

УДК 351.74

DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-21/22>Армен НАЗАРЯН, магістр
ORCID ID: 0009-0005-4145-7853
e-mail: armenzn@gmail.com

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Вступ. Наголошено, що війна є одним із найсерйозніших випробувань для будь-якої держави. Вона суттєво змінює умови функціонування державного апарату та вимагає від нього швидкої адаптації до нових реалій. Акцентовано, що на перше місце виходять питання національної безпеки, оборони, гуманітарної допомоги та відновлення інфраструктури. Це потребує перерозподілу бюджетних коштів та зміни фокусу діяльності державних органів. Війна створює додаткове навантаження на державні органи, пов'язане з мобілізацією ресурсів, координацією діяльності різних структур, забезпеченням безпеки населення тощо. Зазначено, що в надзвичайних ситуаціях часто спостерігається посилення централізації влади, що може супроводжуватися обмеженням прав і свобод громадян. При цьому створюється додаткові можливості для корупції, пов'язані з розподілом гуманітарної допомоги, закупівлями для армії та відновленням інфраструктури, що призводить до виснаження ресурсів, як матеріальних, так і людських, ускладнює планування та прийняття рішень.

Методи. Для отримання наукових результатів було використано метод системного аналізу, який дозволив розглянути державне управління як складну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів (органи влади, громадянське суспільство, бізнес тощо), проаналізувати взаємодію цих елементів та виявити "вузькі місця" у системі управління. Ретроспективний аналіз було застосовано для вивчення еволюції державного управління в Україні, зокрема в умовах попередніх криз. Це дозволило виявити закономірності розвитку державного управління та передбачити можливі сценарії в майбутньому. Функціональний аналіз дозволив проаналізувати окремі функції державного управління (формування політики, управління ресурсами, надання послуг), виявити проблеми та недоліки у виконанні конкретних функцій.

Результати. Означено, що повномасштабна війна стала не лише викликом для національної безпеки, але й потужним стимулом для реформ у системі державного управління. Вона прискорила процеси децентралізації, цифрової трансформації та підвищення ролі громадянського суспільства. Розкрито, що децентралізація виявилася ефективним інструментом для забезпечення стійкості держави в умовах кризи. Громади продемонстрували здатність оперативно реагувати на потреби населення та забезпечувати надання необхідних послуг. Також війна підкреслила необхідність інвестицій у розвиток людського капіталу. Підвищення кваліфікації державних службовців, адаптація освітніх програм та розвиток навичок, необхідних для роботи в умовах кризи, є пріоритетними завданнями. Впровадження електронних послуг дозволило забезпечити безперервність надання адміністративних послуг, підвищити їхню доступність та спростити взаємодію громадян з державними органами. Визначено, що забезпечення соціальної стабільності та надання допомоги постраждалим від війни є одним із ключових завдань держави. Роль соціальних працівників у подоланні наслідків збройного конфлікту є незамінною. Виявлено, що, незважаючи на досягнуті результати, система державного управління в Україні все ще стикається з низкою викликів, таких як корупція, бюрократизм, недостатнє фінансування, відсутність довіри громадян до державних інституцій. Установлено, що для подальшого розвитку системи державного управління необхідно: продовжувати реформу децентралізації, активізувати боротьбу з корупцією, підвищувати рівень професійної підготовки державних службовців, розвивати електронне врядування, забезпечувати соціальний захист населення, залучати громадянське суспільство до процесу прийняття рішень.

Висновки. Доведено, що ефективно управління в умовах війни передбачає оперативне прийняття рішень, оптимальний розподіл ресурсів та забезпечення стабільності функціонування державних інституцій. Обґрунтовано, що для досягнення цього необхідно децентралізувати владу, впроваджувати цифрові технології, залучати громадянське суспільство, підвищувати кваліфікацію державних службовців та боротися з корупцією. Передання повноважень на місцевий рівень дозволяє швидше реагувати на місцеві потреби, залучення громадян до процесу прийняття рішень підвищує легітимність влади та ефективність управління, а впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості, ефективності та доступності державних послуг. Крім того, надання державним службовцям необхідних знань та навичок дозволяє підвищити їх ефективність.

