



Державне управління в умовах військових загроз: український досвід адаптації до кризових ситуацій



Наталія М. Варенья  1*

¹ Національна академія Служби безпеки України (Україна). Провідний науковий співробітник, к. ю. н.

** Автор-кореспондент, e-mail: vareniiia@ukr.net*

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

отримана:

1 вересня 2024 р.

переглянута:

5 жовтня 2024 р.

прийнята:

10 жовтня 2024 р.

опублікована

онлайн:

24 жовтня 2024 р.

Авторське право

© 2024 автора



Цей твір

ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства —
Некомерційна 4.0
Міжнародна» (CC
BY-NC 4.0).

DOI: [10.70651/
3041-2498/2024.2.01](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.01)

У статті розглянуто український досвід державного управління в умовах військової загрози станом на 2022-2024 роки. Проаналізовано ключові виклики з якими зіткнулася Україна під час повномасштабної війни, включаючи руйнування критично важливої інфраструктури та необхідність забезпечення безперервного надання публічних послуг. Особлива увага приділена цифровізації державного управління, яка відіграла вирішальну роль у збереженні стабільності державних інституцій. Описано роль платформи «Дія» та інших інноваційних рішень, які дозволили забезпечити взаємодію між громадянами та урядом в умовах кризи. Досліджено вплив децентралізації на здатність місцевих органів влади реагувати на виклики війни. Охарактеризована взаємодія з міжнародними партнерами у рамках програми SIGMA, яка спрямована для надання підтримки в реформуванні державного управління з курсом на євроінтеграції. Проведено порівняльний аналіз українського досвіду з іншими європейськими країнами, які стикалися з масштабними кризами, при цьому виявлено унікальні аспекти української моделі адаптації. Стаття аналізує стратегії відновлення та модернізації державного управління України в умовах кризи. Увага зосереджена на взаємодії між державним і корпоративним секторами для збереження економічної активності навіть в умовах активних бойових дій. Окреслено роль релокації бізнесу в безпечніші регіони та вплив державної підтримки на стабілізацію ринку праці та економіки. Згадуються програми, спрямовані на відновлення інфраструктури та життєво важливих послуг у співпраці з міжнародними партнерами. Описано досвід впровадження тимчасових рішень для забезпечення базових потреб населення. Досліджується вплив міжнародної допомоги та фінансової підтримки через програми МВФ і Світового банку, які допомогли зберегти стабільність бюджету та уникнути економічного колапсу. Висвітлюються перспективи державного управління під час інтеграції України до європейських структур та подальшого зміцнення публічної адміністрації. Особлива увага приділена перспективам розвитку державного управління у післявоєнний період, вирішенню соціально-економічних проблем, відновленню інфраструктури та залученню інвестицій. Запропоновано стратегічні напрямки реформування державного управління на майбутнє, з урахуванням досвіду війни та співпраці з міжнародними інституціями.



КЛЮЧОВІ СЛОВА

державне управління, військові загрози, цифровізація, державні реформи, публічні послуги, децентралізація, міжнародна допомога, пост-воєнне відновлення, критична інфраструктура, сталий розвиток.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Public administration under military threats: Ukrainian experience of adapting to crisis situations

Nataliia Varenia  ¹ *¹ National Academy of the Security Service of Ukraine (Ukraine). Leading Researcher, PhD in Law.* Corresponding Author, e-mail: vareniia@ukr.net

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

Received:

1 September 2024

Revised:

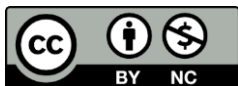
5 October 2024

Accepted:

10 October 2024

Published online:

24 October 2024

Copyright © 2024
by author

This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

DOI: [10.70651/3041-2498/2024.2.01](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.01)

