



## Optimization as a Tool for Achieving the Goals of Public Administration under Martial Law

UDC: 351/354

DOI:<https://doi.org/10.15421/152517>**Poshtuk Yana**Ph.D., Student, <https://orcid.org/0009-0007-3166-831X>, [poshtuk\\_je@ukr.net](mailto:poshtuk_je@ukr.net)*National Aviation University (Kyiv, Ukraine)***Abstract.**

The article is aimed at substantiating the feasibility of using optimization as a key tool for improving the efficiency of public administration under martial law.

Society, being a complex system, indicates the need to effectively build the structure of public authorities, which will become a factor for high-quality organizational processes. Called primarily to start from the state of culture, ideology, mentality of a person and their characteristics. Where a person and his life activity become a regulator of public administration, and the conditions of its development will require timely changes in the management system and the management paradigm as a whole.

Optimal management involves the selection and implementation of actions to achieve the desired state of the managed object, influencing the management parameters. Therefore, when it comes to optimizing public authorities, it is assumed not only the selection of the appropriate system model, but also the acquisition by public authorities of the most advantageous characteristics for the successful implementation of the tasks facing the state. Being a specialized concept, the optimality of management contains a share of subjectivity. The most common understanding of optimal management is in the context of ensuring minimum resource consumption, achieving maximum characteristics of objects, or in the understanding of the minimum time for maneuvering during the transition from one state to another.

The conclusions emphasize that the key to a progressive process of optimization changes is the knowledge, understanding, and ability of the management subject to implement them.

**Keywords:** optimal, optimization of the public administration system, efficiency and effectiveness of public policy, projective-constructive style of thinking

## Оптимізація як інструмент досягнення цілей публічного управління в умовах воєнного стану

**Поштук Яна***Державний університет «Київський авіаційний інститут» (Київ, Україна)***Анотація.**

Метою статті є обґрунтування доцільності використання оптимізації як ключового інструменту підвищення ефективності публічного управління в умовах воєнного стану.

Суспільство, будучи складною системою, свідчить про необхідність ефективно будувати структуру органів публічної влади, що стане чинником для якісних організаційних процесів, покликаних перш за все відштовхуватися від стану культури, ідеології, ментальності людини та їх особливостей. В такій системі людина та її життєдіяльність стає регулятором державного управління, а умови її розвитку потребуватимуть вчасного внесення змін в систему управління та в парадигму управління в цілому.

Оптимальне управління передбачає вибір і здійснення дій для досягнення саме бажаного стану керованого об'єкта, впливаючи на параметри управління. Тому коли йдеться про оптимізацію органів публічної влади, то передбачається не лише вибір відповідної моделі системи, а й набуття органами публічної влади найвигідніших характеристик для успішного виконання завдань, що поставили перед державою. Будучи спеціалізованим поняттям, оптимальність управління містить частку суб'єктивності. Найчастіше використовується розуміння оптимального управління в контексті забезпечення мінімуму споживання ресурсів, досягання максимальних характеристик об'єктів або в розумінні мінімуму часу для маневру під час переходу з одного стану в інший.

У висновках наголошено, що запорукою прогресивного процесу оптимізаційних змін є знання, розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх процесів, застосування вже існуючих міжнародних стандартів під сучасні умови країни і вміння суб'єкта управління не тільки їх здійснювати та впроваджувати, а також протидіяти будь-яким відхиляючими впливами.

**Ключові слова:** оптимальний, оптимізація системи публічного управління, ефективність та результативність державної політики, проєктивно-конструктивний стиль мислення



### Вступ.

У сучасних умовах суспільно-політичного та економічного життя важлива роль повинна належати саме запровадженню оптимізаційних механізмів у діяльності органів публічної влади. Проблематика в даному разі розпочинається констатацією недосконалої структури органів публічної влади в країні, недостатньої законодавчої бази для їхньої взаємодії між собою, а також і структурами громадянського суспільства. Організаційна система публічної влади та публічного управління містить у собі набори композицій конкурентних феноменів та механізмів: влади та управління, централізації та децентралізації, жорсткості бюрократичної структури і потреби в інноваціях та реалій управління державним бюджетом і державним майном. Якість влади та управління залежить від уміння узгоджувати дію цих феноменів та механізмів і спрямовувати їх на досягнення цілей.

Процес оптимізації перетинається з процесом ефективності та результативності державної політики, що розглядається у сфері аналізу державної політики. Ефективність – це здатність успішно досягти або забезпечити досягнення поставленої мети. Результативність – ступінь відповідності досягнутих результатів до поставленої мети.