Ключові слова: державне управління, війна, децентралізація, інновації, регіональний розвиток, кадрове забезпечення.

Вступ

Війна – це не лише збройний конфлікт, а й каталізатор глибоких трансформацій у суспільстві та державі. Це випробування, яке ставить під сумнів звичні підвалини, вимагає мобілізації усіх ресурсів та неабиякої адаптаційності від державних інституцій. Під час війни держава переходить у режим підвищеної готовності. На перший план виходять завдання, пов'язані із забезпеченням національної безпеки та оборони. Це приводить до радикальної зміни пріоритетів державної політики. Бюджетні кошти, які раніше спрямовувалися на розвиток економіки, соціальної сфери та культури, перерозподіляються на потреби армії, оборонно-промислового комплексу та гуманітарної допомоги.

Державні органи стикаються з безпрецедентним навантаженням. Крім традиційних функцій, вони мусять

виконувати нові, складні завдання, пов'язані з мобілізацією ресурсів, координацією діяльності різних силових структур, забезпеченням безпеки населення, евакуацією та розміщенням внутрішньо переміщених осіб. Це вимагає швидкої реакції, ефективної комунікації та високого рівня координації на всіх рівнях управління. У надзвичайних умовах часто спостерігається посилення централізації влади. Це дозволяє оперативно приймати рішення та консолідувати зусилля на розв'язанні найнагальніших проблем. Однак така централізація може супроводжуватися обмеженням прав і свобод громадян, що підриває демократичні засади суспільства. Війна створює сприятливий ґрунт для розквіту корупції. Великі обсяги фінансування, що спрямовуються на закупівлю зброї, обладнання, гуманітарної допомоги, створюють спокусливі можливості для

© Назарян Армен, 2024

зловживань. Корупційні схеми можуть охоплювати всі рівні влади, від центральних органів до місцевих. Крім того, війна призводить до виснаження ресурсів, як матеріальних, так і людських. Руйнування інфраструктури, втрати виробничих потужностей, екологічні наслідки – все це негативно впливає на економіку і соціальну сферу. Тривалий конфлікт може призвести до міграції населення, дестабілізації суспільства та навіть розпаду держави. Таким чином, війна є складним і багатогранним явищем, яке має далекосяжні наслідки для суспільства і держави. Для подолання кризи необхідна консолідація зусиль усіх верств населення, ефективна робота державних органів та підтримка міжнародного співтовариства.

Метою статті є визначення перспектив та шляхів підвищення ефективності функціонування державного управління в умовах війни.

Огляд літератури. Проблематика визначення фундаментальних засад державного управління на регіональному рівні та теоретичного обґрунтування державної регіональної політики детально досліджувалася у наукових працях таких учених, як З. Варналія, М. Дацішина, Г. Атаманчука, В. Бакуменка, В. Баштанника, Т. Безверхнюк, О. Васильєвої, А. Ткачука, В. Куйбіди, В. Керецмана, В. Мамонової, І. Лозицької, С. Саханенка. Вагомі аспекти розвитку людського капіталу було розкрито в роботах В. Кравченко, А. Даниленко, В. Зайчикової, О. Кириленко, В. Коваленко, О. Ковалюк та інших.

Методи

Для отримання наукових результатів було використано метод системного аналізу, який дозволив розглянути державне управління як складну систему, що містить взаємопов'язані елементи (органи влади, громадянське суспільство, бізнес тощо), проаналізувати взаємодію цих елементів та виявляти "вузькі місця" у системі управління. Ретроспективний аналіз було застосовано для вивчення еволюції державного управління в Україні, зокрема, в умовах попередніх криз. Це дозволило виявити закономірності розвитку державного управління та передбачити можливі сценарії у майбутньому. Функціональний аналіз дозволив проаналізувати окремі функції державного управління (формування політики, управління ресурсами, надання послуг), виявити проблеми та недоліки в виконанні конкретних функцій.

