

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ,
СПОРТУ ТА РЕАЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС»

Здобувача вищої освіти II курсу, МПАЗ -22-1 групи,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»

Павленко Олега Анатолійовича

Науковий керівник

Авксентієв

Грабовенко Наталія Валеріївна.,
д.н. держ.упр., доцент, професор
кафедри

Керівник освітньо-професійної
програми

Авксентієв

Близнюк Андрій Станіславович,
д.н.держ.упр., доцент, професор
кафедри

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного
управління, протокол від «25» січня 2024 № 4

Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту
та публічного управління

Авксентієв

Близнюк Андрій Станіславович,
д.н.держ. упр., доцент, професор
кафедри

Реєстрація № 13 02.02.2024 [підпис]
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результат перевірки [підпис] 19.01.2024 [підпис]
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 5/вдмшко/92 бал 19.02.2024 [підпис]
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: [підпис] І.Л. Варшавець
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії: [підпис] А.С. Бандишук
(підпис) (ініціали, прізвище)

[підпис] Н.В. Грабовенко
(підпис) (ініціали, прізвище)

[підпис] М.В. Тусетичевський
(підпис) (ініціали, прізвище)

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		<p><i>Г.А.Дзюба</i> Г.А.Дзюба</p> <p><i>В.С.Близниченко</i> В.С.Близниченко</p> <p><i>Н.В.Трабовенко</i> Н.В.Трабовенко</p> <p><i>М.В.Гусятинська</i> М.В.Гусятинська</p> <p><i>Ю.І.Сейченко</i> Ю.І.Сейченко</p>
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	4		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	24		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	8		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	46		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	92		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ

Оцінка за 100 - бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
92	A	5	19.02.2024	<p><i>Г.А.Дзюба</i> Г.А.Дзюба</p> <p><i>В.С.Близниченко</i> В.С.Близниченко</p> <p><i>Н.В.Трабовенко</i> Н.В.Трабовенко</p> <p><i>М.В.Гусятинська</i> М.В.Гусятинська</p> <p><i>Ю.І.Сейченко</i> Ю.І.Сейченко</p>

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра менеджменту та публічного управління
Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Регіональне управління та
самоврядування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту та публічного
управління

А.С. Близнюк А.С. Близнюк

«___» _____ 2024 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти

ПАВЛЕНКА Олега Анатолійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: «ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В
ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС»

Затверджена наказом ректора від « 13 » 02 2023 р. № 198

1. Строк здачі закінченої роботи 05.02.2024

2. Цільова установка _____

Мета роботи: обґрунтувати шляхи удосконалення процесу розробки, прийняття та реалізації технології прийняття рішень органами публічної влади у військовий час.

Об'єкт дослідження: процес розробки прийняття і реалізації рішень в органах публічної влади під час військового часу, які використовуються для забезпечення цих процесів.

Предмет дослідження: технології прийняття рішень, які використовуються в органах публічної влади під час військового часу.

База дослідження: аналіз науково-методичної літератури

3. Вихідні дані до роботи

4. Перелік графічного матеріалу

5. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Поняття, сутність та ознаки державно-управлінських рішень

1.2. Технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень державному секторі

1.3. Технології прийняття владних рішень органами місцевого самоврядування у військовий час

РОЗДІЛ

2. СУЧАСНИЙ СТАН ВІЙСЬКОВО-ЦИВІЛЬНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС

2.1. Основні ознаки військово-цивільних адміністрацій у військовий час

2.2. Аналіз ефективності роботи військово-цивільних адміністрацій у військовий час

2.3. Проблемні питання, які виникають між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування

РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ВЛАДНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ

3.1. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику, невизначеності, конфлікту в умовах військового часу

3.2. Шляхи удосконалення технології прийняття рішень органами публічної влади у військовий час

3. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми, вивчення літературних, джерел постановка проблеми та складання плану роботи	28.11.2022	28.11.2022
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	26.06.2023	26.06.2023
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	20.12.2023	20.12.2023
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	25.12.2023	25.12.2023
5.	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел, оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	28.12.2023	28.12.2023
6.	Доопрацювання роботи з ухваленням зауважень керівника	до 20.01.2024	20.01.2024
7.	Отримання відгуку керівника	29.01.2024	29.01.2024
8.	Отримання зовнішньої рецензії	31.01.2024	31.01.2024
	Попередній захист роботи	22.01.2024 23.01.2024 24.01.2024	24.01.2024
9.	Перевірка роботи на унікальність	25.01.2024	25.01.2024
10.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	до 05.02.2024	
11.	Захист роботи	16.02.2024 19.02.2024 20.02.2024	19.02.2024

8. Дата видачі завдання « 14 » 02 2023 р.

9. Керівник кваліфікаційної роботи Авченко Н.В. Грабовенко

10. Гарант освітньо-професійної програми Авченко Н.В. Грабовенко

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти

О. Павленко
(підпис) (ініціали, прізвище)

АНОТАЦІЯ

ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС //

Кваліфікаційна робота магістра / за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Державний податковий Університет, 2024. – 69 с.

У кваліфікаційній роботі розглядаються теоретичні і методологічні основи технологій прийняття рішень в органах публічної влади у військовий час. На підставі опрацювання сучасного стану описано етапи розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень в органах публічної влади. За результатами аналізу практики прийняття управлінських рішень в органах державної влади та місцевого самоврядування України в умовах військового часу запропоновано шляхи вдосконалення технологій прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах військового часу.

Ключові слова: публічне управління, управлінські рішення, органи публічної влади, місцеве самоврядування, військовий час

ANNOTATION

DECISION-MAKING TECHNOLOGIES IN PUBLIC AUTHORITIES IN WARTIME // Qualifying work of the master / specialty 281 «Public management and administration». - State Tax University, 2024. – 69 p.

The qualification work examines the theoretical and methodological foundations of decision-making technologies in public authorities in wartime. Based on the study of the current state of affairs, the author describes the stages of development, adoption and implementation of managerial decisions in public authorities. Based on the results of the analysis of the practice of managerial decision-making in the bodies of state power and local self-government of Ukraine in wartime, the author suggests ways to improve the technologies of making and implementing managerial decisions in wartime.

Key words: public administration, management decisions, public authorities, local self-government, wartime

ЗМІСТ

Вступ	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	12
1.1. Поняття, сутність та ознаки державно-управлінських рішень	12
1.2. Технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень державному секторі	19
1.3. Технології прийняття владних рішень органами місцевого самоврядування у військовий час	25
Висновок до 1 розділу	31
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ВІЙСЬКОВО-ЦИВІЛЬНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	33
2.1. Основні ознаки військово-цивільних адміністрацій у військовий час	33
2.2. Аналіз ефективності роботи військово-цивільних адміністрацій у військовий час	43
2.3. Проблемні питання, які виникають між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування	48
Висновок до 2 розділу	49
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ВЛАДНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ	51
3.1. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику, невизначеності, конфлікту в умовах військового часу	51
3.2. Шляхи удосконалення технології прийняття рішень органами публічної влади у військовий час	54
Висновок до 3 розділу	57
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність дослідження. Дослідження технологій прийняття рішень в органах публічної влади під час військового часу є вкрай важливим завданням у сучасному світі. Запит на ефективні та швидкі рішення зростає, оскільки конфлікти та загрози безпеці набувають все більш складних та непередбачуваних форм. Сучасна світова політична обстановка, яка постійно змінюється, вносить нові виклики. Кібератаки, гібридні війни та тероризм стали реальними загрозами, і вони потребують від органів публічної влади рішучості та ефективності в діях. Військовий час не терпить зволікань, і технології прийняття рішень повинні сприяти оперативному реагуванню на небезпеку та швидкому розгортанню військ. Зростання обсягів інформації в цифровому світі може призвести до інформаційного перенасичення. Органи публічної влади повинні розвивати технології для ефективного фільтрування та аналізу цієї інформації, щоб приймати обґрунтовані рішення. Багатонаціональні конфлікти та кризи вимагають співпраці між різними країнами та органами. Технології прийняття рішень повинні враховувати цей глобальний характер та забезпечувати координацію дій для досягнення спільних цілей. Найважливіше, прийняття рішень в органах публічної влади під час військових конфліктів має великі гуманітарні наслідки, і технології прийняття рішень повинні сприяти мінімізації цих наслідків та забезпечувати захист прав людини.