Ефективність у публічному управлінні поділяється на дві автономні гілки: економічна та соціальна. Критерієм ефективності публічного управління в демократичних владно-політичних моделях виступає здатність органів публічної влади в умовах обмежених ресурсів забезпечити задоволення потреб суспільства в цілому та окремих громадян зокрема. Саме якість управлінських послуг та здатність вирішувати проблеми, які висуває соціальна модернізація, коло яких постійно розширюється, визначають дієвість органів публічного управління.

Метою статті є обґрунтування доцільності використання оптимізації як ключового інструменту підвищення ефективності публічного управління в умовах воєнного стану.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Основу оптимального державного управління в умовах циклічного розвитку вперше було викладено давньогрецьким філософом Платоном. Платон створив образ досконалого державного устрою, який частіше називають «ідеальною державою». Проте державне управління, за думкою Платона, може бути лише оптимальним, але не ідеальним. Держава може бути досконалою, справедливою і порочною. Тобто оптимальна держава – це

функціонально збалансована система, де окремі її елементи не заважають функціонуванню інших елементів. Справедливість, за Платоном, – одна з чотирьох головних чеснот, на яких разом із мудрістю, мужністю та розсудливістю тримається досконала держава. Справедливість дозволяє оптимізувати і зберегти всі інші чесноти в нестійкому балансі гіршого і кращого рішень. Справедливість полягає в обговоренні та прийнятті до уваги особливостей стану осіб, їхніх відносин у кожному конкретному випадку. Загалом справедливість потребує того, щоб кожен випадок вирішувався відповідно до його специфічних рис.

«Оптимальний (від латин. *optimus* – найкращий) – це найкращий із можливих варіантів чогось, найбільш відповідний цьому завданню, умовам». Як зазначає М. Левчук «оптимізацію діяльності органів публічної влади має бути спрямовано: на створення постійно діючої системи взаємної комунікацій; підтримку громадських ініціатив інститутів місцевого самоврядування, що здатні активізувати громадян до розв'язання суспільних проблем і відкривають можливості отримання інформації про перебіг реалізації державних програм; створення й функціонування консультативних комітетів, громадських рад з метою отримання рекомендацій із конкретних питань, що розглядаються органами місцевого самоврядування» (Левчук, 2008).

Круглов В. (2024) аналізує теоретико-методологічні засади та практичні аспекти формування ефективної моделі публічного управління в умовах воєнного стану. Особливу увагу приділено аналізу різних моделей управління (централізованої, децентралізованої та змішаної) та їх ефективності в умовах воєнного стану.

Миколюк А. (2022) зосереджується на ефективності публічного управління в умовах воєнного стану, зокрема на впливі децентралізаційних процесів на стійкість державного управління.

Криворучко І. (2023) аналізує сучасні підходи до поняття публічного управління, окреслено низку особливостей цього поняття, а також визначено сучасні виклики та ключові проблеми публічного управління в умовах війни в Україні [8].

Журавльов Д. (2023) розглядає особливості розвитку національної системи публічного адміністрування в умовах правового режиму воєнного стану, зокрема дихотомію «потреби держави – права людини»..



Чечотка В. (2023) розкриває особливості функціонування публічного управління в Україні в умовах війни, зокрема визначено головні недоліки та інституційні проблеми, які негативно впливають на ефективність системи публічного управління.

Наукова новизна статті полягає в уточненні змісту поняття «оптимізація» в контексті публічного управління в умовах воєнного стану та обґрунтуванні її ролі як стратегічного інструменту адаптації управлінських процесів до воєнних умов та з урахуванням досвіду застосованих практик України в довоєнний період. В статті проводиться дослідження теоретичного уточнення сутності та змісту поняття «оптимізація» у сфері публічного управління в умовах воєнного стану, а також у виявленні її прикладного значення для підвищення ефективності управлінських процесів в умовах кризи. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання сформульованих у дослідженні теоретичних положень та узагальнених підходів до оптимізації публічного управління як методологічної основи для прийняття рішень в органах державної влади та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

