

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності
та публічного управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

СУКНЕНКО МАРІЯ ОЛЕГІВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 351:355
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ ВЛАДНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЗАГРОЗИ
НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

М. О. Сукненко
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
ДОВЖЕНКО Валентина Анатоліївна
(прізвище, ім'я, по батькові)
К.Є.Н., ДОЦЕНТ
(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2022

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **СУКНЕНКО Марії Олегівни**
допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» грудня 2022 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

«_____» грудня 2022 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **СУКНЕНКО Марія Олегівна** захистила
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ - _____
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Сукненко М.О. Технології прийняття владних рішень в умовах загрози національній безпеці України – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, Житомир, 2022.

Досліджено теоретичні основи технологій прийняття владних рішень. Визначено сутність та ознаки державно-управлінських рішень. Описано етапи розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень в органах публічної влади. Проведено аналіз практики прийняття управлінських рішень в органах державної влади та місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану. Визначено напрями протидії загрозам національній безпеці. Запропоновано напрями удосконалення технології прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах загрози національній безпеці України.

Ключові слова: державно-управлінські рішення, технології, органи публічної влади, публічне управління, місцеве самоврядування, національна безпека, воєнний стан, загрози.

SUMMARY

Suknenko M.O. Technologies of power decision-making under conditions of threat to the national security of Ukraine - Manuscript.

Qualification work for obtaining the Master's degree in specialty 281 - "Public management and administration". – Polis National University, Zhytomyr, 2022.

The theoretical foundations of the technologies of power decision-making have been studied. The essence and signs of state-management decisions are determined. The stages of development, adoption and implementation of management decisions in public authorities are described. An analysis of the practice of management decision-making in the bodies of state power and local self-government of Ukraine under martial law was carried out. Areas of countermeasures against threats to national security have been determined. Directions for improving the technology of making and implementing management decisions in conditions of a threat to the national security of Ukraine are proposed.

Keywords: state management decisions, technologies, public authorities, public administration, local self-government, national security, martial law, threats.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ ВЛАДНИХ РІШЕНЬ	7
1.1. Сутність та ознаки державно-управлінських рішень	7
1.2. Технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень в органах публічної влади	10
Висновки до розділу 1	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	15
2.1. Прийняття та реалізація управлінських рішень в органах державної влади в умовах воєнного стану	15
2.2. Технології прийняття владних рішень органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.....	19
Висновки до розділу 2	26
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ВЛАДНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ	27
3.1. Напрями протидії загрозам національній безпеці	27
3.2. Удосконалення технології прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах загрози національній безпеці України.....	30
Висновки до розділу 3	34
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Пріоритетами національних інтересів держави згідно Стратегії національної безпеки України є захист прав, свобод і законних інтересів громадян України, забезпечення незалежності й державного суверенітету, суспільний розвиток. Сектору безпеки і оборони забезпечує реалізацію визначних пріоритетів, проте на сьогодні є значні недоліки в розвитку та комунікаціях між його складовими частинами, спричинений негативним впливом існуючих загроз національній безпеці України, викликаних військовою агресією Росії, захопленням частини східних територій України та масовим порушенням прав і свобод людей. Нині розбудова безпекових структур загалом і вдосконалення механізмів публічно-державного управління щодо забезпечення національної безпеки є актуальним науковим завданням.

Технології прийняття владних рішень загалом та в умовах загрози національній безпеці України досліджували такі науковці: В.І. Андріяш, В.Д. Бакуменко, О.Г. Барило, Н.І. Березовська, В.А. Василенко, Н.О. Іванченко, О.В. Карагодін, М.М. Макаренко, О.О. Молчанський, В.С. Нікіфоренко, Ю.Є. Петруня, С.П. Потеряйко, Г.П. Ситник, О.А. Таньчук, В.М. Фурашев, Р.С. Яковчук та ін. Варто відзначити різновекторність та фрагментарність наукових досліджень щодо сутності механізмів державного управління, які забезпечують прийняття обґрунтованих державно-управлінських рішень в умовах загрози національній безпеці.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти технологій прийняття державно-управлінських рішень. *Об'єктом дослідження* у даній роботі є процес розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень органами публічної влади в умовах загрози національній безпеці України.

Метою написання даної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень органами публічної влади в умовах загрози національній безпеці України.

З метою реалізації поставленої мети визначено наступні *завдання*:

- розкрити сутність та ознаки державно-управлінських рішень;
- описати технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень в органах публічної влади;
- розглянути прийняття та реалізація управлінських рішень в органах державної влади в умовах воєнного стану
- дослідити технології прийняття владних рішень органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану;
- визначити напрями протидії загрозам національній безпеці;
- запропонувати шляхи вдосконалення технології прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах загрози національній безпеці України.

Методи дослідження. З метою реалізації мети та завдань дослідження було використано систему загальнонаукових і специфічних методів дослідження, зокрема: на основі методу синтезу та діалектики було досліджено підходи до трактування сутність та ознаки державно-управлінських рішень; методи індукції та порівняння використовувалися при розкритті технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень в органах публічної влади України в умовах воєнного стану досліджувалось на основі методів дедукції та узагальнення, синтезу та абстрагування. Удосконалення технології прийняття та реалізації управлінських рішень запропоновано на основі методів узагальнення та систематизації.

Елемент наукової новизни кваліфікаційної роботи полягає у визначенні технології прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах воєнного стану.

Практичне значення отриманих результатів. визначається актуальністю піднятих проблем, орієнтованістю на вироблення конкретних рекомендацій щодо прийняття владних рішень в умовах загрози національній безпеці України, зокрема в умовах воєнного стану. Матеріали магістерської роботи з можуть бути використані в практиці вдосконалення спецкурсів з даної

проблематики, а також органами публічного управління в умовах загрози національній безпеці.

Перелік публікацій. Основні положення та результати дослідження знайшли своє відображення в матеріалах: «Сутність та різновиди державно-управлінських рішень», «Особливості прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану», «Удосконалення технології прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах загрози національній безпеці України».

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти (зокрема Стратегія національної безпеки України), статті в фахових наукових вісниках, тези науково-практичних конференцій, підручники та посібники, в яких розкриваються основи технології прийняття та реалізації управлінських рішень, інтернет ресурси.

Структура та обсяг роботи. Структура дипломного дослідження включає вступ, три розділи, поділені на 6 підрозділів, висновки, що містять результати досліджень і узагальнені практичні рекомендації. Список літератури складається з 42 позиції. Основний текст роботи представлено на 36 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ ВЛАДНИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність та ознаки державно-управлінських рішень

Управління в соціальних системах відбувається через прийняття та реалізацію відповідних рішень. Отже, основною формою здійснення публічного управління також є відповідні управлінські рішення. Саме через них проявляється цілеспрямованість державного управління

Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми. Зазвичай управлінське рішення формується у процесі вибору альтернативи, тому будь-яке рішення виступає певним підсумком управлінської діяльності, результатом обдумувань та аналізу відповідних дій і намірів, а також висновків, обговорень, прогнозувань, які направлені на реалізацію мети управління [39].

В свою чергу, державно-управлінські рішення – це усвідомлено зроблений суб'єктом державного управління вибір цілеспрямованого впливу на соціальну дійсність, який здійснено в установленому порядку та закріплено відповідним чином [42, с. 58].

На сьогодні відсутній єдиний підхід до визначення державно-управлінських рішень, кожен науковець вносить своє бачення, акцентуючи увагу на результаті діяльності, системі дій, процесу та інших сутнісних ознаках. Зокрема, на думку В. Бакуменко, «державно-управлінські рішення – це результат діяльності суб'єктів, спрямований на розв'язання певних проблем державного рівня, які, своєю чергою, асоціюються з відповідними управлінськими ситуаціями» [2, с. 25].

Г. Ситник визначає державно-управлінські рішення як «процес виконавчо-розпорядчої діяльності, спрямований на встановлення певних

правил поведінки органів, організацій, посадових осіб і громадян [31, с. 218].

В. Нікіфоренко дає наступне визначення: «державно-управлінські рішення – це система узгоджених дій і функцій органів державної влади, спрямованих на досягнення державних цілей» [23, с. 194].

В Енциклопедичному словнику з державного управління державно-управлінські рішення розглядаються як «акти соціального управління, за допомогою яких держава визначає підстави виникнення, зміни або припинення суспільних відносин, що регулюються» [9, с. 175].

Отже, на основі узагальнення думок науковців щодо визначення державно-управлінських рішень, можна дати наступне визначення – це результат вибору суб'єктом управління (органом державного управління) найкращої альтернативи управлінського впливу на об'єкт управління (зокрема, відповідний орган публічного управління нижчої ланки), зокрема механізму щодо його реалізації, спрямованого на досягнення цілей суб'єкту управління.

Державно-управлінського рішення у сфері національної безпеки можна визначити як складову частину процесу публічного управління, що представляє собою систему взаємоузгоджених дій і функцій органів державної влади, які спрямовані на забезпечення національної безпеки.

