**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ (УКРАЇНА)**

**Інститут економіки та менеджменту**

**Інститут гуманітарної підготовки та державного управління**

За участю:

Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)
Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)
Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна)
Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)
Поліський національний університет (Україна)
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця (Україна)
Херсонський національний технічний університет (Україна)
Хмельницький національний університет (Україна)
Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес-освіти (Україна)
Познанська політехніка (м. Познань, Республіка Польща)
Сілезька політехніка (м. Глівіце, Республіка Польща)
Академія гірничо-металургійна імені Станіслава
Сташіца (м. Краків, Республіка Польща)
Казахський агротехнічний університет імені Сакена Сейфулліна (м. Астана, Республіка Казахстан)
Технічний університет Клуж-Напока (м. Бая-Маре, Румунія)
Вільнюський технічний університет імені Гедимінаса (м. Вільнюс, Литва)
Університет бізнесу в Катовіцах (м. Катовіце, Польща)

## VIII Міжнародна науково-практична конференція

# «ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗЕВИХ І РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ»

**24-25 вересня 2026 року**

| | |
|---|---|
| *Бідник Тарас Валерійович, Мазур Геннадій Федорович*<br>МОДЕРНІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ | 703 |
| *Білоус Олег Михайлович*<br>АДАПТИВНЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ | 705 |
| *Бойко Ірина Михайлівна*<br>SMART CITY ЯК МОДЕЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД | 708 |
| *Боровик Петро Миколайович, Удовенко Ірина Олександрівна, Кирилюк Володимир Петрович*<br>ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНИХ НЕЙРОННИХ МЕРЕЖ В ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОГО ПРОЄКТУВАННЯ ТЕРИТОРІЇ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТІВ | 711 |
| *Бурлака Віталіна Євгенівна, Мисечко Ольга Валеріївна*<br>ЩОДО АДАПТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ | 714 |
| *Василенко Надія Володимирівна, Дабіжа Людмила Петрівна*<br>МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПО ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД | 716 |
| *Васильєв Олександр Борисович*<br>ТЕНДЕНЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ | 719 |
| *Висоцька Владислава Ігорівна, Ширін Артем Леонідович, Спірінцев В'ячеслав Васильович*<br>ЮЗАБІЛІТІ ТА ВЕБДОСТУПНІСТЬ ЯК ЧИННИКИ ЯКОСТІ ЦИФРОВИХ СЕРВІСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД | 723 |
| *Воробець Тарас Іванович*<br>ТЕХНОЛОГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ | 726 |
| *Гавкалова Наталія Леонідівна, Куніцин Олег Маркович*<br>ДЕМОКРАТИЧНА СТІЙКІСТЬ І СТАЛИЙ РОЗВИТОК ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ | 728 |
| *Гірняк Христина Василівна, Максимюк Мирослав Михайлович*<br>РОЛЬ BANKID ТА ПОРТАЛУ «ДІЯ» У ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ТА ПІДВИЩЕННІ ЇХ ДОСТУПНОСТІ | 730 |
| *Gruzd Maryna Volodymyrivna*<br>ADAPTIVE MANAGEMENT OF THE ADMINISTRATIVE SERVICES PROVISION SYSTEM IN MARTIAL STATE CONDITIONS | 733 |
| *Gruzd Maryna Volodymyrivna, Dereviashkina Anastasiia Sergiyevna*<br>STRATEGIC DIRECTIONS FOR MODERNIZATION OF THE ADMINISTRATIVE SERVICES PROVISION SYSTEM DURING THE TRANSFORMATION OF THE ADMINISTRATIVE ENVIRONMENT | 736 |
| *Грушецький Вадим Валерійович*<br>УПРАВЛІННЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ: ІНСТРУМЕНТИ НОВОГО ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ | 739 |

UDC 351.077:351.86:35.073.052

***Gruzd Maryna Volodymyrivna***
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*
*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*
*(Ukraine)*