Усі ці фактори свідчать про те, що дослідження технологій прийняття рішень в органах публічної влади під час військового часу є надзвичайно актуальним завданням. Поліпшення цих технологій може значно підвищити ефективність та безпеку військових операцій, а також зменшити гуманітарні наслідки конфліктів, що є ключовим завданням для забезпечення національної безпеки та захисту громадян у сучасному світі.

Питання, пов'язані з дослідження технологій прийняття рішень в органах публічної влади займалися такі науковці, як В. Андріяш, В.

Бакуменко, О. Барило, Н. Березовська, А. Білоус, Є. Вакуленко, С. Дяченко, Н. Іванченко, А. Лисенко, О. Калашнікова, А. Куприк, М. Макаренко, О. Молчанський, В. Нікіфоренко, С. Потеряйко, Г. Ситник, О. Таньчук, Р. Яковчук та інші, проте проблема вироблення єдиного підходу до технологій прийняття рішень в органах публічної влади у військовий час не набула свого повного розвитку.

Отже, подальше дослідження в сфері публічного управління і прийняття рішень в умовах військового часу, спрямоване на уніфікацію і стандартизацію підходів, може значно поліпшити ефективність та координацію дій органів влади в критичних ситуаціях.

Об'єктом дослідження є процес розробки прийняття і реалізації рішень в органах публічної влади під час військового часу, які використовуються для забезпечення цих процесів.

Предметом дослідження є технології прийняття рішень, які використовуються в органах публічної влади під час військового часу.

Метою дослідження є обґрунтування шляхи удосконалення процесу розробки, прийняття та реалізації технології прийняття рішень органами публічної влади у військовий час.

Для досягнення поставленої **мети** вирішуються такі завдання:

- визначити сутність та ознаки державно-управлінських рішень;
- обґрунтувати технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень в органах публічної влади;
- проаналізувати ефективність роботи військово-цивільними адміністрацій у військовий час;
- виявити проблемні питання, які виникають між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування;
- запропонувати шляхи удосконалення технології прийняття рішень органами публічної влади у військовий час.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, застосування яких

забезпечило об'єктивний, всебічний аналіз досліджуваного предмету, достовірність отриманих результатів. При формуванні понятійно-категоріального апарату задіяні методи аналізу і синтезу, узагальнення та наукової абстракції. Аналіз підходів до розуміння сутності та структури механізмів публічного управління розвитком освіти й науки здійснювався із використанням діалектичного і системно-структурного методів.

Практична цінність. Результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані для вдосконалення системи прийняття рішень в органах публічної влади та органах військового управління для забезпечення ефективності військових операцій.

Структура роботи визначається метою та завданнями дослідження і включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний об'єм роботи складає 69 сторінок. Список використаних джерел включає 67 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Поняття, сутність та ознаки державно-управлінських рішень

Запровадження воєнного стану в Україні та повномасштабний військовий наступ росії на територію нашої країни суттєво змінили правила та принципи функціонування органів державної влади в Україні.

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 адміністрації.

Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління найкращої варіанту 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 [63].

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 [68].

На сьогодні не існує єдиного підходу до визначення державно-управлінських рішень, кожен учений пропонує своє бачення, акцентуючи увагу на результатах діяльності, системах дій, процесах та інших сутнісних ознаках. Зокрема, науковець В. Бакуменко стверджує, що державно-управлінські рішення – це результат діяльності суб'єктів, спрямованої на розв'язання конкретних проблем державного рівня, які

пов'язані з відповідними управлінськими ситуаціями [14].

Науковець Г. Ситник визначає державно-управлінські рішення як «процес виконавчо-розпорядчої діяльності, спрямований на встановлення певних правил поведінки органів, об'єднань, організацій, посадових осіб і громадян» [60].

Вчений В. Нікіфоренко зазначає, що державно-управлінські рішення – це система узгоджених дій і функцій органів державної влади, спрямованих на досягнення державних цілей» [51].

В Енциклопедичному словнику з державного управління державно-управлінські рішення розглядають як «акти соціального управління, в якому держава визначає підстави виникнення, зміни або припинення регульованих суспільних відносин» [32].

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. Ухвалення рішень в системі державного управління дуже різноманітне, багаторівневе і має різні повноваження.

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 різноспрямованість цих взаємодій вимагають застосування у процесі прийняття державно-управлінських рішень інформаційноємких і адаптивних аналітичних систем» [20].

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 [61].

Загалом під державно-управлінськими рішеннями слід розуміти всі управлінські рішення, які ухвалюють вищі та центральні органи державної влади з метою визначення та реалізації державних цілей, стратегій їх досягнення, основних функцій державної політики, а також розв'язання проблем державного рівня. До них належать визначення пріоритетів цілей і функцій держави в конкретний період її розвитку; розроблення, координація та реалізація державної політики та її окремих компонентів; структурна реформа органів державної влади; формування щорічних державних бюджетів і планів соціально-економічного розвитку; реформування системи державної служби [12].

Державно-управлінські рішення відіграють важливу роль у житті суспільства та функціонуванні держави. Вони визначають, яким чином буде організоване та кероване суспільство, регулюють різні сфери діяльності, визначають правила та обов'язки громадян і організацій.

Сутність цих рішень полягає в їхньому важливому впливі на життя кожного громадянина та на загальний розвиток країни.

Перш за все, державно-управлінські рішення мають бути авторитетними та відповідати законам та Конституції України, саме це забезпечує їхню законність та легітимність, а також надає їм юридичну силу. Громадяни мають право вимагати дотримання законності та виконання державно-управлінських рішень.

Державно-управлінські рішення обов'язкові для виконання і стосуються різних аспектів життя суспільства. Вони можуть визначати правила економічної діяльності, регулювати відносини між громадянами та організаціями, встановлювати стандарти та норми у різних сферах, таких як освіта, охорона здоров'я, екологія та безпека. Сутність даних рішень полягає також у визначенні мети та завдань, які вони ставлять перед собою. Рішення можуть бути спрямовані на підвищення ефективності управління, забезпечення справедливості та рівності перед законом, захист громадської безпеки та гідності людини. Державно-управлінські рішення також враховують загальні інтереси суспільства та потреби громадян. Вони призначені для забезпечення добробуту та розвитку країни, а також для вирішення актуальних проблем та викликів, з якими стикається суспільство. У сучасному світі державно-управлінські рішення набувають особливої важливості в умовах складних викликів та змін. Вони допомагають суспільству адаптуватися до нових умов, розв'язувати проблеми та досягати своїх цілей. Тому правильне та обґрунтоване прийняття державно-управлінських рішень є важливим завданням для держави та уряду. Загалом, сутність державно-управлінських рішень полягає в їхньому важливому впливі на життя суспільства та їхньому спрямуванні на досягнення загальних інтересів, прав та потреб громадян. Вони визначають рух країни вперед та її роль у світі, і тому їхня розробка та виконання мають бути об'єктом уваги та відповідальності кожного члена суспільства.

Основними ознаками державно-управлінських рішень є:

спрямованість на вирішення проблем державного рівня;

оформлення у вигляді нормативно-правових актів, програмних та правових документів (програм, концепцій, сценаріїв і планів) та організаційно-розпорядчих рішень (наказів, доручень, штатних розписів і структур, інструкцій тощо);

державно-управлінські рішення є елементами державно-управлінських відносин;

формування на їх основі державно-управлінських впливів;

виконання всіма особами, підприємствами, організаціями, установами та органами влади;

забезпеченість, у першу чергу, необхідними державними ресурсами.

