

## Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні

*Пономаренко Олександр Сергійович<sup>1</sup>, Морозюк Юрій Вікторович<sup>2</sup>, Нинюк Марія Антонівна<sup>3</sup>*

Опубліковано	Секція	УДК
18.06.2024	Соціальні та поведінкові науки	3347.43

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12068517>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

**Анотація.** Повномасштабне вторгнення росії на територію України 24 лютого 2022 року призвело до повного переосмислення не лише соціокультурних цінностей, але й інституту влади загалом. Війна стимулювала активність і трансформацію значної частини суспільства, зокрема й представників системи державного управління. Метою статті було проаналізувати вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. У результаті дослідження було з'ясовано особливості воєнного стану та його вплив на суспільство. Визначено, що ефективність державного управління є комплексною характеристикою потенційних і реальних результатів її функціонування. Головним завданням державного управління є регулювання та удосконалення форм і методів управлінської діяльності. Проаналізовано заходи, які було впроваджено в Україні для підвищення загальної ефективності механізму державного управління. До них належать підвищення оборонного потенціалу України шляхом збільшення кадрового ресурсу у військово-оборонній сфері, посилення міжнародної координації щодо забезпечення безпеки в державі, переорієнтація системи державного управління на пріоритетне забезпечення військових потреб під час оборонних заходів та інші. Особливо важливим у сучасних умовах є питання забезпечення національної безпеки. Одним із нових підходів до підвищення ефективності та ролі органів державної влади в забезпеченні національної безпеки став процес мілітаризації, що позитивно вплинув на всю систему національної безпеки України. Проаналізовано особливості надання соціальних послуг в умовах воєнного стану. Доведено, що воєнні дії вплинули на соціальну роботу в Україні, зокрема на її актуалізацію, що зумовлено потребою більшої кількості населення в соціальних послугах, особливо це стосується внутрішньо переміщених осіб. Ефективним розв'язанням складних проблем, спричинених викликами воєнного стану, є співпраця між органами державної влади, лідерами

<sup>1</sup> аспірант, кафедра менеджменту та адміністрування, Навчально-науковий інститут менеджменту, харчових технологій та торгівлі, НУ «Чернігівська політехніка», sashajackson2048@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-2298-9782>

<sup>2</sup> магістр політології, дослідник, Школа політичної аналітики «ПОЛІС», Національний університет «Острозька академія», yuriy.moroziuk@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-2037-1647>

<sup>3</sup> кандидат наук з державного управління, доцент кафедри політології та публічного управління, Волинський національний університет імені Лесі Українки, mariya\_ninyuk@ukr.net, <https://orcid.org/0009-0001-5082-533X>

місцевих громад та представниками громадських і волонтерських організацій. Загалом, у період воєнного стану державне управління переорієнтовується на функції прогнозування, програмування, бюджетування та забезпечення реалізації національних стратегій і планів. Це сприяє ефективній діяльності сектору безпеки й оборони, захисту держави та її розвитку в умовах постійної загрози.

**Ключові слова:** кризовий менеджмент, стійкість державних інституцій, внутрішні переміщені особи, зміцнення національної безпеки.

## **The influence of military operations on the effectiveness of state administration in Ukraine**

**Annotation.** The full-scale invasion of Russia on the territory of Ukraine on February 24, 2022 led to a complete rethinking not only of socio-cultural values, but also of the institution of power in general. The war stimulated the activity and transformation of a significant part of society, including representatives of the state administration system. The purpose of the article was to analyze the impact of military actions on the effectiveness of public administration in Ukraine. As a result of the study, the peculiarities of the martial law and its impact on society were clarified. It was determined that the efficiency of public administration is a comprehensive characteristic of potential and real results of its functioning. The main task of state administration is regulation and improvement of forms and methods of management activity. The measures implemented in Ukraine to increase the overall efficiency of the public administration mechanism are analyzed. These included increasing the defense potential of Ukraine by increasing personnel resources in the military and defense sphere, strengthening international coordination to ensure security in the state, reorienting the state administration system to prioritize military needs during defense measures, and others. The issue of ensuring national security has become especially important in modern conditions. One of the new methods of increasing the efficiency and role of state authorities in ensuring national security was the process of militarization, which had a positive impact on the entire national security system of Ukraine. The peculiarities of the provision of social services in the conditions of martial law are considered. The hostilities affected social work in Ukraine, in particular, its actualization, which is due to the need of a larger number of the population for social services, especially for internally displaced persons. The main features of the provision of social services are outlined. Cooperation between state authorities, local community leaders, and representatives of public and volunteer organizations is effective in solving complex problems related to the challenges of martial law. In general, during the period of martial law, state administration reorients itself to the functions of forecasting, programming, budgeting, and ensuring the implementation of national strategies and plans. This contributes to the effective operation of the security and defense sector, the protection of the state and contributes to its development in conditions of constant threat.