## ADAPTIVE MANAGEMENT OF THE ADMINISTRATIVE SERVICES PROVISION SYSTEM IN MARTIAL STATE CONDITIONS

It is impossible to analyze the effectiveness of the administrative services system in Ukraine without taking into account the security factor, which has become decisive for the stability of the entire state management system. Despite the nationwide trend towards increasing citizen satisfaction with the quality of services, in the frontline and de-occupied regions, issues of infrastructure stability and physical security of staff and visitors come to the fore. The work of centers in such conditions has become a daily challenge, where effectiveness is determined by the system's ability to adapt to constant threats and energy instability.

Due to security risks and significant infrastructure damage, the work of individual centers in border communities was forcibly suspended. This means one of the main barriers of modernity: the physical impossibility of providing offline services in zones of active hostilities, which forces residents to contact the nearest safe hubs or switch to remote formats of interaction. A significant challenge remains uneven digital coverage. Although the Diia ecosystem allows a significant part of the population to interact with the state online, electronic services often remain inaccessible to residents of remote and de-occupied territories due to damage to communication networks or insufficient digital literacy. This creates an additional burden on the remaining front offices, which are forced to transform into powerful consulting centers. The results of monitoring international projects confirm that the needs of such communities require flexible solutions, such as the use of mobile ASCs, which allow providing state services directly to citizens' places of residence.

Based on the analysis of systemic obstacles that the state constantly solves under martial law, based on the analysis of the experience of the most affected regions, key barriers were identified and ways to minimize the impact on the functioning of the administrative services provision system were proposed. Four groups of key barriers to the functioning of the administrative services provision system were formed: security (destruction of premises, threat to the lives of employees and visitors), ways to minimize the impact – relocation of centers, organization of work in shelters, use of mobile ASCs; infrastructure (lack of communication, blackouts, loss of access to state registers) – implementation of satellite communication systems (Starlink), use of alternative energy sources; personnel (outflow of qualified administrators due to migration processes) – implementation of rapid personnel adaptation programs, introduction of distance learning; digital (uneven access to the Internet in frontline and rural areas) – the development of digital education points, the provision of offline consultations and alternative channels of access to services. Most barriers are exogenous

in nature, but overcoming them requires systemic internal transformations based on the technical autonomy of the centers and the flexibility of personnel policy, which are determining factors for the viability of the entire network on a national scale.

Despite critical obstacles, the system of administrative services in Ukraine demonstrates high viability and adaptability. This is achieved through the prompt revision of document flow routes and close coordination of efforts of authorities with the public sector and international partners. In conditions of martial law, administrative services have actually become a component of the civil protection and social support system.

Ukraine uses adaptive management in extreme conditions and implements a unique experience of survival of the entire state system. The challenges of martial law not only created physical obstacles, but also radically changed the very philosophy of the functioning of the ASCs. Today, an administrator in a community is no longer just a technical executor who works according to regulatory acts, but a specialist who often performs his duties in extreme conditions, providing citizens with primary socio-psychological support. The effectiveness of management in such circumstances is measured not only by the time of processing an application, but also by the ability of the center to remain a center of stability for people who find themselves in difficult life situations. The issue of technological stability also requires special attention. The domestic network of institutions was one of the first to face the problem of «digital isolation» due to regular damage to the energy infrastructure. Each power outage leads not only to the cessation of office work, but also to the loss of access to state registers, without which the provision of the vast majority of services is legally impossible. In such conditions, the centers were forced to implement non-standard solutions: switching to autonomous power sources and using satellite communications to ensure the continuity of processes. To develop effective areas for improving the system, it is important to identify not only the overall level of satisfaction, but also specific destructive factors that cause negative assessments from service recipients. Based on the analysis of responses and appeals from citizens [1; 2], the main reasons for dissatisfaction with the service provision process are systematized. The most critical barriers for citizens remain time consumption: together, «long service» and «queues» account for 32.2% of all reasons for dissatisfaction. This confirms the need for further automation of processes and the introduction of intelligent visitor flow management systems.