На різних етапах державного управління застосовуються різні державно-управлінські рішення, їх можна розділити та класифікувати на три групи за формою:

1) нормативно-правові акти (наприклад, конституція, закони, статuti та угоди, міжнародні угоди; укази глави держави; постанови парламенту та уряду; накази міністрів, керівників інших центральних органів державної влади; положення про центральні органи державної влади; державні та галузеві стандарти тощо);

2) програмно-цільові (державні, національні, регіональні, галузеві та міжвідомчі концепції, проекти, програми);

3) організаційно-розпорядчі (доручення та організаційно-координаційні рішення вищих і центральних органів державної влади).

Така класифікація державно-управлінських рішень відповідає основним формам державно-управлінської діяльності, а саме: правовій, коли управлінські рішення та дії мають характер встановлення та застосування правових норм, та організаційній, яка охоплює низку дій виконання оперативних завдань та матеріально-технічних операцій.

Програмно-цільове управління це організаційна форма, за якою ресурси спрямовані на досягнення конкретних результатів. Так звана організаційно-правова форма передбачає обов'язкове впровадження правових норм шляхом застосування певних організаційних правил.

Рішення, ухвалені органами державної влади та оформлені у вигляді різних актів, мають бути більш раціональними й обґрунтованими з огляду на їхній обов'язків характер впливу на все населення, сфери діяльності та територію. Це суттєво відрізняється від управлінських рішень на рівні комерційних організацій, що мають внутрішню спрямованість, обмежуються лише їх масштабами або мають загальнообов'язкове значення для інших суб'єктів та об'єктів.

Ухваленні державних рішень є центральним елементом системи державного управління. На механізми прийняття державних рішень впливають відносини між суспільством і різними аспектами функціонування держави, такими як соціально-політичний, економічний, правовий та ідеологічний. Тому дослідження ухвалених процесів державних рішень потребує вивчення усіх уявлень, які стосуються його структури, функціонування та їх взаємодії із зовнішнім середовищем. Вивчення таких процесів прийняття рішень можливе лише на модельованому рівні, та потребує системного аналізу.

Тим більше, що при виробленні рішення завжди потрібно прагнути оптимальності, що означає встановлення найбільш чіткої мети відповідно до об'єктивних тенденцій соціально-економічного розвитку, застосування наукових методів для визначення змісту рішення, розроблення системи обґрунтованих заходів для досягнення поставлених цілей з найменшими затратами. Значне розшарування суспільства, багатопартійність, функціонування значної кількості громадських об'єднань, організацій і груп, а також адміністративно-територіальних одиниць зумовлюють наявність різних інтересів, що можуть не збігатися як з державними, так і поміж собою, або навіть мати протилежну спрямованість. Повне їх

взаємоузгодження є нездійсненим бажанням. Однак при розробці та прийнятті державного рішення прогножуються позитивна і негативна реакції з боку різних зацікавлених сторін, щоб орієнтуватися в ситуації та визначити, чи спроможне воно одержати підтримку більшості громадськості. Якою б не була прогнозована інформація, з усіх альтернативних варіантів обирають саме те рішення, яке найкраще відповідає загальнонаціональним інтересам.

1.2. Технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень державному секторі

У сучасному світі, де динаміка подій і викликів зростає з кожним днем, ефективне управління в державному секторі стає ключовою складовою успішного функціонування країни. Технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень стають надзвичайно важливими інструментами, що сприяють вирішенню складних завдань та досягненню стратегічних цілей держави.

Один з основних аспектів управління в державному секторі - це розробка компетентних та науково обґрунтованих рішень. Для цього використовуються різні методи та техніки аналізу, зокрема статистичні дані, дослідження, експертні оцінки та аналіз ризиків. Важливою є інформаційна база, яка надає можливість аналізувати та порівнювати різні альтернативи перед прийняттям рішення.

Моделлю процесу прийняття рішення є: 1) визначення проблеми; 2) визначення осіб, що прийматимуть рішення (держателів проблеми); 3) збирання інформації; 4) описування й оцінювання альтернатив; 5) вибір оптимальної альтернативи; 6) упровадження; 7) перевірка виконання й оцінювання.

Процес прийняття рішень складається з таких основних етапів: 1) визначення цілей; 2) виявлення проблеми; 3) одержання необхідної інформації; 4) розгляду можливих альтернативних рішень; 5) прийняття рішення; 6) розробки заходів на виконання рішення; 7) розподілу відповідальності серед працюючих; 8) оцінки прийнятого рішення.

Процес прийняття управлінських рішень включає в себе не тільки збір та аналіз інформації, але і взаємодію між різними державними органами та вищими посадовими особами. Технології спільної роботи та системи комунікації грають ключову роль у цьому процесі. Сучасні

програмні засоби та інформаційні системи допомагають автоматизувати багато аспектів управління та прийняття рішень, що сприяє підвищенню продуктивності та точності прийнятих рішень. Однак, важливо враховувати, що технології самі по собі не гарантують успіху. Не менш важливою є процедура впровадження та моніторингу прийнятих рішень. Системи контролю та звітності допомагають відстежувати виконання рішень та коригувати їх у випадку необхідності. Важливим аспектом є також залучення експертів і консультантів для обґрунтованого прийняття рішень у складних сферах, таких як економіка, фінанси, наука та технології. Вони надають необхідну експертизу та рекомендації, що полегшують процес управління та прийняття рішень.

Технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень у державному секторі стають все більш важливими в умовах складних викликів і змін у світі. Вони допомагають країні ефективно відповідати на сучасні проблеми та забезпечувати стійкий розвиток. Навички у використанні цих технологій стають обов'язковими для фахівців у галузі державного управління та політики, які працюють над покращенням життя громадян та розвитком своєї країни.

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 межах діяльності посадових осіб органів державної влади рішення не обмежується тільки вибором можливого варіанта. Для державних службовців також потрібно 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 [62].

Науковець 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» [51].

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 висуваються 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 [62]. Прийняття управлінських рішень має підкріплюватися попереднім економічним аналізом та багатоваріантним розрахунком.

Механізм прийняття управлінських рішень, уважає науковець 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 [61].

Під час ухвалення управлінських рішень використовують такі елементи, як ієрархія, цільові міжфункціональні групи, формальні правила і процедури; планування і горизонтальні зв'язки. А сама технологія прийняття управлінських рішень в органах публічної влади полягає у відповідному механізмі: загальне керівництво прийняттям рішень: 1) матричний тип взаємодії; 2) цільові групи та їх роль в ухваленні рішень (групова взаємодія на рівних рівнях; 3) прийняття двосторонніх рішень керівниками одного рівня на основі індивідуальної взаємодії; 4) правила прийняття рішень; 5) плани в прийнятті рішень.

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 обґрунтованих рішень;

структурно-функціонального - у визначенні оптимальної структури рішення відповідно до функцій і завдань органів управління щодо забезпечення національної безпеки, що спільно з іншими механізмами відіграють вагомий роль у забезпеченні прийняття обґрунтованого рішення органами державного управління як у повсякденній діяльності, так і в умовах воєнного стану [12].

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.

Управлінський процес в органах публічної влади передбачає розробку, прийняття та реалізацію рішень, спрямованих на вирішення соціальних, економічних та політичних завдань для досягнення загального добробуту та покращення життя громадян. Такий процес може бути розділений на кілька основних етапів:

Перший крок - це ідентифікація та аналіз проблеми або завдання, які потребують управлінських рішень. Може включати в себе збір та аналіз інформації, дослідження та оцінку поточного стану справ, визначення потреб та очікуваних результатів.

На другому етапі формулюються конкретні цілі та завдання, які мають бути досягнуті через управлінські рішення, а саме включати в себе визначення стратегічних та тактичних цілей, а також встановлення пріоритетів.

На третьому етапі розробляються різні альтернативи та варіанти дій, які можуть призвести до досягнення поставлених цілей, ця фаза вимагає творчого підходу та аналізу можливих наслідків.