Також було використано метод контент-аналізу як кількісно-якісний метод для вивчення нормативно-правових актів, звітів урядових органів, публікацій у ЗМІ, соціологічних опитувань та інших документів, пов'язаних із темою дослідження.

Результати

Повномасштабна війна Російської Федерації проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, спровокувала радикальну трансформацію суспільно-політичного устрою держави, стала каталізатором глибоких змін у всіх сферах суспільного життя, зокрема в системі державного управління. Забезпечення безперервності функціонування державних органів, захист прав та інтересів державних службовців в умовах воєнного стану, а також створення безпечного середовища для виконання ними своїх службових обов'язків поставили як одні з найактуальніших завдань державної політики.

Введення воєнного стану як виняткового правового режиму було зумовлено необхідністю протистояння збройній агресії та захисту національної безпеки держави. Цей режим передбачає концентрацію влади в руках державних органів, військового командування та місцевого самоврядування, що наділяються розши-

реними повноваженнями для забезпечення оборони країни. У таких умовах особливої актуальності набувають питання підвищення ефективності державного управління, розроблення та впровадження антикризових заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків збройного конфлікту. Організація роботи державного апарату в умовах воєнного стану є надзвичайно складним завданням, яке потребує комплексного підходу. З одного боку, необхідно забезпечити безперервність функціонування державних органів та виконання ними своїх повноважень, з іншого – створити безпечні умови для праці державних службовців. Утримання балансу між цими двома завданнями є одним із ключових викликів для держави в умовах збройного конфлікту, а забезпечення ефективного функціонування державних органів у надзвичайних умовах є одним з найважливіших факторів забезпечення національної безпеки та стійкого розвитку держави (Корнута, 2022).

Ефективність системи державного управління слід розглядати як інтегральну характеристику, що відображає ступінь досягнення поставлених цілей та завдань розвитку шляхом оптимального використання наявних ресурсів. Оцінюючи ефективність, необхідно враховувати як потенційні можливості системи, так і реальні результати її функціонування (Сиченко, & Лукашук, 2022). Воєнний стан суттєво ускладнив, а в деяких випадках і унеможливив виконання державними службовцями своїх функціональних обов'язків за місцем роботи. Основним завданням державних службовців стало забезпечення безперебійної діяльності державних інституцій, розроблення та реалізація державної політики, а також виконання законодавчих актів. Стабільність та ефективність функціонування органів державної влади є ключовим фактором забезпечення національної безпеки та сталого розвитку держави.

Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) засвідчило, що основним фактором ефективного функціонування державного управління є інноваційність. Впровадження інноваційних підходів у державне управління сприяє підвищенню рівня задоволеності громадян, стимулює економічне зростання та зміцнює довіру до державних інституцій.

Аналіз глобальних трендів у сфері державного управління, проведений ОЕСР, виявив чотири ключові напрями інновацій:

- цифрова трансформація державного управління;
- інклюзивне управління;
- партиципативне управління;
- підвищення підзвітності (PISA 2022 Results ..., 2023).

Швидкі темпи суспільного розвитку та зростання складності суспільних викликів вимагають від державного управління постійної адаптації та впровадження інноваційних рішень, що неможливо за низьких показників ефективності. Тому використання новітніх технологій, задоволення еволюційних потреб громадян та розроблення креативних підходів до розв'язання проблем мають стати невід'ємними його компонентами (Global Trends in Government Innovation 2023, 2023).