#### **Викладення основного матеріалу.**

За типом пізнання і стилем мислення галузь науки «Державне управління» репрезентує інженерний тип пізнавальної діяльності, на відміну від традиційного, «об'єктного» (Ковбасюк, Ващенко, & Сурмін, 2012). Процес побудови ефективної системи публічного управління повинен відбуватися з урахуванням особливостей і тенденцій сучасного розвитку нашого суспільства, з урахуванням процесів глобалізації та інформатизації, за яких оптимізація системи публічного управління є необхідною умовою її ефективності. Однією з основних особливостей органів державної влади загалом і зокрема органів виконавчої влади є системність. Система органів виконавчої влади – це така сукупність, у якій усі складові, а саме окремі органи та їхні структурні підрозділи, є взаємопов'язаними та водночас складають самостійні підсистеми зі своїми особливостями структури, функцій, компетенцій. Оптимальність організаційних структур цієї системи є одним із чинників підвищення ефективності органів влади.

За словами відомого вченого Пітера Друкера, результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі (doing the right things), а ефективність – наслідок того, що правильно створюються ці самі речі.

І перше, і друге однаково важливо» (Drucker, P. 1974). Прикладом в Україні, при якому було досягнуто значні та якісні результати є робота з побудови системи управління якістю. Робота над питаннями запровадження міжнародних стандартів управління якістю розпочалася в Головдержслужбі у 2004 році. У рамках проекту «Запровадження системи управління якістю за міжнародним стандартом ISO 9001:2000 в діяльність органів виконавчої влади (на прикладі Головдержслужби)» було проведено діагностичний аудит, визначено основні запити споживачів та критерії послуг, що надаються Головдержслужбою, визначено та попередньо описано всі процеси, що здійснюються в органі, розпочато роботу над вивченням очікувань споживачів послуг. Значну роль у цій роботі відіграла Українська Асоціація Якості. За результатами цієї роботи було визначено основні проблеми:

- нечітке розмежування відповідальності як між структурними підрозділами, так і між рівними структурними рівнями;
- нерівномірний розподіл завдань, який спричиняє конфлікт між кваліфікацією (компетентністю) і завданнями, що ставляться (посадовими обов'язками);
- відсутність чіткої структури процесів та її опису у внутрішніх нормативних документах;
- відсутність класифікації типових документів та стандартів їх форми, структури, змісту;
- неефективне використання функцій контролю за якістю перед тим, як документи підписує керівник (Новіков, & Никитюк, 2007).

Впровадження ефективної системи оптимізації управління неможливе без чіткого розподілення компетенцій між інституціями при закріпленні внутрішніх процесів забезпечення діяльності, встановлення однозначного та прозорого підпорядкування, контролю та відповідальності при виконанні кожної функції та завдання, встановлення показників, за якими визначається правильність і якість (результативність та ефективність) самої системи та взаємодії з іншими інституціями, встановлення правил та послідовності аналізу цих показників, розробка методів поліпшення систем оптимізації у зв'язку з реальними процесами тощо.

На сьогодні відбувається оптимізація публічного управління під впливом інновацій у системі цифрових технологій, запроваджується система надання адміністративних послуг



через застосунки у смартфоні, скорочуються терміни надання таких послуг, покращується документообіг в системі органів державної влади, спрощуються комунікації між органами державної влади та громадянами тощо. На даний час публічне управління розглядається як системний процес, елементи якого поєднані за допомогою Інформаційно-комунікаційні технології (далі ІКТ). Здійснення цих інновацій на основі імплементації ІКТ у сфері публічного управління розширює можливості обороту інформаційних ресурсів у правотворчій та правореалізуючій діяльності на різних рівнях, водночас створює загрози щодо інформаційної безпеки держави, витоку особистих даних, важливих державних документів та інформації (Гладкий, 2023).

Якісною стороною стратегічного планування в публічному управлінні виступають орієнтири та цілі, до яких прямують органи публічного управління. Слід відмітити, що стратегія в даному випадку виступає як засіб досягнення поставлених цілей. Цілі та орієнтири взаємозамінні як в окремі проміжки часу, так і на різних рівнях публічного управління, а деякі параметри (показники, індикатори) на одному відрізку часу можуть бути орієнтирами, а на іншому – цілями. При наявності декількох рівнів публічного управління виникає ієрархія: так, на вищих рівнях публічного управління формуються цілі стратегічного планування, а на нижчих рівнях вони перевтілюються в орієнтири. В ході формулювання стратегії неможливо передбачити всі можливості, котрі виникають при створенні і реалізації стратегії (Білик, & Поліщук, 2020).