Четвертий етап вибір оптимального рішення, на основі аналізу альтернативних варіантів вибирається оптимальне управлінське рішення, це може включати в себе обговорення, голосування, аналіз витрат та користі, а також оцінку політичних та соціальних факторів.

На п'ятому етапі вибране управлінське рішення офіційно приймається органом публічної влади (наприклад, парламентом, урядом, місцевою владою або іншими адміністративними структурами), який відповідає за вирішення даної проблеми.

Після прийняття рішення розпочинається його реалізація, зокрема впровадження планів, виділення ресурсів, виконання необхідних дій та

моніторинг результатів.

Управлінські рішення піддаються постійному моніторингу та оцінці, щоб переконатися, що вони досягають поставлених цілей та виправляти негативні наслідки, якщо такі виникають. Контроль може включати в себе аудити, звіти, зворотні зв'язки від громадян та інші інструменти.

Цей процес може бути ітеративним, і управлінські рішення можуть коригуватися на основі нової інформації та зміни обставин. Такий цикл підтримує постійну адаптацію до змінних умов та досягнення найкращих результатів для суспільства.

1.3. Технології прийняття владних рішень органами місцевого самоврядування у військовий час

В умовах геополітичних нестабільностей, військових конфліктів і загроз, органи місцевого самоврядування України грають критичну роль у забезпеченні безпеки і добробуту населення на місцях. Від їхньої здатності ефективно приймати та реалізовувати владні рішення залежить не тільки стабільність в районі, але і здатність суспільства адаптуватися до надзвичайних ситуацій та виживати в умовах військових загроз. Однією з ключових характеристик технологій прийняття владних рішень є їхнє інтегроване та мультидисциплінарне підходи. Органи місцевого самоврядування повинні співпрацювати з різними гілками влади, військовими структурами, громадськими організаціями, міжнародними партнерами, правоохоронними органами. Інтеграція і взаємодія з різними рівнями влади та суспільними групами є ключовими для координації та спільної роботи над вирішенням військових викликів.

Оперативність є критичною умовою для успішного прийняття владних рішень під час військового конфлікту. Органи місцевого самоврядування повинні бути готові реагувати на надзвичайні ситуації негайно та ефективно. Це передбачає розвиток систем швидкого збору, аналізу та поширення інформації, а також розробку планів дій для різних сценаріїв військових загроз. Обґрунтованість прийнятих рішень є ще однією важливою складовою. Органи місцевого самоврядування повинні мати доступ до надійної інформації та проводити аналіз ситуації на основі об'єктивних даних. Важливо враховувати ризики та можливі наслідки прийнятих рішень для населення та інфраструктури. Дослідження і аналітика є необхідними інструментами для вирішення цих завдань. Також органи місцевого самоврядування повинні бути готові до змін у військових загрозах та реагувати на них швидко та ефективно. Гнучкість дозволяє

адаптувати стратегії та заходи до нових обставин.

Загалом, технології прийняття владних рішень органами місцевого самоврядування в умовах військового часу визначаються інтегрованим, оперативним, обґрунтованим та гнучким підходом. Дані характеристики допомагають забезпечити ефективну реакцію на військові загрози та забезпечити безпеку та добробут населення.

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 [37].

З початком повномасштабної війни в Україні, було запроваджено воєнний стан та створено ради 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 щодо забезпечення правового режиму воєнного стану [57].

Під час воєнного стану президент України прийняв рішення про створення військових адміністрацій в областях і районах, де активно

ведуться бойові дії, що дозволило забезпечити неперервну функціонування органів місцевого самоврядування. Такі спеціальні органи відповідають за відсіч агресорам і забезпечують державну владу на місцях. Разом із військовим командуванням вони забезпечують впровадження заходів воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку [19].

Держава створює військові адміністрації на основі обласних та районних державних адміністрацій. У цих організаціях працюють люди, які раніше працювали в державних адміністраціях, військовослужбовці, представники правоохоронних органів та служб цивільного захисту. Очолили новостворені органи голови відповідних обласних державних адміністрацій [21].

Щоб ефективно протистояти агресору, військові адміністрації одночасно виконують функції військових та державних органів влади. Інколи вони можуть перебирати й повноваження місцевого самоврядування [49].

Відповідно до Закону України від 13 березня 2022 року № 7153 «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 [4, 49].

Згідно до Закону 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 [57]:

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») [57];

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 будівель, обстеження будівель і споруд, пошкоджених внаслідок бойових дій, демонтажу будівель і споруд, які вважаються небезпечними за результатами обстеження, визнані аварійними 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) [57].

Військове командування спільно з Міністерством внутрішніх справ України, іншими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування має забезпечує передбачені Законом України «Про правовий режим воєнного стану» заходи й повноваження, необхідні для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави [4].

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 [48].

Органи місцевого самоврядування всіх рівнів співпрацюють з військовим командуванням та військовими адміністраціями, а також за потреби погоджують окремі повноваження [21].

Військові адміністрації самостійно або спільно з органами місцевого самоврядування чи виконавчими органами влади можуть приймати наступні управлінські рішення в військовий час:

- встановлення (посилення) охорони об'єктів державного значення, захист території, мобілізації ресурсів для армії, організації блокпостів та забезпечення громадської безпеки;

- приймати рішення щодо надання гуманітарної допомоги населенню, евакуації цивільних осіб з небезпечних зон, організації медичної допомоги і гостинності для постраждалих можуть бути прийняті військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування;

- запровадження трудової повинності для працездатних осіб;

- управління ресурсами, економічними програмами та забезпеченням функціонування підприємств у воєнний час;

- вирішення питань щодо реконструкції і відновлення інфраструктури, доріг, комунікацій та інших об'єктів може вимагати спільних рішень і співпраці з різними гілками влади;

- примусове відчуження майна та трудових ресурсів підприємств та організацій;

- приймати рішення про введення обмежень, карантину, особливого режиму в'їзду і виїзду, запровадження комендантської години;

- заборона проведення мітингів, мирних зборів, демонстрацій і походів, інших масових заходів;

- регулювання роботи засобів масової інформації.

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 межують з Молдовою, Польщею, Словаччиною, Румунією та Угорщиною. В даних регіонах на органи місцевого самоврядування було покладено додаткову роботу з внутрішньо переміщеними особами, зокрема приймаються рішення щодо статусу внутрішньо переміщеної особи, видачі довідок, надання гуманітарної допомоги, оформлення виплат, тощо [47].

Особливу увагу слід приділити діяльності органів місцевого самоврядування на тимчасово окупованих територіях. Для роз'яснення конкретного алгоритму дій у ситуації окупації Офіс підтримує 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. Насамперед, місцевій владі було рекомендовано 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:

селищний, сільський, міський голова територіальної громади може приймати ряд рішень з кадрових питань, питань бюджету, тощо;

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;

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»;

повноваження обласних (у разі окупації або оточення адміністративного центру області) та районних рад переймає обласна/районна військова адміністрація;

обласні військові адміністрації за погодженням з Генеральним штабом Збройних Сил України визначають територіальну громаду, на території яких ведуться бойові дії, а також населені пункти, які є оточеними [57].

Позитивною практикою є підтримка органами місцевого самоврядування проєктів, громадських ініціатив, співпраця з міжнародними та громадськими організаціями, волонтерами, які покликані вирішити проблеми громади.

Висновки до розділу 1

В розділі 1 кваліфікаційної роботи була визначена сутність та ознаки державно-управлінських рішень. Обґрунтовано технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень в органах публічної влади. У ході проведеного дослідження, аналізу наукової літератури нами було визначено поняття: 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 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.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ВІЙСЬКОВО-ЦИВІЛЬНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС

2.1. Основні ознаки військово-цивільних адміністрацій у військовий час

Для кращого розуміння діяльності військово-цивільних адміністрацій варто звернутись до Закону України «Про військово-цивільні адміністрації» [3] ст.87 із внесеними змінами, який визначає організацію, повноваження і порядок діяльності військово-цивільних адміністрацій, що утворюються як тимчасовий вимушений захід з елементами військової організації управління для забезпечення безпеки та нормалізації життєдіяльності населення в районі відсічі збройної агресії російської федерації, що не має на меті зміни або скасування права територіальних громад на місцеве самоврядування, закріпленого Конституцією України.