Поняття «державно-управлінські рішення» тісно пов'язане з процесом державного управління, тобто є його основоположною складовою частиною

Управлінські рішення, які приймаються на рівні держави, можуть охоплювати все суспільство або найважливіші його сфери і регулювати поведінку всіх без винятку соціальних груп та окремих громадян.

Рішення в системі державного управління дуже різноманітні, багаторівневі і мають різну владну силу. Одні з них приймаються на вищих рівнях управління та рівні центральних органів публічної влади і спрямовані на те, щоб вирішувати найважливіші проблеми держави, інші є певною мірою проміжними або допоміжними і приймаються, відповідно, на рівні або в межах окремого апарату нижчого рівня управління.

На думку В.А Василенко, «державно-управлінські рішення стають

ланкою безпосередньої взаємодії органів публічної влади та суспільства. Складність і багатовекторність такої взаємодії вимагає застосування у процесі прийняття державно-управлінських рішень інформаційноємких та адаптивних аналітичних систем» [6, с. 126].

Основні ознаки державно-управлінських рішень згруповані на рис. 1.1.

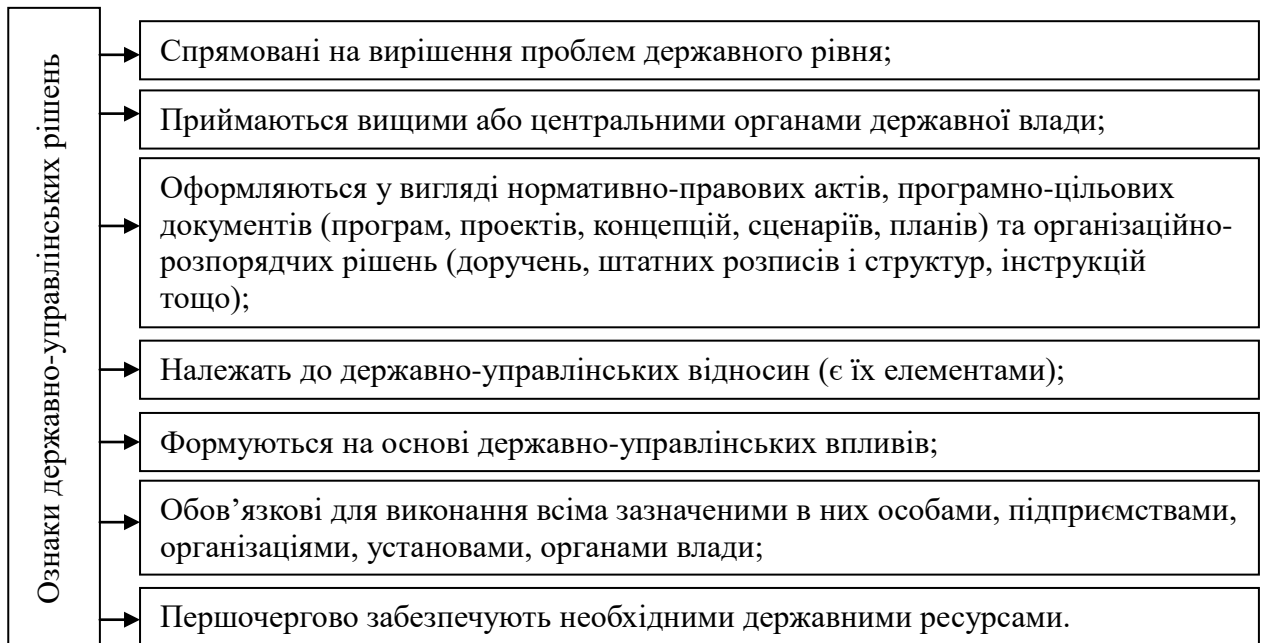


Рис. 1.1. Ознаки державно-управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [26, с. 111].

Аналіз різноманітних управлінських рішень, які застосовуються на різних етапах публічного управління, дозволяє виділити та класифікувати їх за ознакою форми на три основні групи:

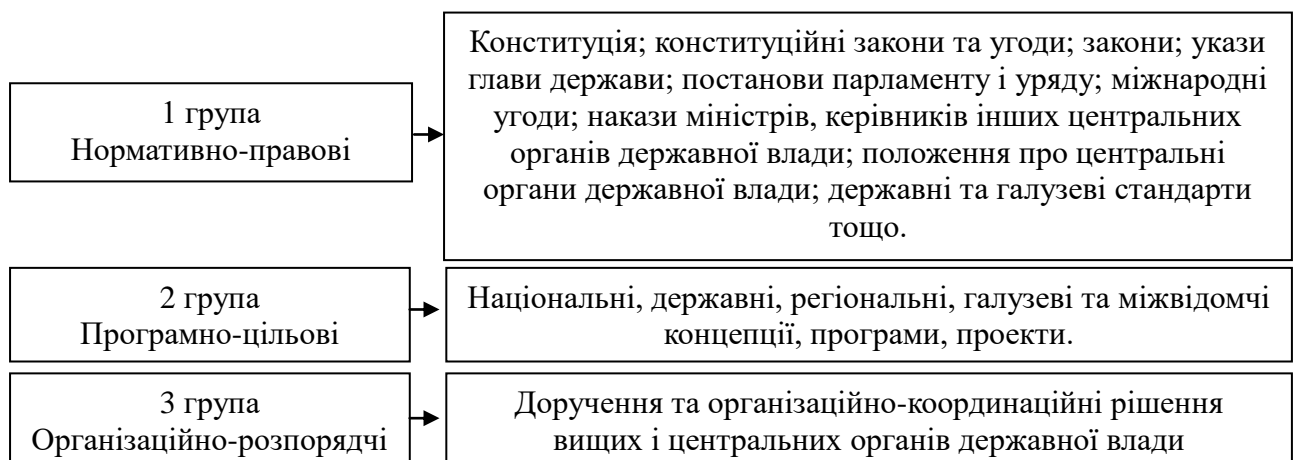


Рис. 1.2. Види державно-управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [39, с. 190].

Дана класифікація публічно-управлінських рішень відповідає основним

формам публічно-управлінської діяльності, зокрема таким її різновидам: правовій, за її допомогою управлінські рішення і дії набувають характеру встановлення та застосування правових норм, а також організаційній, яка охоплює різноманітні дії, спрямовані на реалізацію оперативних завдань та матеріально-технічних операцій [42].

Основними елементами державно-управлінських рішень є задум дій (спрямування зосередження основних зусиль, послідовність і способи досягнення мети дій за частковими завданнями, районами й термінами), завдання безпековим структурам, організація взаємодії між ними, організація управління та забезпечення їхніх дій у кризових умовах [32].

Отже, управлінське рішення загалом та державно-управлінське прийнято вважати актом соціального управління, який відбувається в конкретний момент суспільного розвитку і за певних соціальних умов та являється певним проектом соціальних змін з урахуванням об'єктивних законів розвитку системи, яка управляється.

1.2. Технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень в органах публічної влади

Державно-управлінські рішення є дуже важливою ланкою в ланцюзі держави, державної влади, державного управління, державно-управлінських відносин, державно-управлінських рішень, державно-управлінських дій, суспільства.

Термін «рішення» у юридичній науці з часом трансформувався і набув свого специфічного значення. В рамках діяльності посадових осіб органів державної влади рішення не обмежується тільки вибором можливого варіанта. Для державного правління, треба також вміти реалізувати управлінське рішення. Тобто, на сьогодні виділяють три стадії впровадження управлінського рішення: розробка, прийняття і реалізація державно-управлінських рішень, є основним результатом діяльності органів державним управлінням [38, с. 50].

В. Нікіфоренко зазначає, що «особливості розробки, прийняття та реалізації державно-управлінських рішень обумовлені багатовимірністю напрямів забезпечення національної безпеки держави, і повинні бути враховані під час здійснення управлінського впливу» [23, с. 195].

На початковій стадії розробки управлінських рішень проводиться загальноекономічний аналіз ситуації на мікро- та макрорівні, що складається з пошуку, збору та обробки ряду актуальної інформації, а також виявляються та формуються основні проблеми, що будуть потребувати вирішення.

Основними вимогами, що висувуються до розробки управлінського рішення є правомірність рішення, його обґрунтованість і оптимальність вибору, ясність і стислість, комунікативність виконавців, конкретність у часі, оперативність виконання.

Стадія прийняття управлінських рішень, складається з самої розробки та оцінки всіх можливих управлінських рішень та обрання найбільш правильних курсів дій. Також відбувається відбір критеріїв вибору оптимального рішення та приймається найкращий варіант рішення.

Головними критеріями щодо прийняття управлінських рішень є відповідність управлінського рішення переліку вимог, зокрема, прийняте рішення має бути всебічно обґрунтованим, повинно бути своєчасним, характеризуватись повнотою змісту, повинно мати збалансованість прав і базуватись на відповідальності управлінця на кожному рівні, бути погодженим з рішеннями, що прийняті раніше, високий рівня професіоналізму у керівника [38]. Прийняття управлінських рішень має підкріплюватися попереднім економічним аналізом та багатоваріантним розрахунком.

