

Гончаренко Ганна Анатоліївна,
доктор юридичних наук, доцент,
професор спеціальної кафедри № 1 Центру захисту національної державності
навчально-наукового інституту державної безпеки
Національної академії Служби безпеки України,
вулиця Михайла Максимовича, 22, м. Київ, 03022, Україна

e-mail: anna_sovetnik@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0003-2483-8097>

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ І ВОЄННОГО СТАНУ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ НА ТРЕТЬОМУ РОЦІ ВІЙНИ

Анотація. Стаття присвячена аналізу зарубіжного досвіду правового регулювання публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій та воєнного стану з акцентом на уроках для України у третьому році війни. У роботі обґрунтовано актуальність дослідження через безпрецедентні виклики, що постали перед українською державою, серед яких затяжна війна, масштабні руйнування та гуманітарна криза. Автор проводить порівняльний аналіз моделей антикризового публічного управління таких країн, як Ізраїль, Хорватія, Грузія, Південна Корея, Великобританія та Японія. На основі цього аналізу визначено ключові принципи успішного антикризового управління, серед яких гнучкість, адаптивність, увага до комунікації та інноваційність підходів. У статті окреслено, як зазначений досвід може бути адаптований до українських реалій. Зокрема, розглянуто можливості впровадження ізраїльської аналітичної інфраструктури прийняття рішень, хорватського досвіду реінтеграції територій, грузинської моделі цифровізації державних послуг та південнокорейського стратегічного планування. Водночас підкреслюється, що механічне запозичення іноземного досвіду без врахування українських культурних, політичних та економічних особливостей може бути неефективним. Автор наголошує на необхідності творчого підходу та інклюзивного суспільного діалогу для розбудови стійкої та адаптивної системи публічного управління в Україні. Увагу приділено глобальним трансформаціям, які впливають на систему публічного управління: зламу міжнародного порядку, стрімкому розвитку цифрових технологій та кризі традиційних моделей освіти. У роботі зазначено, що ефективне реагування на сучасні виклики вимагає не лише інституційних змін, але й глибокої трансформації управлінської культури, розвитку антикризових комунікаційних стратегій, розбудови інституційної спроможності та залучення технологій штучного інтелекту. Висновки статті акцентують на унікальності українського контексту, що створює можливості для інноваційного підходу до антикризового управління. Україна може стати взірцем успішного транзиту до демократії та лідером регіональної інтеграції, якщо стратегічно осмислить та адаптує найкращі практики інших країн.

Ключові слова: публічне управління, умови надзвичайних ситуацій, надзвичайні умови, воєнний стан, Реінтеграція територій, адаптивне управління, моделі публічного управління, глобальні трансформації

Як цитувати: Гончаренко Г. А. Зарубіжний досвід правового регулювання публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і воєнного стану: уроки для України на третьому році війни. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2 (65). С. 284–301. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-15>

In cites: Honcharenko, H.A. (2024). Foreign Experience of Legal Regulation of Public Administration in Emergencies and Martial Law: Lessons for Ukraine in the Third Year of Wartime. *Pressing Problems of Public Administration*, 2 (65), 284–301. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-15> [in Ukrainian].

Актуальність дослідження. В умовах безпрецедентних викликів, з якими стикається Україна на третьому році війни, питання ефективного правового регулювання публічного управління в кризових ситуаціях набуває критичної ваги. Масштабний збройний конфлікт, що триває на території нашої держави, не лише загрожує її суверенітету та територіальній цілісності, а й ставить під сумнів здатність існуючих інституцій та правових механізмів адекватно реагувати на виклики воєнного часу. В таких умовах звернення до зарубіжного досвіду набуває особливої актуальності, адже дозволяє виявити перевірені практикою моделі організації публічної влади, що довели свою ефективність під час масштабних криз і повоєнного відновлення.

Однак, досліджуючи зарубіжний досвід, важливо враховувати фундаментальні трансформації, що відбуваються в сучасному світі. По-перше, ми є свідками зламу глобальної політики глобалізму і формування нового світоустрою, в якому Україна опинилася на передньому краї боротьби за демократичні цінності та право націй на самовизначення. Такий контекст вирізняє нашу державу з-поміж інших країн, що зіткнулися з викликами війни за останні десятиліття. По-друге, стрімкий розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для організації публічного управління, але водночас створює додаткові ризики в умовах інформаційної війни. По-третє, занепад культури навчання і отримання надійних знань через легкість поширення інформації будь-якої якості ставить під загрозу здатність суспільства приймати зважені рішення в критичних ситуаціях. Таким чином, є дуже нагальна потреба виявити та критично осмислити найкращі зарубіжні правові практики публічного управління в екстремальних умовах, але з обов'язковим урахуванням унікальності викликів, що постали перед Україною. Тільки так ми зможемо виробити дієві рекомендації щодо адаптації передового досвіду до українських реалій і посилення інституційної спроможності нашої держави в умовах затяжної війни та майбутнього повоєнного відновлення. Це стане важливим внеском у зміцнення національної безпеки України та здатності нашого суспільства гідно відповідати на історичні виклики сучасності.

Огляд літератури. Проблематика правового регулювання публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і воєнного стану привертає дедалі більшу увагу дослідників у всьому світі. На глобальному рівні цими питаннями опікуються такі авторитетні інституції, як Всесвітній економічний форум (WEF) [25], Королівський інститут оборонних досліджень (RUSI) [18; 19], Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD) [9], Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) [14] тощо. У своїх аналітичних матеріалах вони акцентують увагу на глибинних викликах, що постають перед системами публічного управління в кризових умовах: забезпечення національної безпеки та оборони, підтримання економічної стабільності, адаптація до стрімких технологічних змін, протидія гібридним загрозам тощо. Дослідники наголошують на необхідності розробки гнучких та адаптивних моделей управління, здатних швидко реагувати на динамічні зміни безпекового середовища. Серед ключових напрямів наукових пошуків у цій сфері можна виділити такі:

- 1) Трансформація систем національної безпеки та оборони. Як зазначають експерти RUSI, в умовах гібридних загроз традиційні підходи до забезпечення безпеки, засновані на чіткому розмежуванні військової та цивільної сфер, втрачають свою ефективність. Натомість актуалізується потреба в розробці інтегрованих моделей управління, які дозволяють оперативн

нувати дії різних силових структур, а також налагоджувати ефективну взаємодію між державним і приватним сектором.

2) Забезпечення стійкості критичної інфраструктури. Аналітики EBRD наголошують, що в умовах війни або масштабних криз однією з ключових функцій держави стає підтримання безперебійного функціонування життєво важливих систем: енергетики, водопостачання, транспорту, зв'язку тощо, – і це вимагає розробки спеціальних протоколів дій на випадок надзвичайних ситуацій, створення резервних потужностей та альтернативних маршрутів постачання, а також налагодження тісної співпраці між органами влади та операторами критичної інфраструктури.

3) Адаптація до стрімких технологічних змін. Цифрова трансформація несе в собі не лише нові можливості, але й додаткові виклики для систем публічного управління: з одного боку, передові технології дозволяють підвищити ефективність комунікації між владою і громадянами, спростити процедури надання публічних послуг, посилити прозорість прийняття рішень. З іншого боку, зростає вразливість цифрової інфраструктури до кібератак і дезінформації, що особливо актуально в умовах війни. Тож урядам необхідно виробляти виважені стратегії цифровізації публічного сектору, які дозволять максимально використати переваги нових технологій і водночас мінімізувати пов'язані з ними ризики.