The article examines the Ukrainian experience of public administration under conditions of military threat as of 2022-2024. The key challenges faced by Ukraine during the full-scale war are analyzed, including the destruction of critical infrastructure and the need to ensure uninterrupted provision of public services. Special attention is paid to the digitization of public administration, which played a decisive role in maintaining the stability of state institutions. The role of the «Action» platform and other innovative solutions that enabled interaction between citizens and the government in crisis conditions is described. The impact of decentralization on the ability of local authorities to respond to the challenges of war has been studied. The interaction with international partners within the framework of the SIGMA program, which is aimed at providing support in the reform of public administration with a course towards European integration, is characterized. A comparative analysis of the Ukrainian experience with other European countries that faced large-scale crises was carried out, and unique aspects of the Ukrainian model of adaptation were revealed. The article analyzes strategies for the restoration and modernization of the state administration of Ukraine in crisis conditions. Attention is focused on the interaction between the state and corporate sectors to maintain economic activity even in conditions of active hostilities. The role of business relocation to safer regions and the influence of state support on the stabilization of the labor market and the economy are outlined. Programs aimed at restoring infrastructure and vital services in cooperation with international partners are mentioned. The experience of implementing temporary solutions to ensure the basic needs of the population is described. It examines the impact of international aid and financial support through IMF and World Bank programs that helped maintain budget stability and avoid economic collapse. The perspectives of public administration during Ukraine's integration into European structures and further strengthening of public administration are highlighted. Special attention is paid to the prospects for the development of public administration in the post-war period, the solution of socio-economic problems, the restoration of infrastructure and the attraction of investments. Strategic directions for reforming public administration for the future are proposed, taking into account the experience of the war and cooperation with international institutions.



KEYWORDS

public administration, military threats, digitalization, government reforms, public services, decentralization, international aid, post-war recovery, critical infrastructure, sustainable development.

1. Вступ

Державне управління в умовах військових загроз стає критично важливим для збереження стабільності країни та забезпечення основних потреб громадян. Український досвід адаптації до кризових ситуацій під час повномасштабної війни 2022-2024 років виявився унікальним прикладом стійкості та здатності держави функціонувати навіть в умовах масштабних руйнувань інфраструктури. Важливу роль у цьому процесі відіграли попередні реформи, спрямовані на цифровізацію державних послуг та децентралізацію, що дозволило зберегти базові функції управління в умовах бойових дій. Порівняльний аналіз українського досвіду з прикладами інших країн дозволяє оцінити унікальність української моделі управління в умовах війни та формувати стратегії на післявоєнний період.

2. Огляд літературних джерел

Сучасні наукові дослідження, які присвячені дослідженню державного управління в умовах кризових ситуацій, займають вагомe значення у наукових дискусіях в Україні та на міжнародному рівні. Ця тема стає особливо актуальною у зв'язку з подіями останніх років, що засвідчили важливість стійкості державних інституцій у надзвичайних умовах. Однією з ключових робіт, яка висвітлює проблеми державного управління в умовах кризи, є дослідження Граф Ф., який звертає увагу на значення цифровізації державних послуг [2, с. 10]. Автор О. Євтушенко вказує на те, що саме перехід на електронні платформи значно підвищив здатність України забезпечувати державне управління під час бойових дій [16]. Це підтверджує, що цифрові інновації стали важливим інструментом у забезпеченні безперервності надання послуг громадянам у надзвичайних умовах.

Питання адаптації державного управління до умов війни та збереження ефективності навіть під час активних бойових дій розглядають й інші дослідники. М. Ді Гангі, О.М. Белкоре, А. В. Полімені аналізують роль міжнародної допомоги в стабілізації державних інституцій через програми SIGMA, яка стала основою для реформування системи управління в Україні [5, с. 13]. Науковець Ю. Коваль стверджує, що без залучення міжнародних партнерів OECD, реформа державного сектору була б значно складнішою, особливо в умовах війни, коли ресурси країни спрямовані на оборону [7, с. 11]. Також важливо відзначити роботи Н. Мазія, де підкреслюється значення фінансової стійкості державних інституцій, що є ключовим елементом для підтримки функціонування держави в умовах економічних труднощів [13].

Значна кількість праць присвячена порівнянню українського досвіду з іншими країнами, яка стикалися з кризовими ситуаціями. М. Югль акцентує увагу на досвіді Греції та Італії під час фінансових криз, відзначаючи, що Україна має унікальну ситуацію через війну, але може використовувати деякі з цих прикладів для розробки стратегій відновлення після війни [11, с. 15]. Вивчення міжнародного досвіду дозволяє краще зрозуміти можливі шляхи розвитку державного управління в пост-воєнний період і адаптації до глобальних викликів.