Механізм прийняття управлінських рішень, уважає О. Таньчук, у публічному управлінні містить у собі систему суб'єктів, які приймають рішення, систему законодавчих норм та обмежень, на основі яких вони приймаються, а також функціональні зв'язки між певними суб'єктами рішення, систему забезпечення цього процесу інформацією, результати рішень, сприйняття рішень, ситуацію, у якій приймаються рішення [32, с. 156].

Етапи розробки та прийняття державно-управлінських рішень згруповано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Розробка і прийняття державно-управлінських рішень в органах публічної влади

Джерело: складено автором на основі [41, с. 25].

Ухвалення управлінських рішень передбачає використання наступних чинників: ієрархії; цільових міжфункціональних груп; формальних правил і процедур; планів; горизонтальних зв'язків. А сама технологія прийняття управлінських рішень в органах публічної влади полягає у відповідному механізмі (рис. 1.4).

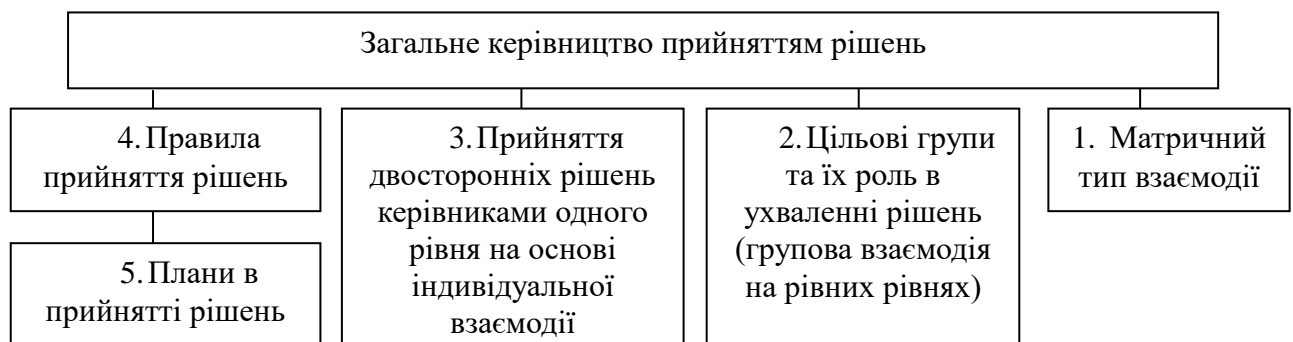


Рис. 1.4. Технологія прийняття державно-управлінських рішень в органах публічної влади

Джерело: складено автором на основі [14, с. 109].

Дані рис. 1.4. показують, що перші три складові забезпечують вертикальний взаємозв'язок між рівнями управління, останні три-

горизонтальний зв'язок у координації прийнятих рішень. Зображена технологія прийняття управлінських рішень може використовувати простий та складний механізм взаємодії в управлінні, від якого прямо залежним є складність прийнятих рішень, а також сама можливість їх реалізації у системі публічного управління.

Сутність технології державного управління щодо прийняття державно-управлінських рішень у сфері національної безпеки полягає в наступному:

- правового – у відповідності рішення положенням законодавства безпекової сфери;
- організаційного – у встановленні раціональної послідовності дій органів державного управління під час прийняття обґрунтованого рішення;
- структурно-функціонального – у визначенні оптимальної структури рішення відповідно до функцій і завдань органів управління щодо забезпечення національної безпеки, що спільно з іншими механізмами відіграють вагомую роль у забезпеченні прийняття обґрунтованого рішення органами державного управління як у повсякденній діяльності, так і в умовах воєнного стану [26, с. 113].

На стадії реалізації управлінських рішень приймаються заходи щодо конкретизації рішень і доведення їх до виконавців, а також здійснюється контроль за ходом їх виконання, вносяться необхідні корективи та дається оцінка отриманого результату від виконання таких рішень. Управлінська діяльність на даній стадії повинна опиратися на підбір найефективніших засобів, форм та методів реалізації управлінського рішення, які сприятимуть досягнення оптимальних результатів.

Висновки до розділу 1

Державно-управлінські рішення – це результат вибору органом державного управління найкращої альтернативи управлінського впливу на об'єкт управління (орган публічного управління нижчої ланки), зокрема

механізму його реалізації, що спрямований на досягнення суб'єктом управління своїх цілей. Особливостями державно-управлінських рішень є те, що вони вирішують проблеми державного рівня, приймаються державними органами, оформляються законодавчими актами, є обов'язковими о виконання усіма учасниками правових відносин.

Процес розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень в органах державної влади є дуже багатограним, оскільки передбачає взаємозв'язок суб'єктів господарювання та суб'єктів владних повноважень на різних рівнях. Сукупність стадій впровадження управлінських рішень в органах публічної влади визначається технологією. Під час розробки управлінських рішень здійснюється пошук, зір та обробка актуальної інформації, виявляються проблеми, які необхідно вирішити. Під час прийняття рішень вирішуються відповідні управлінські ситуації. На останній стадії здійснюється уточнення рішень, їх доведення до виконавців та здійснення контролю за виконанням управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Прийняття та реалізація управлінських рішень в органах державної влади в умовах воєнного стану

Запровадження воєнного стану завжди викликає шоківий вплив на різні сфери життєдіяльності держави і суспільства. Це пов'язано як з інституційно-правовими змінами, що слідує у цьому випадку, так і з головною причиною запровадження такого стану – військовою агресією ззовні, а відтак і з різкою трансформацією цілої низки неформальних інститутів, що слідує за нею. Досвід закордонних країн показує, що основними викликами, з якими стикаються країни під час воєнних дій на своїй території, є: руйнування усталених механізмів управління державою, різка зміна структури економіки, втрата значної частини бюджетних надходжень, загострення соціальних і демографічних проблем, посилення бідності, інфляція, а також зниження інвестиційної активності бізнесу [5].

Прийняття та реалізація управлінських рішень в органах державної влади в умовах воєнного стану має певні характерні особливості та механізми щодо розвитку. Правові засади здійснення управлінських функцій органами державної влади в умовах війни визначені в Законі України «Про правовий режим воєнного стану» [7].

Згідно Закону України «Про правовий режим воєнного стану» державні органи влади, зокрема Кабінет Міністрів України, Верховна Рада України, Президент України та інші керуються Конституцією України, цим законом та іншими законами України [29].

Нормативно-правова база діяльності державних органів влади під час загрози національній безпеці України почала формуватися незадовго до

початку війни.

У 2020 р. Президент України затвердив Стратегію національної безпеки України [34], в якій перелічено можливі загрози національній безпеці та інтересам громадян України, визначено напрями реформування і розвитку сектору безпеки та оборони. Окремим розділом в даній Стратегії визначено завдання щодо зростання боєздатності та боєготовності Збройних Сил України та інших органів сил оборони.

15 жовтня 2021 р. РНБО схвалено План оборони України, текст якого не опубліковано у відкритих джерелах. Згідно коментарів РНБО, в даному документі визначено план взаємодії органів державної влади і сил оборони. В цьому ж році Президент України схвалив Стратегію воєнної безпеки України. В даному документі відображено технології дій органів державної влади, сил безпеки та оборони України у випадку збройної агресії Росії, збройного конфлікту на території України, втягнення України в міжнародний збройний конфлікт та збройного конфлікту на державному кордоні України.

В день початку повномасштабного наступу країни-агресора, 24 лютого 2022 року, введено в дію План оборони України та Зведений план територіальної оборони України.

1 лютого 2022 року було ухвалено План реалізації Стратегії кібербезпеки України, в якому йдеться про запровадження «ефективних механізмів взаємодії основних суб'єктів національної системи кібербезпеки та сил оборони в частині спільного виконання завдань кібероборони» [35].

24 лютого 2022 р., після початку повномасштабного вторгнення, було введено в дію План оборони України та Зведений план територіальної оборони України. Одразу було введено особливий правовий режим, який передбачає надання відповідним органам державної влади повноважень, необхідних для відсічі збройної агресії, відвернення загроз і забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і

законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [7].

У сфері реалізації публічно-владних управлінських функцій це означає запровадження особливостей. Зокрема, Указом Президента України від 24 лютого 2022 року № 68/2022 «Про утворення військових адміністрацій» було прийнято рішення про утворення 24 обласних та Київської міської військової адміністрації, районних військових адміністрацій з метою керівництва у сфері забезпечення громадської безпеки, оборони та порядку [36].

Ст. 11, 12 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» говорять про те, що повноваження Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, органів правосуддя, судів, які визначені Конституцією України, не можуть обмежуватися в умовах воєнного стану [29].

Під час прийняття та реалізації управлінських рішень органами державної влади в умовах воєнного стану варто виділити два аспекти:

- реалізації повноважень, які стосуються регуляторної діяльності;
- тимчасова зміна основних повноважень.