В Україні проблематика трансформації публічного управління в умовах війни вийшла на перший план після початку російської агресії у 2014 році. Вітчизняні дослідники активно вивчають зарубіжний досвід антикризового менеджменту та адаптують його до українських реалій. Зокрема, значна увага приділяється питанням реформування сектору безпеки та оборони ([3; 21]), впровадження інноваційних підходів до стратегічних комунікацій [4; 5; 6; 20], розробки ефективних механізмів демократичного цивільного контролю над силовими структурами [1; 10; 23]. Водночас багато аспектів цієї проблематики потребують подальшого дослідження, особливо в контексті нових викликів, пов'язаних з повномасштабним вторгненням Росії у 2022 році. Отже, проблематика правового регулювання публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і воєнного стану перебуває в центрі уваги світової наукової спільноти. Ключові напрями досліджень включають трансформацію систем національної безпеки, забезпечення стійкості критичної інфраструктури, адаптацію до технологічних змін тощо. В Україні ця тематика набула особливої актуальності в контексті російської агресії, що зумовлює потребу в комплексних компаративних дослідженнях зарубіжного досвіду та його творчій адаптації до вітчизняних реалій. Саме на вирішення цього завдання і спрямована дана стаття.

Мета статті – виявити найкращі зарубіжні правові практики публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і воєнного стану для адаптації в Україні. Поставлена мета зумовила вирішення трьох задач:

1) провести компаративний аналіз законодавства окремих країн світу, що зіткнулися з викликами війни та повоєнного відновлення, виявивши ефективні правові моделі організації публічної влади в умовах масштабних криз;

2) врахувати сучасні глобальні зміни (злам політики глобалізму, розвиток цифрових технологій, занепад культури навчання) та визначити їх вплив на формування нового світоустрою й роль України в цих процесах;

3) обґрунтувати можливості адаптації найкращих зарубіжних правових практик публічного управління в українських реаліях з урахуванням специфіки сучасних викликів та необхідності посилення інституційної спроможності української держави.

Використана методологія. Дане дослідження ґрунтується на комплексному застосуванні загальнонаукових та спеціальних правових методів. Серед загальнонаукових методів ключову роль відіграє компаративний (порівняльний) аналіз, який дозволяє зіставити підходи різних країн до правового регулювання публічного управління в екстремальних умовах. Цей метод дає змогу виявити спільні риси та відмінності у законодавстві держав, що зіткнулися зі схожими викликами, а також визначити найбільш ефективні правові інструменти та механізми, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Окрім компаративного аналізу, в роботі широко застосовуються методи системного аналізу (для дослідження правового регулювання як цілісної системи взаємопов'язаних елементів), структурно-функціонального аналізу (для з'ясування ролі та функцій окремих правових інститутів в загальній системі публічного управління), а також діалектичний метод (для розгляду правових явищ у їх розвитку та взаємозв'язку із суспільно-політичними процесами).

Поряд із загальнонауковими, в роботі використано низку спеціальних правових методів. Зокрема, формально-юридичний (догматичний) метод дозволяє дослідити зміст правових норм, що регламентують діяльність органів публічної влади в умовах надзвичайних ситуацій і воєнного стану. Порівняльно-правовий метод застосовується для зіставлення положень національного законодавства різних країн, виявлення у них спільних та відмінних рис. Методи правового моделювання та прогнозування використовуються для обґрунтування можливостей адаптації зарубіжного досвіду до українських реалій та передбачення потенційних наслідків впровадження тих чи інших правових новацій. У цілому, комплексне застосування загальнонаукової та спеціальної правової методології дозволяє забезпечити всебічність і ґрунтовність дослідження, отримати науково значущі результати, які матимуть не лише теоретичну, але й практичну цінність для удосконалення правового регулювання публічного управління в Україні в умовах війни та повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. Для проведення анонсованого вище в методології компаративного аналізу законодавства щодо правового регулювання публічного управління в умовах війни та повоєнного відновлення, доцільно обрати наступні країни:

1) Ізраїль. Ця держава фактично перебуває у стані перманентного збройного конфлікту від моменту свого створення у 1948 році. Попри це, Ізраїлю вдалося побудувати ефективну модель публічного управління, яка дозволяє забезпечувати безпеку громадян та сталий розвиток економіки в умовах постійних викликів.

2) Хорватія. Ця балканська країна пережила жорстоку війну за незалежність у 1991-1995 роках, під час якої значна частина її території перебувала під окупацією. Після завершення конфлікту Хорватія успішно реалізувала комплекс реформ, спрямованих на зміцнення демократичних інститутів, забезпечення верховенства права та європейську інтеграцію.

3) Грузія. У 2008 році Грузія зазнала російської військової агресії, внаслідок якої втратила контроль над частиною своєї території. Попри це, країна продовжує курс на демократизацію та впровадження ефективних моделей публічного управління, зокрема в сфері надання електронних послуг громадянам.

4) Південна Корея. Ця країна фактично перебуває у стані війни з Північною Кореєю від моменту розколу Корейського півострова у 1953 році. Попри постійну військову загрозу, Південній Кореї вдалося здійснити вражаючий економічний ривок та утвердитися як одна з найбільш технологічно розвинених демократій світу.

5) Об'єднане Королівство: хоча ця країна не стикалася з викликами війни безпосередньо на своїй території, британський досвід антикризового управління під час Другої світової війни та повоєнної відбудови вважається одним з найбільш успішних прикладів мобілізації суспільства та економіки в екстремальних умовах.

6) Японія. Зазнавши нищівної поразки у Другій світовій війні, Японія зуміла в короткі терміни відновити зруйновану економіку та утвердитися як одна з найбільш розвинених демократій світу. Японський досвід повоєнних реформ, зокрема в сфері публічного управління, становить значний інтерес для країн, що перебувають у стані конфлікту або післявоєнного відновлення.

Отже, кейси цих країн мають стати предметом ґрунтовного компаративного аналізу щодо правових моделей публічного управління в умовах війни та повоєнної відбудови. Звернемося до кожного випадку більш детально.

Ізраїль від моменту свого створення змушений жити в умовах постійної загрози з боку сусідніх арабських держав. Це наклало свій відбиток на всю систему публічного управління країни, яка зорієнтована передусім на забезпечення безпеки та обороноздатності. Зокрема, в Ізраїлі діє потужне антикризове законодавство, яке наділяє уряд та силові структури широкими повноваженнями в умовах надзвичайних ситуацій. Так, у разі оголошення надзвичайного стану, уряд отримує право вводити обмеження на пересування громадян, запроваджувати комендантську годину, здійснювати превентивні арешти потенційно небезпечних осіб тощо. Водночас, ізраїльське законодавство передбачає жорсткий парламентський та судовий контроль за діяльністю виконавчої влади, що дозволяє попереджати можливі зловживання.

Окрім механізмів реагування на гострі кризи, Ізраїль активно впроваджує інноваційні підходи до управління державою в умовах перманентної нестабільності. Зокрема, у країні створено розгалужену систему ситуаційних центрів та спеціалізованих аналітичних установ, які здійснюють постійний моніторинг безпекової ситуації та розробляють сценарії реагування на різні типи загроз. Особлива увага приділяється питанням стратегічних комунікацій та протидії ворожим інформаційним впливам. Загалом, ізраїльська модель публічного управління, що сформувалася в умовах неперервного конфлікту, відзначається високою адаптивністю, чітким розподілом повноважень та потужною аналітичною складовою.