**Keywords:** crisis management, stability of state institutions, internally displaced persons, strengthening of national security.

### **Вступ**

З лютого 2022 року Україна активно протистоїть військовій агресії з боку російської федерації (рф). Війна є надзвичайно складним періодом для всіх членів

суспільства, державних інституцій та будь-якої сфери суспільного життя. З початком цього повномасштабного вторгнення в країні було запроваджено адміністративно-правовий режим воєнного стану, головною особливістю якого є акумуляція ресурсів для відсічі військової загрози та трансформація системи державного управління. Організація роботи державних службовців, захист їхніх прав і законних інтересів, а також створення безпечних умов праці для виконання професійних обов'язків в умовах війни виявилися досить складним завданням. З огляду на це, нового значення в таких умовах набуло питання підвищення ефективності державного управління та впровадження антикризових заходів.

Особливості державного управління в Україні в умовах воєнного стану були досліджені в деяких працях вітчизняних науковців. Так, А. Миколук у своїй статті узагальнив виклики та фактори ефективності функціонування державного й публічного управління в Україні. Автор акцентував, що національна безпека України залежить саме від можливості органів публічного управління повністю виконувати свої функції [6]. А. Акімов дослідив явище системи забезпечення національної безпеки, його вплив на функціонування всієї публічної адміністрації та суспільства, а також роль цієї системи в підтримці основних принципів функціонування держави. Учений підкреслив, що недостатня підготовка органів державної влади України до можливих збройних конфліктів, а також неефективні заходи щодо запобігання поширенню агресії на території України та її оборонно-військового стримування є одними з основних причин неефективності системи забезпечення національної безпеки. У своїй статті він запропонував додаткові кроки для підвищення ефективності системи забезпечення національної безпеки України в органах державної влади. Серед них вживання додаткових заходів для кадрового ресурсу профільних органів, оновлення законодавства та впровадження інших надзвичайно важливих ініціатив [1]. Аналіз, який здійснили у своїй праці М. Іжа та Л. Курносенко, виявив, що навіть у кризових умовах система публічного управління продовжує виконувати свої функції, демонструючи стійкість державних інституцій. Автори вважають, що подальше зміцнення ефективності державного управління буде сприяти дотриманню принципу послідовності започаткованих реформ. Це передбачає децентралізацію влади, залучення громадянського суспільства до процесів формування й реалізації державної політики, а також розвиток людського капіталу у сфері публічної служби [14].

Я. Качан присвятила свою працю адаптивному управлінню в Україні в умовах війни та наголосила на важливості відновлення резерву на державну службу [3]. В. Борщевський, О. Василиця та Є. Матвеев акцентували на потребі забезпечення ефективної взаємодії між державними органами, органами місцевого самоврядування та представниками громадянського суспільства для подолання інституційних перешкод, що ускладнюють адаптацію країни до умов воєнного стану й обмежують перспективи її економічного розвитку після завершення конфлікту [2]. Окремі питання організації роботи державної служби в період війни були проаналізовані в праці Л. Корнути. Авторка визначила, що стандартний режим роботи державних службовців, встановлений та закріплений чинним законодавством, забезпечення їх прав і законних інтересів, а також створення безпечних умов праці для виконання професійних обов'язків та функцій в умовах війни стає майже неможливим. Хоча держава докладает всіх зусиль для відновлення й підтримки функціонування державних органів, що відповідають за суспільний порядок, безпеку та надання адміністративних послуг, а також захист прав громадян, законодавство про державну службу не було адаптоване до подібних умов. Автор вважає, що питання щодо прийому на державну службу потребують нормативного та практичного врегулювання, особливо в період воєнного стану [4].

М. Масик-Бесова розглянула питання інституційної стійкості органів державної влади України в контексті забезпечення національної безпеки країни та визначила основні напрями її розвитку [5]. Повномасштабне вторгнення РФ призвело до виникнення соціальної, демографічної, гуманітарної та економічної кризи на території України. Відповідно, основним завданням українського народу та його влади є забезпечення контрольованого виходу вітчизняної економіки з кризового стану в післявоєнний період та переосмислення подальшого розвитку країни. На думку В. Шарапова, уряд країни має розробити стратегію антикризового управління та систему реагування на надзвичайні ситуації в промисловому секторі у воєнний час [13].

*Метою даної статті* є дослідження впливу воєнних дій на ефективність функціонування державних інституцій в Україні.

*Завдання статті:* (1) проаналізувати зміни в державних інституціях та їх функціях в умовах воєнного стану; (2) визначити основні виклики й проблеми, що постали перед державним управлінням, та заходи, які було запропоновано для їх вирішення; (3) здійснити огляд заходів, спрямованих на зміцнення національної безпеки та обороноздатності країни.