The instability of the Internet connection necessitated the development of offline modes of document reception with their subsequent synchronization. This proved that the digitalization strategy requires a reliable procedural reserve in case of crisis situations. The personnel aspect also became one of the most difficult challenges. The forced evacuation of qualified specialists caused a critical load on the personnel remaining in the communities. In connection with this priority, the training of new specialists was accelerated. Support from the public sector and international donor projects played an important role in this process, which turned out to be a decisive factor in ensuring the continuity of service provision.

Barriers was analyzed in detail based on the analysis [1-3] that users encounter in the process of digital interaction. Barriers that prevent the receipt of public services in electronic format were identified: technical difficulties (service errors, failures during

authorization and e-signature); complexity of the procedure (inability to take into account the specifics of a specific life situation); negative result (refusal to provide a service or inability to find the desired option); digital divide (lack of skills, lack of Internet or appropriate devices). The analysis shows that the dominant barrier in the process of digital transformation remains the technical shortcomings of online services (almost 40% in 2025). This indicates that the technical stability of registers and the ease of use of interfaces are critical conditions for the real unloading of the network of physical ASCs. An important trend is the increase in the share of the barrier associated with the complexity of procedures (up to 27.5%), which is explained by the transfer of more complex services to the online format, which often require individual support or consultation of a specialist.

To develop a strategy to overcome the digital divide, it is necessary to study not only technical but also mental barriers that prevent the transition to online services. As the analysis of citizens' behavior models shows, the motivation for refusing electronic services varies significantly depending on the user's experience: from disappointment due to technical errors to complete distrust due to the complexity of life circumstances.

The identified obstacles to digital transformation prove that further modernization of the system should occur not so much by quantitatively increasing the list of electronic services, but by radically simplifying the algorithms for their receipt and increasing the fault tolerance of technical systems. Such analysis allows us to identify hidden obstacles that arise at the intersection of technological algorithms and individual user experience of citizens. Understanding these destructive factors is critically important for the transition from formal digitalization to building an inclusive service space, where each electronic operation is understandable and accessible to all segments of the population. The current state of the administrative services system in Ukraine is a unique example of adaptive management in extreme conditions. Key barriers – physical danger, destruction of communications and shortage of qualified personnel – not stop the transformation processes, but on the contrary, stimulated the search for innovative solutions. The formation of a system resistant to external shocks is today a priority task not only for individual front-line regions, but also for the entire state in the context of future post-war reconstruction.

## References

1. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. URL: https://thedigital.gov.ua/ (access date: 14.09.2026).

2. Report on the status of informatization and implementation of sectoral, regional programs, projects, informatization works, programs, projects, informatization works of local self-government bodies, tasks, projects, informatization works of the National Informatization Program. URL: https://www.rada.gov.ua/documents/control_func_kmu/reports_kmu/275192.html/ (access date: 14.09.2026).

3. Job satisfaction and needs of ASC personnel: Results of a survey by the Ministry of Digital Economy and Polaris. URL: https://decentralization.ua/news/20814 (access date: 14.09.2026).

НАУКОВЕ ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ

# ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗЕВИХ І РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ

**Збірник тез доповідей**
**VIII Міжнародної науково-практичної конференції**

**24-25 вересня 2026 року**

Головні редактори: ***Побігун Сергій Андрійович***
***Гривнак Богдан Любомирович***

Відповідальні за випуск: ***Микитюк Наталія Євгенівна***
***Мосора Лариса Степанівна***

Видавництво Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу
вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76019, Україна
тел. (0342) 547266, факс (0342) 547139
https://nung.edu.ua, e-mail: admin@nung.edu.ua
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців
№18 від 12.03.2002 р.

Підписано до випуску 30.09.2026 р.
Формат 60×84 1/8
Гарнітура Times New Roman
Ум. др. арк. 112,41