Досвід Хорватії показує можливість успішного переходу від війни до миру та повоєнної розбудови держави на демократичних засадах. Після здобуття незалежності у 1991 році Хорватія одразу стала об'єктом збройної агресії з боку Югославії (а фактично Сербії та Чорногорії). Протягом 1991-1995 років значна частина території країни, включно зі столицею Загребом, потерпала від бойових дій, етнічних чисток та руйнувань. Попри це, хорватське керівництво одразу зробило європейську інтеграцію своїм стратегічним пріоритетом і розпочало впровадження необхідних реформ.

Зокрема, у 1990-х роках було прийнято низку законів, спрямованих на зміцнення демократичних інститутів, забезпечення прав людини та створення ефективної системи публічного управління. Конституція 1990 року закріпила принцип поділу влади, гарантувала незалежність судової системи, свободу медіа та широкі права місцевого самоврядування. У 2001 році було ухвалено конституційні зміни, які гарантували представництво національних меншин (передусім сербів) в органах влади та передбачали культурну автономію

для етнічних громад. Паралельно відбувалася розбудова сучасної професійної державної служби, налагоджувалися механізми парламентського контролю над виконавчою владою, вживалися рішучі заходи з подолання корупції.

Попри те, що процес демократичних перетворень у Хорватії ускладнювався фактором нерозв'язаного територіального конфлікту (до 1998 року значна частина Східної Славонії залишалася під контролем самопроголошеної Сербської Країни), країні вдалося досягти вражаючого прогресу. Сьогодні Хорватія є членом ЄС і НАТО, має одні з найвищих показників якості публічного управління та верховенства права серед країн Центрально-Східної Європи [8]. Хорватський досвід демонструє важливість політичної волі та послідовності у впровадженні реформ навіть в умовах гібридних загроз та гуманітарних викликів.

Цікавим прикладом адаптації публічного сектору до умов «тілючого» конфлікту є кейс Грузії. Після російської агресії 2008 року, внаслідок якої Грузія втратила контроль над Абхазією та Південною Осетією, грузинське керівництво розпочало низку інноваційних реформ. Їх метою було зміцнити довіру громадян до держави та підвищити ефективність публічного управління в умовах обмежених ресурсів та зовнішнього тиску. Зокрема, Грузія стала одним зі світових лідерів у запровадженні електронного урядування та цифровізації публічних послуг. Такі сервіси, як електронний реєстр бізнесу, онлайн-реєстрація власності, портал електронних публічних закупівель та інші, дозволили істотно знизити корупційні ризики, оптимізувати витрати бюджету та прискорити економічне зростання. Успішним антикорупційним кроком стало створення центрів з надання публічних послуг «Будинок юстиції», де громадяни можуть швидко отримати більшість необхідних довідок та дозволів. Загалом, грузинська модель «цифрової держави» довела свою ефективність в умовах хронічної нестабільності та гібридних загроз.

Південнокорейський досвід цікавий своєю комбінацією потужного антикризового управління та інноваційних підходів до розбудови держави в умовах перманентної загрози. Від часу поділу Корейського півострова у 1953 р. Південна Корея фактично перебуває у стані війни з Північною Кореєю. Попри це, країні вдалося здійснити стрімкий економічний ривок та утвердитись як одна з найбільш високотехнологічних держав світу. Досягненню цього сприяло формування унікальної моделі публічного управління, що поєднує елементи восьмирічного планування, ринкові механізми та розгалужену мережу державно-приватного партнерства. Зокрема, правове регулювання економічного розвитку та антикризового менеджменту здійснюється на основі п'ятирічних планів, які розробляються Міністерством стратегії та фінансів та затверджуються парламентом. Ці плани встановлюють чіткі цілі для кожного сектору економіки, визначають пріоритетні інфраструктурні проекти та окреслюють заходи з посилення обороноздатності. Водночас, на відміну від директивного планування радянського зразка, південнокорейська система передбачає активне залучення бізнесу та громадянського суспільства до розробки та реалізації стратегічних ініціатив.

Окремої уваги заслуговує південнокорейський досвід цифровізації сектору безпеки та оборони. Країна є світовим лідером у розробці та застосуванні технологій штучного інтелекту, робототехніки, *augmented reality* в оборонній сфері. Це дозволяє істотно підвищити ефективність збройних сил в умовах обмежених людських ресурсів (Південна Корея має одну з найнижчих у світі

народжуваність). Загалом, південнокорейська модель публічного управління довела свою здатність до інноваційної адаптації в умовах хронічних безпекових викликів.

Британський досвід воєнного часу та повоєнної відбудови часто розглядається як еталон антикризового управління та соціальної мобілізації. З початком Другої світової війни уряд Великобританії отримав надзвичайно широкі повноваження в економічній та соціальній сферах. Було запроваджено жорстке регулювання цін та розподілу дефіцитних товарів, встановлено державний контроль над стратегічними галузями промисловості, мобілізовано трудові ресурси. Водночас, попри всеохоплюючий характер державного інтервенціонізму, британській владі вдалося зберегти довіру суспільства та забезпечити високий рівень соціальної згуртованості. Цьому сприяли регулярні публічні звернення прем'єр-міністра Вінстона Черчілля, в яких він відверто говорив про труднощі та жертви, але наголошував на невідворотності перемоги. Важливу об'єднавчу роль відігравала королівська родина – попри бомбардування Лондона, король Георг VI та його дружина принцеса Єлизавета відмовлялися покидати столицю, демонструючи солідарність з простими британцями. У повоєнний період британський уряд реалізував масштабну програму соціальних реформ, спрямовану на створення держави загального добробуту. Її ключовими елементами стали запровадження універсальної безкоштовної медицини, масове житлове будівництво, розширення доступу до вищої освіти. Загалом, досвід Великобританії засвідчив вирішальне значення суспільної легітимності та довіри до влади в умовах екзистенційних викликів.

Повоєнна відбудова Японії – це історія феноменального відродження країни з руїн та перетворення її на одного з глобальних економічних лідерів. Після капітуляції у 1945 році Японія опинилася під окупацією США та під впливом комплексу реформ, ініційованих американською адміністрацією. Ці реформи, відомі як «Курс Шермана», включали демілітаризацію, демонополізацію економіки, аграрну реформу, лібералізацію торгівлі та низку інших кроків, спрямованих на демократизацію японського суспільства. Попри свій директивний характер, реформи відбувалися у тісній взаємодії з японським істеблішментом та з урахуванням місцевої специфіки, зокрема, в Японії було збережено інститут монархії досі.

Попри всі відмінності розглянутих кейсів, у них можна виокремити кілька спільних рис, які видаються важливими для розбудови ефективної моделі публічного управління в кризових умовах.

