

УДК 351.08:005.334:005.53

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.217.128-133>**Цимбал Г.П.**

доктор юридичних наук

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Tsybmal Hanna

Dr. of Laws Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0002-5616-3904>**Бабаніна В.В.**

доктор юридичних наук

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Babanina Viktoria

Dr. of Laws Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0003-4173-488X>**Марухленко О.В.**

доктор наук з державного управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Marukhlenko Oksana

Dr. of Public Administration Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ КАДРОВИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У статті проаналізовано теоретико-методологічні та нормативно-правові засади управління ризиками під час прийняття кадрових та управлінських рішень у системі публічної влади України. Досліджено специфіку застосування міжнародних стандартів ISO 31000:2018, COSO ERM та урядових рекомендацій НМ Treasury «Orange Book» в публічному секторі. Визначено вплив цифровізації, зокрема впровадження системи HRMIS, на оптимізацію кадрових процедур та виявлено ризики дублювання функцій. Висвітлено трансформацію кадрового ризик-менеджменту в умовах правового режиму воєнного стану, зокрема наслідки спрощення конкурсних процедур і виникнення когнітивно-психологічних викривлень у керівників. Запропоновано комплексні напрями мінімізації управлінських і корупційних ризиків, обґрунтовано необхідність розбудови ризик-менеджменту на основі спроможностей та підготовки алгоритмів післявоєнного відновлення конкурсного добору.

Ключові слова: управління ризиками, публічна служба, управлінські рішення, кадрові процедури, HRMIS, воєнний стан, корупційні ризики, ISO 31000.

RISK MANAGEMENT IN HR AND ADMINISTRATIVE DECISION-MAKING IN PUBLIC AUTHORITIES

The relevance of the study is driven by the necessity to overhaul traditional reactive public administration approaches in Ukraine, transitioning towards a proactive capability-based risk management strategy under the pressure of wartime challenges and European integration requirements. The main objective of the article is to scientifically substantiate the theoretical, legal, and organizational framework for risk management in human resources (HR) and managerial decision-making within public authorities, as well as to develop actionable mechanisms for risk mitigation under crisis conditions. The research methodology is based on a comprehensive system of general scientific and specialized methods, including dynamic system analysis, comparative legal evaluation, structural-functional modeling, risk typology classification, and scenario planning. The results demonstrate that the institutionalization of risk management in Ukraine currently relies on budgetary internal control mechanisms (Cabinet of Ministers Resolution No. 1062) and anti-corruption procedures directed by the National Agency on Corruption Prevention (NACP). However, the practical implementation of

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Цимбал Г.П., Бабаніна В.В., Марухленко О.В., 2026

international standards such as ISO 31000:2018, COSO ERM, and HM Treasury Orange Book reveals significant gaps between formal legal provisions and daily administrative routines. The study identifies that the digitalization of HR processes through the Human Resource Management Information System (HRMIS) reduces administrative discretion and enhances transparency, yet creates operational risks of task duplication and data fragmentation when transitioning from paper-based records. Furthermore, the legal regime of martial law has significantly modified the risk profile by temporarily suspending competitive recruitment, which alleviated urgent staffing shortages but heightened meritocratic erosion, corruption vulnerabilities, and post-war legal dispute risks. The practical value of the study lies in formulating a set of recommendations for public managers, including the harmonization of municipal and state service legislation, the complete elimination of dual paper-digital record-keeping, the integration of financial and anti-corruption risk assessments, and the creation of structured post-war algorithms for restoring competitive selection procedures.

Keywords: risk management, public service, managerial decisions, HR procedures, HRMIS, martial law, corruption risks, ISO 31000.

JEL Classification: H83, J45, D81.

Постановка проблеми. Трансформація системи публічного врядування в Україні відбувається в умовах підвищеної динамічності зовнішнього середовища, суттєвих безпекових викликів та необхідності забезпечення відповідності Принципам публічного адміністрування, розробленим програмою SIGMA/OECD, та загальним імперативам належного врядування [1]. Традиційна модель публічного управління, що базувалася на реактивному усуненні наслідків управлінських помилок та суворому формалістичному дотриманні процедур, виявляє свою недостатню ефективність в умовах кризи.