### **Матеріали та методи**

Для вивчення впливу воєнних дій на систему державного управління в Україні було використано загальнонаукові методи дослідження, зокрема аналіз наукових праць, пов'язаних із цим питанням, синтез отриманих даних для формування загального уявлення щодо досліджуваної теми. Метод узагальнення був використаний для формулювання загальних висновків та визначення перспектив подальших досліджень.

### **Результати**

Воєнний стан є особливим правовим станом, який запроваджується у випадку збройної агресії чи загрози нападу, що становить небезпеку для державної незалежності країни та її територіальної цілісності. Це означає передачу відповідних повноважень відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та місцевим органам самоврядування для протидії загрози, стримування збройної агресії та забезпечення національної безпеки. Організація роботи державних службовців, захист їхніх прав і законних інтересів, а також створення безпечних умов для виконання ними професійних обов'язків є надзвичайно складним завданням в умовах воєнного стану. Проте, за можливості забезпечення роботи інституцій та створення безпечних умов для праці, державні службовці повинні продовжувати свою діяльність та втілювати державну політику в межах встановлених законом норм [4].

Ефективність системи державного управління залежить від успішності функціонування певних механізмів, які забезпечують:

- спільне, спрямоване та ефективне керівництво громадськими процесами;
- адекватний організаційно-управлінський вплив на розвиток країни;
- реалізацію цілей та завдань державного управління, як загальних, так і конкретних, що стосуються різних сфер суспільного життя.

Ефективність системи державного управління варто розглядати як комплексну характеристику потенційних і реальних результатів її функціонування з урахуванням ступеня відповідності отриманих результатів поставленим цілям та завданням розвитку [11]. В Україні процес державного управління перебуває в стадії постійних трансформацій та адаптації до воєнного стану й курсу євроінтеграції.

Однією з основних функцій державного управління є регулювання та вдосконалення форм і методів управлінської діяльності. У демократичній країні це

також передбачає впровадження стратегії сталого розвитку та захист прав і свобод людини. Для публічного управління в Україні характерна низка наступних недоліків:

- поширена корупція;
- наявність конфліктів та внутрішніх суперечностей;
- несистематичне законодавче врегулювання;
- проблеми з кадрами, недостатні компетенції в службовців;
- низький рівень прозорості й відкритості;
- нечітке визначення меж політичної та адміністративної сфер;
- недосконалість механізму політичного й адміністративного контролю [3, с. 139].

Усі ці фактори є деструктивними для створення ефективної системи державного управління, їх усунення залишається актуальним навіть в умовах воєнного стану в Україні. Умови війни в Україні не лише ускладнили виконання посадових обов'язків державними службовцями, але в деяких випадках зробили це неможливим на їхніх робочих місцях. Обов'язок державних службовців полягає в забезпеченні функціонування державних інституцій. Вони відповідають за виконання завдань, пов'язаних із формуванням та реалізацією політики, розробленням законодавчих ініціатив та виконавчою діяльністю. Забезпечення стабільності та ефективності роботи уряду й інших адміністративних установ також належить до їхніх обов'язків. Крім цього, державні службовці відіграють важливу роль у зміцненні демократії та розвитку верховенства права.

На сьогодні для підвищення загальної ефективності механізму державного управління в Україні було впроваджено низку заходів (рис. 1).



**Рис. 1. Основні заходи для підвищення ефективності державного управління в Україні в умовах воєнного стану**

Джерело: розроблено авторами на основі аналізу джерела [7]

У сучасних умовах військової агресії, початої росією проти України, особливої актуальності набуло питання забезпечення національної безпеки. Поняття національної безпеки тісно пов'язане з «системою забезпечення національної безпеки», до якої належать державні та недержавні органи, що забезпечують безпеку особи, суспільства й держави на різних рівнях. Національна безпека – це стан захищеності територіальної цілісності, державного суверенітету, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз.

Військова агресія РФ зумовила виявлення численних недоліків та застарілих підходів у системі національної безпеки України, яка була організована в перші роки її незалежності. Одним із головних недоліків цієї системи є невідповідність органів державної влади України до подібних подій, а також неефективна діяльність щодо запобігання поширенню агресії на території України та її оборонно-військового стримування. Один із нових підходів до підвищення ефективності та ролі органів державної влади в забезпеченні національної безпеки полягає в мілітаризації, що позитивно вплинуло на всю систему національної безпеки України. Після 2014 року розпочалася процедура мілітаризації органів державної влади, яка надала додаткову можливість відвернути повномасштабну агресію з боку російської федерації у 2022 році [1, с. 65]. Проте необхідно зберігати рівновагу між процесами мілітаризації та гарантованими правами й свободами громадян, особливо в період воєнного стану. Ця необхідність впливає з ризику зловживання деякими повноваженнями з боку відповідних суб'єктів у процесі інтенсивної мілітаризації. Зокрема, з історичного погляду, інкорпорація західноукраїнських територій до складу СРСР супроводжувалась активною радянізацією цих земель, переважно шляхом примусових заходів. Також спостерігалось зростання рівня мілітаризації всього державного управління. Агресивні заходи мілітаризації призвели до обмеження прав і свобод громадян, порушення законодавчого порядку діяльності органів публічної адміністрації, що негативно вплинуло на розвиток громадянського суспільства.