1) По-перше, це гнучкість та адаптивність системи прийняття рішень. У Ізраїлі, Південній Кореї, Великобританії воєнного часу ми бачимо приклади надзвичайно широких повноважень виконавчої влади, яка, втім, контролюється парламентом та користується високою суспільною довірою. Це дозволяє оперативно реагувати на динамічні зміни безпекового середовища, не жертвуючи принципами демократії та верховенства права. У випадку Хорватії та Грузії акцент робиться на розбудові сильних та підзвітних демократичних інституцій вже в процесі конфлікту чи пост-конфліктного транзиту. Японський досвід повоєнних реформ показує важливість врахування місцевої специфіки та залучення національного істеблішменту до реалізації перетворень. В усіх випадках гнучкість поєднується з інституційною стабільністю та наступництвом.

2) По-друге, спільною рисою успішних кейсів є висока суспільна легітимність публічної влади, яка забезпечується через постійну комунікацію та

залучення громадян. Чи то через регулярні звернення лідерів нації, як у випадку Великобританії, чи через цифрові платформи комунікації влади і громади, як у Грузії та Кореї, чи через інституційні механізми парламентського контролю, як в Ізраїлі – скрізь ми бачимо великі зусилля, спрямовані на підтримання довіри суспільства до влади в кризовий період.

3) По-третє, важливим чинником успішності реформ є їх комплексність та узгодженість. Хорватський досвід показує, як конституційна реформа поєднувалася зі змінами у системі держслужби, антикорупційними ініціативами та розширенням прав меншин. Південнокорейська модель державно-приватного партнерства передбачає узгодження стратегічних планів уряду з інвестиційними пріоритетами бізнесу. Британські повоєнні реформи охоплювали соціальну сферу, охорону здоров'я, освіту як цілісний комплекс перетворень.

Нарешті, спільною рисою розглянутих кейсів є інноваційність підходів до публічного управління, активне застосування новітніх технологій. Ізраїль та Південна Корея є лідерами у використанні штучного інтелекту та великих даних в секторі оборони та безпеки. Грузія та Естонія перенесли більшість публічних послуг в онлайн, радикально знизивши корупційні ризики. Японія в повоєнний період зробила ставку на технологічне лідерство як основу відродження економіки.

Цікаво порівняти підходи різних країн до балансу між цифровізацією та збереженням класичних механізмів представницької демократії. Так, якщо Грузія та Естонія є лідерами електронної демократії, то Ізраїль та Великобританія набагато обережніше ставляться до цифрової трансформації політичної системи, акцентуючи на людському факторі та очному спілкуванні громадян і влади.

Отже, комплексний компаративний аналіз кейсів Ізраїлю, Хорватії, Грузії, Південної Кореї, Великобританії та Японії дозволяє виокремити низку факторів, які видаються критично важливими для забезпечення ефективності та стійкості публічного управління в кризових умовах. Серед них:

- гнучкість та адаптивність системи прийняття рішень, що поєднується з інституційною сталістю та наступництвом;
- висока суспільна легітимність публічної влади, яка забезпечується через різноманітні механізми комунікації та залучення громадян;
- комплексність та узгодженість реформ, їх проникнення в усі ключові сфери державної політики;
- інноваційність підходів, активне застосування передових технологій в системі публічного адміністрування.

Водночас, ці декілька кейсів демонструють і різні підходи до пошуку балансу між оперативністю реагування на загрози та демократичним контролем, між цифровізацією та збереженням класичних представницьких механізмів, між економічними імперативами та соціальними пріоритетами державної політики. Це підводить до думки, що не існує універсальної формули успіху: кожна країна має виробити власну модель антикризового управління, яка відповідатиме її культурним особливостям, політичним традиціям, рівню технологічного розвитку та характеру актуальних викликів. Саме з таких позицій варто підходити до осмислення зарубіжного досвіду при розробці української моделі публічного адміністрування в умовах війни та повоєнного відновлення [12; 24]. Некритичне запозичення тих чи інших підходів навряд чи дасть бажаний ефект. Натомість потрібен виважений аналіз, який дозволить

виокремити дійсно релевантні та потенційно ефективні інструменти з урахуванням української специфіки:

1) з одного боку, масштаб руйнувань та гуманітарних викликів, з якими стикнулася наша країна, є співставним хіба що з досвідом Великобританії під час Другої світової війни чи Японії в перші повоєнні роки;

2) з іншого боку, Україна, на відміну від цих країн, змушена одночасно протистояти збройній агресії та проводити масштабні реформи, покликані наблизити її до стандартів ЄС та НАТО. Це створює додаткове навантаження на систему публічного управління.

За рівнем технологічного розвитку та цифровізації публічної сфери Україна має більше спільного з Грузією чи Естонією, аніж з Ізраїлем чи Південною Кореєю. Водночас, масштаб безпекових викликів, з якими стикається наша держава, є істотно більшим і вимагає адекватного посилення сектору оборони та безпеки. Досвід Ізраїлю в розбудові потужної аналітичної інфраструктури прийняття рішень видається тут особливо цінним. Подібно до балканських країн, зокрема Хорватії, Україна потребує ефективних механізмів деокупації та реінтеграції територій, забезпечення прав і безпеки цивільного населення, подолання міжрегіональних та міжетнічних розколів, посилених війною. Але, на відміну від Хорватії, перед Україною стоїть виклик реінтеграції набагато більших та різноманітніших територій з населенням, яке довгий час перебувало під впливом ворожої пропаганди.

Загалом, український кейс є майже унікальним за масштабом та комплексністю викликів, що стоять перед системою публічного управління. З одного боку, це вимагає критичного переосмислення підходів, які успішно застосовувалися іншими країнами в менш екстремальних умовах. З іншого боку, це створює можливості для інституційних та технологічних інновацій, які можуть стати новим словом у глобальній практиці антикризового менеджменту. Зокрема, українська держава могла б інвестувати в розробку передових систем захисту критичної інфраструктури на основі технологій штучного інтелекту та предиктивної аналітики, як це робить Ізраїль. Досвід Естонії та Грузії міг би бути корисним для прискорення цифрової трансформації державного сектору та розвитку електронної демократії в умовах обмежених ресурсів. Південнокорейська модель стратегічного планування в форматі державно-приватного партнерства могла б дати імпульс відродженню та модернізації базових галузей української економіки. Але при цьому важливо, щоб всі ці інновації не просто механічно копіювалися, а адаптувалися до українських реалій через інклюзивний суспільний діалог. Як показує досвід Великобританії та Японії, успішність реформ та стійкість держави в кризовий період визначаються не лише якістю інститутів та технологій, але й рівнем суспільної довіри та згуртованості. А вони, в свою чергу, неможливі без постійної комунікації влади з громадянами, без врахування їхніх потреб та очікувань.

У цьому сенсі, гострим викликом для української моделі публічного управління в повоєнний період буде пошук балансу між оперативністю та ефективністю рішень, з одного боку, та їх суспільною легітимністю, з іншого. Це вимагатиме не лише інституційних змін, але й глибокої трансформації управлінської культури, а, можливо, і ширшої суспільної ментальності. На цьому шляху Україна неминуче зіткнеться з труднощами та суперечностями. Але саме в цьому полягає шанс нашої країни не просто успішно впоратися з кризою, але й вийти з неї оновленою та посиленою (таблиця 1).