Проте державне управління в Україні сьогодні переживає складний період, повномасштабна збройна агресія Росії проти України спричинила системну кризу, яка вимагає кардинальної трансформації всіх сфер суспільного життя, зокрема системи державного управління. Ефективність функціонування державних органів у таких умовах значною мірою залежить від наявності висококваліфікованих кадрів, здатних оперативного реагувати на нові виклики та впроваджувати інноваційні

рішення, але війна завдала значних збитків вітчизняному людському капіталу. Крім безпосередніх втрат, вона призвела до масової міграції, руйнування освітньої інфраструктури та деградації системи професійної підготовки. Звісно, це призвело до суттєвої кризи кадрів, зокрема й у державній службі, тому пріоритети державної політики у сфері розвитку людського капіталу зазнали суттєвих змін.

Якщо раніше інвестиції в людський капітал фокусувалися на довгострокових цілях, таких як економічне зростання та підвищення якості життя населення, то нині на перший план вийшли завдання забезпечення національної безпеки та стійкості держави. Війна спричинила необхідність переорієнтації освітніх програм, акцентуючи увагу на розвитку навичок, необхідних для виживання в умовах збройного конфлікту, а також для відновлення країни після війни.

Одним із ключових напрямів розвитку людського капіталу в умовах війни є підвищення кваліфікації державних службовців. Організація ефективної системи підготовки та перепідготовки кадрів є необхідною умовою для забезпечення безперебійної роботи державних органів та адаптації до нових викликів. Особлива увага приділяється розробленню та впровадженню програм, спрямованих на підвищення рівня цифрової грамотності, навичок управління кризами та міжнародного співробітництва. Війна підкреслила необхідність переосмислення традиційних підходів та розроблення нових стратегій, спрямованих на формування стійкого та адаптивного людського капіталу, здатного забезпечити відновлення та розвиток країни в післявоєнний період (Брич, 2024).

Чи не найбільшою кадровою кризою стала в регіонах. І це могло б стати фатальним для національної безпеки, проте сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується зростанням розуміння важливості регіонального аспекту. Регіональний розвиток розглядається як динамічний процес структурних трансформацій, спрямований на оптимізацію внутрішнього потенціалу територій та забезпечення їх сталого функціонування в контексті глобальних викликів. Україна, як і більшість розвинутих країн світу, визнала, що сталий розвиток регіонів є необхідною умовою ефективного функціонування держави загалом. Це зумовило суттєві зміни в засадах державного управління (Миколюк, 2022).

Українська система державного управління нині перебуває у стадії трансформації, що характеризується децентралізаційними процесами. Спостерігається тенденція до деконцентрації влади шляхом делегування повноважень із центрального рівня на рівень місцевого самоврядування. Це відповідає сучасним світовим трендам і є необхідною умовою для забезпечення ефективного управління та підвищення рівня самоорганізації громадянського суспільства. Децентралізацію можна визначити як процес передавання повноважень, ресурсів та відповідальності від вищих до нижчих рівнів управління, що супроводжується розширенням самостійності органів місцевого самоврядування у розв'язанні місцевих проблем (Гриневич, 2014; Коваленко, & Топольськова, 2017),

Реформа передавання повноважень місцевим органам влади сприяла тому, що українці стали отримувати соціальні послуги простіше. Війна показала, як громади можуть об'єднуватися та ефективно розподіляти ресурси, матеріальні і людські, виходячи з найнагальніших потреб. Важливим кроком у цій реформі стало створення єдиних вікон для надання адміністративних послуг.