Ефективність механізму забезпечення національної безпеки є вирішальною для долі всієї країни. Важливу роль у цьому відіграє також забезпечення інформаційної безпеки держави. Особливо для Збройних сил України важлива інформаційна політика, оскільки вона прямо впливає на можливості та результативність воєнних операцій. Державно-владний механізм має організовувати та регулювати діяльність відповідних органів у цій сфері публічного управління [7].

З метою зміцнення інституційної стійкості органів державної влади в контексті забезпечення національної безпеки в Україні важливими є наступні кроки:

- завершення розробки та впровадження Стратегічного оборонного бюлетеня;
- впровадження Концепції забезпечення інституційної стійкості;
- розроблення оптимальної моделі територіальної оборони, відповідної сучасним викликам і загрозам;
- проведення систематичних міжвідомчих навчань і тренувань із залученням територіальної оборони, резервістів, цивільного населення та активних військовослужбовців;
- розроблення механізмів участі громадянського суспільства в забезпеченні національної безпеки та зміцненні інституційної стійкості, враховуючи широку співпрацю з органами державної влади;
- створення регіональних центрів безпеки, які б склалися з представників громадянського суспільства, органів державної та місцевої влади, бізнесу та наукових установ;
- покращення національної системи оцінювання загроз [5].

Україна потребує активного залучення зовнішнього фактора для модернізації сучасних систем інституційної стійкості та національної безпеки. Участь у програмах, ініційованих зовнішньополітичними партнерами України, може стати важливим кроком до формування національної політики в цьому напрямі. Однак це не передбачає простого копіювання зовнішніх політичних підходів і принципів, а швидше сприяє збагаченню українських політичних концепцій у сфері інституційної стійкості та національної безпеки через використання зовнішнього досвіду. Це, своєю чергою, сприятиме взаємному обміну досвідом із зовнішніми партнерами України, що посилить ефективність зусиль у зміцненні інституційної стійкості органів державної влади, зокрема в гарантуванні національної безпеки в майбутньому.

З початком повномасштабного вторгнення важливим в Україні став дискурс зовнішньої політики. Діяльність на міжнародному рівні така ж важлива, як і безпосередні військові операції. Дипломатичні успіхи демонструють постійні візити лідерів інших країн до України, відвідування місць воєнних злочинів, таких як Буча й Бородянка, Ірпінь та Гостомель, а також повернення посольств у Київ і безпосередня співпраця з головою й керівництвом держави [12]. Дипломатична ініціатива активно сприяє реальному забезпеченню Збройних сил України необхідним озброєнням від країн-партнерів, працює на послаблення агресора через запровадження санкцій, допомагає отримати фінансову допомогу для підтримки нормального життя в країні, а також докладає багато зусиль для того, щоб Україна отримала статус країни-кандидата в Європейському Союзі. У цьому аспекті слід підкреслити, що Офіс Президента та Міністерство закордонних справ України спільно координують свою дипломатичну діяльність, зокрема у сфері підготовки інформаційних повідомлень для зовнішньої комунікації. З огляду на практичні результати, такий підхід заслуговує на підтримку як у внутрішньому суспільстві, так і серед міжнародних партнерів.

Окремо варто виокремити проблему державного управління на тимчасово окупованих територіях та в зонах активних бойових дій. Воєнні дії призвели до того, що Україна тимчасово не може ефективно захищати основні права громадян на окупованих територіях. Це підкреслює труднощі, з якими стикається державне управління під час війни, особливо в питаннях юрисдикції та правосуддя [15]. У населених пунктах, де інфраструктура та логістика були зруйновані або порушені, виникають проблеми не лише із забезпеченням потреб населення та створенням максимально безпечних умов життя, але й з управлінням, документами, організацією евакуації, створенням гуманітарних коридорів і продовольчої логістики. У більшості подібних населених пунктів система публічного управління частково адаптувалася до критичних умов і захищає національні інтереси, представляючи державу в тилу ворога. У зонах активних бойових дій, відповідно до статті 3 Закону України «Про військово-цивільні адміністрації» [10], створено військово-цивільні адміністрації, які, крім публічних управлінців, мають військову кваліфіковану кадрову базу, зокрема військовослужбовців, працівників правоохоронних органів зі спеціальними навичками та досвідом. Цей фактор сприяє підвищенню ефективності державного управління в умовах воєнного стану.