Важливим аспектом є вивчення соціальних програм, спрямованих на підтримку населення в умовах кризи. Дослідження О. Пухкал, І. Рейтерович та інших, зосереджуються на питаннях соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб та програми допомоги ВПО впроваджені у 2022-2023 роках [19, с. 7]. Зокрема, автори відзначають спрощені процедури отримання соціальних виплат через «Дію», що зменшило навантаження на державні органи і забезпечило оперативну допомогу громадянам. Інший важливий аспект державного управління в умовах війни розглянутий у працях Л. Курносенка, де детально аналізується вплив міжнародних фінансових інституцій на стабілізацію економіки України під час війни [4]. Автор підкреслює як залучення зовнішньої допомоги та фінансових ресурсів через програми МВФ і Світового банку забезпечило уряду необхідні інструменти для підтримки функціонування держави.

Таким чином, наукові дослідження підтверджують, що цифровізація, децентралізація та міжнародна допомога стали ключовими факторами, які допомогли Україні зберегти стабільність державного управління в умовах війни.

3. Постановка завдання

Метою статті є аналіз досвіду України в сфері державного управління в умовах військових загроз під час повномасштабної війни 2022-2023 років. Основним напрямом дослідження є виявлення ключових факторів, які сприяли збереженню стабільності державних інституцій. Завдання дослідження полягає у аналізі реформ, порівнянні українського досвіду з іншими країнами, які стикалися з кризовими ситуаціями, та окресленні стратегій для модернізації державного управління у післявоєнний період.

4. Методи та матеріали

Основними джерелами інформації для даного дослідження є наукові праці, аналітичні звіти щодо державного управління, урядові документи та міжнародні індекси публічного управління. Для вивчення українського досвіду державного управління в умовах військових загроз було проведено хронологічний аналіз подій з акцентом на періоди до 2021 року та під час війни 2022-2023 років. Цей підхід дозволив виявити ключові зміни у державній політиці та управлінських стратегіях, які допомогли зберегти стабільність у кризовий період. Методологія дослідження включає проведення порівняльного аналізу між досвідом України та іншими європейськими країнами, які стикалися з масштабними економічними кризами: Грецією, Італією та Іспанією. Особлива увага приділялася даним міжнародних організацій OECD, SIGMA та індексам публічного управління, для формування висновків і рекомендацій щодо подальшого розвитку державного управління України в післявоєнний період.

5. Результати та обговорення

Особливості державного управління України за останні роки значно змінилися, особливо в умовах швидкого розвитку цифровізації. Починаючи з 2019 року, уряд України зробив серйозні кроки в напрямку модернізації державних послуг завдяки впровадженню цифрових технологій. Платформа «Дія» стала ключовим інструментом для надання громадянам державних послуг в онлайн-режимі, що зменшило бюрократичні бар'єри та збільшило прозорість взаємодії з державними установами [10]. Важливими характеристиками державного управління в Україні є прагнення до спрощення процедур, впровадження електронного документообігу та перехід до сучасних стандартів менеджменту публічної адміністрації. Система управління поступово трансформується від традиційних бюрократичних методів до більш інноваційних, гнучких і прозорих, що відповідають стандартам ЄС.

Повномасштабна війна, яка розпочалася в 2022 році, нанесла значний удар по державним інституціям України. Багато урядових будівель та інфраструктури було зруйновано або пошкоджено, що створило хаос у роботі державного управління. Проте завдяки попереднім зусиллям із цифровізації, державні органи змогли швидко адаптуватися та забезпечити мінімальний рівень функціонування навіть під час бойових дій.

Сервіс «Дія» став основним інструментом для громадян, дозволяючи отримувати соціальну допомогу, реєструвати ВПО та інші послуги без фізичної присутності. Уряд також прийняв низку важливих рішень для стабілізації роботи державних органів. Постанова Кабінету Міністрів №124 від 2022 року спростила надання допомоги внутрішньо переміщеним особам через платформу «Дія» щоб уникнути бюрократичних затримок і ефективно управляти підтримкою населення в умовах воєнного часу [4, с. 10].

Міжнародна підтримка відіграла вирішальну роль у забезпеченні стабільності державного управління в Україні під час війни. Особливу увагу варто звернути на активізацію проекту SIGMA, який надає важливу технічну та консультативну підтримку реформам публічного управління в Україні. 7 лютого 2024 року було представлено Моніторинговий звіт Програми SIGMA для оцінки відповідності української системи державного управління до європейського зразка [20].

Звіт став орієнтиром для подальшого вдосконалення державної системи, оцінивши як законодавчі основи щодо процедури надання послуг функціонують на практиці. Програма SIGMA відіграє важливу роль в підготовці України до вступу в ЄС, оскільки забезпечує систематичну модернізацію державного управління та наближення до європейських стандартів.

