en/publications/2020/12/policy-framework-on-sound-public-governance_931b05fc.html)





11. Public Administration in Ukraine 2023: Monitoring Report. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine\\_27a46a58/078d08d4-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf)

12. Ukraine launches new e-service for internally displaced persons. 20.04.2022. UNDP Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukraine-launches-new-e-service-internally-displaced-persons>

### References:

1. Bakumenko, V. D. (2000). *Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii, metodologii, praktyky* [Formation of public administration decisions: problems of theory, methodology, practice]. Kyiv: Vyd-vo UADU [in Ukrainian].

2. Bielska, T. V. (2025). Orhanizatsiino-upravlinski mekhanizmy nadannia administratyvnykh posluh u mehapolis: suchasni vyklyky ta rishennia [Organizational and managerial mechanisms for providing administrative services in a megalopolis: modern challenges and solutions]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 4(44), 52–62. Retrieved from <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/22241> [in Ukrainian].

3. Zakon Ukrainy “Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu” [Law of Ukraine “On the legal regime of martial law”]. (2015, May 12). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> [in Ukrainian].

4. Surmin, Yu. P. (2003). *Teoriia system i systemnyi analiz u derzhavnomu upravlinni* [Systems theory and systems analysis in public administration]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

5. Tsurkan, R. A. (2024). Mekhanizmy publicnoho upravlinnia u nadzvychainykh sytuatsiiakh [Mechanisms of public administration in emergency situations]. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi – Current Issues in Modern Science*, 1(19), 259–270. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-1\(19\)-259-270](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-1(19)-259-270) Retrieved from <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/8525> [in Ukrainian].

6. Baubion, C. (2013). *OECD risk management: Strategic crisis management* (OECD Working Papers on Public Governance, No. 23). Paris: OECD Publishing. Retrieved from [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/08/oecd-risk-management\\_g17a2354/5k41rbd11zr7-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/08/oecd-risk-management_g17a2354/5k41rbd11zr7-en.pdf)

7. Ensuring the right to information in the war-setting in Ukraine. (2022, December 21). UNDP Ukraine. Retrieved from <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ensuring-right-information-war-setting-ukraine>

8. OECD. (2019). *Good governance for critical infrastructure resilience*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/04/good-governance-for-critical-infrastructure-resilience\\_7d5a9993/02f0e5a0-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/04/good-governance-for-critical-infrastructure-resilience_7d5a9993/02f0e5a0-en.pdf)

9. How to be productive in times of crisis: New educational courses for public officials on the Diia.Digital Education platform. (2023, April 5). UNDP Ukraine. Retrieved from <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/how-be-productive-times-crisis-new-educational-courses-public-officials-diiadigital-education-platform>

10. OECD. (2020). *Policy framework on sound public governance*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from [https://www.oecd.org/en/publications/2020/12/policy-framework-on-sound-public-governance\\_931b05fc.html](https://www.oecd.org/en/publications/2020/12/policy-framework-on-sound-public-governance_931b05fc.html)

11. OECD. (2024). *Public administration in Ukraine 2023: Monitoring report*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine\\_27a46a58/078d08d4-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf)

12. Ukraine launches new e-service for internally displaced persons. (2022, April 20). UNDP Ukraine. Retrieved from <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukraine-launches-new-e-service-internally-displaced-persons>