Воєнні дії вплинули на соціальну роботу в Україні, зокрема на її актуалізацію, що зумовлено потребою більшої кількості населення в соціальних послугах, особливо це стосується внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Соціальна робота в умовах воєнного стану та військової агресії виступає одним із найважливіших напрямів діяльності держави. Її визначення потребує врахування як пріоритетів сталого розвитку, так і принципів дії в кризових ситуаціях та ситуаціях екстреної допомоги. Основна мета соціальних послуг полягає в тому, щоб забезпечити доступ до них людям, які опинилися в скрутному становищі та не можуть самостійно долати ці труднощі. Відповідно, важливо, щоб процес надання цих послуг був організований із дотриманням військового

законодавства, що, своєю чергою, вимагає наявності гнучкої системи управління соціальною сферою.

Перед Україною з початком війни постали нові виклики: вимушене переміщення мільйонів людей, необхідність організації евакуації, втрата житла, майна, робочих місць і засобів до існування, а також погіршення стану фізичного та психічного здоров'я. Умови воєнного стану поставили перед органами місцевого самоврядування питання щодо надання адміністративних послуг, зокрема здійснення обліку внутрішньо переміщених осіб, особливо в періоди пікових навантажень. Впровадження можливості отримання електронних публічних послуг через мобільний додаток «Дія» з середини квітня 2022 року значно зменшило кількість фізичних звернень за цими послугами. Нові послуги, які надаються в умовах війни з використанням мобільного застосунку «Дія», стосуються подання заяв про пошкоджене під час війни майно фізичними та юридичними особами, державну реєстрацію шлюбу без особистої присутності особи (за певних умов), реєстрацію статусу безробітного та інші.

На початку повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України в системі надання соціальних послуг був відсутній єдиний підхід на місцевому рівні через здійснену реформу місцевого самоврядування. Ця реформа призвела до делегування широкого спектра повноважень у соціальній сфері територіальним громадам, внаслідок чого практично всі обов'язки та відповідальність за організацію надання соціальних послуг були перекладені на органи місцевого самоврядування.

У період воєнного стану ключові особливості забезпечення соціальних послуг полягають у наданні:

- дозволу для обласних, районних державних адміністрацій, виконавчих органів міських рад міст обласного значення та рад об'єднаних територіальних громад на визначення особливостей організації надання соціальних послуг на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці;
- екстрених соціальних послуг у разі загрози життю чи здоров'ю особи;
- дозволу структурному підрозділу з питань соціального захисту населення приймати рішення про надання соціальних послуг екстрено особам, які опинилися в складних життєвих обставинах через шкоду різного характеру, зокрема пов'язану з бойовими діями, збройним конфліктом, тимчасовою окупацією;
- соціальних послуг за заявою отримувача в разі відсутності в особи, яка потребує надання соціальних послуг, необхідних документів [8].

Управління соціальною роботою в умовах війни виконують кваліфіковані фахівці, які мають спеціальні знання та компетенції у сфері соціально-психологічних надзвичайних ситуацій, соціальні працівники державних установ, зокрема:

- психологи, які працюють у державному та приватному секторах;
- соціальні педагоги, які мають досвід роботи з дітьми;
- працівники громадських і некомерційних організацій, що працюють у сфері соціальних послуг та мають достатній рівень кваліфікації [9].

Ці фахівці відіграють ключову роль у забезпеченні соціальної підтримки й допомоги населенню під час воєнних дій, забезпечуючи ефективне функціонування соціальних служб та адаптацію до нових умов. Соціальні працівники можуть впроваджувати різноманітні програми та проекти, спрямовані на розв'язання життєвих проблем та підвищення добробуту людей. У соціальній сфері екстреної допомоги використовуються два основні комплексні підходи: гуманітарний та підхід розвитку. Гуманітарний підхід передбачає негайну реакцію на надзвичайні ситуації, зокрема задоволення базових потреб та захист людей, що постраждали, організацію та