Загальні оцінки протягом 2018-2023 років за відповідними сферами в програмі наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Загальні середні значення державного управління за сферами у 2018-2023 рр.

Показник	2018	2021	2023
Стратегічні засади реформ державного управління	1,5	1,5	3,0
Формування і координація політики	2,5	2,6	2,6
Державна служба та управління людськими ресурсами	2,8	2,4	2,1
Підзвітність	2,8	3,4	3,2
Надання послуг	1,5	4,3	4,5
Управління державними фінансами	д. н.	2,9	2,8
Управління бюджетом та внутрішній аудит і контроль	д. н.	2,9	2,8
Публічні закупівлі	д. н.	3,2	3,0
Зовнішній аудит	д. н.	2,5	2,5

Джерело: складено на основі даних Sigma [20].

До 2021 року Україна досягла значного прогресу в реформуванні системи державного управління. Це стало важливим чинником у забезпеченні стійкості в умовах війни, яка почалася у 2022 році. Завдяки цифровізації та розробці нових програм надання публічних послуг, державні органи змогли швидко адаптуватися до викликів воєнного часу. Створення нових гуманітарних програм та надання соціальної допомоги через спрощені механізми, допомогли зменшити навантаження на громадян і забезпечити їх базові потреби.

Взаємодія з корпоративним сектором, який залишився в Україні, стала ще одним ключовим фактором стабільності. Багато бізнесів, які не могли продовжувати діяльність у зонах активних бойових дій, успішно релокували свої потужності в безпечніші регіони Західної країни завдяки підтримці держави. Програми державної підтримки сприяли збереженню робочих місць і забезпеченню економічної діяльності. Загалом, роль державного управління у координації та підтримці корпоративного сектора виявилася вирішальною для збереження економічної стійкості в умовах війни [12].

Незважаючи на значний прогрес у реформуванні державного управління, у 2023 році Україна отримала низький результат у міжнародних оцінках публічного управління. Наприклад, індекс публічного управління, за яким оцінюється ефективність державних інституцій та якість надання послуг, поставив Україну на рівні 0,3, тоді як інші країни отримали значно вищі оцінки: Ірландія - 2,5; Іспанія - 2,3. Однією з основних причин такого результату є те, що багато інституцій були частково або повністю зруйновані під час війни, а державна інфраструктура зазнала значних втрат. Загальний стан державного управління наведено на рис. 2., де порівнюється показники з іншими країнами [22].

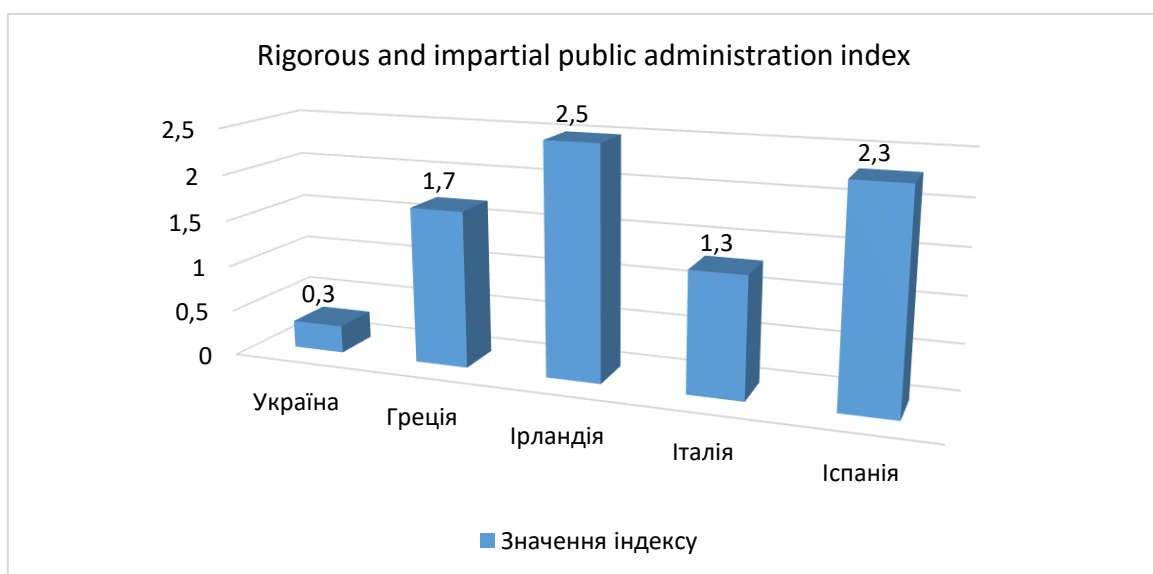


Рис. 1. Порівняння Rigorous and Impartial Public Administration Index України з країнами Європи

Джерело: складено на основі даних OWD [22].