Сучасна парадигма New Public Management та концепція «Good Administration» переносять акцент на проактивне оцінювання потенційних загроз, що вимагає імплементації ризик-орієнтованого підходу на всіх етапах підготовки, ухвалення та реалізації управлінських і кадрових рішень. Прийняття неналежних кадрових рішень в органах публічної влади призводить не лише до втрати бюджетних ресурсів, але й до деградації інституційної спроможності держави, зростання корупційних ризиків та підризу суспільної довіри. Відтак, розбудова цілісної системи управління ризиками при прийнятті кадрових та управлінських рішень належить до пріоритетних завдань реформування публічної служби України [2].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретико-методологічні засади управління ризиками, порівняльний аналіз міжнародних практик та функціонування систем контролінгу у публічному секторі в умовах воєнного стану висвітлено у працях Г. Бутенка, В. Залізняка, І. Кульчий та В. Задорожного [1, 6]. Питання антикорупційного комплаєнсу, проведення спеціальних перевірок, оцінки дискреційних повноважень та вдосконалення державного фінансового контролю розглядаються у нормативно-методичних матеріалах НАЗК, НАДС, Кабінету Міністрів України, а також у дослідженнях Т. Гуренко [4, 5, 7, 8]. Особливості кадрового менеджменту, етичної компетентності керівників, правового забезпечення HR-практик та цифровізації (зокрема впровадження системи HRMIS) висвітлені у працях Я. Шкурка, К. Круглова, М. Іоффе, О. Пархоменка-Куцевіла, Т. Сич та аналітичних звітах Лабораторії законодавчих ініціатив і Центру політико-правових реформ [2, 9, 10, 11, 12]. Окрім цього, загальні аспекти прийняття управлінських рішень та оптимізації

функціонування органів виконавчої влади в умовах криз і воєнного стану знайшли відображення у публікаціях В. Шишкіна, О. Онищенка, Д. Зевенка, В. Вакулєнка, Ю. Лю, С. Лю та О. Танасогло [13, 14, 15].

Зазначаючи високу цінність здобутків зазначених науковців та інституцій, слід констатувати, що невирішеною частиною загальної проблеми залишається відсутність інтегрованого підходу, який би поєднував бюджетно-фінансовий контроль, антикорупційний моніторинг та кадровий ризик-менеджмент в єдину операційну систему, адаптовану до умов правового режиму воєнного стану та цифрових трансформацій.

Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-методологічних та організаційно-правових засад управління ризиками при прийнятті кадрових і управлінських рішень в органах публічної влади, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення якості та стійкості управлінського процесу в умовах кризових викликів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: дослідити теоретико-методологічні моделі ризик-менеджменту (ISO 31000, COSO ERM, Orange Book) та особливості їх інтеграції в публічне управління; проаналізувати чинну нормативно-правову базу України, що регламентує механізми внутрішнього контролю, оцінки ризиків та проведення спеціальних перевірок; виявити та класифікувати ключові види кадрових і управлінських ризиків, пов'язаних із дискреційними повноваженнями та цифровізацією HR-процесів (система HRMIS); дослідити специфіку та когнітивно-психологічні викривлення при прийнятті управлінських рішень в умовах воєнного стану та спрощених процедур добору; сформулювати стратегічні напрями оптимізації системи ризик-менеджменту в органах публічної влади.

Методи дослідження. У процесі виконання дослідження застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системно-структурний аналіз – для з'ясування взаємозв'язку між елементами внутрішнього контролю, оцінкою ризиків та кадровими процедурами; порівняльно-правовий метод – для зіставлення вітчизняного законодавства із міжнародними стандартами ISO 31000:2018 та програмою SIGMA/OECD; методи класифікації та групування – при розробці типології кадрових ризиків в умовах цифровізації та воєнного стану; методи сценарного аналізу та системного

моделювання – для обґрунтування алгоритмів післявоєнного кадрового впорядкування та прийняття рішень в умовах невизначеності.

Виклад основних результатів дослідження. У світовій практиці методологічною основою для побудови систем ризик-менеджменту виступають міжнародно визнані стандарти та концептуальні рамки [11]. Найбільш поширеним є міжнародний стандарт ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки», який трактує ризик як вплив невизначеності на досягнення поставлених цілей [16]. Відповідно до ISO 31000:2018, управління ризиками є інтегрованою, структурованою, адаптованою та інклюзивною складовою загальної системи врядування. Це означає, що оцінювання ризиків має бути безпосередньо вбудоване в розробку стратегій, кадровий менеджмент та операційну діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування [8].