Модель територіальної організації влади та місцевого самоврядування в Україні, не могла відповідати викликам того часу та вирішити проблеми, що виникли у 2014 році. Зокрема, основним завданням було нормалізувати життя на території Луганської та Донецької областей шляхом налагодження ефективної та дієвої системи державного управління та системи місцевого самоврядування. Внаслідок антитерористичної операції в Донецькій і Луганській областях ці організації повністю або частково припинили свою діяльність, було порушено їхній нормальний режим роботи.

Недієздатність або відсутність місцевої влади призвела до негативних наслідків: зниження рівня безпеки, належного соціального та економічного рівня життя населення. Тому перед державою постала серйозна необхідність у негайному вирішенні питання ефективного

управління та нормалізації життєдіяльності населення на територіях, які перебувають під контролем української влади.

Таким чином, військово-цивільна адміністрація - це тимчасовий державний орган у складі Антитерористичного центру при Службі безпеки України або у складі Об'єднаного оперативного штабу Збройних Сил України, призначений для забезпечення дії Конституції та законів України, гарантування безпеки і нормалізації життєдіяльності населення, правопорядку, протидії диверсійним проявам і терористичним актам, недопущення гуманітарної катастрофи.

В період війни на сході України військово-цивільні адміністрації діяли в районі відсічі збройної агресії російської федерації на території Донецької та Луганської областей. Створення військово-цивільних адміністрацій зумовило існування проблем, що були виявлені у ході антитерористичних операцій у Донецькій та Луганській областях та необхідність їх вирішення. Проблеми полягали у неможливості здійснення органами місцевого самоврядування покладених на них повноважень протягом тривалого часу. Фактично, вони самоусунулися від виконання своїх повноважень. Це вкрай негативно позначилося на безпеці та життєдіяльності населення в районі проведення АТО. Радою національної безпеки й оборони України була висунута пропозиція щодо утворення та функціонування військово-цивільних адміністрацій, при цьому військово-цивільні адміністрації виконували б функції, покладені на місцеві органи влади у разі їхньої відсутності для забезпечення безпечної життєдіяльності населення цих територій. Після пропозиції Ради Національної безпеки України підписаний Закон України «Про військово-цивільні адміністрації» № 141-VIII, прийнятий Верховною Радою 3 лютого 2015 року. Після широкомасштабного вторгнення росії 24 лютого 2022 року Закон «Про військово-цивільні адміністрації» не втратив чинність, однак відповідно до Закону «Про правовий режим воєнного стану» у кожній області та районі України утворені військові адміністрації. У статті 4 Закону «Про правовий

режим воєнного стану» [4] зазначається, що рішення про утворення військових адміністрацій приймається Президентом України за поданням обласних державних адміністрацій або військового командування. Призначення та звільнення начальника військової адміністрації населеного пункту здійснює Президент України за пропозицією Генерального штабу Збройних Сил України або відповідної обласної державної адміністрації. Начальником військової адміністрації населеного пункту може бути призначений відповідний сільський, селищний, міський голова. Також, військові адміністрації населених пунктів формуються з військовослужбовців військових формувань, утворених відповідно до законів України, осіб рядового і начальницького складу правоохоронних органів, служби цивільного захисту, які відряджаються до них відповідно до закону, для виконання завдань в інтересах оборони держави та її безпеки, а також працівників, які уклали трудовий договір з обласними військовими адміністраціями (у разі їх утворення) або з Генеральним штабом Збройних Сил України (якщо у відповідній області не утворено обласну військову адміністрацію) [9].

Діяльність органів військових адміністрацій щодо здійснення повноважень органів місцевого самоврядування фінансується за рахунок коштів відповідних місцевих бюджетів, виконання інших функцій - за рахунок коштів Державного бюджету України. Спрямування, координацію та контроль за роботою районних військових адміністрацій з питань оборони, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури, та впровадження правового режиму воєнного стану провадиться Генеральним штабом Збройних Сил України, обласними військовими адміністраціями (у випадку їх утворення). Щодо інших питань, вони входять до компетенції Кабінету Міністрів України та обласних державних адміністрацій в межах їх повноважень. У зв'язку з утворенням військових адміністрацій населених пунктів, повноваження

військово-цивільних адміністрацій цих населених пунктів припиняються з моменту початку функціонування відповідної військової адміністрації.

Указ Президента України «Про деякі питання військово-цивільних адміністрацій» [10] затверджує перелік посад у військово-цивільних адміністраціях населених пунктів, на які призначаються особи з числа військовослужбовців військових формувань, утворених відповідно до законів України, осіб рядового і начальницького складу правоохоронних органів. Та перелік посад, що можуть бути заміщені військовослужбовцями військових формувань, утворених відповідно до законів України, особами рядового і начальницького складу правоохоронних органів у районній, обласній військово-цивільній адміністрації.

Військово-цивільні адміністрації є державним органом. Мають тимчасовий характер. Військово-цивільні адміністрації району, області набувають своїх повноважень із моменту набрання чинності відповідного нормативно-правового акта Президента України про їхнє утворення й складає їх з моменту відкриття першої сесії новообраної відповідної ради. Створення військово-цивільних адміністрацій також залежить від адміністративно-територіального устрою України, можуть бути утворені в селах, селищах, містах, областях та районах. Мають спеціальне призначення - забезпечення дії Конституції та законів України, встановлення правопорядку, досягнення безпеки і нормалізації життєдіяльності населення, протидія тероризму на території проведення АТО. Діють у складі Антитерористичного центру при Службі безпеки України. Даний центр є постійно чинним органом при Службі безпеки України, який здійснює координацію діяльності суб'єктів боротьби з тероризмом у запобіганні терористичним актам щодо державних діячів, критичних об'єктів життєзабезпечення населення, об'єктів підвищеної небезпеки, актам, що загрожують життю і здоров'ю значної кількості людей, та їхньому припиненні. У Законі України «Про військово-цивільні

адміністрації» зазначається, що керівники військово-цивільних адміністрацій населених пунктів, заступники керівників військово-цивільних адміністрацій, керівники підрозділів таких адміністрацій призначаються на посаду та звільняються за погодженням із керівником Антитерористичного центру при Службі безпеки України. За поданням керівника відповідної військово-цивільної адміністрації структуру і штатний розпис військово-цивільних адміністрацій населених пунктів затверджує керівник Антитерористичного центру при Службі безпеки України. За погодженням з Антитерористичним центром при Службі безпеки України військово-цивільні адміністрації мають право на:

встановлення обмежень щодо перебування громадян у певний період доби на вулицях та в інших громадських місцях без визначених документів;

тимчасове обмеження або заборону руху транспортних засобів і пішоходів на вулицях, дорогах і ділянках місцевості;

перевіряти документи, що посвідчують особу, а в разі потреби - речі, транспортні засоби, багаж та вантажі, службові приміщення і житла громадян, крім обмежень, що установлені Конституцією України;

порушувати питання про заборону діяльності політичних партій, та громадських об'єднань у порядку встановленому конституцією України та іншими спеціальними законами;

встановлення обмеження щодо торгівлі зброєю, хімікатами та отрутами, алкогольними напоями тощо.

Відповідно до вимог чинного законодавства, військово-цивільні адміністрації у своїй діяльності керуються Конституцією України, Законом України «Про боротьбу з тероризмом», цим Законом та іншими виданими відповідно до них нормативно-правовими актами [9].

Світовою практикою застосовуються різні механізми військово-цивільного співробітництва, серед яких умовно можна виділити:

1) організаційний - коли до керівного складу цивільно-військового співробітництва входить посадова особа штабу Збройних Сил, повністю обізнана з оперативно-тактичною обстановкою та уповноважена координувати діяльність збройних сил, в тому числі реалізації проєктів у зоні проведення бойових операцій;

2) функціональний - діяльність інституцій цивільно-військового співробітництва, що здійснюються з метою сприяння розвитку територій та подолання військового опору противника, є тимчасовою та має на меті своєчасну передачу зобов'язань відповідним цивільним організаціям чи місцевій владі.