Щодо першого пункту, здійснення регуляторної діяльності, то законодавчими актами не передбачено окремих особливостей такої діяльності в умовах воєнного стану. Тобто регуляторна діяльність здійснюється по тому само принципу, що й і до введення воєнного стану.

Воєнний стан змушує розширювати повноваження органів державної влади, проте такі рішення приймаються з урахуванням вимог Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [7].

Кабінет Міністрів України в умовах воєнного стану:

- здійснює свої повноваження згідно з Регламентом КМУ в умовах запровадження воєнного стану;
- має повноваження щодо розробки та введення в дію Плану запровадження та забезпечення заходів правового режиму воєнного стану в окремих місцевостях України, урахувачи загрози та особливості кожної ситуації;

– займається організацією та керівництвом центральними та іншими органами виконавчої влади в умовах воєнного стану [7].

Верховна Рада України в умовах воєнного стану України в цілому або в окремих її регіонах збирається у 2-денний строк без скликання та працює у сесійному режимі. Якщо строк повноважень ВРУ закінчився в період дії воєнного стану, її повноваження продовжуються до скасування воєнного стану та обрання нового складу Верховної Ради.

Президент України в умовах дії воєнного стану виконує наступні повноваження:

– здійснення загального керівництва щодо запровадження і виконання заходів правового режиму воєнного стану;

– приймання на основі пропозиції Ради національної безпеки і оборони України рішення щодо залучення Збройних Сил України, правоохоронних органів та інших військових формувань до здійснення заходів правового режиму;

– здійснення стратегічного керівництва Збройними Силами України, правоохоронними органами та іншими військовими формуваннями через Генеральний штаб ЗСУ;

– визначення порядку проходження військової служби [21, с. 25].

Якщо строк повноважень Президента України закінчився в період дії воєнного стану, його повноваження продовжуються до скасування воєнного стану та обрання нового Президента України.

Повноваження Верховної Ради України, Президента України, які передбачені Конституцією України, в період дії воєнного стану не можуть обмежуватись.

Слід зазначити, що на території, де ведуться активні бойові дії, запровадження правового режиму воєнного стану та здійснення певних заходів покладається безпосередньо на військове командування. Таке командування за час дії воєнного стану повинно вживати всіх заходів для того, щоб створити безпечні умови для населення та враховувати інтереси держави і несе повну

відповідальність за впровадження заходів на відповідній території.

2.2. Технології прийняття владних рішень органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану

Сьогодні вся Україна опинилась в ситуації, коли обставини можуть змінитись щохвилини і потрібно бути готовим до найбільш кризових умов роботи. Війна змінила всі правила та норми, поставила перед нами нові виклики та спровокувала цілий ряд криз, які серйозно ускладнюють функціонування держави. І не в останню чергу це стосується органів місцевого самоврядування на які покладена відповідальність з забезпечення потреб населення громад. Саме від ефективності роботи органів місцевого самоврядування залежить те, наскільки життєспроможним буде населений пункт в умовах військової агресії.

Згідно з Європейською Хартією місцевого самоврядування, система місцевого самоврядування – це «сукупність форм здійснення і власне суб'єктів місцевого самоврядування через які реалізуються повноваження і функції територіальних громад» [11, с. 115].

До органів місцевого самоврядування в Україні відносять громади, сільські, селищні, міські ради, голів відповідних рад, виконавчі органи рад, районні і обласні ради, районні ради міст з районним поділом і органи самоорганізації населення.

Відповідно до ч. 2 ст. 98 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», органи місцевого самоврядування і далі здійснюють повноваження, надані їм Конституцією України, цим та іншими законами України [29].

До початку введення воєнного стану в Україні успішно впроваджувалася реформа децентралізації, під час якої об'єднувалося декілька рад та створювалися територіальні громади з стійкішим фінансовим становищем і здатністю до автономії. І, в умовах війни результати проведеної реформи проявили позитивні моменти, дозволивши об'єднаним населеним пунктам спільно справлятися з міграцією населення, нестаченою продовольчих

продуктів, відновленням інфраструктури та іншими проблемами [13].

24 лютого 2022 року, в день, коли розпочалася повномасштабна війна в Україні, було введено воєнний стан і одразу ж видано Указ Президента України, щодо створення рад оборони при обласних та Київській міській державній адміністрації, а також при органах місцевого самоврядування. Основним завданням публічного управління в цій ситуації було сприйняття запровадженню та реалізації усіх заходів, необхідних для забезпечення правового режиму воєнного стану [27].

Президент України Володимир Зеленський на час воєнного стану прийняв рішення створити військові адміністрації в областях та районах, де ведуться активні бойові дії, що дозволило органам місцевого самоврядування безперервно продовжувати свою роботу. Ці спеціальні органи відповідають за відсіч окупантам і забезпечують державну владу на місцях. Мета їх створення зрозуміла: разом з військовим командуванням вони забезпечують впровадження заходів воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку [5].

Держава формує військові адміністрації на основі обласних та районних державних адміністрацій. Працівниками цих структур стають люди, що раніше працювали в державних адміністраціях, військовослужбовці, представники правоохоронних органів та служб цивільного захисту. Очолили новостворені органи голови відповідних ОДА [7].

Щоб ефективно протидіяти окупантам, військові адміністрації одночасно виконують функції військових та державних органів влади. Інколи вони можуть перебирати й повноваження місцевого самоврядування [18].

Парламент прийняв законопроект № 7153 від 13 березня 2022 року «Про внесення змін до Законів України «Про центральні органи виконавчої влади» та «Про правовий режим воєнного стану» щодо забезпечення керованості державою умовах воєнного стану, який спрощує функціонування місцевого самоврядування у період дії воєнного стану та передбачає спрощення процедури прийняття кадрових рішень щодо посад в ОМС, посад керівників

суб'єктів комунального сектору економіки [29, 18].

20 травня 2022 року набув чинності Закон України від 12.05.2022 р. №2259-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану», яким, серед іншого, уточнено окремі питання здійснення місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, зокрема [27]:

– спрощено порядок підготовки і оприлюднення актів органів місцевого самоврядування (акти не потребують оприлюднення; не застосовується норми Законів України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» та «Про державну допомогу суб'єктам господарювання») [27];

– рішення сільських, селищних та міського голови можуть прийматися одноосібно (наприклад, мер громади може приймати одноосібні рішення щодо звільнення земельних ділянок комунальної власності від незаконно розміщених тимчасових споруд, обстеження будівель і споруд, пошкоджених внаслідок бойових дій, демонтажу будівель і споруд, які за результатами обстеження, визнані аварійно небезпечними і такими, що становлять загрозу життю людей);

– рішення з кадрових питань мер, голова районної і обласної ради можуть прийматися одноосібно (на період дії воєнного стану мерів наділено правом призначати осіб на посади в органах місцевого самоврядування, посад керівників установ, організацій, комунальних підприємств, що належать до сфери управління відповідного органу, без конкурсного відбору) [27].

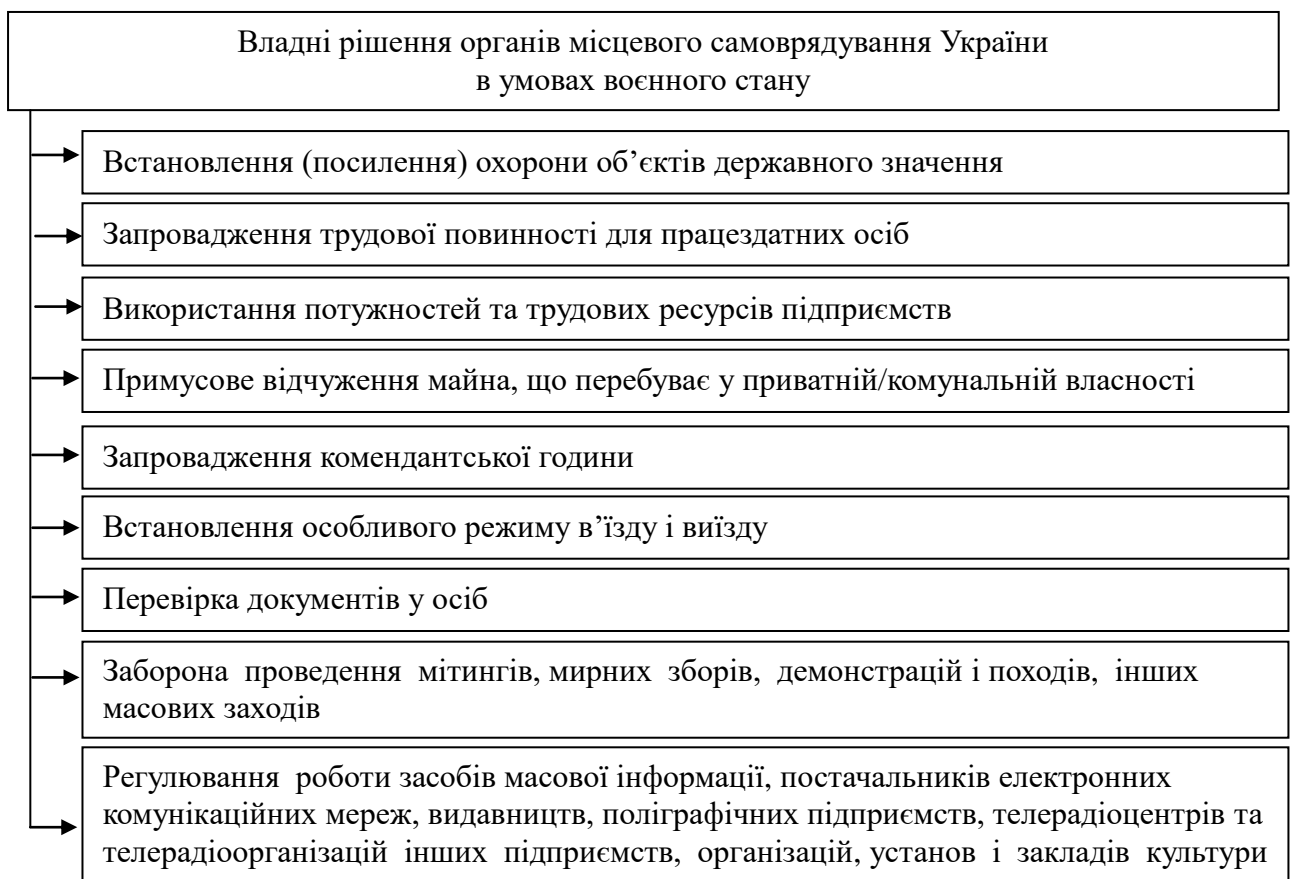
Військове командування разом із Міністерством внутрішніх справ України, іншими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування має забезпечити передбачені Законом України «Про правовий режим воєнного стану» заходи й повноваження, необхідні для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави [29].