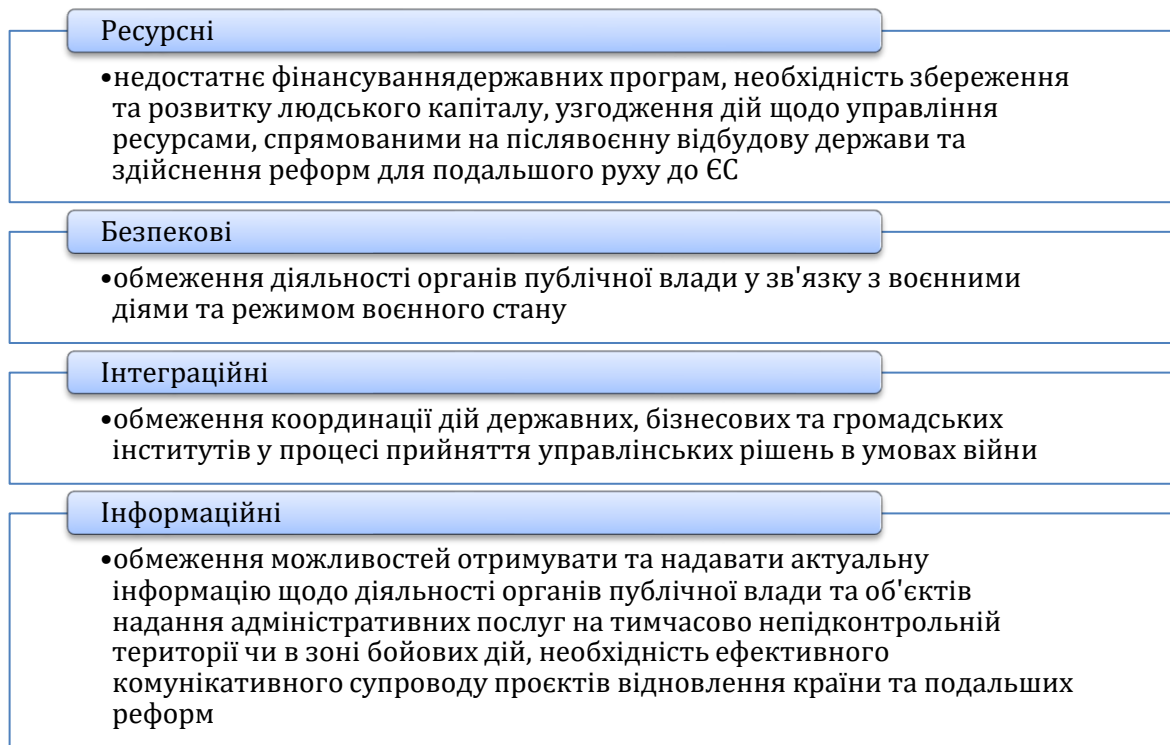
доставлення гуманітарної допомоги тощо. Підхід розвитку під час надзвичайних ситуацій охоплює кілька етапів, включаючи розвиток особистості, підтримку сімей, активізацію ресурсів громади та формування стійкості.

У зв'язку з великою кількістю біженців та переселенців державі необхідно надати додаткові ресурси для забезпечення їхніх потреб, передусім медичну допомогу, правову допомогу та інші соціальні послуги. Крім того, високий рівень міграції може вплинути на ринок праці та економіку країни, що потребує ефективного управління й регулювання з боку держави [16]. Механізм надання публічних послуг, який ґрунтувався на принципах та стандартах сервісної держави, що встановлювалися до початку війни, зазнав значних трансформацій у зв'язку з викликами, пов'язаними зі змінами в законодавстві, що стосувалися адміністративних та інших публічних послуг. Однак система надання адміністративних послуг була адаптована до умов воєнного стану завдяки рішенням уряду про терміновість та екстериторіальність надання певних послуг, а також впровадженню цифрових електронних сервісів (зокрема, «Дія»). Швидке реагування уряду забезпечило стабільність системи надання адміністративних послуг із погляду безпеки, доступності й відповідності новим потребам громадян.

Процеси децентралізації відіграли позитивну роль у сучасному функціонуванні державного управління в Україні. Вони спричинили розширення повноважень і відповідальності органів місцевого самоврядування та дали змогу громадам самостійно розв'язувати свої проблеми й контролювати якість наданих публічних послуг [6]. Реформа децентралізації сприяла спрощенню доступу громадян України до соціальних послуг. Воєнний стан підтвердив здатність громад згуртовуватися й ефективно розподіляти ресурси, як матеріальні, так і людські, з урахуванням найгостріших потреб та викликів. Важливою складовою здійснення реформи децентралізації в Україні стало створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). В Україні сьогодні працює понад 800 ЦНАПів, і їхня кількість поступово збільшується для того, щоб усі громадяни могли отримувати швидкі та якісні адміністративні послуги в будь-якому населеному пункті. Для підвищення якості та швидкості надання таких послуг в умовах війни та децентралізації особливо актуальним є питання передачі повноважень на рівень органів місцевого самоврядування. Це передбачає передачу повноважень та фінансових ресурсів від державних органів до місцевих. Уряд України прийняв низку рішень, які значно прискорили надання адміністративних послуг під час війни, зокрема:

- продовження дії «протермінованих» паспортів та водійських посвідчень;
- автоматичне продовження соціальних виплат;
- можливість отримання пенсій та соціальної допомоги незалежно від зареєстрованого місця проживання;
- телефонне підтвердження статусу безробітного;
- створення резервних державних реєстрів та їх перенесення в хмарні сховища.

Досліджуючи функціонування системи державного управління в умовах воєнного стану в Україні, можна виокремити декілька груп викликів, пов'язаних із воєнними діями, які матимуть вплив на стійкість держави в післявоєнний період (рис. 2).