В умовах активних бойових дій держава змушена була переорієнтувати ресурси на оборонні потреби. Це значно уповільнило реформування інших сфер управління. Однак слід зазначити, що такий показник не є відображенням повної ефективності управління в Україні, оскільки в умовах війни основний акцент робився на підтримці базових функцій держави та виживанні громадян.

Досвід європейських країн, які стикалися з масштабними фінансовими кризами, показує, що навіть економічні труднощі можуть серйозно похитнути ефективність державного управління. Греція під час фінансової кризи 2009-2015 років втратила значну частку ВВП, а уряд був змушений скоротити соціальні витрати і підвищити податки, що негативно вплинуло на загальну стабільність державних інституцій. Італія, яка стикалася з хронічними бюджетними дефіцитами та високим рівнем державного боргу, постраждала від структурних проблем у сфері публічного управління, що обмежувало здатність уряду реагувати на виклики. Іспанія, переживши крах на ринку нерухомості, змогла стабілізувати економіку завдяки суворим заходам жорсткої економії, але надання публічних послуг постраждало через зменшення державних витрат. Хоча ці країни не зазнали таких руйнівних наслідків, як Україна під час війни, їх досвід демонструє, що економічні кризи можуть серйозно вплинути на ефективність державного управління. Україна, яка втратила понад 50% економіки внаслідок війни, стикається з безпрецедентними викликами, що вимагають одночасної мобілізації всіх секторів державного управління для забезпечення стійкості [19, с. 13].

Модернізація інфраструктури в умовах ведення бойових дій, особливо в прифронтових містах, стала однією з ключових проблем для державного управління України. Критично важлива інфраструктура як енергетичні мережі, водопостачання та комунальні послуги постійно зазнають руйнувань через обстріли та бойові дії. Щоб забезпечити базові послуги для населення, уряд розробив кілька стратегій, спрямованих на швидке відновлення пошкоджених об'єктів та пошук альтернативних рішень. Було розгорнуто партнерські програми з міжнародними організаціями та приватним сектором, що дозволило залучити інвестиції та технічну допомогу для відновлення інфраструктури [12].

Програма розвитку ООН та Європейський інвестиційний банк підтримали проекти з реконструкції життєво важливих інфраструктурних об'єктів у зонах бойових дій. Крім того, було запроваджено рішення щодо використання мобільних генераторів та альтернативних джерел енергії у вигляді сонячних панелей та вітроелектростанцій допомогли зменшити залежність від пошкоджених мереж і забезпечити хоча б мінімальний рівень енергопостачання для громадян. Одним із ключових рішень стало створення тимчасових водопостачальних систем і каналізаційних очисних споруд у прифронтових зонах. Це дозволило частково уникнути гуманітарної катастрофи в умовах дефіциту води в річках Дністра та Дніпра.

Унікальний український досвід управління в умовах війни демонструє здатність державних інституцій функціонувати навіть у надзвичайних умовах. Незважаючи на суворі оцінки державного управління та наявність серйозних ризиків, Україна змогла зберегти життєздатність державних структур. Ця стійкість проявляється в ефективній координації між державними органами, приватним сектором і міжнародними партнерами, що забезпечує безперервність надання послуг і підтримку економічної діяльності. Однією з важливих переваг державного управління є здатність швидко адаптуватися до нових умов та реагувати на виклики, які виникають під час війни [15, с. 21]. Стратегія цифровізації державних послуг дозволила мінімізувати контакт громадян з державними установами і забезпечити безпеку в умовах загроз. Також стратегії з розвитку системи громадського управління та залучення міжнародної допомоги стали важливими інструментами для забезпечення стійкості управління та економічної стабільності. Український досвід підкреслює важливість децентралізації, яка дозволила місцевим органам влади приймати гнучкі рішення, відповідно до специфіки кожного регіону. Основні стратегії антикризового державного управління відповідно до сфер управління наведені в табл. 2.