Військові адміністрації утворюються в одному чи декількох населених пунктах, в яких відповідні ради (сільські, селищні або міські) та/або їхні виконавчі органи не можуть здійснювати покладені на них конституційні

обов'язки внаслідок саморозпуску або самоусунення від повноважень або внаслідок неналежного виконання чи припинення їх повноважень згідно закону [20].

Органи місцевого самоврядування всіх рівнів співпрацюють з військовим командуванням та військовими адміністраціями, а також за потреби погоджують окремі повноваження [7].

Військові адміністрації самостійно або спільно з органами місцевого самоврядування чи виконавчими органами влади можуть приймати наступні управлінські рішення в умовах воєнного стану (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Владні рішення органів місцевого самоврядування України
в умовах воєнного стану**

Джерело: складено автором на основі [18, с. 28].

Окрім вище перелічених рішень, в умовах воєнного стану змінилася технологія прийняття рішень, оскільки добавились додаткові задачі, які необхідно оперативно та якісно виконувати. Насамперед, органам місцевого

самоврядування необхідно було налагодити співпрацю з військовим командуванням та військовими адміністраціями, в разі необхідно погодити перерозподіл деяких повноважень та в цілому сам графік роботи. Така співпраця дозволила в короткі терміни якісно організувати оборону населених пунктів та забезпечити усіма необхідними для цього ресурсами, налагодити систему сповіщень населення та донесення найактуальнішої інформації з метою збереження життя та здоров'я громадян України.

Під час війни значна кількість населення переселилася з регіонів , де активно ведуться бойові дії, у більші спокійні західні регіони, які межуються з Румунією, Польщею, Молдово, Словаччиною та Угорщиною. В даних регіонах на органи місцевого самоврядування було покладено додаткову роботу з внутрішньо переміщеними особами, зокрема приймаються рішення щодо статусу ВПО, видачі довідок, надання гуманітарної допомоги, оформлення виплат, тощо [19].

Окремої уваги заслуговує питання роботи органів місцевого самоврядування на тимчасово окупованих територіях. Для роз'яснення конкретного алгоритму дій у ситуації окупації Офіс підтримки реформи децентралізації Мінрегіону ініціював роботу відповідної правової групи, яка розробила персоналізовані рекомендації щодо можливих дій і рішень в залежності від обставин в яких опинилася громада. Перш за все, органам місцевого самоврядування рекомендували проаналізувати інформацію, яка розміщена на їх ресурсах у відкритому доступі та закрити ту інформацію, яку може використати ворог (дані земельних ділянок, містобудівна документація, тощо).

Окрім вищезгаданих обов'язків, в умовах воєнного стану суттєво розширюються стандартні повноваження органів місцевого самоврядування (табл. 2.1).

Розширений перелік стандартних повноважень органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану

№ п/п	Повноваження
1.	Сільський, селищний, міський голова територіальної громади може приймати ряд рішень з питань бюджету, кадрових питань тощо.
2.	Сільський, селищний, міський голова або керівник виконавчого органу може призначати осіб на посади: в органах місцевого самоврядування, керівників комунальних підприємств, установ, організацій сфери управління їх органу місцевого самоврядування.
3.	Кандидат на посади в органах місцевого самоврядування, посади керівника комунального підприємства, установи, організації, не подає: е-декларацію особи; документ рівня володіння державною мовою; не проводяться перевірки за ЗУ «Про запобігання корупції», «Про очищення влади».
4.	Повноваження обласних (у разі окупації або оточення адміністративного центру області) та районних рад переймає обласна/районна військова адміністрація.
5	Обласні військові адміністрації за погодженням з Генеральним штабом Збройних сил України визначають територіальної громади, на території яких ведуться бойові дії, а також населені пункти, які є оточеними

Джерело: складено автором на основі [40].

Позитивною практикою є підтримка органами місцевого самоврядування проектів, громадських ініціатив, співпраця з міжнародними та громадськими організаціями, волонтерами, які покликані вирішити проблеми громади. Основні з них узагальнені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Заходи з підтримки населення органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану

Напрямок	Суть
1	2
Ініціатива «Сади Перемоги»	Проект створення муніципальних городів, які дозволяють мінімізувати наслідки продовольчої кризи.
Програма «Будуємо Україну Разом»	Волонтери долучаються до відновлення зруйнованих міст. Органи місцевого самоврядування оцінюють збитки, обстежують пошкоджене житло та вже отримують від держави ресурси на відшкодування завданої шкоди.
Міжнародний марафон «Єднання місцевого самоврядування світу задля добробуту людей і миру»	Обмін досвідом та вироблення конкретних рішень щодо актуальних проблем

1	2
Онлайн-платформа Cities4Cities	Збирає потреби та пропозиції від органів місцевого самоврядування та допомагає налагодити співпрацю щодо їх задоволення

Джерело: складено автором на основі [18, с. 69].

Не зважаючи на те, що зараз в Україні активна фаза російсько-української війни та всі політичні і громадські процеси перейшли у воєнну площину, в Україні все ж продовжується законотворча робота, яка спрямована також на вдосконалення механізмів місцевої демократії. Також відбуваються заходи щодо покращення відкритості й прозорості діяльності органів місцевого самоврядування. Зокрема, для цього зареєстровано законопроект №7283 «Про народовладдя на рівні місцевого самоврядування», який дозволяє розширити правові можливості залучати мешканців та громадських організацій до процесів вироблення рішень на рівні органів місцевого самоврядування [40].

Висновки до розділу 2

В умовах воєнного стану система органів законодавчої, виконавчої та судової влади та розподіл повноважень між ними залишається незмінним відповідно до норм, визначених Конституцією України. Нормативно-правова база регулювання загроз національній безпеці України почала розроблятися в 2020 р. З початку введення воєнного стану прийняли додаткові норми, які визначають обов'язки та повноваження державних органів влади під час воєнного стану.

В період дії воєнного стану органами місцевого самоврядування здійснюється надзвичайно великий обсяг роботи, незважаючи на це, прийняття управлінських рішень в таких умовах демонструють позитивні результати. Налагоджено хороші зв'язки між рівнями управління, волонтерськими та міжнародними організаціями. Розроблено та прийнято зміни до нормативно-правової бази, яка розширює обов'язки та повноваження органів місцевого

самоврядування в умовах воєнного стану. Важливо роль в належній роботі місцевого самоврядування відіграли форми децентралізації влади в Україні в 2014-2021 рр., завдяки яким було перерозподілено поноваження та фінансові ресурсами. Набутий Україною за час війни досвід чітко проілюстрував цілий ряд переваг стимулювання самоорганізації населення перед централізацією управлінням.

РОЗДІЛ 3

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ВЛАДНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ

3.1. Напрями протидії загрозам національній безпеці

Загрози національній безпеці України та відповідні пріоритети державної політики у сферах національної безпеки і оборони визначаються у Стратегії національної безпеки України, Стратегії воєнної безпеки України, Стратегії кібербезпеки України, інших документах з питань національної безпеки і оборони, які схвалюються Радою національної безпеки і оборони України і затверджуються указами Президента України [31, 33, 34].