**Рис. 2. Виклики для системи державного управління, зумовлені воєнним станом**

Джерело: розроблено авторами на основі аналізу джерела [14]

Окремою проблемою є кризове управління та ефективність заходів безпеки. У контексті війни успішне кризове управління передбачає детальний аналіз дій та реакцій державних органів на загрози безпеці. Наявність якісного стратегічного планування, взаємодія заходів та оперативність реакції на зміни на передовій є важливими аспектами. Ключовим фактором ефективного кризового управління є система комунікації. Умови війни нерідко потребують тісної співпраці між цивільним та військовим керівництвом. Розуміння ролі та відповідальностей кожного сектору є головним для ефективного проведення операцій та забезпечення безпеки громадян.

Навіть у період воєнного часу в Україні у 2022 році тривали реформи державної служби, і особлива увага була приділена підвищенню якості кадрів та оптимізації процесів відбору державних службовців і розвитку їх компетентностей. Зокрема, запроваджувалися програми стажувань в установах країн Європейського Союзу, розроблялися механізми стимулювання повернення фахівців для післявоєнної відбудови країни, а також формувалася модель державної служби на основі впровадження дистанційних технологій надання адміністративних послуг [14].

Для розв'язання складних проблем різного характеру, зумовлених воєнним станом, ефективним рішенням є співпраця між органами державної влади, керівниками місцевих громад та представниками громадських і волонтерських організацій. Серед таких проблем варто виокремити інституційні недоліки в нормативно-правовому забезпеченні адміністративно-територіальної реформи, а також опортуністичну поведінку деякої частини населення. Сьогодні важливо створити нову систему стратегічного управління розвитком держави, регіонів і громад з урахуванням потреб воєнного часу. Основні механізми розвитку публічного управління, спрямовані на підвищення його ефективності, містять фінансовий, соціальний і ринковий аспекти [2]. Конкретні заходи передбачають створення механізму фінансової підтримки Збройних сил України, успішну релокацію підприємств, установ і організацій із зони бойових дій і

суміжних територій до інших регіонів України, а також здійснення евакуації та компактного поселення цивільного населення з окупованих територій. Важливим також є налагодження комунікації між населенням та релокованими структурами [8].

Ще одним важливим чинником є організація професійного навчання державних службовців за допомогою системи підвищення кваліфікації. Оскільки війна часто ставить перед ними завдання, з якими вони раніше не мали справи, організація навчання, обміну досвідом, поширення позитивних практик та надання конкретних алгоритмів для розв'язання проблем, пов'язаних із війною, набуває особливої актуальності в сучасній діяльності публічного управління в Україні. Актуалізація змісту та форматів навчання, а також забезпечення можливостей для участі службовців у відповідних навчальних програмах нині є надзвичайно важливим завданням. Наприклад, на місцевому рівні зараз є потреба в навчанні за такими напрямками:

- підготовка населення до цивільного захисту;
- вживання заходів щодо оборони територіальних громад;
- управління справами внутрішньо переміщених осіб;
- організація отримання й розподілу гуманітарної допомоги;
- інформаційна протидія фейкам та забезпечення інформаційної безпеки.

До того ж кількість нових проблемних сфер, таких як освіта, охорона здоров'я, культура, соціальний захист, щодня збільшується. Це створює потребу в нових програмах підвищення кваліфікації, які будуть адаптовані до нових умов роботи державних службовців та відповідати конкретним завданням державного управління в умовах воєнного стану.

Важливу роль у підвищенні ефективності державного управління в умовах воєнного стану в Україні відіграють комунікативні технології. Вони дозволяють урядовим інституціям швидко й ефективно взаємодіяти з громадськістю, забезпечуючи доступ до інформації та допомагаючи здійснювати управління кризовими ситуаціями. Одним із ключових інструментів комунікації є соціальні медіа, які надають можливість урядовим органам і громадськості взаємодіяти та обмінюватися інформацією в реальному часі. Месенджери, електронна пошта, вебсайти та мобільні додатки також є корисними інструментами для швидкого й ефективного спілкування державних інституцій з громадськістю й іншими зацікавленими сторонами, особливо в умовах кризових ситуацій. Телеграм-канали урядових інституцій швидко інформують населення у випадку небезпеки, але існує проблема відсутності доступу до Інтернету, що робить ці канали неефективними. У таких випадках сповіщення за допомогою сирен залишаються єдиною альтернативою. Державні службовці повинні бути відповідальними й компетентними в медійній сфері, для чого необхідним є підвищення їхнього рівня медійної грамотності. Крім того, важливо накопичувати корисні комунікативні приклади управління в органах публічного сектору та передавати цей досвід усім структурам державної влади, зокрема й регіонального рівня.

Основне завдання українського народу та його влади – забезпечити контрольований вихід вітчизняної економіки з кризового стану після війни та переглянути подальший розвиток країни. Значні інфраструктурні, демографічні та економічні втрати внаслідок бойових дій і поширення вимушеної міграції населення вимагають пошуку адекватних та своєчасних відповідей на виклики, що постали перед державою. Для зменшення негативних наслідків на діяльність усіх інституцій в Україні рекомендується впроваджувати заходи антикризового управління. Успішна реалізація цих заходів ґрунтується на виконанні основних функцій антикризового управління та дотриманні його принципів. Для цього потрібно створити комплексну систему антикризового управління, що передбачає організаційні системи прийняття рішень та

управління, системи передачі й обробки інформації, системи підготовки й надсилання матеріалів, а також системи навчання персоналу й технічного резерву [13].