У державному управлінні важливо розрізняти: планування для організації, тобто міністерства чи центрального органу виконавчої влади; планування для галузі, сфери діяльності; планування на рівні держави, регіону, муніципального утворення чи населеного пункту. З огляду на глобальні виклики сучасності підхід до стратегічного планування в публічній сфері вимагає перегляду. Стратегії повинні розроблятися за принципом «знизу-вверх». Таким чином, спочатку мають розроблятися стратегії розвитку базових адміністративно-територіальних одиниць, потім стратегії розвитку областей і наостанок має формуватися Державна стратегія регіонального розвитку. Існує досить принципова різниця між стратегічним плануванням розвитку фірми й органу місцевого самоврядування. У першому випадку повну владу ухвалення рішень стратегічного характеру має правління і наглядова рада фірми. У випадку

органу місцевого самоврядування до процесу ухвалення рішень обов'язково потрібно залучати суспільних партнерів – мешканців, громадські організації, підприємців. Цим критерієм відповідає партисипативна модель стратегічного планування.

Державне стратегічне планування є основою всіх життєдіяльних процесів розвитку держави, важливим етапом процесу управління, що визначає цілі, ефективні методи і засоби, необхідні для досягнення цілей, систему показників, визначаючих хід робіт з досягнення поставлених завдань. Отже, саме стратегічне планування публічного управління відпрацьовує зону невизначеності між цілями та орієнтирами, тому суттєве значення має посилення зворотного зв'язку.

Оптимізацію має бути спрямовано на реформування публічної адміністрації, а також розбудову самоврядних асоціацій, побудову публічної служби з урахуванням системи підготовки та перепідготовки, підвищення кваліфікації державних службовців, система органів публічної влади повинна бути, як керований механізм із чітким розподілом повноважень та відповідальності, оптимізований за змістом і переліком державних функцій, чисельністю державних службовців та орієнтований на задоволення потреб суспільства. Саме такий необхідний інструментарій повинен застосовуватися за призначенням і на довгострокову перспективу.

На жаль, досі поняття “оптимізація” не закріплено на законодавчому рівні. Зокрема, відповідно до Указу Президента України “Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади” (2010), оптимізація системи центральних органів виконавчої влади проводилась з метою усунення дублювання повноважень системи центральних органів виконавчої влади, забезпечення скорочення чисельності управлінського апарату й витрат на його утримання, підвищення ефективності державного управління. Разом із тим не дається чіткого визначення поняття “оптимізація”.

Така ж ситуація прослідковується і в Постанові Кабінету Міністрів України “Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади” (2014). Тому з огляду на напрацювання вчених можна дійти висновку, що оптимізація – це процес, спрямований на вдосконалення чинної нормативно-правової бази, що забезпечує досягнення максимального результату за наявних реальних умов із метою розроблення концепції стратегії розвитку законодавства в певній сфері.



Проблема запровадження оптимального, універсального механізму прийняття рішень розв'язується з урахуванням того, що кожна державно управлінська інституція функціонує в певній сфері та стикається з проблемами, характерними для діяльності в цій сфері. Тобто механізми, що дають змогу розв'язувати ці проблеми найбільш ефективно, є оптимальними для окремої організаційної структури органу публічної влади (Оганісян, & Ковтун, 2019).

Якщо проаналізувати світовий досвід у сфері публічного управління, то можна стверджувати, що в розвинених країнах пріоритетами діяльності будь-яких органів публічної влади є перш за все, оптимальність побудови їхньої системи задля того, щоб уникнути дублювання ними функцій одне одного.

#### Висновки.

Органи публічного управління при прийнятті рішень, зокрема при впровадженні оптимізації, повинні досягти як результативного, так і ефективного очікування. При прийнятті рішень вони мають аналізувати не тільки очевидні і прості елементи складних систем, а навпаки занурювати в невизначеності та неоднозначності, які враховують як природно-наукові закони, так і соціальні виклики. Саме необхідність додержання обох критеріїв забезпечить успішність при плануванні на сталий і певний період.

Без розуміння об'єктивно існуючих, постійних, істотних, необхідних взаємозв'язків між процесами та явищами в державному управлінні, досягнення ефективних та результативних рішень при визначених цілях та меті стає неможливим. В сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства спостерігається та зростає впровадження оптимізації публічного управління шляхом втілення інновацій у системах цифрових технологій. Запровадження цих інновацій

у сфері публічного управління розширює оборот інформаційних ресурсів на різних рівнях, водночас створює загрози щодо витоку інформації, як то особистих даних, так і важливих державних документів, що також стає викликом для державного управління при запровадженні оптимізації механізмів у діяльності органів публічної влади (Войціховський, 2020).