Основним правовим актом, де нормативно визначаються загрози національній безпеці України, є Стратегія національної безпеки України. В даній Стратегії визначено, що джерелом загроз незалежності України, її суверенітету і демократії залишається недостатня ефективність державних органів, що ускладнює вироблення і реалізацію ефективної політики. Непослідовність та незавершеність реформ і корупція перешкоджають виведенню української економіки з депресивного стану, унеможливають її стає і динамічне зростання, підвищують уразливість до загроз, підживлюють кримінальне середовище. Посилюються загрози для критичної інфраструктури, пов'язані з погіршенням її технічного стану, відсутністю інвестицій в її оновлення та розвиток, несанкціонованим втручанням у її функціонування, зокрема фізичного і кіберхарактеру, триваючими бойовими діями, а також тимчасовою окупацією частини території України. Погіршуються середовище життєдіяльності, якість повітря, питної води, продуктів харчування, що впливає на життя та здоров'я людей. Дедалі загрозовішою стає демографічна ситуація. Погіршення соціально-економічного становища може спричинити посилення еміграції, що призведе до посилення «відтоку» з України досвідчених кваліфікованих спеціалістів та молодих талановитих кадрів» [30].

Головним безпековим аспектом у воєнній сфері на національному рівні залишається розв'язана Російською Федерацією гібридна війна проти України, яка ведеться у формі комбінації різноманітних дій щодо прихованого застосування регулярних військ (сил), незаконних збройних формувань і терористичних організацій, використання пропаганди, саботажу, терору, вчинення диверсій, навмисного завдання шкоди громадянам, юридичним особам та об'єктам державної власності в Україні. Метою цих дій є посягання на територіальну цілісність, дестабілізація соціально-політичної ситуації, гальмування соціально-економічного розвитку, європейської та євроатлантичної інтеграції, відновлення свого впливу в Україні, зміна її територіального устрою, зокрема шляхом повномасштабного застосування воєнної сили проти України» [31].

У Стратегія національної безпеки України визначено велике різноманіття загроз, але не визначено основної, яка в умовах війни надзвичайно актуальна, неготовності до війни, зниження боєздатності, боєготовності Збройних Сил України і обороноздатності держави. Тому необхідно негайно нормативно визначити і закріпити в Стратегії національної безпеки України, інших нормативних актах загрозу знищення української нації, народу і держави Україна з тим, щоб мобілізувати всі наявні ресурси на досягнення перемоги над країною-агресором [28].

Державна стратегія регіонального розвитку України має окреслювати стратегічні пріоритети розвитку якщо не для кожного регіону, то принаймні для їх окремих груп: прикордонних з ЄС, прикордонних з Росією та Білоруссю, приморських, центральних, тих, які постраждали від бойових дій тощо. З іншого боку, гармонізація стратегічного планування регіонального розвитку на державному, регіональному, субрегіональному та локальному рівнях має відбуватися з одночасною розробкою річних планів розвитку для кожного з об'єктів стратегічного планування. Невіддільною складовою таких планів повинно стати їх належне бюджетне забезпечення [31].

Алгоритмічна послідовність кроків у цьому процесі передбачає

виконання таких п'яти послідовних кроків (рис. 3.1).

Етапи бюджетного забезпечення розвитку регіонів	
1.	Визначення у Державній стратегії регіонального розвитку місця та значення кожного окремого великого регіону
2.	Формування стратегій розвитку для кожної з областей у межах цих великих регіонів
3.	Розробка стратегій розвитку для окремих районів і територіальних громад у контексті розроблених обласних стратегій
4.	Затвердження щорічних планів розвитку для кожного регіону, району та громади
5.	Формування обласних, районних та місцевих річних бюджетів, в яких мають бути передбачені видатки на реалізацію зазначених річних планів розвитку

Рис. 3.1. Етапи бюджетного забезпечення розвитку регіонів

Джерело: складено автором на основі [21, с. 24].

Впровадження описаної моделі стратегування передбачає об'єднання зусиль різних ланок системи публічного управління: органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства. А основними механізмами інституційних змін, покликаних сприяти цьому процесу, мають стати [21]:

1) фінансовий (передбачає налагодження надійної системи фінансування заходів, передбачених у стратегічних документах і планах розвитку відповідних територій і громад) [21];

2) соціальний (включає заходи з трансформації соціальних інститутів, передусім неформальних, задля подолання наявних інституційних дисфункцій та обмежень, які блокують розвиток держави та її регіонів) [21];

3) ринковий (орієнтований на підвищення ефективності використання наявних людських, природних і матеріальних ресурсів завдяки впровадженню відкритої конкуренції, демонополізації ринків і приватизація державно майна й комунальної власності, які використовуються не достатньо ефективно) [21].

3.2. Удосконалення технології прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах загрози національній безпеці України

Прийняття управлінських рішень на сьогодні стає однією з основних проблем удосконалення систем управління, оскільки, як справедливо зазначає Б. Литвак, «визначальним фактором є все ж якість рішень, що приймаються, а не технології реалізації основних функцій управління» [15].

Першим принциповим кроком у напрямі вирішення проблеми якості державно-управлінських рішень в умовах загрози національній безпеці є їх прийняття тільки в разі обґрунтованої потреби, другим – підвищення ефективності їх прийняття. Насамперед це потребує розроблення засад відповідної теорії, при створенні якої доцільне осмислення досягнень науки управління щодо прийняття управлінських рішень, визначення і обґрунтування можливості їх трансформації в державне управління.

А. Семенченко розробив механізм антикризового стратегічного управління у сфері національної безпеки та рекомендації органам державної влади щодо його практичного впровадження. Учений пропонує з метою зменшення впливу найбільш імовірних загроз національній безпеці країни розробити сценарії розвитку подій та механізми реагування на них сектора безпеки та оборони. Також доцільним є розробка антикризових (надзвичайних) програм (планів, заходів), на які мають бути передбачені фінансові ресурси, сили і засоби, вони мають бути визначені в стратегічних планах та зберігатися в базі даних кризових (надзвичайних) механізмів стратегічного управління [24].

Науковець передбачає «в складі механізму антикризового стратегічного управління у сфері національної безпеки сукупність окремих механізмів державного управління, що у взаємодії забезпечують адекватне реагування органів державного управління на кризові ситуації за відповідними сценаріями їх виникнення та розвитку» [24].

Інший вчений, Г. Ситник, в умовах загрози національній безпеці пропонує побудову моделі інформаційного механізму прийняття рішень, яка

забезпечить між суб'єктами державного управління і об'єктами управління регулювання інформаційного обміну [31, с. 218].

І. Яремко запропонував універсальний комплексний механізм прийняття управлінських рішень, що включає п'ять механізмів: соціально-психологічний, інформаційно-аналітичний, адміністративно-організаційний, нормативно-правовий, фінансово-економічний, взаємозв'язок між якими дає змогу забезпечити ефективність управлінських рішень в умовах загроз національній безпеці [42, с. 60].

На думку О. Карагодіна, з метою підвищення ефективності механізму прийняття та реалізації управлінських рішень у органах публічної влади, необхідно удосконалити організаційно-інформаційне забезпечення якості державно-управлінських рішень, розвивати процеси моделювання як інструмент підтримки прийняття державно-управлінських рішень, а також визначити систему показників ефективності з метою оцінки оцінки варіантів державно-управлінських рішень [14, с. 45].

Одним із напрямів підвищення ефективності технології прийняття державно-управлінських рішень може стати запровадження в діяльність органів публічної влади інформаційно-аналітичної системи, призначеної для збору, систематизації, подальшої обробки та аналізу інформації.

Інформаційно-аналітична система передбачає; оцінку фактичного стану, динаміки та прогнозованого рівня розвитку окремо взятих процесів та соціально-економічного розвитку в цілому; рейтингову оцінку результативності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Визначена система має забезпечувати:

- належне здійснення інформаційно-аналітичної підтримки виконавчих державних органів влади щодо формування збалансованих планів соціально-економічного розвитку та контролю щодо їхнього виконання;
- здійснення систематичного моніторингу балансу бюджетних витрат пов'язаних з різними напрямками розвитку;
- здійснення відповідного збору, узгодження, структурування, зберігання,

верифікації та подання поточних й ретроспективних даних за відповідними показниками соціального й економічного розвитку;

– відповідне формування й введення бази планових та фактичних індикаторів розвитку;

– інформаційну взаємодію регіональних державних органів влади з ОМС та ЦОВВ.

Структура запропованої інформаційно-аналітичної системи прийняття державно-управлінських рішень приведена на рис. 3.2.