Окремо варто згадати складну ситуацію з державним управлінням на територіях, які тимчасово окуповані або де ведуться активні бойові дії. Через війну Україна не може повною мірою захищати права своїх громадян на окупованих територіях. Це підкреслює, наскільки складно керувати державою під час війни, особливо в питаннях юрисдикції та правосуддя (Logvinski, 2019, pp. 47–49). У населених пунктах, де зруйнована інфраструктура та логістика, виникають проблеми не лише з забезпеченням людей необхідним та створенням безпечних умов життя, але й з управлінням, документами, організацією евакуації, створенням гуманітарних коридорів та забезпеченням продовольства. Проте в більшості таких населених пунктів система державного управління частково пристосувалася до складних умов і захищає інтереси держави навіть у тилу ворога (Про військово-цивільні адміністрації, 2015). Повномасштабна збройна агресія Росії проти України спричинила необхідність кардинальної трансформації системи державного управління. Створення військово-цивільних адміністрацій, які об'єднують цивільних управлінців та військовослужбовців, дозволило підвищити ефективність управління в умовах воєнного стану завдяки синергії цивільного та військового потенціалу.

Війна поставила перед Україною низку нових викликів, зокрема гуманітарну кризу, пов'язану з масовим переміщенням населення, втратою житла та майна. У відповідь на ці виклики органи місцевого самоврядування були змушені адаптувати свою діяльність до нових умов, зокрема, забезпечуючи надання соціальних послуг внутрішньо переміщеним особам. Впровадження електронних послуг через платформу "Дія" значно спростило процедури надання адміністративних послуг у цей складний період.

Реформа децентралізації, що розпочалася в Україні до початку війни, відіграла ключову роль у забезпеченні стійкості системи місцевого самоврядування в умовах збройної агресії. Делегування повноважень на місцевий рівень дозволило громадам оперативно реагувати на мінливі умови та забезпечувати надання необхідних соціальних послуг населенню.

Законодавство було оперативно адаптовано до нових реалій, що дозволило спростити процедури надання соціальних послуг, зокрема екстрених. Це стало можливим завдяки наданню органам місцевого самоврядування більшої автономії у прийнятті рішень та забезпеченні потреб населення (Панов, 2023). Ефективне функціонування системи соціального захисту в умовах збройного конфлікту значною мірою залежить від кваліфікації та компетентності фахівців соціальної сфери. До числа таких фахівців належать психологи, соціальні педагоги та працівники громадських організацій, які володіють спеціальними знаннями та досвідом роботи в екстремальних ситуаціях (Попович та ін., 2023). Ці фахівці відіграють ключову роль у наданні психологічної підтримки, соціальних послуг та сприянні соціальній адаптації населення, яке постраждало внаслідок збройного конфлікту.

Масова міграція населення, спричинена військовими діями, створює додаткове навантаження на систему соціального захисту. Для забезпечення потреб внутрішньо переміщених осіб необхідне розширення спектра соціальних послуг, зокрема медичної та правової допомоги. Крім того, масштабна міграція впливає на ринок праці та економіку загалом, що потребує впровадження ефективних механізмів державного регулювання.

Таким чином, фахівці соціальної роботи відіграють вирішальну роль у подоланні наслідків збройного конфлікту та забезпеченні соціальної стабільності. Їхні професійні компетенції та досвід є незамінними для надання ефективної допомоги населенню у складних гуманітарних умовах (Смокова та ін., 2023). Збройний конфлікт спричинив суттєві зміни в системі надання публічних послуг в Україні. Незважаючи на значні виклики, пов'язані з законодавчими змінами та необхідністю адаптації до нових умов, система демонструє здатність до швидкої трансформації. Активне впровадження цифрових технологій, зокрема платформи "Дія", забезпечило безперервність надання послуг, підвищило їх доступність та спростило взаємодію громадян із державними органами.

Цифровізація адміністративних послуг відкриває нові можливості для оптимізації процесів, підвищення прозорості та ефективності державного управління. Однак успішна реалізація цифрової трансформації вимагає розв'язання низки проблем, пов'язаних із кібербезпекою та захистом персональних даних. Крім того, комунікаційні технології також відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії державних органів з громадськістю в умовах кризи. Соціальні мережі, месенджери та інші цифрові канали дозволяють оперативну інформувати населення про актуальні події та забезпечувати зворотний зв'язок. Однак для ефективного використання комунікаційних технологій необхідно забезпечити доступність інтернету та підвищити рівень медійної грамотності державних службовців (Пономаренко та ін., 2024).