Орієнтація на думку громадян при реалізації нововведень; гласність при прийнятті публічних рішень; прозорість і привабливість економіки для інвестування; доступність усіх регіональних нормативно-правових актів; можливість для громадян брати участь у обговоренні і прийнятті регіональних та державних рішень; підвищення комфорту в повсякденному житті для громадян; надання послуг у будь-який момент часу; максимальна простота і прозорість; забезпечення конфіденційності і виконання правил інформаційної безпеки; скорочення витрат на апарат органів влади, це все є чинниками при досягненні оптимізації системи публічної влади та публічного управління, втілення яких стає передумовою та перспективою для найкращого розвитку держави в сучасних умовах.

Формування ефективної національної системи публічного управління повинно будуватися з урахуванням світових тенденцій суспільного розвитку і принципово нової парадигми, на чолі якої знаходиться людина та якість її життя. Оптимізацію має бути спрямовано на забезпечення організаційної стабільності функціонування системи публічного управління загалом. Відповідно до цього саме завдяки оптимізаційній ролі відбувається певна циклічність у розвитку організаційної структури та прискорюється її функціональна модернізація. А це, своєю чергою, приводить до організаційно-функціональної стабільності системи публічного управління.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Білик, О. В., & Поліщук, С. П. (2020). Стратегічне планування в системі публічного управління. *Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, публічного управління в Україні та світі*. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Білоцерківський НАУ, 30 жовтня 2020. - Біла Церква, 2020. - С.15-17. [https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5585/1/strategichne\\_planuvannya.pdf](https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5585/1/strategichne_planuvannya.pdf)
- Войціховський, А. В. (2020). Інформаційна безпека як складова система національної безпеки (міжнародний і зарубіжний досвід). *Вісник Харківського національного університету імені В.Н.Каразіна*. Серія "ПРАВО". № 29. С. 281-288.
- Гладкий, С. О. (2023). Теоретичні засади оптимізації публічного управління в умовах розвитку цифрових ресурсів в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*, 9. <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1484/1494>.
- Журавльов, Д. (2023). Розвиток системи публічного адміністрування за умов правового режиму воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. №9. [https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/6794/1/%d0%a8%d0%be%d0%bf%d1%96%d0%bd%d0%b0.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/6794/1/%d0%a8%d0%be%d0%bf%d1%96%d0%bd%d0%b0.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Ковбасюк, Ю. В., Ващенко, К. О., & Сурмін, Ю. П. (2012). *Державне управління* : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/DERZHAVNE-upravlinnya-2012.pdf>.



- Криворучко, І. В. (2023). Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Теорія і практика публічного управління*. 2(77). [https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/download/23227/21274/?utm\\_source=chatgpt.com](https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/download/23227/21274/?utm_source=chatgpt.com).
- Круглов, В. (2024). Моделі ефективного публічного управління в умовах воєнного стану. *Публічне управління, концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. Вип. 10. [https://www.researchgate.net/publication/387960150\\_modeli\\_efektivnogo\\_publicnogo\\_upravlinna\\_v\\_umovah\\_voennogo\\_stanu](https://www.researchgate.net/publication/387960150_modeli_efektivnogo_publicnogo_upravlinna_v_umovah_voennogo_stanu)
- Лахижа, М. І (2008). *Система управління якістю в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід)*. Полтава: РВВ ПУСКУ. <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/94/1/СИСТЕМА%20УПРАВЛІННЯ%20ЯКІСТЮ.%20Лахижа.pdf>
- Левчук, М. Г. (2008). Взаємодія органів місцевого самоврядування та громадських об'єднань в умовах децентралізації державно-управлінських послуг. *Державне управління: теорія і практика*. 1,(7). <http://www.academy.gov.ua/ej/ej7/index.htm> (дата звернення : 29.04.2019).
- Миколюк, А. (2022). Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. 29. С. 45–48 <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/8.pdf>.
- Новіков, В., & Никитюк, О. (2007). Системи управління якістю в органах влади—дієвий інструмент підвищення конкурентоспроможності країни. *Стандартизація, сертифікація, якість*, (5), 50-52.
- Оганісян М. С., & Ковтун, Ю. Є. (2019). Концепт «Оптимізація» в політико-управлінському дискурсі : Теорія та практика державного управління, Вип.3. С. 44-53. : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Трду\\_2019\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Трду_2019_3_7).
- Постанова Кабінету Міністрів України “Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади” від 10 вересня 2014 р. №442. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-2014-п#Text>
- Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади: Указ Президента України від 9 грудня 2010 року № 1085/2010. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085/2010#Text>
- Чечотка, В. Д. (2023). Особливості функціонування публічного управління в Україні в умовах війни. Теорія та історія публічного управління. Том 34 (73). №5. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/02>
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row