Функціонування в Україні військово-цивільних чи військових адміністрацій залежало від того, в яких умовах вони організовуються. Від цього залежало і правове регулювання організації та функціонування даних органів.

Структура повноважень військово-цивільних адміністрацій

Економічні процеси включають підготовку та затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, забезпечення збалансованого економічного розвитку території, залучення підприємств, установ та організацій до участі у комплексному соціально-економічному розвитку території, розміщення на договірних засадах замовлень на виробництво продукції, необхідних для територіальної громади, складання та затвердження місцевого бюджету, встановлення ставок місцевих податків і зборів, а також пільг щодо їх сплати, встановлення тарифів на житлово-комунальні послуги, організація благоустрою населених пунктів, організація місцевих ринків, ярмарків тощо.

Соціальне забезпечення включає забезпечення збалансованого соціального розвитку території, управління закладами освіти, охорони здоров'я, культури, фізичної культури і спорту, оздоровчими закладами, забезпечення соціально-культурних закладів, які перебувають у

комунальній власності, забезпечення централізованого тимчасового зберігання архівних документів тощо.

Комунальне господарство включає залучення підприємств, установ та організацій до участі у комплексному соціально-економічному розвитку території, розміщення на договірних засадах замовлень на виробництво продукції, необхідних для територіальної громади, складання та затвердження місцевого бюджету, встановлення ставок місцевих податків і зборів, а також пільг щодо їх сплати, вирішення відповідно до закону питань регулювання земельних відносин, створення відповідно до законодавства комунальної аварійно-рятувальної служби, вирішення питань збирання, транспортування, утилізації та знешкодження побутових відходів, встановлення зручного для населення режиму роботи підприємств комунального господарства, затвердження маршрутів і графіків руху місцевого пасажирського транспорту тощо.

Публічно-політичні процеси включають здійснення заходів щодо військово-патріотичного виховання населення, сприяння діяльності органів суду, прокуратури, юстиції, служби безпеки, Національної поліції, адвокатури, Національного антикорупційного бюро України і Державної кримінально-виконавчої служби України, скасування актів виконавчих органів відповідної ради, які не відповідають Конституції України, законам України тощо, прийняття рішень щодо організації проведення в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці виборів органів державної влади, місцевого самоврядування та сільського, селищного, міського голови, прийняття рішення про дострокове припинення повноважень органів територіальної самоорганізації населення тощо.

Адміністративно-військова взаємодія включає сприяння організації призову громадян на військову службу за призовом та альтернативну (не військову) службу, а також їх мобілізації, організації навчальних та спеціальних військових зборів, організацію та участь у здійсненні заходів, пов'язаних із мобілізаційною підготовкою та цивільним захистом,

вирішення відповідно до законодавства питань соціально-побутового забезпечення ЗСУ, сприяння організації виробництва і поставок у війська підприємствами та організаціями, що перебувають у комунальній власності, замовленої продукції, послуг, енергоресурсів, сприяння Державній прикордонній службі України у підтриманні відповідного режиму на державному кордоні, встановлення охорони важливих об'єктів національної економіки, визначення територій, на яких можуть проводитися потенційно небезпечні заходи в умовах присутності цивільного населення за участю особового складу ЗСУ, організація та участь у здійсненні заходів, пов'язаних із мобілізаційною підготовкою та цивільним захистом.

Отже, військово-цивільні адміністрації в умовах воєнного стану є складними та важливими структурами управління, спеціально створеними для координації дій у воєнний період. Основні ознаки таких адміністрацій визначають їхню роль і функції під час конфлікту. До основних ознак військово-цивільних адміністрацій у воєнний період відносяться:

1) військовий та цивільний компонент (військово-цивільні адміністрації об'єднують в собі як військовий, так і цивільний персонал, що дозволяє забезпечити взаємодію і співпрацю між військовими та цивільними владами у вирішенні різних завдань, пов'язаних з управлінням ситуацією під час війни);

2) широкий спектр функцій (військово-цивільні адміністрації виконують різні функції, включаючи планування евакуації населення, забезпечення продовольства та медичних послуг, управління інфраструктурою та комунікаціями, організацію взаємодії з міжнародними організаціями тощо);

3) авторитет та влада (у воєнний період військово-цивільні адміністрації наділені значними повноваженнями та авторитетом для прийняття невідкладних рішень та забезпечення безпеки громадян. Вони

можуть встановлювати обмеження та правила для забезпечення громадського порядку та безпеки);

4) Координація дій (однією з основних ролей військово-цивільних адміністрацій є координація дій різних відомств та організацій, що забезпечують відповідь на воєнну ситуацію, зокрема, включає співпрацю з військовими, правоохоронними органами, медичними службами, громадськими організаціями та іншими структурами);

5) гуманітарні аспекти (важливою складовою діяльності військово-цивільних адміністрацій є забезпечення гуманітарної допомоги населенню, яке постраждало від конфлікту, що включає в себе доставку медичних засобів, продовольства, притулку та інших необхідних ресурсів);

6) взаємодія з міжнародними партнерами (для забезпечення координації та підтримки управління ситуацією під час конфліктів);

Військово-цивільні адміністрації є важливим елементом управління під час війни, і їхня робота допомагає забезпечити безпеку та добробут населення у важких умовах військового стану. Вони сприяють збереженню громадського порядку, координації допомоги та забезпеченню життєво важливих ресурсів для населення.

У військово-цивільних адміністраціях ключовою метою є збереження безпеки та життя громадян у воєнний період. Вони відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні публічного порядку, контролі над рухом та діяльністю населення, а також у вирішенні невідкладних гуманітарних завдань.

Основною ознакою військово-цивільних адміністрацій є їхній динамічний характер та готовність реагувати на змінюючуся ситуацію у воєнний період. Вони мають здатність швидко адаптуватися до нових умов та приймати рішення в надзвичайних обставинах.

Загалом, військово-цивільні адміністрації є важливим елементом системи управління під час війни, який спрямований на забезпечення безпеки, гуманітарної допомоги та координації дій для захисту інтересів

громадян та збереження стабільності в умовах воєнного стану. Їхня робота вимагає великої відповідальності, професіоналізму та вміння працювати в стресових умовах, і вони відіграють надзвичайно важливу роль у збереженні життя та добробуту населення під час конфліктів та воєн.

Рішення у військово-цивільних адміністраціях в умовах воєнного стану приймаються колективно залежно від конкретної ситуації та завдань, що перед ними стоять. Основні учасники у процесі прийняття рішень включають: головнокомандуючого чи військового командира: Вони відповідають за військову частину та стратегічне військове планування, надають важливий військовий внесок у прийняття стратегічних рішень.

Цивільні керівники, такі як губернатори регіонів, місцеві чиновники та експерти з громадських організацій, мають свою роль у вирішенні питань, пов'язаних з громадською безпекою та гуманітарними питаннями.

Експерти з різних сфер, такі як медицина, інженерія, логістика та інші, надають консультації та експертні думки для прийняття інформованих рішень.

Міжнародні партнери можуть брати участь у спільному прийнятті рішень та забезпеченні міжнародного співробітництва.

Власники рішень, але остаточні рішення зазвичай приймаються головнокомандуючими, цивільними керівниками або іншими відповідальними особами на основі консультацій та рекомендацій, які надаються іншими учасниками.

Процес прийняття рішень у військово-цивільних адміністраціях вимагає співпраці та координації різних структур та учасників з метою забезпечення ефективності та безпеки в умовах воєнного стану.

2.2. Аналіз ефективності роботи військово-цивільних адміністрацій у військовий час

Аналіз ефективності роботи цивільно-військових адміністрацій у військовий час є важливим завданням для оцінки їхньої ролі та внеску в забезпечення оборони, громадської безпеки та порядку в умовах конфлікту чи загрози війни.