Для подальшого розвитку системи електронного урядування пропонується низка рекомендацій:

- об'єднання інформаційних систем різних рівнів влади дозволить забезпечити ефективний обмін даними та уникнути дублювання інформації;
- впровадження єдиних стандартів опрацювання та представлення даних сприятиме підвищенню сумісності інформаційних систем;
- розроблення цифрових сервісів має враховувати потреби всіх категорій населення, включаючи осіб з інвалідністю;
- розширення можливостей громадян для участі в прийнятті рішень через цифрові канали підвищить довіру до державних інституцій;
- систематичний аналіз ефективності цифрових рішень дозволить своєчасно виявляти проблемні питання та вносити необхідні корективи;
- програма навчання з цифрових технологій є необхідною умовою для успішної цифрової трансформації.

Дискусія і висновки

Повномасштабна війна стала випробуванням для української системи державного управління. Незважаючи на значні труднощі, держава продемонструвала здатність адаптуватися до нових умов та забезпечувати функціонування державних інституцій. Однак для побудови успішного майбутнього необхідно продовжувати реформи та розв'язувати наявні проблеми. Проведене дослідження засвідчило нагальну потребу в подальшій трансформації системи публічного управління регіональним розвитком в Україні. Зокрема, виявлено необхідність посилення горизонтальних зв'язків між регіонами та місцевими громадами, які дедалі активніше залучаються до процесів управління. Збройний конфлікт диктує необхідність постійної адаптації до

мінливих умов. Ефективне управління у таких умовах передбачає оперативне прийняття рішень, оптимальний розподіл ресурсів та забезпечення стабільності функціонування державних інституцій. Для досягнення цього необхідно децентралізувати владу, впроваджувати цифрові технології, залучати громадянське суспільство, підвищувати кваліфікацію державних службовців та боротися з корупцією. Передання повноважень на місцевий рівень дозволяє швидше реагувати на місцеві потреби, залучення громадян до процесу прийняття рішень підвищує легітимність влади та ефективність управління, а впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити прозорість, ефективність та доступність державних послуг. Крім того, надання державним службовцям необхідних знань та навичок дозволяє підвищити їх ефективність. Отже, незважаючи на досягнуті результати, система державного управління в Україні все ще стикається з низкою викликів, таких як корупція, бюрократизм, недостатнє фінансування, відсутність довіри громадян до державних інституцій. Тому для подальшого розвитку системи державного управління необхідно: продовжувати реформу децентралізації, активізувати боротьбу з корупцією, підвищувати рівень професійної підготовки державних службовців, розвивати електронне урядування, забезпечувати соціальний захист населення, залучати громадянське суспільство до процесу прийняття рішень.

