

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

**Iryna Bovsunivska, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Public Management
and Administration**

*State Non-Commercial Company
“State University “Kyiv Aviation Institute”
Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-569-3-40>

MECHANISMS FOR ENSURING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN WARTIME

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сучасні умови воєнного стану в Україні висунули нові, безпрецедентні виклики перед системою публічного управління. Війна не лише порушила мир і стабільність у країні, але й оголила критичні вразливості державних інституцій, які повинні діяти ефективно, гнучко та скоординовано для забезпечення життєздатності суспільства. У таких умовах питання пошуку, адаптації та реалізації дієвих механізмів публічного управління набуває особливої актуальності. Публічне управління в умовах війни – це не лише реагування на надзвичайні ситуації, а й здатність стратегічно мислити, підтримувати суспільну довіру, забезпечувати базові послуги, управляти ресурсами та координувати взаємодію між органами влади й громадянським суспільством. Ефективність таких процесів безпосередньо впливає на здатність держави протистояти зовнішнім загрозам, підтримувати внутрішню стабільність та готуватися до післявоєнної відбудови.

Публічне управління в умовах війни набуває нових характеристик, адже постає необхідність не лише забезпечення стабільного функціонування державних інституцій, а й швидкої адаптації до викликів безпеки, мобілізації ресурсів, захисту населення та збереження національної єдності. Війна істотно змінює пріоритети управлінської діяльності: на перший план виходять

оперативність, скоординованість, гнучкість і комунікаційна прозорість. Ефективність публічного управління в цей період визначається здатністю державних органів забезпечити безперервність надання базових послуг, підтримку критичної інфраструктури, адаптацію системи публічного адміністрування до реалій воєнного часу.

Ключові механізми управлінської ефективності в умовах війни. У контексті воєнного стану механізми забезпечення ефективності публічного управління можна класифікувати за кількома напрямками:

- *Нормативно-правові механізми:* адаптація законодавства до умов надзвичайної ситуації, спрощення процедур, надання розширених повноважень органам влади з урахуванням принципу верховенства права.

- *Організаційно-інституційні механізми:* створення кризових штабів, координаційних центрів, мережових структур управління з чітким розподілом повноважень і зон відповідальності.

- *Інформаційно-комунікаційні механізми:* забезпечення оперативного інформування населення, протидія дезінформації, підвищення рівня цифрової грамотності публічних службовців.

- *Антикризове управління та стратегічне планування:* сценарне прогнозування, формування стратегій відновлення, розробка гнучких алгоритмів реагування на зміну безпекової ситуації.

- *Інструменти громадської участі:* залучення населення до процесів прийняття рішень, зокрема через електронні петиції, консультації, волонтерські ініціативи.

Оцінювання ефективності публічного управління є складним багатофакторним процесом, який передбачає аналіз як кількісних, так і якісних показників. В умовах війни традиційні методики оцінки потребують адаптації з урахуванням таких чинників, як обмежений доступ до інформації, динамічні зміни середовища, посилене навантаження на інституції та високий рівень ризику.

До основних методологічних підходів, що можуть бути застосовані в умовах воєнного стану, належать: 1) *індикативний підхід*, що ґрунтується на ключових показниках (KPI), наприклад: швидкість реагування органів влади на кризові ситуації, рівень доступу населення до базових послуг, ступінь довіри громадян до публічної влади; 2) *комплексна оцінка*, яка поєднує кількісні метрики з експертним аналізом, соціологічними опитуваннями та

порівняльними методами; 3) *сценарний аналіз*, що дозволяє враховувати ймовірні варіанти розвитку ситуації й адаптивність органів влади до змін [1].

Ключові критерії ефективності в умовах воєнного стану. У контексті збройного конфлікту визначальними критеріями ефективності публічного управління є: *оперативність* – здатність органів влади швидко приймати рішення та реалізовувати їх на практиці; *гнучкість* – адаптація інституцій до змін у безпековому, економічному та соціальному середовищі; *стійкість* – збереження функціонування органів влади попри загрози; *прозорість та підзвітність* – навіть в умовах обмеженого доступу до інформації важливо забезпечити відкритість рішень і дій влади; *рівень взаємодії з громадянським суспільством* – кооперація з волонтерами, бізнесом, міжнародними партнерами.

Аналіз практичного досвіду публічного управління в Україні під час війни.

Досвід України з 2022 року демонструє унікальний приклад гібридного управління, де поєднуються централізовані рішення державного рівня та автономні дії органів місцевого самоврядування. Окремі приклади ефективного управління: *швидке впровадження цифрових сервісів* («Дія», «Допомога», «Відновлення»), що дозволили забезпечити доступ до адміністративних послуг у віддаленому режимі; *реалізація логістичних рішень у критичних інфраструктурних секторах* (відновлення енергетики, евакуація населення, забезпечення гуманітарною допомогою); *координація з міжнародними партнерами*, що сприяла швидкому отриманню допомоги (фінансової, технічної, оборонної); *формування системи стратегічних комунікацій*, яка протидіє інформаційній агресії та зміцнює національну єдність.

Проблемні зони та шляхи їх вирішення. Незважаючи на досягнення, в управлінській системі України існують проблеми, що обмежують ефективність: нерівномірна інституційна спроможність між регіонами; брак кадрових ресурсів в окремих галузях (особливо у фронтових зонах); високий рівень бюрократії в певних процедурах навіть у кризовий час.

Рекомендовані напрями вирішення: удосконалення системи управління ризиками; поглиблення децентралізації з фокусом на кризове управління; впровадження системної аналітики в режимі реального часу (data-driven governance). Особливо важливою є взаємодія між владою, бізнесом і громадянським суспільством. Так

званий «трикутник стабільності» – один із ключових чинників успішного антикризового управління.

Умови війни радикально змінюють контекст функціонування системи публічного управління, висуваючи нові вимоги до її ефективності, гнучкості та стійкості. На основі проведеного аналізу можна сформулювати такі ключові висновки: 1. Адаптивність і стресостійкість системи публічного управління виступають визначальними факторами її ефективності в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема війни. Здатність швидко реагувати на загрози, ухвалювати оперативні рішення та координувати дії всіх рівнів влади є критично важливою. 2. Децентралізація та розширення повноважень місцевого самоврядування дозволяють забезпечити більш гнучке реагування на локальні виклики, а також залучити громади до вирішення нагальних питань безпеки, гуманітарної допомоги та відновлення. 3. Використання цифрових технологій (електронне урядування, цифрова ідентифікація, онлайн-сервіси) значно підвищує ефективність комунікації між органами влади та громадянами, сприяє прозорості управлінських процесів і забезпечує стійкість у періоди дестабілізації. 4. Інтеграція безпекових компонентів в управлінські процеси є необхідною умовою виживання та розвитку держави. Управлінські рішення повинні базуватися на оцінці ризиків і враховувати безпекові виклики, як зовнішні, так і внутрішні. 5. Забезпечення довіри громадян до влади в умовах війни потребує не лише ефективної комунікації, а й демонстрації спроможності державних інституцій виконувати свої функції, захищати громадян та забезпечувати основні публічні послуги.

Таким чином, підвищення ефективності публічного управління в умовах війни вимагає комплексного підходу до модернізації управлінських механізмів, що включає інституційні реформи, цифровізацію, децентралізацію, та посилення стратегічного планування з урахуванням кризових ризиків.

Література:

1. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 1 К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 217 с.