Перспективи державного управління в пост-воєнний період є складними, але водночас відкривають можливості для модернізації та реформи публічного адміністрування. Основними викликами після війни стануть відновлення зруйнованої інфраструктури, відбудова економіки та забезпечення соціальної справедливості. Перед державою постане проблема подолання бюрократичних бар'єрів і підвищення прозорості роботи державних інституцій.

Таблиця 2. Стратегія антикризового державного управління під час війни

Сфера управління	Стратегія	Український досвід і ключові заходи
Економічний сектор	Фіскальна стабілізація та управління ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> – Програми підтримки бізнесу під час війни. – Міжнародна фінансова допомога (2022-2024, понад \$20 млрд від МВФ та ЄС). – Запровадження Закону №2120-IX (зниження ПДФО та спрощення адміністрування податків).
Оборонна та безпекова сфера	Мілітаризація та модернізація сектору безпеки	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення оборонного бюджету (до 50% ВВП у 2023 році). – Мобілізація та модернізація військ. – Ленд-ліз та західна допомога з постачанням озброєння.
Соціальний сектор та гуманітарна допомога	Соціальний захист населення та гуманітарна підтримка	<ul style="list-style-type: none"> – Програми допомоги ВПО. – Спрощення доступу до соціальних послуг. – Надання 90% державних послуг через «Дію».

Джерело: складено автором.

Економічна криза, викликана війною, вимагатиме значних ресурсів для реабілітації ринку праці, відновлення малого і середнього бізнесу та залучення інвестицій. Проте Україна має всі шанси на успішне вирішення цих проблем завдяки тісній співпраці з Європейським Союзом, Світовим банком та МВФ, які вже розробляють програми економічної підтримки. Важливим завданням стане впровадження нових стандартів управління, включаючи посилення боротьби з корупцією, реформування судової системи та модернізацію державного сектору через цифровізацію. У пост-воєнний період Україна матиме можливість відновити свою інфраструктуру, створити більш ефективну та стійку систему державного управління, яка відповідатиме європейським стандартам і забезпечить сталий розвиток країни.

6. Висновки

Отже, під час повномасштабної війни, яка розпочалася 24 лютого в 2022 році, державне управління України зіткнулося з надзвичайними викликами, проте змогло продемонструвати високу стійкість завдяки попереднім реформам та сучасним стратегіям управління. Однією з ключових переваг став швидкий перехід до цифровізації, що дозволило забезпечити безперервність надання публічних послуг навіть в умовах активних бойових дій. Платформа «Дія» стала важливим інструментом для громадян і держави, зменшуючи бюрократичні бар'єри і спрощуючи взаємодію між населенням та державними органами. Успіх державного управління в кризових умовах став можливим завдяки гнучкій взаємодії з корпоративним сектором та міжнародними партнерами, які надали суттєву підтримку в складний час.

Міжнародні оцінки, які Україна отримала у 2023 році, свідчать про наявність проблем, пов'язаних із руйнуванням державних установ, зниженням рівня безпеки та зростанням економічної нестабільності. Навіть у таких складних умовах Україна змогла зберегти керованість і забезпечити мінімальні стандарти функціонування держави. Це демонструє унікальний досвід, який може бути використаний для подальшого реформування та зміцнення державного управління у післявоєнний період. Перспективи державного управління в Україні в пост-воєнний час тісно пов'язані з необхідністю реформ та модернізації. Для успішного відновлення країни необхідно вирішувати питання подолання бюрократії, боротьби з корупцією, відновлення економіки та забезпечення соціальної стабільності. Постійне впровадження нових технологій та посилення інституційної спроможності дадуть змогу Україні подолати наслідки війни та забезпечити сталий розвиток в майбутньому.

References

1. Babšek, M., & Kovač, P. (2023). The Covid-19 pandemic as a driver of more responsive social procedures: Between theory and practices in Slovenia. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 16(1), 1–32. <https://doi.org/10.2478/nispa-2023-0001>
2. Graf, F., Lenz, A., & Eckhard, S. (2024). Ready, set, crisis–transitioning to crisis mode in local public administration. *Public Management Review*, 26(7), 2039–2063. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2242851>