Список використаних джерел

- Брич, Л. (2024). Переосмислення поняття людського капіталу в період воєнного часу: засади державного управління його розвитком. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 31. <http://taais.orid.uodessa.ua/issue/view/18117>
- Гриневич, В. (2014). Децентралізація влади як складова політичної реформи в Україні: питання концепції та ідеології. *Актуальні проблеми державного управління*, 1, 16–19.
- Коваленко, Г., & Топольськова, Д. (2017). *Впровадження децентралізації публічної влади на основі досвіду європейських країн. Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 13(1), 120–123.
- Корнута, Л. (2022). Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2, 64–69. <https://doi.org/10.51547/rrp.dp.ua/2022.2.10>
- Миколук, А. В. (2022). Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 29, 45–48. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8>
- Панов, І. В. (2023). Забезпечення надання соціальних послуг в умовах воєнного часу. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*, 2(46), 203–214. <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2023-46-2-203-214>
- Пономаренко, О., Морозюк, Ю., & Нилюк, М. (2024). Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. *Академічні візії*, 32. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1198/1069>
- Попович, В., Новак, Т., & Щербина, С. (2023). Управління системою соціальної роботи в умовах воєнного стану в Україні. *Підприємство та управління розвитком соціально-економічних систем*, 2, 223–245.
- Про військово-цивільні адміністрації, Закон України № 141-VIII (2015, 3 лютого) (Україна). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 13. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>
- Сиченко, В., & Лукашук, М. (2022). Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*, 5, 89–94.
- Смокова, Л., Жилін, М., & Пузанова, А. (2023). Factors and causes of migration processes of Ukrainians; gender aspect. *Balkan Social Science Review*, 22, 251–271. <https://js.ugd.edu.mk/index.php/BSSR/article/view/6233/5104>
- Global Trends in Government Innovation 2023*. (2023, May 15). OECD. https://www.oecd.org/en/publications/global-trends-in-government-innovation-2023_0655b570-en.html
- Logvinski, G. V. (2019). Limited criminal jurisdiction in international practice. In H. A. Ulianova & V. A. Tuliakov (Eds.), *ECHR's jurisprudence in digital era* (pp. 47–49). Nat. Univ. "Odes. Acad. of Law". <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a23865fd-a331-4379-bffa-c4cdd642d81c/content>
- PISA 2022 Results (Volume I)*. (2023, December 5). Organization for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd.org/en/publications/2023/12/pisa-2022-results-volume-i_76772a36.html

References

- About military-civilian administrations, Law of Ukraine № 141-VIII (2015, February 3) (Ukraine). *The Official Bulletin of the Verkhovna Rada Ukraine (BVR)*, 13 [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>
- Brych, L. (2024). Rethinking the concept of human capital in wartime: principles of public administration of its development. *Theoretical and applied issues of state-building*, 31 [in Ukrainian]. <http://taais.orid.uedu.ua/issue/view/18117>
- Global Trends in Government Innovation* 2023. (2023, May 15). OECD. https://www.oecd.org/en/publications/global-trends-in-government-innovation-2023_0655b570-en.html
- Hrynevych, V. (2014). Decentralization of power as a component of political reform in Ukraine: issues of concept and ideology. *Actual problems of public administration*, 1, 16–19 [in Ukrainian].
- Kornuta, L. (2022). Some issues of the civil service under martial law. *Dnipro scientific journal of public administration, psychology, law*, 2, 64–69 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.10>
- Kovalenko, G., & Topolskova, D. (2017). Implementation of decentralization of public power based on the experience of European countries. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 13(1), 120–123 [in Ukrainian].
- Logvinski, G. V. (2019). Limited criminal jurisdiction in international practice. In H. A. Ulianova & V. A. Tuliakov (Eds.), *ECHR's jurisprudence in digital era* (pp. 47–49). Nat. Univ. "Odes. Acad. of Law [in Ukrainian]. <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a23865fd-a331-4379-bffa-c4cdd642d81c/content>
- Mykoliuk, A. V. (2022). Public administration under martial law: issues of efficiency. *Public management and administration in Ukraine*, 29, 4–48 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8>
- Panov, I. V. (2023). Ensuring the provision of social services in wartime. *Actual Problems of Law: Theory and Practice*, 2(46), 203–214 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2023-46-2-203-214>
- PISA 2022 Results (Volume I)*. (2023, December 5). Organization for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd.org/en/publications/2023/12/pisa-2022-results-volume-i_76772a36.html
- Ponomarenko, O., Morozuk, Y., & Nyniuk, M. (2024). The impact of hostilities on the effectiveness of public administration in Ukraine. *Academic Visions*, 32 [in Ukrainian]. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1198/1069>
- Popovych, V., Novak, T., & Shcherbyna, S. (2023). Management of the social work system under martial law in Ukraine. *Entrepreneurship and management of the development of socio-economic systems*, 2, 223–245 [in Ukrainian].
- Smokova, L., Zhilin, M., & Puzanova, A. (2023). Factors and causes of migration processes of Ukrainians; gender aspect. *Balkan Social Science Review*, 22, 251–271 [in Ukrainian]. <https://js.ugd.edu.mk/index.php/BSSR/article/view/6233/5104>
- Sychenko, V., & Lukashuk, M. (2022). Transformation of public administration in the context of global and European integration dimensions. *Scientific Notes of Vernadsky TSU*, 5, 89–94 [in Ukrainian].