Таблиця 1. – Порівняльний аналіз моделей антикризового публічного управління: уроки для України

Table 1. – Comparative analysis of anti-crisis public management models: lessons for Ukraine

Країна	Ключові характеристики моделі	Актуальні виклики	Потенціал для адаптації в Україні
Ізраїль	– широкі повноваження виконавчої влади з парламентським контролем – розвинена система ситуаційних центрів та аналітики даних – увага до стратегічних комунікацій	– перманентний збройний конфлікт – необхідність швидкого реагування на загрози	– посилення аналітичної інфраструктури – прийняття рішень – розвиток систем захисту критичної інфраструктури на основі штучного інтелекту
Хорватія	– фокус на розбудові демократичних інститутів в умовах конфлікту – увага до прав меншин та людського виміру конфлікту – послідовна євроінтеграційна стратегія	– деокупація та реінтеграція територій – подолання гуманітарних наслідків війни	– механізми забезпечення прав населення деокупованих територій – узгодження реформ з євроінтеграційними прагненнями
Грузія	– рішуча цифрова трансформація державних послуг – антикорупційні реформи через дерегуляцію та автоматизацію рішень – інноваційні форми комунікації влади і громади	– часткова окупація території – асиметричне протистояння з Росією – обмеженість ресурсів для реформ	– прискорення цифровізації державного сектору – розвиток інструментів е-демократії та зворотного зв'язку з громадянами
Південна Корея	– модель стратегічного планування через державно-приватне партнерство – інвестиції в технологічне лідерство як основу стійкості – адаптація управління до демографічних викликів	– перманентна військова загроза з боку Північної Кореї – потреба в ефективній координації дій уряду та бізнесу – старіння населення	– стимули для технологічної модернізації базових галузей – більш інклюзивні механізми розробки державних стратегій та планів
Велико-британія	– надзвичайні повноваження уряду з опорою на суспільну довіру – регулярна публічна комунікація лідерів нації – фокус повоєнних реформ на соціальній сфері	– потреба у дуже швидкій мобілізації ресурсів – загроза прямих атак на цивільне населення – повоєнна економічна розруха	– розвиток антикризових комунікаційних стратегій – механізми підтримки суспільної єдності та стійкості
Японія	– директивні реформи під зовнішнім впливом з урахуванням місцевої специфіки – ставка на технологічне лідерство як основу відбудови економіки – баланс між традицією та інноваціями в публічному управлінні	– масштабні руйнування та людські втрати внаслідок війни – необхідність докорінної перебудови політичної та економічної систем – загроза маргіналізації традиційних інститутів	– принцип «розумної адаптації» зарубіжного досвіду – використання традицій як основи суспільної консолідації

*Джерело: розробка автора.

*Source: developed by the author.

Ця таблиця дозволяє побачити спільні риси та відмінності у підходах різних країн до антикризового управління, співставити масштаб викликів, з якими вони стикалися, та оцінити можливості адаптації їхнього досвіду до українських реалій. А також цей порівняльний аналіз дозволяє виокремити ряд ключових уроків для розбудови ефективної системи публічного адміністрування в Україні в умовах війни та повоєнного відновлення:

1) Попри суттєві відмінності в масштабах та характері викликів, з якими стикалися ці держави, можна ідентифікувати певні спільні принципи успішного антикризового менеджменту: адаптивність та гнучкість системи прийняття рішень, увага до комунікації та легітимності влади, комплексність підходу до реформ та інноваційність мислення.

2) Водночас, унікальність та безпрецедентність ситуації, в якій перебуває Україна, вимагає не механічного копіювання чужих практик, а творчої адаптації найбільш релевантних підходів – таких як розвиток аналітичної інфраструктури прийняття рішень (за прикладом Ізраїлю), цифрова трансформація державних послуг (як у Грузії), реінтеграція територій та європеїзація політичної системи (досвід Хорватії) – до місцевого контексту через широкий суспільний діалог та з урахуванням довгострокових пріоритетів розвитку;

3) При осмисленні цього досвіду критично важливо враховувати ширший контекст глобальних трансформацій, які суттєво впливають на середовище, в якому функціонує система публічного управління. Ці трансформації включають кардинальні зрушення в міжнародному порядку, стрімкий розвиток цифрових технологій та кризи традиційних моделей освіти і навчання.

Осмислюючи досвід антикризового публічного управління Ізраїлю, Хорватії, Грузії, Південної Кореї, Великобританії та Японії, можна виокремити кілька ключових уроків, які доцільно адаптувати до українських реалій у 2025-2026 роках з урахуванням специфіки сучасних викликів та необхідності посилення інституційної спроможності нашої держави.

По-перше, Україні варто перейняти ізраїльський підхід до розбудови потужної аналітичної інфраструктури прийняття рішень, яка дозволяє системно відслідковувати загрози, моделювати сценарії та продукувати релевантну інформацію в режимі реального часу. Це передбачає створення мережі ситуаційних центрів, інтеграцію великих даних з різних джерел, застосування передових технологій штучного інтелекту для виявлення закономірностей та прогнозування розвитку подій.

По-друге, доцільно творчо переосмислити досвід Хорватії в частині реінтеграції деокупованих територій та підтримки постраждалого населення. Зокрема, варто розробити комплексні програми відбудови зруйнованої інфраструктури, надання психологічної підтримки та правової допомоги жертвам війни, сприяння примиренню та діалогу між різними соціальними групами. При цьому важливо враховувати культурні, історичні та демографічні особливості українських регіонів, уникаючи універсальних підходів.

По-третє, Україна може адаптувати грузинський досвід масштабної цифрової трансформації державних послуг, що дозволяє мінімізувати корупційні ризики, підвищити прозорість та ефективність публічного сектору. Це передбачає перехід до модерних платформних рішень, автоматизацію рутинних процесів, впровадження електронних систем ідентифікації громадян тощо. Водночас, при реалізації таких ініціатив критично важливо забезпечити надійний захист персональних даних та мінімізувати ризики цифрової ексклюзії вразливих груп населення.

По-четверте, цінним для України може бути південнокорейський досвід стратегічного планування розвитку критичних секторів економіки на засадах державно-приватного партнерства. Це дозволяє мобілізувати інвестиційні ресурси, стимулювати інновації та підвищити конкурентоспроможність національних компаній на глобальному ринку. Звісно, при цьому Україні доведеться виробити власні механізми узгодження інтересів та балансування впливів різних груп стейкхолдерів. Нарешті, важливо врахувати і більш універсальні уроки британського та японського повоєнного досвіду – передусім щодо важливості лідерства, соціальної згуртованості та готовності до реформ як передумов успішної відбудови країни після руйнівної війни.

Як і в якому контексті це зробити? На це можна знайти «підказку», якщо врахувати масштабний зовнішній геополітичний і технологічний контекст. Отже, далі розглянемо детальніше, як ці мегатренди позначаються на формуванні нового світоустрою та яку роль у цих процесах відіграє Україна. Передусім варто зауважити, що міжнародна система переживає період глибокої трансформації, яка характеризується зламом парадигми глобалізації, що домінувала в світовій політиці та економіці з кінця ХХ століття. Як зазначає Джон Ікенберрі, ми є свідками кризи ліберального міжнародного порядку, який ґрунтувався на принципах вільної торгівлі, багатосторонньої співпраці та поширення демократії [11]. Ця криза зумовлена цілою низкою факторів – від зростання економічної та політичної могутності авторитарного Китаю до посилення антиглобалістських та ізоляціоністських настроїв у розвинених демократіях. Дійсно, російська агресія проти України стала яскравою ілюстрацією цих тектонічних зрушень у глобальному порядку. Як зауважує Тімоті Снайдер, війна в Україні – це не просто локальний конфлікт, а битва за майбутнє світоустрою, в якій зіштовхнулися дві фундаментально несумісні системи цінностей та принципів міжнародних відносин [22]. З одного боку – постімперський ревізіонізм Росії, який прагне силою перекроїти кордони та відновити зони впливу. З іншого – українська боротьба за свободу, суверенітет та демократичний вибір, яка уособлює прагнення багатьох країн та народів Європи і Євразії до життя в світі поваги до людської гідності.