3. Goncharuk, N., Pyrohova, Y., Suray, I., Prokopenko, L., & Prudius, L. (2023). Reformation public administration in Ukraine in the context of European integration: Current state, problems and priorities. *Economic Affairs (New Delhi)*, 68(3), 1613-1627. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.27>
4. Kurnosenko, L. (2023). Readiness for management in crisis situations in the sphere of public administration. *Public Administration and Regional Development*, (22), 1001-1018. <https://doi.org/10.34132/pard2023.22.05>
5. Di Gangi, M., Belcore, O. M., & Polimeni, A. (2023). An overview on decision support systems for risk management in emergency conditions: Present, past and future trends. *International Journal of Transport Development and Integration*, 7(1), 45-53. <https://doi.org/10.18280/ijtdi.070106>
6. Doronin, A. N. (2023). Directions and prospects for the development of public governance. *Administrative Consulting*, (10), 113-119. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-10-113-119>
7. Koval, Y. (2023). Conceptual aspect of adoption public administration decisions in the field of state security. *Modern Scientific Journal*, 1(1), 97-105. <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2023-1-13>
8. Heyets, V., Blyzniuk, V., & Nykyforuk, O. (2023). The recovery of Ukraine. *The International Journal of Social Quality*, 12(1), 1-28. <https://doi.org/10.3167/ijsq.2022.120102>
9. Yakymchuk, A., Panukhnyk, O., Horal, L., Hrynkevych, S., & Rohozian, Y. (2023). Development of territorial communities: Aspects of natural capital conservation and budget financing. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 1150). Institute of Physics. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1150/1/012004>
10. Nazarenko, S. A., & Nosan, N. S. (2023). Implementation of project management technologies in the sphere of public administration of Ukraine in crisis conditions. *The Problems of Economy*, 2(56), 81-86. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-81-86>
11. Jugl, M. (2023). Administrative characteristics and timing of governments' crisis responses: A global study of early reactions to COVID-19. *Public Administration*, 101(4), 1408-1426. <https://doi.org/10.1111/padm.12889>
12. Raman, U., & Kasturi, S. (2023). The frontlines and margins: Gendered care and Covid-19 in the Indian media. *Media and Communication*, 11(1), 102-113. <https://doi.org/10.17645/mac.v11i1.6104>
13. Mazyi, N. (2023). The main tools of internet marketing in public administration in the conditions of global digitalization. *Democratic Governance*, 32(2), 91-102. <https://doi.org/10.23939/dg2023.02.091>
14. Podolchak, N., Bilyk, O., Karkovska, V., Tsygulyk, N., & Vesolovska, M. (2023). Methods for assessing emotional intelligence: Prospects for application in public administration in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 503-516. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.47](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.47)
15. Sousa, M., Mendes, A., Almeida, D., & Rocha, Á. (2023). Digital remote work influencing public administration employees satisfaction in public health complex contexts. *Computer Science and Information Systems*, 20(4), 1569-1589. <https://doi.org/10.2298/CSIS230110060S>
16. Yevtushenko, O. (2023). Digitalization of public administration and its peculiarities and prospects in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*, (22), 964-983. <https://doi.org/10.34132/pard2023.22.03>
17. Zaki, B. L. (2023). New development: Strategic planning in interesting times—From inter-crisis to intra-crisis responses. *Public Money and Management*, 43(5), 521-524. <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2196028>
18. Zardo, F., Rössl, L., & Khoury, C. (2023). Adapting to crisis: The governance of public services for migrants and refugees during COVID-19 in four European cities. *Social Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/socsci12040213>
19. Pukhkal, O., Reiterovych, I., Kuprii, T., Sytnyk, S., & Novikov, O. (2023). Analysis of the modern functional field of effective implementation of public control in the system of public administration in Ukraine. *Social Policy and Administration*, 57(5), 760-769. <https://doi.org/10.1111/spol.12909>
20. SIGMA. (2023). Public Administration in Ukraine: Assessment for compliance with the Principles of Public Administration. *OECD/SIGMA*. [https://mof.gov.ua/storage/files/Звіт_Програми_SIGMA_\(укр\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Звіт_Програми_SIGMA_(укр).pdf) (in Ukrainian)
21. NAUCS. (2024). SIGMA Program Monitoring Report on Compliance with the Principles of Public Administration was presented at the meeting of the Coordination Council for Public Administration Reform. *National Agency of Ukraine on Civil Service*. <http://surl.li/tsvlhs> (in Ukrainian)
22. OWD. (2023). Rigorous and impartial public administration index, 1789 to 2023. *Our World in Data*. <https://ourworldindata.org/grapher/rigorous-and-impartial-public-administration-index?tab=table>