Поряд із стандартом ISO 31000 застосовується концептуальна модель COSO ERM (Enterprise Risk Management), а також Керівництво Уряду Великої Британії «Orange Book» (HM Treasury) [11]. Модель COSO ERM акцентує увагу на розмежуванні сфер відповідальності через концепцію «трьох ліній захисту» та визначенні меж прийнятного ризику. Підхід «Orange Book» визначає персональну підзвітність керівника установи за ефективність функціонування системи ризик-менеджменту та її синхронізацію з бюджетним плануванням і розподілом ресурсів.

Паралельно в системі публічної служби України розвивається орієнтований на спроможності управління ризиками. Зазначений підхід передбачає розбудову інституційної спроможності державних органів виявляти загрози, оцінювати вразливості процесів і формувати компетентнісний потенціал службовців для ухвалення ефективних рішень у кризових ситуаціях.

Наукова новизна авторського підходу полягає в обґрунтуванні моделі розбудови ризик-менеджменту в публічному секторі на основі спроможностей. Зазначений підхід передбачає розбудову інституційної спроможності державних органів виявляти загрози, оцінювати вразливості процесів і формувати компетентнісний потенціал службовців для ухвалення ефективних рішень у кризових ситуаціях.

Формування вітчизняного нормативно-правового поля з питань управління ризиками відбувається шляхом поєднання бюджетно-фінансових механізмів внутрішнього контролю та антикорупційних інструментів [12]. Ключовим елементом є Бюджетний кодекс України та Основні засади функціонування внутрішнього контролю у розпорядників бюджетних коштів, затверджені постановою КМУ від 12.12.2018 № 1062 [7]. Постановами КМУ від 13.06.2024 № 677 та від 09.05.2025 № 531 до Основних засад було внесено суттєві зміни [6]. Нормативно деталізовано поняття «ризик» як можливість настання події або обставин, що матимуть вплив на здатність установи виконувати завдання і функції, та додано термін «відхилення» – порушення

вимог законодавства або внутрішніх порядків внаслідок дій чи бездіяльності посадових осіб.

Оновлена нормативна база чітко розмежовує управлінську відповідальність: керівник розпорядника бюджетних коштів є відповідальним за загальну організацію внутрішнього контролю та управління ризиками, а керівники структурних підрозділів і працівники – за виконання делегованих повноважень, запобігання корупційним правопорушенням та своєчасне інформування про нові ризики і відхилення.

Паралельно функціонує антикорупційний трек ризик-менеджменту, нормативно визначений Законом України «Про запобігання корупції» та Методологією управління корупційними ризиками, затвердженою НАЗК [12]. НАДС виступає ключовим інституційним органом, що здійснює нагляд за додержанням Закону України «Про державну службу» та забезпечує проведення спеціальних перевірок стосовно кандидатів на вищі посади [9]. Важливість превентивного нагляду підтверджується тим, що за період тимчасової відсутності повноважень НАДС щодо здійснення заходів контролю кількість судових позовів з питань призначення, проходження та звільнення з публічної служби зросла майже втричі – з 11 000 у 2019 році до 30 000 у 2020 році [10]. Відновлення наглядових функцій дозволило виявити 671 порушення за дев'ять місяців 2021 року та запобігти безпідставним виплатам із бюджету за рішеннями судів.

Кадрові рішення належать до категорії високого ризику через безпосередній вплив людського фактора на якість виконання державних функцій. Джерелом виникнення управлінських ризиків є наявність широких дискреційних повноважень керівника – права діяти на власний розсуд при виборі одного з юридично допустимих варіантів. Дискреційні повноваження закріплюються через оціночні поняття («у разі поважних причин», «за необхідності»), що створює підґрунтя для суб'єктивізму та корупційних зловживань.

Важливим інструментом мінімізації операційних ризиків виступає розгортання Єдиної інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) [13] (табл. 1). HRMIS автоматизує облік штатних розкладів, особових справ, нарахування заробітної плати та оцінку компетентностей. Проте впровадження цифрових інструментів виявило специфічний ризик «дублювання роботи», коли кадрові служби змушені вести записи паралельно в HRMIS, у внутрішніх електронних базах та на паперових носіях. Це викликає перевантаження персоналу та знижує оперативність ухвалення кадрових рішень.