І той факт, що Україна опинилася в епіцентрі цієї глобальної конфронтації, накладає особливу відповідальність на систему публічного управління нашої країни: сьогодні від ефективності та стійкості українських державних інститутів залежить не лише доля нашого народу, але й майбутня архітектура міжнародної безпеки. Як слушно зауважує Енн Аплабаум, якщо Україна зазнає поразки, це матиме катастрофічні наслідки не лише для регіональної стабільності, але й для глобального балансу сил та довіри до демократичних цінностей [7]. Натомість, якщо Україна вистійть та переможе, це стане потужним сигналом для всього світу, що агресія та тиранія приречені на поразку. У цьому контексті важливим завданням для української системи публічного управління є не лише ефективне реагування на безпосередні виклики воєнного часу, але й стратегічне осмислення місця України в новому світоустрою, що формується. Зокрема, Україна має всі шанси стати лідером регіональної інтеграції та оборонної співпраці в Центрально-Східній Європі, згуртовуючи навколо себе країни, що поділяють спільні цінності та прагнуть протистояти неоімперіалізму Кремля [15].

Водночас, нинішня криза «глобалістичного» світопорядку і початок спроб сформувати нові «неоімперії» (ініціативи Москви, Анкари, Пекіну, Вашингтону після обрання Трампа) – це не єдиний глобальний тренд, який має враховувати уся українська система публічного управління буквально зараз і далі на роки. Не менш важливим фактором є дуже стрімкий і не завжди передбачуваний розвиток цифрових технологій, який докорінно змінює всі сфери суспільного життя: від економіки та політики до освіти та культури. Мипереживаємо «четверту промислову революцію» (якколись сказав К. Швабб), яка характеризується злиттям фізичного, цифрового та біологічного світів, і ці технологічні зрушення відкривають колосальні можливості для підвищення ефективності та інклюзивності публічного управління. Зокрема, як показує досвід Естонії та Сінгапуру, цифрова трансформація державних послуг дозволяє не лише зменшити бюрократичне навантаження на громадян та бізнес, але й підвищити прозорість та підзвітність влади [13]. Розвиток платформ електронної демократії створює нові канали для залучення громадян до процесу прийняття рішень. А технології штучного інтелекту та великих даних дозволяють владі краще розуміти та прогнозувати суспільні потреби.

Водночас, цифрова революція несе з собою і серйозні виклики для системи публічного управління. Зокрема, стрімке поширення соціальних медіа та месенджерів створює небачені раніше можливості для дезінформації та маніпуляції громадською думкою. Як показує досвід останніх виборчих кампаній в США, Великобританії та інших країнах, цифрові платформи можуть ефективно використовуватися для поляризації суспільства та підриву довіри до демократичних інституцій. Для України ця проблема набуває екзистенційного значення. Кремль веде проти нашої країни масштабну інформаційну кампанію, метою якої є деморалізація українського суспільства та легітимація російської агресії, і в таких умовах розвиток ефективних механізмів стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки стає критично важливим завданням української влади. Тут протидія дезінформації – це не лише технологічна проблема, яку можна вирішити виключно цифровими інструментами. Не менш важливою є здатність суспільства критично мислити, відрізняти факти від маніпуляцій, приймати зважені рішення на основі достовірної інформації. Іншими словами, ефективна відповідь на виклики цифрової епохи неможлива без розвиненої культури навчання та компетентності.

І тут ми підходимо до третього глобального тренду, який має враховувати українська система публічного управління – кризи традиційних моделей освіти та навчання. Сучасна школа все ще багато в чому зберігає рудименти індустріальної епохи з її акцентом на стандартизацію, конформізм та пасивне засвоєння інформації [16; 17]. У епоху експоненціального зростання знань та постійних змін такий підхід стає все менш ефективним. Натомість, освіта майбутнього має бути орієнтована на розвиток креативності, критичного мислення, емоційного інтелекту та здатності вчитися протягом життя [2]: я переконана, що лише ці навички дозволять людям адаптуватися до швидкоплинних технологічних та соціальних трансформацій, продукувати інновації та знаходити нестандартні рішення складних проблем. Для України ця проблема набуває особливої гостроти з огляду на масштабні руйнування освітньої інфраструктури внаслідок російської агресії.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. На основі проведених досліджень можна зробити такі узагальнення і синтезовані рекомендації.

1) На основі порівняльного аналізу обраних 6 країн можна зробити такі висновки: (а) головне – не існує універсальної формули успішного антикризового управління: кожна країна має виробити власну модель, яка відповідатиме її специфічним обставинам та потребам. Водночас, є певні спільні принципи, які характеризують більшість успішних кейсів – це гнучкість та адаптивність системи прийняття рішень, увага до комунікації та легітимності влади, комплексний підхід до реформ та інноваційність мислення; (б) країна стикається з унікальним за масштабом та складністю комплексом викликів, що вимагає критичного переосмислення зарубіжного досвіду та творчого підходу до розбудови власної моделі публічного управління; (в) серед потенційно найбільш релевантних для України підходів можна виділити ізраїльську модель розвитку аналітичної інфраструктури прийняття рішень, грузинський досвід цифрової трансформації державних послуг, хорватські практики реінтеграції територій та європеїзації політичної системи. При цьому критично важливо адаптувати ці підходи до українського контексту через інклюзивний суспільний діалог, з урахуванням як нагальних потреб воєнного часу, так і довгострокових пріоритетів розвитку.

2) Адаптація зарубіжних правових практик публічного управління в українських реаліях є не лише можливою, але й необхідною в контексті безпрецедентних викликів, з якими стикається наша держава. Компаративний аналіз досвіду таких країн як Ізраїль, Хорватія, Грузія, Південна Корея, Великобританія та Японія дозволяє виокремити низку інституційних інновацій та управлінських підходів, які довели свою ефективність в умовах війни, повоєнного відновлення та масштабних суспільних трансформацій. Зокрема, українська система публічного управління може творчо переосмислити ізраїльський досвід розбудови аналітичної інфраструктури прийняття рішень, хорватську модель реінтеграції деокупованих територій, грузинську практику цифровізації державних послуг, південнокорейський підхід до стратегічного планування в форматі державно-приватного партнерства. При цьому важливо не механічно копіювати чужі практики, а адаптувати їх до специфічного українського контексту з урахуванням наших культурних особливостей, інституційної спадщини та актуальної безпекової ситуації. Це вимагає системного осмислення зарубіжного досвіду крізь призму українських реалій та виклики.