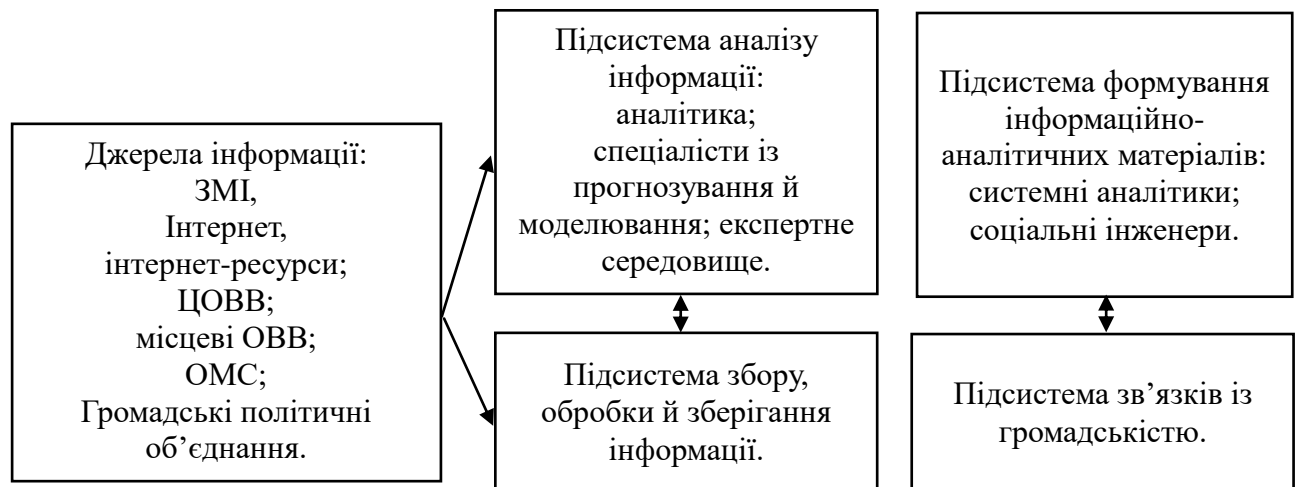


Рис. 3.2. Функціональна структура інформаційно-аналітичної системи прийняття державно-управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [1].

З метою покращення ефективності державно-управлінських рішень необхідно здійснювати політичне прогнозування. Ще на початку ХХ ст. дослідником В. Базаровим було запропоновано «орієнтуватися в прогнозі явищ, котрі піддаються управлінню, не на передбачення, а на підвищення ефективності планових й інших рішень». Науковець наголошував, що «здійснювати це потрібно за допомогою поєднання визначеної цільової установки й наукового обґрунтування її можливостей в плані реалізації» [[5, с. 33].

Отже, повинні зважуватися всі можливі наслідки планових рішень, підвищуватися рівень їхньої об'єктивності та, як наслідок, їхня ефективність.

Крім того, «явища, котрі піддаються управлінню (й державному зокрема), практично неможливо передбачити, однак можна й потрібно підвищувати ефективність управління» [4, с. 21].

Отже, основні напрями удосконалення технології прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах загрози національній безпеці України згруповані на рис. 3.3.

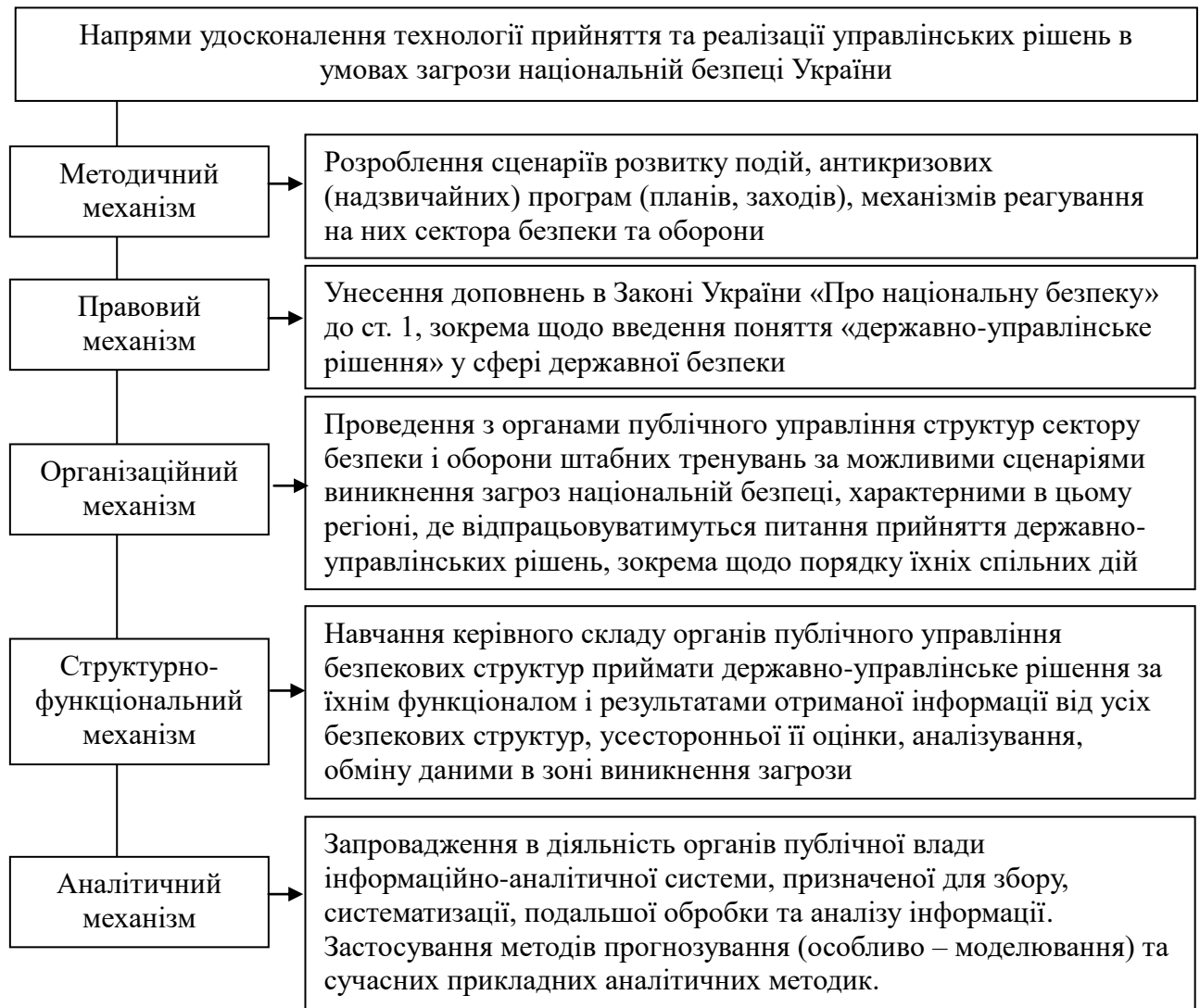


Рис. 3.3. Напрями удосконалення технології прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах загрози національній безпеці України

Джерело: власна розробка.

Отже, з метою удосконалення технології прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах загрози національній безпеці України необхідно розвивати методичний, правовий, організаційний, структурно-функціональний

та аналітичний механізми.

Висновки до розділу 3

В нинішніх умовах воєнного стану в Україні зростає важливість оптимізації процесів управління державою та її окремими регіонами. Це зумовлює для системи публічного управління нові виклики. Насамперед слід налагодити процес ефективної взаємодії між органами державної влади центрального рівня, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства. Це потрібно для подолання наявних інституційних проблем, які стримують процеси адаптування всієї країни до умов воєнного стану, а також обмежують перспективи щодо економічного розвитку держави у повоєнному періоді. Такими проблемами є інституційні недопрацювання в нормативно-правовому забезпеченні адміністративно-територіальної реформи, а також безпринципною поведінкою значної частини населення.

Важливим в сучасних умовах є сформулювати в Україні нову систему стратегічного управління, спрямованого на розвиток держави, регіонів і територіальних громад з урахуванням потреб воєнного часу. Слід визначити, що фінансовий, соціальний і ринковий є основними напрямками розвитку публічного управління, зорієнтованого на підвищення його ефективності через впровадження нової сучасної моделі стратегування, що базується на ефективних інструментах стратегічного планування.

ВИСНОВКИ

В ході проведеного дослідження здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано практичні підходи до удосконалення технології прийняття владних рішень в умовах загрози національній безпеці України, що дозволило сформулювати такі висновки:

1. Державно-управлінські рішення – це результат вибору органом державного управління найкращої альтернативи управлінського впливу, що здійснюється на об'єкт управління (орган державного управління нижчої ланки), зокрема певного механізму його реалізації, що спрямований на досягнення суб'єктом управління своїх цілей.. Особливостями державно-управлінських рішень є те, що вони вирішують проблеми державного рівня, приймаються державними органами, оформляються законодавчими актами, є обов'язковими о виконання усіма учасниками правових відносин.

2. Процес розробки, прийняття та реалізації владних управлінських рішень в органах публічної влади є дуже багатограним, оскільки передбачає взаємозв'язок суб'єктів господарювання та суб'єктів владних повноважень на різних рівнях. Сукупність стадій впровадження управлінських рішень в органах публічної влати визначається технологією. Під час розробки управлінських рішень здійснюється пошук, зір та обробка актуальної інформації, виявляються проблеми, які необхідно вирішити. Під час прийняття рішень вирішуються відповідні управлінські ситуації. На останній стадії здійснюється уточнення рішень, їх доведення до виконавців та здійснення контролю за виконанням управлінських рішень.