Отримано редакцією журналу / Received: 07.06.24
Прорецензовано / Revised: 19.06.24
Схвалено до друку / Accepted: 26.06.24

Armen NAZARYAN, Master of Arts
ORCID ID: 0009-0005-4145-7853
e-mail: armenzn@gmail.com
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

WAYS TO EXCELERATE THE FUNCTIONING OF PUBLIC ADMINISTRATION IN CONDITIONS OF WAR

Background. War is one of the most serious challenges for any state. It significantly changes the conditions for the functioning of the state apparatus and requires it to quickly adapt to new realities. National security, defense, humanitarian aid, and infrastructure restoration come to the fore. This leads to a redistribution of budgetary funds and a change in the focus of government agencies. War creates an additional burden on government agencies related to resource mobilization, coordination of various agencies, ensuring public safety, etc. In emergency situations, there is often an increase in the centralization of power, which may be accompanied by restrictions on the rights and freedoms of citizens. This creates additional opportunities for corruption related to the distribution of humanitarian aid, procurement for the army and infrastructure restoration, leads to the depletion of resources, both material and human, and complicates planning and decision-making.

Methods. To obtain the scientific results, the method of system analysis was used, which allowed us to consider public administration as a complex system consisting of interconnected elements (government, civil society, business, etc.), to analyze the interaction of these elements and to identify bottlenecks in the management system. The retrospective analysis was applied to study the evolution of public administration in Ukraine, in particular, in the context of previous crises. This allowed us to identify patterns of public administration development and predict possible scenarios in the future. Functional analysis allowed us to analyze individual functions of public administration (policy making, resource management, service delivery), identify problems and shortcomings in the performance of specific functions.

Results. The full-scale war has become not only a challenge for national security, but also a powerful incentive for reforms in the public administration system. It has accelerated the processes of decentralization, digital transformation, and the role of civil society. Decentralization has proved to be an effective tool for ensuring the state's resilience in times of crisis. Communities have demonstrated the ability to respond quickly to the needs of the population and provide the necessary services. The war also emphasized the need to invest in human capital development. Upskilling civil servants, adapting educational programs, and developing the skills necessary to work in a crisis are priority tasks. The introduction of e-services has made it possible to ensure the continuity of administrative services, increase their accessibility, and simplify the interaction of citizens with government agencies. Ensuring social stability and providing assistance to war victims is one of the key tasks of the state. The role of social workers in overcoming the consequences of the armed conflict is irreplaceable. Despite the results achieved, the public administration system in Ukraine still faces a number of challenges, such as corruption, bureaucracy, insufficient funding, and lack of public trust in state institutions. Therefore, to further develop the public administration system, it is necessary to: continue the decentralization reform, intensify the fight against corruption, improve the level of professional training of civil servants, develop e-governance, ensure social protection of the population, and engage civil society in the decision-making process.

Conclusions. Effective governance in a time of war requires prompt decision-making, optimal resource allocation, and ensuring the stability of state institutions. To achieve this, it is necessary to decentralize power, introduce digital technologies, engage civil society, improve the skills of civil servants, and fight corruption. The transfer of powers to the local level allows for a faster response to local needs, the involvement of citizens in the decision-making process increases the legitimacy of the government and the effectiveness of governance, and the introduction of digital technologies allows for greater transparency, efficiency, and accessibility of public services. In addition, providing civil servants with the necessary knowledge and skills increases their efficiency.

Keywords: public administration, war, decentralization, innovations, regional development, human resources.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses, or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.