## REFERENCES

- Bilyk, O. V., & Polishchuk, S. P. (2020). Strategic planning in the public administration system. *Agrarian Education and Science: Achievements, Role, Growth Factors. Strategic Priorities for the Development of the Economy, Finance, Accounting, Entrepreneurship and Trade, Public Administration in Ukraine and the World*. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Bila Tserkva NAU, October 30, 2020. P.15-17. [https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5585/1/strategichne\\_planuvannya.pdf](https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5585/1/strategichne_planuvannya.pdf)
- Chechotka, V. D. (2023). Features of the functioning of public administration in Ukraine during the war. Theory and history of public administration. Volume 34 (73). №5. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/02>
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row
- Hladkyi, S. O. (2023). Theoretical Foundations of Public Administration Optimization in the Context of the Development of Digital Resources in Ukraine. *Investments: Practice and Experience*, 9. <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1484/1494>.
- Ovhannisyanyan, M. S., & Kovtun, Y. E. (2019). The Concept of «Optimization» in Political and Managerial Discourse: Theory and Practice of Public Administration, Vol. 3. pp. 44-53.: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Трду\\_2019\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Трду_2019_3_7).
- Kovbasyuk, Y. V., Vashchenko, K. O., & Surmin, Y. P. (2012). *State Administration* : Textbook: in 2 vols. Nats. Acad. of State Administration under the President of Ukraine. <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/derzhavne-upravlinnya-2012.pdf>.
- Kruglov, V. (2024). Models of effective public administration under martial law. *Public Administration, Concepts, Paradigm, Development, Improvement*. Issue 10. [https://www.researchgate.net/publication/387960150\\_modeli\\_efektivnogo\\_publicnogo\\_upravlinna\\_v\\_umovah\\_voennogo\\_stanu](https://www.researchgate.net/publication/387960150_modeli_efektivnogo_publicnogo_upravlinna_v_umovah_voennogo_stanu)
- Kryvoruchko, I. V. (2023). Public Administration in Wartime: Challenges and Prospects. *Theory and practice of public administration*. 2(77). [https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/download/23227/21274/?utm\\_source=chatgpt.com](https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/download/23227/21274/?utm_source=chatgpt.com).
- Lakhizha, M. I (2008). *Quality Management System in Government (Domestic and Foreign Experience)*. Poltava: RVV LAUNCH. <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/poltntu/94/1/система%20управління%20якістю.%20лахижа.pdf>
- Levchuk, M. G. (2008). Interaction of Local Self-Government Bodies and Public Associations in the Context of Decentralization of State Administrative Services. *Public Administration: Theory and Practice*. 1,(7). <http://www.academy.gov.ua/ej/ej7/index.htm> (Accessed on 29.04.2019).
- Mykolyuk, A. (2022). Public Administration under Martial Law: Issues of Efficiency. *Public Administration and Administration in Ukraine*. Vyp. 29. Pp. 45–48 <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/8.pdf> (in Russian).
- Novikov, V., & Nikitiuk, O. (2007). Quality management systems in government bodies are an effective tool for increasing the competitiveness of the country. *Standardization, Certification, Quality*, (5), 50-52.
- On optimization of the system of central executive bodies: Decree of the President of Ukraine of December 9, 2010 No. 1085/2010. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085/2010#Text>
- Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Optimization of the System of Central Executive Bodies» of September 10, 2014 No. 442. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-2014-n#Text>
- Voitsikhovskiy, A. V. (2020). Information Security as a Component of the National Security System (International and Foreign Experience). *Bulletin of V.N. Karazin Kharkiv National University*. Series «LAW». № 29. Pp. 281-288.
- Zhuravlev, D. (2023). Development of the public administration system under the legal regime of martial law. *Legal Scientific Electronic Journal*. №9. [https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/6794/1/%d0%a8%d0%be%d0%bf%d1%96%d0%bd%d0%b0.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/6794/1/%d0%a8%d0%be%d0%bf%d1%96%d0%bd%d0%b0.pdf?utm_source=chatgpt.com)