3) Українська система публічного управління функціонує сьогодні в умовах, мабуть, безпрецедентних глобальних трансформацій, які включають злам усталеного світопорядку, стрімкий розвиток цифрових технологій та кризу традиційних моделей освіти і навчання. Ці мегатренди створюють як нові можливості, так і нові виклики для розбудови ефективної, інноваційної та адаптивної моделі державного управління. З одного боку, Україна має шанс стати лідером регіональної інтеграції та взірцем успішного транзиту до демократії в умовах екзистенційних загроз. З іншого боку, це вимагатиме глибокої трансформації всієї системи врядування – від механізмів прийняття рішень та комунікації з суспільством до підходів в освіті та розвитку людського капіталу. Ключовим пріоритетом має стати розбудова інституційної спроможності та культури безперервного навчання в органах влади, що дозволить ефективно реагувати на комплексні виклики сучасності.

4) Сприйняття кращих зарубіжних практик публічного управління є складовою посилення інституційної спроможності української держави в контексті сучасних викликів. Затяжна війна з путінською Росією та масштабні руйнування поставили під сумнів життєздатність багатьох традиційних (консервативних, демократичних і навіть неоліберальних) ідей і моделей публічного управління, які виявилися неадекватними в нинішніх умовах. Водночас, досвід демократичних країн, які переживали так чи інакше – схожі кризи, показує, що ефективна відповідь на ці виклики можлива через глибинну трансформацію системи врядування на засадах адаптивності, інноваційності та співпраці. Відповідно, це передбачає відхід від ієрархічних та централізованих моделей прийняття рішень на користь мережових та інклюзивних форматів; інвестиції в розвиток динамічних спроможностей державних інституцій, тобто їхньої здатності швидко вчитися, адаптуватися та генерувати зміни; а також розбудову партнерств між державою, бізнесом та громадянським суспільством для мобілізації ресурсів та експертизи. Імплементація таких підходів потребуватиме не лише законодавчих змін та інституційних реформ, але й глибинної трансформації культури та цінностей в системі публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Демократичний цивільний контроль над сектором безпеки і оборони: теорія і практика : навчальний посібник / В. А. Яценко, В. Г. Пилипчук, П. П. Богуцький, О. Д. Довгань, І. М. Доронін, О. В. Петришин; за заг. ред. В. Г. Пилипчука; Науково-дослідний інститут інформатики і права НАПрН України. Київ; Одеса : Фенікс, 2020. 224 с. URL: https://ippi.org.ua/sites/default/files/demokraticniy_civilniy_kontrol.pdf (дата звернення: 30.10.2024).
2. Дунаєв І., Кудь А. Конструювання майбутнього для України: від інтуїтивного пророцтва до наукового синтезу. *Вісник післядипломної освіти. (Серія «Соціальні та поведінкові науки»)*. 2020. Вип. 12 (41). С. 142–159. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522□9931/2522□9958□2020□12\(41\)□142□159](https://doi.org/10.32405/2522□9931/2522□9958□2020□12(41)□142□159) URL: <http://surl.li/siddfl> (дата звернення: 30.10.2024).
3. Кропивницький В. С. Публічне управління та адміністрування у сфері цивільного захисту в Україні: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : «Діса плюс», 2022. 332 с. URL: <http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/15497/1/Kropivnytskyi.pdf> (дата звернення: 30.10.2024).
4. Липовська Н., Сахарова К. Стратегічні комунікації в умовах війни: публічно-управлінський аспект. *Національні інтереси України (серія «Державне управління»)*. 2024. № 6 (48). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/12754> (дата звернення: 30.10.2024).
5. Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця : монографія / [В. Азарова та ін. ; за заг. ред. Л. Компанцевої]. Київ : НА СБУ, 2021. 500 с. URL: <http://surl.li/rmebhu> (дата звернення: 30.10.2024).
6. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : практичний посібник / [Л. Компанцева, О. Заруба, С. Череватий, О. Акульшин; за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої]. Київ : ТОВ «Вістка», 2022. 278 с. URL: https://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/Book_28-06-2022_web-3.pdf (дата звернення: 30.10.2024).
7. Applebaum A. Ukraine must win. *The Atlantic*. 2022. URL: <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2022/03/how-democracy-can-win-ukraine/627125/> (дата звернення: 30.10.2024).
8. Christensen T., Lægreid P., Rykkja L. H. Organizing for crisis management: Building governance capacity and legitimacy. *Public Administration Review*. 2016. Vol. 76, No. 6. P. 887–897. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12558>
9. EBRD. Reconstructing Ukraine at war: The journey to prosperity starts now (June 7, 2024). London, 2024. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/report/reconstructing-ukraine-at-war-the-journey-to-prosperity-starts-now/> (дата звернення: 30.10.2024).
10. Fedchenko Ye. Kremlin propaganda: soviet active measures by other means. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/fa05791b-93ba-426b-af9a-51122b412add/download> (дата звернення: 30.10.2024).
11. Ikenberry G. J. The end of liberal international order? *International Affairs*. 2018. Vol. 94, No. 1. P. 7–23. URL: <http://surl.li/osnsfp> (дата звернення: 30.10.2024).

12. Janssen M., van der Voort H. Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*. 2020. Vol. 55. 102180. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180>
13. Meyerhoff Nielsen M. Governance Failure in Light of Government 3.0: Foundations for Building Next Generation eGovernment Maturity Models. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-63743-3_4
14. OECD. The COVID-19 Crisis as a «Critical Juncture»: Government Responses, Trust, and the Social Contract. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/c711d2d5-en>
15. Onuch O. Ukrainians' Unwavering Path Toward the EU. Carnegie Europe. 2024. URL: <https://carnegieendowment.org/research/2024/06/ukrainians-unwavering-path-toward-the-eu?center=europe&lang=en> (дата звернення: 30.10.2024).
16. Puri G. Robinson and Lou Aronica's Creative Schools: The Grassroots Revolution That's transforming Education: A Book Review. *Okhaldhunga Journal*. 2024. Vol. 1. P. 103–108. DOI: <https://doi.org/10.3126/oj.v1i2.69582>
17. Robinson K., Aronica L. Creative Schools: The Grassroots Revolution That's Transforming Education. Chicago : Penguin Books, 2016. 304 p.
18. RUSI. The UK Integrated Review: Implications for UK Defence and Security. Royal United Services Institute. 2021.
19. RUSI. Learning from international experience in 'smart adaptation' for national security. Occasional Paper. Royal United Services Institute. 2022.
20. Shaheen J. Network of Terror: How DAESH Uses Adaptive Social Networks to Spread its Message. Riga : NATO Strategic Communication Centre of Excellence, 2015. 25 c.
21. Simons G., Sillanpaa A. The Kremlin and Daesh information Activities. Riga : NATO StratCom COE, 2016. URL: <https://stratcomcoe.org/publications/the-kremlin-and-daesh-information-activities/181> (дата звернення: 30.10.2024).
22. Snyder T. We should say it. Russia is fascist. The New York Times. 2022. URL: <https://www.nytimes.com/2022/05/19/opinion/russia-fascism-ukraine-putin.html> (дата звернення: 30.10.2024).
23. Snytko O., Hrechka S. «Battle of narratives» in Ukraine's modern media space. *Current issues of Ukrainian linguistics: theory and practice*. 2022. P. 86–117. DOI: <https://doi.org/10.17721/APULTP.2022.44.86-117>
24. Twigg J. Disaster risk governance in the context of the COVID-19 pandemic: Perspectives from Asia. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2022. Vol. 67. 102663. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102663>
25. WEF. Global Risks Report 2024. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf (дата звернення: 30.10.2024).

Стаття надійшла до редакції 19.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 01.12.2024 р.