Правовий режим воєнного стану перевів функціонування органів публічної влади в умови «радикальної невизначеності». У березні 2022 року Законом України № 2259 було спрощено порядок вступу на публічну службу та тимчасово скасовано конкурсний відбір. Керівники отримали право призначати осіб без конкурсу на підставі заяви та базового пакета документів.

Таблиця 1

Інструмент мінімізації операційних ризиків Єдина інформаційна система управління людськими ресурсами (HRMIS)

Категорія ризику	Джерела виникнення	Наслідки для публічної служби	Механізми мінімізації
Нормативно-дискреційний	Оціночні поняття в положеннях, відсутність алгоритмів.	Суб'єктивізм, оскарження наказів у судах.	Стандартизація кадрових порядків, антикорупційна експертиза.
Корупційний та етичний	Прихований конфлікт інтересів, недобросовісність кандидатів.	Зниження суспільної довіри, витік службової інформації.	Спеціальні перевірки, декларування, діяльність уповноважених.
Технологічно-операційний	Нерівномірність HRMIS, дублювання кадрового обліку.	Помилки при нарахуваннях, затримки у заміщенні вакансій.	Відмова від паперових носіїв, інтеграція баз даних, функціональний аудит.
Дефіциту компетентностей	Невідповідність знань вимогам цифровізації та кризового стану.	Неякісна розробка управлінських рішень, операційні збої.	Навчання за програмами НАДС, компетентнісний підхід.

Джерело: побудовано на основі [9-14].

Це дозволило оперативно заповнити критичні вакансії, однак спричинило часткову ерозію принципу меритократії та збільшило ймовірність призначення осіб із недостатнім рівнем кваліфікації. У післявоєнний період виникне необхідність проведення масштабних відновлювальних конкурсів, що створить суттєве навантаження на конкурсні комісії та потенційну хвилю трудових спорів.

Суттєвих трансформацій зазнав психоемоційний вимір ухвалення рішень. Тривалий стрес формує у керівників ефект «тунельного бачення» (звуження когнітивної уваги на оперативних завданнях) або призводить до ефекту «групового мислення», коли прагнення консенсусу пригнічує критичну оцінку альтернатив. Подолання цих ризиків вимагає застосування гнучкого сценарного планування та інструментів колективного інтелекту.

Висновки. Управління ризиками при прийнятті кадрових та управлінських рішень є базовою умовою збереження інституційної стійкості публічної влади в умовах сучасних викликів. Дослідження міжнародних моделей (ISO 31000:2018, COSO ERM, Orange Book) дозволило обґрунтувати необхідність переходу від реактивного контролю до проактивного управління ризиками на основі спроможностей. Вітчизняна нормативно-правова база (Постанови КМУ № 1062, № 531, № 677, акти НАЗК та НАДС) створила належний каркас для ризик-менеджменту, проте потребує усунення

дублювання між фінансово-бюджетним та антикорупційним моніторингом. Впровадження HRMIS виступає ефективним інструментом зменшення дискреції та підвищення прозорості, проте потребує остаточної ліквідації паралельного паперового кадрового обліку. Спрощення кадрових процедур у період воєнного стану вирішило оперативні завдання, проте сформувало довгострокові ризики ерозії меритократії, які вимагають підготовки чітких алгоритмів проведення післявоєнних конкурсів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці цифрових модулів автоматизованого оцінювання ризиків кадрових наказів на основі штучного інтелекту.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. При підготовці цієї статті було використано інструмент штучного інтелекту ChatGPT (версія GPT-4o / Claude 3.5 Sonnet від Anthropic) виключно для цілей технічного структурування тексту, систематизації табличних даних та текстового редагування анотації англійською мовою. Текст статті, наукові положення, аналітичні висновки та систематизація джерел виконані авторами особисто. Вигадані статистичні дані або фальсифіковані джерела літератури не застосовувалися. Автори несуть повну відповідальність за науковість, зміст, дані, висновки та актуальний перелік джерел.