### Висновки

Державна служба відіграє важливу роль у розвитку суспільства та забезпеченні добробуту громадян країни. До її основних функцій належить розробка та реалізація соціальних програм, захист прав та інтересів найменш захищених верств населення, а також надання якісних послуг у сферах охорони здоров'я та освіти. Военні дії, загроза безпеці та нестабільність змушують українську систему державного управління переглянути свої пріоритети та стратегії, адаптуватися до нових реалій та впроваджувати інноваційні рішення. Державне управління в період воєнного стану трансформується у сферу, що передбачає прогнозування, програмування, бюджетування та забезпечення реального виконання національних програм і затверджених планів. Це дозволяє сектору безпеки й оборони України ефективно діяти, захищати державу та сприяти її розвитку в умовах постійних загроз українській державності. Необхідним є вдосконалення механізмів взаємодії між різними органами та інституціями й залучення міжнародної підтримки для забезпечення стабільності й відновлення механізму державного управління. Лише шляхом спільних зусиль та стратегічного планування можна забезпечити ефективне функціонування системи державного управління в умовах воєнного стану.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в детальному вивченні впливу інноваційних методів управління, зокрема цифрових рішень, дистанційних технологій та автоматизованих систем, на систему державного управління в Україні в умовах війни.

### Список використаних джерел

1. Акімов А. В. Мілітаризація органів державної влади України в системі забезпечення національної безпеки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2023. № 6. С. 63–68. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/11> (дата звернення: 23.04.2024).
2. Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2(76). URL: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5> (дата звернення: 23.04.2024).
3. Качан Я. В. Адаптивне управління в Україні в умовах війни: проблеми публічної служби. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30). С. 136–144. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/download/8989/9036> (дата звернення: 23.04.2024).
4. Корнута Л. М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 64–69. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.10> (дата звернення: 23.04.2024).
5. Масик-Бесова М. З. Інституційна стійкість органів державної влади у забезпеченні національної безпеки України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2024. № 1. С. 122–126. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/21> (дата звернення: 23.04.2024).
6. Миколюк А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 29. С. 45–48. URL: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8> (дата звернення: 23.04.2024).

7. Орлів М. Впровадження моделі збалансованої системи показників в органах місцевого самоврядування. *Вісник ХНУ*. 2022. № 4. С. 105–110. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-16> (дата звернення: 23.04.2024).
8. Панов І. В. Забезпечення надання соціальних послуг в умовах воєнного часу. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2023. № 2(46). С. 203–214. URL: <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2023-46-2-203-214> (дата звернення: 23.04.2024).
9. Попович В., Новак Т., Щербина С. Управління системою соціальної роботи в умовах воєнного стану в Україні. *Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем*. 2023. № 2. С. 223–245. URL: <https://purses.zp.edu.ua/article/view/302252/294284> (дата звернення: 23.04.2024).
10. Про військово-цивільні адміністрації : Закон України від 03.02.2015 р. № 141-VIII : станом на 18 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text> (дата звернення: 23.04.2024).
11. Сиченко В. В., Лукашук М. В. Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2022. № 5. С. 89–94. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/14> (дата звернення: 23.04.2024).
12. Шаповалова А. М., Новаленко Я. В. Ефективність роботи державних інституцій України з початку та під час агресії рф. *The 13th International scientific and practical conference «International scientific innovations in human life»* (Manchester, July 6-8, 2022). Cognum Publishing House, Manchester, United Kingdom, 2022. С. 377–384. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/42956/1/INTERNATIONAL-SCIENTIFIC-INNOVATIONS-IN-HUMAN-LIFE-6-8.07.22.pdf#page=377> (дата звернення: 23.04.2024).
13. Шаратов В. С. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. 2023. № 14 (91). С. 196–207. URL: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22> (дата звернення: 23.04.2024).
14. Izha M., Kurnosenko L. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Public Administration and Regional Development*. 2023. Vol. 19. P. 11–30. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01> (дата звернення: 23.04.2024).
15. Lohvynskiy G. V. Limited criminal jurisdiction in international practice. Odesa: Publishing house «Helvetika», 2019. P. 47–49. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a23865fd-a331-4379-bffa-c4cdd642d81c/content> (дата звернення: 23.04.2024).
16. Smokova L., Zhylin M., Puzanova A. Factors and causes of migration processes of Ukrainians; gender aspect. *Balkan Social Science Review*. 2023. Vol. 22. P. 251–271. URL: <https://js.ugd.edu.mk/index.php/BSSR/article/view/6233/5104> (дата звернення: 23.04.2024).