Основні завдання військової адміністрації: готувати місто до оборони, забезпечувати громадський порядок та безпеку цивільного населення, здійснювати контроль правового режиму воєнного стану та забезпечувати життєдіяльність міста.

Особливою рисою правового статусу органів публічної адміністрації військово-цивільного характеру є те, що вони, реалізуючи такі ж функції, що й місцеві державні адміністрації, мають дещо інші повноваження. Мова йде про повноваження охоронного характеру, властиві силовим структурам держави.

У науковій літературі сформувалася низка підходів щодо визначення функцій таких органів. Так вчений Д. Кузьменко на основі аналізу чинних нормативно-правових актів визначив наступні: адміністративно-управлінські; адміністративно-розпорядчі; бюджетні; фінансові; економічні; правоохоронні; юрисдикційні. Науковець В. Шевченко відповідно до державно-управлінського впливу поділяє функції, що регулюють: економічні процеси, соціальне забезпечення, комунальну сферу, публічно-політичні процеси, адміністративно-військову взаємодію. Вважаємо думки обох дослідників раціональними, оскільки нині перелік функцій органів публічної адміністрації не є вичерпним. Вони не мають чіткої систематизації і змінюються в залежності від ситуації на кризовій території. Особливість же функціонального навантаження вказаних органів полягає в тому, що на них покладаються функції органів державного

управління, органів місцевого самоврядування, а також визначається необхідністю відсічі збройної агресії російської федерації.

У нинішніх умовах функціонування органів публічної адміністрації військово-цивільного характеру та виконання ними відповідних функцій є вимогою часу, що забезпечує безпеку та правопорядок серед населення, недопущення гуманітарної катастрофи території, де унеможлиблюється нормальне функціонування органів публічної влади.

Попри воєнний час, місцеве самоврядування продовжує свою роботу сьогодні. Органи місцевого самоврядування співпрацюють з військовим командуванням та військовими адміністраціями, а за потреби погоджують між собою окремі повноваження. Додаткові функції, які випали на долю місцевої влади в перші дні війни, стосувалися великого напливу внутрішньо переміщених осіб. Органи місцевого самоврядування організували реєстрацію відповідного статусу, видачу довідок і за допомогою членів громад налагодили процес розміщення людей, які покинули свої оселі. Під час воєнних дій окремі населені пункти України опинилися під тимчасовою російською окупацією. Перед представниками тамтешніх органів місцевого самоврядування постало питання щодо дій за таких умов. Державна влада достатньо швидко врегулювала діяльність державних органів та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Парламент прийняв законопроект №7153, який спрощує функціонування місцевого самоврядування та Уряду у період воєнного стану. Закон надіслано Президентові України на підпис. Також 20 квітня Верховна Рада прийняла за основу законопроект № 7269 про внесення змін до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» щодо функціонування місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. Проект передбачає врегулювання здійснення повноважень ОМС в умовах воєнного стану, спрощення процедури прийняття кадрових рішень щодо посад в ОМС, посад керівників суб'єктів комунального сектору економіки.

За умов необхідності розв'язання складних проблем воєнного стану суттєво підвищено ефективність взаємодії між органами державної влади, керівництвом територіальних громад та представниками громадських і волонтерських організацій. Зокрема налагоджено механізм економічної підтримки Збройних Сил України, здійснено успішну релокацію частини бізнесу із зони бойових дій і сусідніх із нею територій у західні регіони, проводиться евакуація цивільного населення. Це є свідченням ефективності такої самоорганізації суспільства, як місцеве самоврядування. Досвід, набутий Україною за час війни, демонструє беззаперечну перевагу самоорганізації населення перед централізованим управлінням.

Попри активну фазу російсько-української війни та перехід всіх політичних і громадських процесів у воєнну площину, в Україні продовжується законотворча робота щодо вдосконалення механізмів місцевої демократії. А також — щодо покращення відкритості й прозорості діяльності органів місцевого самоврядування. Через війну в Україні, яку розв'язала росія, третина українців мали проблеми в отриманні достатньої кількості харчових продуктів. В цьому напрямку ініційовано впровадження ініціативи «Сади Перемоги» — надання консультаційної підтримки територіальним громадам та домогосподарствам, які займатимуться городництвом, зберіганням, переробленням продукції тощо. Крім того, ті громади, які постраждали від російської агресії, та нині звільнені від окупації, розпочали відбудову територій. Представники місцевого самоврядування обстежують пошкоджене житло, оцінюють збитки й вже отримують від держави ресурси на відшкодування завданої шкоди.

1 квітня виповнилося 8 років з часу, коли Україна взяла курс на реформування місцевого самоврядування й територіальної організації влади й децентралізації владних повноважень. Саме 1 квітня 2014 року Уряд схвалив Концепцію реформування місцевого самоврядування й

територіальної організації влади. У 2020 році держава завершила перший етап реформи й місцеві вибори відбулися на новій територіальній основі громад та районів. Для підтримки українських міст у пошуку партнерів створена нова онлайн-платформа Cities4Cities за підтримки Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи. Платформа є безплатним онлайн-інструментом. Він дозволяє органам місцевого самоврядування України поділитися своїми потребами та пропозиціями, пов'язаними з міською інфраструктурою, а також налагодити прямі зв'язки для співпраці з отримання практичної допомоги.

Переваги створення військово-цивільних адміністрацій

Створення військово-цивільних адміністрацій може мати кілька переваг для ефективного управління в різних ситуаціях. Ось деякі з них:

1) здатність військово-цивільних адміністрацій до кризового менеджменту. У випадку природних катастроф, терористичних атак або воєнних конфліктів, військово-цивільні адміністрації можуть швидко мобілізувати ресурси та виконавчий потенціал для надання допомоги та відновлення порядку. Їх ефективність у таких ситуаціях полягає в їхній здатності до оперативності та координації дій;

2) командний підхід, військово-цивільні адміністрації об'єднують військовий і цивільний персонал, що дозволяє працювати разом на досягнення спільних цілей. Такий підхід сприяє кращій координації та спільному реагуванню на виклики. Вони можуть об'єднувати свої навички та знання для ефективного вирішення проблем;

3) здатності управління ресурсами (військові структури мають досвід управління великими ресурсами, включаючи людей, техніку та матеріальні активи);

4) військово-цивільні адміністрації можуть надавати доступ до спеціалізованих навичок і знань військового персоналу, таких як медична допомога, інженерія та логістика (наприклад, це може бути важливим у виконанні рятувальних та відновлювальних робіт);

5) військово-цивільні адміністрації можуть допомагати забезпечити безпеку в областях, де це особливо важливо, наприклад, на кордонах країни або в регіонах з підвищеною загрозою тероризму або злочинності. Вони можуть бути задіяні в операціях з підтримки миру та стабільності;

6) можливості виконання завдань громадського порядку. У випадках масових протестів, громадських заворушень або інших негативних подіях ВЦА можуть допомагати в збереженні громадського порядку та правопорядку;

7) зниження ризиків, військово-цивільні адміністрації можуть вживати заходів для зниження ризиків, пов'язаних з можливими кризовими ситуаціями, шляхом здійснення попередньої підготовки, планування та координації;

8) військово-цивільні адміністрації можуть бути корисні для оптимізації використання ресурсів, оскільки вони можуть об'єднувати цивільні та військові ресурси для досягнення спільних цілей.

Загалом, створення військово-цивільних адміністрацій має значення в управлінні та реагуванні на різноманітні ситуації та виклики сучасного світу. Вони дозволяють використовувати комбінований досвід і ресурси для досягнення спільних цілей, забезпечуючи безпеку, стабільність та захист інтересів громадян і держави.