Honcharenko H. A.,

Doctor of Law, Associate Professor,

Professor of the Special Department № 1 of the Center for the Protection of National Statehood,
Educational and Scientific Institute of State Security of the National Academy of the Security
Service of Ukraine

22, Mykhaila Maksymovycha St., Kyiv, 03022, Ukraine

e-mail: anna_sovetnik@ukr.net <https://orcid.org/0000-0003-2483-8097>

FOREIGN EXPERIENCE OF LEGAL REGULATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN EMERGENCIES AND MARTIAL LAW: LESSONS FOR UKRAINE IN THE THIRD YEAR OF WARTIME

Abstract. This article analyzes the foreign experience of legal regulation of public administration in emergencies and martial law, with a focus on lessons for Ukraine during the third year of war. The study highlights the unprecedented challenges facing Ukraine, including a prolonged war, large-scale destruction, and a humanitarian crisis, underscoring the relevance of

this research. The author conducts a comparative analysis of crisis public administration models in countries such as Israel, Croatia, Georgia, South Korea, the United Kingdom, and Japan. Based on this analysis, the key principles of successful crisis management are identified, including flexibility, adaptability, attention to communication, and innovation. The article outlines how these practices can be adapted to the Ukrainian context. Specifically, it explores the potential for implementing Israel's decision-making analytical infrastructure, Croatia's reintegration experience, Georgia's digitalization of public services, and South Korea's strategic planning approach. At the same time, the author emphasizes that the mechanical adoption of foreign practices without considering Ukraine's unique cultural, political, and economic characteristics may be ineffective. A creative approach and inclusive public dialogue are necessary to build a sustainable and adaptive public administration system in Ukraine. Attention is also given to global transformations affecting public administration systems: the breakdown of the international order, the rapid development of digital technologies, and the crisis of traditional educational models. The article argues that effectively addressing modern challenges requires not only institutional changes but also a deep transformation of administrative culture, the development of crisis communication strategies, institutional capacity-building, and the adoption of artificial intelligence technologies. The conclusions emphasize the uniqueness of the Ukrainian context, which creates opportunities for innovative approaches to crisis management. Ukraine has the potential to become a model of successful democratic transition and a leader in regional integration if it strategically assesses and adapts the best practices of other countries.

Keywords: *public administration, emergencies, crisis management, martial law, reintegration of territories, adaptive management, public administration models, global transformations*

REFERENCES

1. Yashchenko, V.A., Pylypchuk, V.H., Bohutskyi, P.P., Dovhan, O.D., Doronin, I.M., & Petryshyn, O.V. (2020). Democratic civilian control over the security and defense sector: Theory and practice: A textbook. V.H. Pylypchuk (Ed.). Research Institute of Informatics and Law of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine. Phoenix. [in Ukrainian]
2. Dunayev, I., & Kud, A. (2020). Constructing the future for Ukraine: From intuitive prophecy to scientific synthesis. *Bulletin of Postgraduate Education*, 12(41), 142–159. URL: <http://surl.li/sidflf> ; DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-2020-12\(41\)-142-159](https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-2020-12(41)-142-159) [in Ukrainian]
3. Kropyvnytskyi, V.S. (2022). Public administration in the field of civil protection in Ukraine: Theory, methodology, practice: A monograph. Disa Plus. URL: <http://reposit.sc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/15497/1/Kropivnytskyi.pdf> [in Ukrainian]
4. Lypovska, N., & Sakharova, K. (2024). Strategic communications in wartime conditions: Public administration aspect. *National Interests of Ukraine (Public Administration Series)*, 6(48). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/12754> [in Ukrainian]
5. Kompantseva, L. (Ed.). (2021). Strategic communications in the conditions of hybrid war: A view from a volunteer to a scientist: A monograph. National Academy of the Security Service of Ukraine. URL: <http://surl.li/rmebhu> [in Ukrainian]
6. Kompantseva, L., Zaruba, O., Cherevatyi, S., & Akulshyn, O. (2022). Strategic communications for security and state institutions: A practical guide. O. Davlikanova & L. Kompantseva (Eds.). LLC «VISTKA». URL: https://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/Book_28-06-2022_web-3.pdf [in Ukrainian]
7. Applebaum, A. (2022). Ukraine must win. The Atlantic. URL: <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2022/03/how-democracy-can-win-ukraine/627125/>
8. Christensen, T., Lægreid, P., & Rykkja, L.H. (2016). Organizing for crisis management: Building governance capacity and legitimacy. *Public Administration Review*, 76(6), 887–897. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12558>
9. EBRD. (2024). Reconstructing Ukraine at war: The journey to prosperity starts now (June 7, 2024). URL: <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/report/reconstructing-ukraine-at-war-the-journey-to-prosperity-starts-now/>
10. Fedchenko, Ye. (n.d.). Kremlin propaganda: Soviet active measures by other means. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/fa05791b-93ba-426b-af9a-51122b412add/download>
11. Ikenberry, G.J. (2018). The end of liberal international order? *International Affairs*, 94(1), 7–23. URL: <http://surl.li/osnsfp>
12. Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 55, 102180. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180>

13. Meyerhoff Nielsen, M. (n.d.). Governance failure in light of Government 3.0: Foundations for building next generation eGovernment maturity models. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-63743-3_4
14. OECD. (2021). The COVID-19 crisis as a «Critical Juncture»: Government responses, trust, and the social contract. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). DOI: <https://doi.org/10.1787/c711d2d5-en>
15. Onuch, O. (2024). Ukrainians' unwavering path toward the EU. Carnegie Europe. URL: <https://carnegieendowment.org/research/2024/06/ukrainians-unwavering-path-toward-the-eu?center=europe&lang=en>
16. Puri, G. (2024). Robinson and Lou Aronica's Creative Schools: The Grassroots Revolution That's transforming Education: A book review. *Okhaldhunga Journal*, 1, 103–108. DOI: <https://doi.org/10.3126/oj.v1i2.69582>
17. Robinson, K., & Aronica, L. (2016). Creative schools: The grassroots revolution that's transforming education. Penguin Books.
18. RUSI. (2021). The UK integrated review: Implications for UK defence and security. Royal United Services Institute.
19. RUSI. (2022). Learning from international experience in 'smart adaptation' for national security [Occasional paper]. Royal United Services Institute.
20. Shaheen, J. (2015). Network of terror: How DAESH uses adaptive social networks to spread its message. NATO Strategic Communication Centre of Excellence.
21. Simons, G., & Sillanpaa, A. (2016). The Kremlin and Daesh information activities. NATO StratCom COE. URL: <https://stratcomcoe.org/publications/the-kremlin-and-daesh-information-activities/181>
22. Snyder, T. (2022). We should say it. Russia is fascist. The New York Times. URL: <https://www.nytimes.com/2022/05/19/opinion/russia-fascism-ukraine-putin.html>
23. Snytko, O., & Hrechka, S. (2022). «Battle of narratives» in Ukraine's modern media space. *Current Issues of Ukrainian Linguistics: Theory and Practice*, 86–117. DOI: <https://doi.org/10.17721/APULTP.2022.44.86-117>
24. Twigg, J. (2022). Disaster risk governance in the context of the COVID-19 pandemic: Perspectives from Asia. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 67, 102663. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102663>
25. WEF. (2024). Global risks report 2024. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf

The article was received by the editors 19.10.2024.

The article is recommended for printing 01.12.2024.