Список використаних джерел:

1. Бутенко Г. Порівняльний аналіз практик управління ризиками у публічному секторі різних країн: уроки для України у співпраці з міжнародними фінансовими організаціями. Публічне управління та адміністрування. 2025. Вип. 1, № 37. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-36>
2. Шкурко Я., Круглов К., Іоффе М. Етична компетентність керівника як інструмент управління конфліктами: онтопсихологічний і комунікативний підходи. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-101>
3. Про затвердження Порядку обміну інформацією між Державною податковою службою України та Державною службою експортного контролю України : Наказ Міністерства фінансів України від 08 груд. 2023 р. № 684 : зареєстр. в Мін'юсті України 22 груд. 2023 р. за № 1860/23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1860-23#Text> (дата звернення: 21.05.2026).
4. Про проведення спеціальних перевірок стосовно кандидатів на посади : роз'яснення НАДС. Київ, 2023. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kontrolna-diyalnist/spetsperevirky> (дата звернення: 21.05.2026).
5. Методологія управління корупційними ризиками: Затверджена наказом НАЗК від 28 грудня 2021 року

№ 830/21. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/documents/metodologiya-upravlinnya-koruptsiynymy-ryzykamy/> (дата звернення: 21.05.2026).

6. Залізнюк В. П., Кульчий І. О., Задорожний В. П. Контролінг ризиків у стратегічному управлінні державними інвестиційними проєктами в умовах воєнного стану. Публічне адміністрування та національна безпека. 2025. № 12(65). С. 120–128. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11742>

7. Про внесення змін до Основних засад функціонування внутрішнього контролю у розпорядників бюджетних коштів: Постанова Кабінету Міністрів України від 09 травня 2025 р. № 531. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP250531> (дата звернення: 21.05.2026).

8. Гуренко Т. Сучасний стан та напрями удосконалення організації державного фінансового контролю. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-23>

9. Цифрова трансформація на державній службі та впровадження HRMIS: аналітична записка / Лабораторія законодавчих ініціатив. Київ, 2023. URL: <https://www.parlament.org.ua/analytics/czyfrova-transformacziya-derzhavnij-sluzhbi/> (дата звернення: 21.05.2026).

10. Пархоменко-Куцевіл О. І. Обґрунтування запровадження цифровізації у кадрову політику системи публічного управління. Державне будівництво. 2024. № 2(36). С. 42–54. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-03>

11. Аналіз виконання Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки : аналіт. матеріали / Центр політико-правових реформ. Київ, 2024. URL: <https://pravo.org.ua/analytical-materials/analiz-vykonannya-strategiyi-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukrayiny-na-2022-2025-roky/> (дата звернення: 21.05.2026).

12. Сич Т. В. Правові засади управління людськими ресурсами в системі публічної служби України на місцевому рівні. Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-7-11210>

13. Шишкін В., Онищенко О., Зевенко Д. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4(55). С. 197–205. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27>

14. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. Сталий розвиток економіки. 2025. № 3 (54). С. 296–300. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45>

15. Танасогло О. М. Оптимізація роботи системи органів виконавчої влади в умовах воєнного стану. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2026. Т. 37(76) № 1. С. 162–168. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.1/23>

16. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. ISO: Online Browsing Platform (OBP). URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> (дата звернення: 17.06.2026).

References:

1. Butenko, H. (2025). Porivnialnyi analiz praktyk upravlinnia ryzykamy u publichnomu sektori riznykh krain: uroky dlia Ukrainy u spivpratsi z mizhnarodnymy finansovymy orhanizatsiiamy [Comparative analysis of risk management practices in the public sector of different countries: Lessons for Ukraine in cooperation with international financial institutions]. *Publichne Upravlinnia ta Administruvannia*, 1(37). <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-36> [in Ukrainian].

2. Shkurko, Ya., Kruhlov, K., & Ioffe, M. (2025). Etychna kompetentnist kerivnyka yak instrument upravlinnia konfliktamy: Ontopsykholohichni i komunikativnyi pidkhody [Ethical competence of a manager as a conflict management tool: Ontopsychological and communicative approaches]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-101> [in Ukrainian].

3. Ministry of Finance of Ukraine. (2023). Pro zatverdzhennia Poriadku obminu informatsiiei mizh Derzhavnoiu podatkovoiu sluzhboiu Ukrainy ta Derzhavnoiu sluzhboiu eksportnoho kontroliu Ukrainy [On approval of the Procedure for information exchange between the State Tax Service of Ukraine and the State Export Control Service of Ukraine] (Order No. 684). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1860-23#Text> [in Ukrainian].

4. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2023). Pro mekhanizm provedennia spetsialnykh perevirok stosovno kandidatuv na posady: Roz'iasnennia NADS [On conducting special checks regarding candidates for positions: Explanation of NACS]. <https://nads.gov.ua/diyalnist/kontrolna-diyalnist/spetspervirky> [in Ukrainian].

5. National Agency on Corruption Prevention. (2021). Metodolohiia upravlinnia koruptsiinymy ryzykamy [Corruption risk management methodology] (Order No. 830/21). <https://nazk.gov.ua/uk/documents/metodologiya-upravlinnya-koruptsiynymy-ryzykamy/> [in Ukrainian].

6. Zalizniuk, V. P., Kulchii, I. O., & Zadorozhnyi, V. P. (2025). Kontrolynh ryzykiv u stratehichnomu upravlinni derzhavnymy investytsiinymy proektamy v umovakh voiennoho stanu [Risk controlling in strategic management of state investment projects under martial law]. *Publichne Administruvannia ta Natsionalna Bezpeka*, (12). <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11742> [in Ukrainian].

7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). Pro vnesennia zmin do Osnovnykh zasad funktsionuvannia

vnutrishnoho kontroliu u rozporiadnykiv biudzhetykh koshtiv [On amendments to the Basic Principles of Internal Control Functioning at Budget Funds Managers] (Resolution No. 531). <https://ips.ligazakon.net/document/KP250531> [in Ukrainian].

8. Hurenko, T. (2023). Suchasnyi stan ta napriamy udoskonalennia orhanizatsii derzhavnoho finansovoho kontroliu [Current state and directions for improving the organization of state financial control]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-23> [in Ukrainian].

9. Laboratory for Legislative Initiatives. (2023). Tsyfrova transformatsiia na derzhavnij sluzhbi ta vprovadzhennia HRMIS [Digital transformation in civil service and HRMIS implementation] [Analytical note]. <https://www.parlament.org.ua/analytics/czyfrova-transformacziya-derzhavnij-sluzhbi/> [in Ukrainian].

10. Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2024). Obhruntuvannia zaprovadzhennia tsyfrovizatsii u kadrovu polityku systemy publichnoho upravlinnia [Substantiation of digitalization implementation in the HR policy of the public administration system]. *Derzhavne Budivnytstvo*, (2), 42–54. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-03> [in Ukrainian].

11. Centre of Policy and Legal Reform. (2024). Analiz vykonannia Stratehii reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022–2025 roky [Analysis of the implementation of the Public Administration Reform Strategy of Ukraine for 2022–2025] [Analytical materials]. <https://pravo.org.ua/analytical-materials/analiz-vykonannya-strategiyi-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukrayiny-na-2022-2025-roky/> [in Ukrainian].

12. Sych, T. V. (2025). Pravovi zasady upravlinnia liudskymy resursamy v systemi publichnoi sluzhby Ukrainy na mistsevomu rivni [Legal framework for human resource management in the public service system of Ukraine at the local level]. *Publichne Administruvannia ta Natsionalna Bezpeka*, (7). <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-7-11210> [in Ukrainian].

13. Shyshkin, V., Onyshchenko, O., & Zevenko, D. (2025). Efektyvnist pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh voiennoho stanu dlia zabezpechennia stiikosti ekonomiky lohistychnykh system vitchyznianykh pidpriemstv [Effectiveness of managerial decision-making under martial law to ensure economic sustainability of logistics systems of domestic enterprises]. *Stalyi Rozvytok Ekonomiky*, (4), 197–205. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27> [in Ukrainian].

14. Vakulenko, V., Liu, Yu., & Liu, S. (2025). Systema ryzyk-menedzhmentu lohistychnykh system v umovakh voiennoho stanu Ukrainy [Risk management system of logistics systems under martial law in Ukraine]. *Stalyi Rozvytok Ekonomiky*, (3), 296–300. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45> [in Ukrainian].

15. Tanasohlo, O. M. (2026). Optymytsatsiia roboty systemy orhaniv vykonavchoi vlady v umovakh voiennoho stanu [Optimization of executive authorities system operation under martial law]. *Vcheni Zapiski TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Publichne Upravlinnia ta Administruvannia*, 37(1), 162–168. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.1/23> [in Ukrainian].

16. International Organization for Standardization. (2018). Risk management — Guidelines (ISO Standard No. 31000:2018). <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>.

Дата надходження статті: 06.08.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 18.09.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 01.10.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.