3. В умовах воєнного стану система органів законодавчої, виконавчої та судової влади та розподіл повноважень між ними залишається незмінним відповідно до норм, визначених Конституцією України. Нормативно-правова база регулювання загроз національній безпеці України почала розроблятись в 2020 р. З початку введення воєнного стану прийняли додаткові норми, які визначають обов'язки та повноваження державних органів влади під час воєнного стану.

4. В період дії воєнного стану органами місцевого самоврядування здійснюється надзвичайно великий обсяг роботи, незважаючи на це, прийняття управлінських рішень в таких умовах демонструють позитивні результати. Налагоджено хороші зв'язки між рівнями управління, волонтерськими та міжнародними організаціями. Розроблено та прийнято зміни до нормативно-правової бази, яка розширює обов'язки та повноваження органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Важливо роль в належній роботі місцевого самоврядування відіграли форми децентралізації влади в Україні в 2014-2021 рр., завдяки яким було перерозподілено поноваження та фінансові ресурсами. Набутий Україною за час війни досвід чітко проілюстрував цілий ряд переваг стимулювання самоорганізації населення перед централізацією управлінням.

5. В нинішніх умовах воєнного стану в Україні зростає важливість оптимізації процесів управління державою та її окремими регіонами. Це зумовлює для системи публічного управління нові виклики. Насамперед слід налагодити процес ефективної взаємодії між органами державної влади центрального рівня, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства. Це потрібно для подолання наявних інституційних проблем, які стримують процеси адаптування всієї країни до умов воєнного стану, а також обмежують перспективи щодо економічного розвитку держави у повоєнному періоді. Такими проблемами є інституційні недопрацювання в нормативно-правовому забезпеченні адміністративно-територіальної реформи, а також безпринципною поведінкою значної частини населення.

6. Важливим в сучасних умовах є сформулювати в Україні нову систему стратегічного управління, спрямованого на розвиток держави, регіонів і територіальних громад з урахуванням потреб воєнного часу. Слід зазначити, що фінансовий, соціальний і ринковий механізми є основними напрямками розвитку публічного управління, зорієнтованого на підвищення його ефективності через впровадження нової сучасної моделі стратегічного планування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш В.І., Громадська Н.А., Малікіна О.А. Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії. 2021. № 9. URL: [http://www. du.nauk a.c om.ua/?op=1&z=2201](http://www.du.nauk.a.c om.ua/?op=1&z=2201).
2. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
3. Барило О.Г., Потеряйко С.П. Удосконалення організаційного механізму державного управління у надзвичайних ситуаціях. *Вісн. Нац. ун-ту цив. захисту Укр.* Сер. «Держ. упр.» : зб. наук. пр. Харків : НУЦЗУ, 2016. Вип. 2 (5). С. 264-272.
4. Березовська Н.І. Державно-управлінські рішення поняття та сутність. *Публічне адміністрування: теорія та практика.* 2010. Вип. 2 (4). URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-02/10bnirps.pdf>.
5. Борщевський В.В., Василиця О.Б., Матвеев Є.Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони.* Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 2 (76). С. 30-35.
6. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. К., 2015. 256с.
7. Вертикаль влади в умовах воєнного стану. Які права у військовій адміністрації? URL: <https://everlegal.ua/vertikal-vlady-v-umovakh-voennogo-stanu-yaki-prava-u-viyskovoyi-administratsiyi>.
8. Гришко В. Квадрат ефективності публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 17–18. С. 81–84.
9. Дяченко С. Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення. *Укрінформ.* URL: [https://www.ukrinform.u a/rubricesonomu/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainuuspisni-svitovi-kejsi-povoenn ogo - vidnovlenna.html](https://www.ukrinform.ua/rubricesonomu/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainuuspisni-svitovi-kejsi-povoennogo-vidnovlenna.html).

10. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна; НАДУ. Київ, 2010. 820 с.
11. Європейська Хартія регіональної демократії: наук.-практ. коментар / авт.уклад.: Т. М. Безверхнюк, та ін. Асоціація дослідників держ. упр. Одеса : ХОББИТ ПЛЮС, 2008. 186 с.
12. Іванченко Н. О., Яцюрук В. О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. Національний авіаційний університет. Інститут 71 економіки та менеджменту. URL: http://archive.nbu.gov.ua/ejournals/ps_re/2012_1/Yacuruk_112.htm.
13. Калашнікова О., Крупник А. Проблеми проведення реформування місцевого самоврядування та розвитку місцевої демократії в умовах нової системи державного управління, 2018. URL: <http://samoorg.com.ua/wp-content/uploads/2012/08/Analiz-problem-reformuvannya-na-mistsevomu-rivni-ta-zabezpechennya-demokratii-uchasti-.pdf>.
14. Карагодін О.В. Розвиток механізмів прийняття й реалізації управлінських рішень в системі державного управління: дис. ... канд. наук держ. упр.: 25.00.02 «Механізми держ. упр.». Донецький державний університет управління. Маріуполь, 2015. 219 с.
15. Кіріка Д. Проблеми демократичної трансформації державної влади в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 2. С. 26–28. URL: http://www.lsej.org.ua/2_2021/5.pdf.
16. Макаренко М. М. Поняття та особливості управлінських рішень в органах Державної податкової служби України. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2010. № 18. С. 397-404.
17. Мала Н.Т., Проник І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. С. 345-351.
18. Миколук А. В. Робота органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № (2). С. 67-73.

19. Місцеве самоврядування під час воєнного стану. URL: <https://auc.org.ua/novyna/misceve-samovryaduvannya-pid-chas-voennogo-stanu-osoblyvosti-funktsionuvannya-vyznacheno>.

20. Місцеве самоврядування в умовах війни: підсумки за період від 24 лютого до 30 квітня. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/mistseve-samovriaduvannya-v-umovakh-viiny-pidsumky-za-period-vid-24-liutoho-do-30-kvitnia/>.

21. Мовчан У.В. Проблеми стратегічного планування в Україні в контексті повномасштабної війни. *Вісник НТУУ «КПІ»*. Політологія. Соціологія. Право. Випуск 2(54) 2022 С. 23-26.

22. Молчанський О. О. Процесуальні рішення: сутність та співвідношення з іншими спорідненими поняттями. *Право і суспільство*. 2012. № 2. С. 175-181.

23. Нікіфоренко В.С. Особливості прийняття державно-управлінських рішень у сфері прикордонної безпеки. *Прикарпатський юридичний вісник: зб. наук. пр.* Одеса: Гельветика, 2018. Вип. 2 (23) Т. 3. С. 194–198.

24. Нечипоренко М. Відродження після війни. Світовий досвід економічного успіху для України. URL: <https://thepage.ua/ua/news/yaki-varianti-vidnovlennya-ukrayini-ye-upovoyennij-chas>.

25. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ. Університет митної справи та фінансів, 2015. С. 354.

26. Потеряйко С.П. Механізми прийняття державно-управлінських рішень у сфері державної безпеки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2021. Том 32 (71). № 3. С. 108-114.

27. Прийняття одноосібних рішень сільськими, селищними та міськими головами в умовах воєнного стану. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15138>.

28. Про затвердження Плану реагування на надзвичайні ситуації державного рівня: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.03.2018 № 223. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/223-2018-%D0%BF#Text>.

29. Про правовий режим воєнного стану: Закон України № 2259-IX від

12.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.

30. РНБО схвалила план оборони України, стратегії інформаційної безпеки, біобезпеки та біологічного захисту, застосувала санкції щодо деяких фізичних і юридичних осіб (2021). URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Dialnist/5085.html>.

31. Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): підручник / НАДУ. Київ, 2012. 544 с.

32. Таньчук О.А. Ефективні рішення у публічному управлінні: дис. ... канд. наук держ. упр.: 25.00.01. «Теорія та історія державного управління» / КНУ ім. Т. Шевченка. Київ, 2016. 224 с.

33. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Стратегію національної безпеки України» № 392/2020 (2020). URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-350374>.

34. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Стратегію воєнної безпеки України» № 121/2021 (2021). URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-376616>.

35. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про План реалізації Стратегії кібербезпеки України» № 37/2022 (2021). URL: <https://www.president.gov.ua/documents/372022-41289>.

36. Указ Президента України «Про утворення військових адміністрацій» від 24 лютого 2022 року № 68/2022/ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text>.

37. Філіпенко А. Концептуальний устрій цифрової економіки. Діджиталізація сучасної системи міжнародних економічних відносин: *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. 2019. № 20. Т. 1. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3751.

38. Фурашев В.М. Сутність та визначення поняття «рішення». *Правова інформатика*. 2013. № 1(37). С. 49-55.

39. Чередник В.А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення»

та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.

40. Як працює місцеве самоврядування в умовах воєнного стану? URL: <https://centreua.org/publikatsiyi-golovna/yak-pratsyuye-mistseve-samovryaduvannya-v-umova-h-voennogo-stanu/>.

41. Яковчук Р.С., Саміло А.В. Теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2015. №5. С. 23-27.

42. Яремко І.І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2021. № 7. С. 57-61.