2.3. Проблемні питання, які виникають між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування

Умови військового конфлікту завжди створюють низку проблем та складнощів, особливо щодо взаємодії між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування. Зокрема, ця взаємодія відіграє важливу роль у забезпеченні безпеки та добробуту населення на місцях, але часто виникають питання та проблеми, які потребують уважного аналізу та розв'язання. Однією з основних проблем є розподіл повноважень та компетенцій між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування. В умовах військового конфлікту можуть виникати ситуації, коли обидві структури вважають, що певні питання належать до їхньої сфери впливу, що може спричиняти конфлікти та затримувати прийняття рішень.

Ще однією проблемою є недостатня інформаційна взаємодія між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування. Ефективна обмін інформацією є ключовим для прийняття рішень та координації дій у надзвичайних ситуаціях. Недостатня доступність інформації може призвести до невідомих ризиків та невідповідності дій реальним потребам населення. Також проблемною справою є вплив військових адміністрацій на роботу органів місцевого самоврядування. Часто військові адміністрації мають розширені повноваження в умовах військового стану, і це може впливати на автономію та самостійність органів місцевого самоврядування. Необхідно збалансувати ці інтереси та забезпечити збереження демократичних принципів. У важливій ролі також стоїть співпраця та взаєморозуміння між сторонами. Військові адміністрації та органи місцевого самоврядування повинні спільно працювати над вирішенням гострих питань та реагувати на надзвичайні ситуації в узгодженому порядку. Співпраця може забезпечити більш ефективну роботу обох структур.

Отже, проблеми взаємодії між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування у військовий час є важливими та потребують уважного вивчення та розв'язання. Необхідно забезпечити чітке розподілення повноважень, покращити інформаційну взаємодію, збалансувати вплив та сприяти співпраці для забезпечення безпеки та добробуту населення в умовах військового конфлікту.

Висновки до 2 розділу

В розділі 2 кваліфікаційної роботи була проаналізована робота військово-цивільних адміністрацій у військовий час визначається такими ознаками: утворюються на тимчасовий період під час воєнного стану, очолюються військовим командуванням, але управління територією і населенням здійснюється за допомогою цивільних структур, військово-цивільні адміністрації координують дії військових та цивільних структур з метою забезпечення безпеки, порядку та благополуччя населення, забезпечують інтеграцію ресурсів із залучанням різних державних органів, а також громадських та добровільних організацій, військово-цивільні адміністрації мають гнучку структуру, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ситуації та виконувати необхідні завдання, військово-цивільні адміністрації охоплюють всю територію, на якій оголошений воєнний стан, забезпечують захист прав і свобод населення в умовах воєнного стану.

Зважаючи на те, що державні органи та органи місцевого самоврядування в населених пунктах на лінії розмежування та контролю були не в змозі виконувати свої повноваження, а необхідність забезпечення нормалізації життєдіяльності населення в цих районах існувала, прийняте рішення про утворення військово-цивільних адміністрацій є доцільним і відповідає нагальним потребам. Утворення та функціонування військово-цивільних адміністрацій стало вкрай

необхідним для врегулювання наявних проблем серед цивільного населення.

Проблемні питання, які виникають між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування, включають:

непорозуміння та конфлікти стосовно того, які питання належать до відповідальності військових адміністрацій і які - до органів місцевого самоврядування;

недостатність обміну інформацією між структурами, яка може призвести до невідповідності дій реальним потребам населення;

розширені повноваження військових адміністрацій можуть впливати на самостійність та автономію органів місцевого самоврядування;

недостатній рівень співпраці та взаєморозуміння може призвести до неефективного вирішення гострих питань та надзвичайних ситуацій.

РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ВЛАДНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ

3.1. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику, невизначеності, конфлікту в умовах військового часу

Умови військового часу завжди відзначаються підвищеним ризиком, невизначеністю та конфліктом. Прийняття рішень в таких обставинах стає надзвичайно важливим та складним завданням. У даному дослідженні ми розглянемо основні аспекти прийняття рішень в умовах ризику, невизначеності та конфлікту в контексті військових дій.

1) Ризик та його вплив на процес прийняття рішень

Ризик у військовому часі може виникати з різних джерел, включаючи дії противника, небезпеку для власних військових, а також непередбачені обставини. До ризиків, які впливають на процес прийняття рішень належать:

обмеження доступу до інформації (ризик полягає в тому, що рішення можуть базуватися на неповних або неточних даних);

неспроможність передбачити наслідки (ризик полягає в тому, що рішення можуть стати неактуальними або надто ризикованими);

збитки та втрати (ризик включає можливість фінансових збитків, втрати життів, поранень та втрати матеріальних ресурсів);

стрес та невпевненість (підвищений ризик може призвести до стресу серед команди та приймаючих рішення. Невпевненість у майбутньому може призвести до роздумів та коливань при прийнятті рішень).

Для мінімізації впливу ризику на процес прийняття рішень можна використовувати наступні стратегії: проводити аналіз ризиків та їх наслідків, що допоможе приймати рішення, розглядаючи всі можливі сценарії;

розробляти альтернативні плани дій у варіантах невдачі або зміни обставин, що дозволить швидко реагувати на негативні ситуації;

залучати експертів, проводити консультації з фахівцями з відповідного напрямку;

здійснювати постійний контроль за ситуацією та моніторинг ризиків, що дозволить вчасно виявляти зміни та адаптувати рішення до нових обставин;

враховувати думки та досвіду команди;

Загальна стратегія полягає в тому, щоб бути готовими до ризику, але водночас мінімізувати його негативний вплив через обґрунтованість і обачність при прийнятті рішень.

2) Невизначеність та пошук альтернативних рішень

В умовах військового часу, інформація може бути неповною, нечіткою та суперечливою. Саме така невизначеність створює труднощі в процесі прийняття рішень.

3) Конфлікт та процес прийняття колективних рішень

Конфліктні ситуації можуть виникати як внутрішньо в органах влади, так і між різними структурами. Умови військового часу завжди надзвичайно складні та напружені, і вони часто супроводжуються конфліктами та суперечками. Колективне прийняття рішень стає важливим завданням у таких умовах, оскільки від цього залежить ефективність військових операцій та безпека громадян. У військовому середовищі це може бути пов'язано з різними думками та стратегіями, розбіжностями в обставинах або ж взаємними непорозуміннями між командирами та військовими одиницями. Для вирішення конфлікту необхідно встановити ефективний зв'язок та розпочати діалог між усіма учасниками. Комунікація є ключовою у вирішенні конфлікту, оскільки вона дозволяє висловити позиції, обговорити різницю у поглядах та намагатися знайти спільний шлях вирішення проблеми. У колективному прийнятті рішень важливо шукати компромісні рішення, які б враховували інтереси всіх сторін. Це може вимагати компромісів та пожертв з усіх боків, але це сприяє розробці рішень, які були б підтримані всією командою. Після прийняття рішення

важливо слідкувати за його реалізацією та вчасно внести зміни, якщо це необхідно. Також важливо враховувати можливі наслідки рішення та готуватися до них. У військовий час конфлікти можуть бути надзвичайно небезпечними, тому вирішення їх та прийняття колективних рішень є важливим завданням. Важливо враховувати інтереси всіх сторін та використовувати відповідальний та збалансований підхід для досягнення спільних цілей та забезпечення безпеки.

3) Практичні аспекти прийняття рішень у військовий час

Практичні аспекти прийняття рішень органами публічної влади у військовий час є надзвичайно важливими для забезпечення національної безпеки та ефективного управління країною в умовах конфлікту або загрози. Першим кроком є постійний моніторинг ситуації на передовій та в усій країні. Органи публічної влади повинні мати доступ до актуальної інформації про рухи ворожих сил, стан інфраструктури, гуманітарну ситуацію тощо. Аналіз цієї інформації допомагає розуміти обстановку і приймати обґрунтовані рішення. Органи публічної влади повинні підтримувати ефективну систему комунікації з військовими одиницями, іншими гілками влади, місцевими органами самоврядування та міжнародними партнерами. Чітка взаємодія допомагає координувати дії та обмінюватися інформацією. Забезпечувати безпеку громадян, ефективно керувати ресурсами, планувати надання гуманітарної допомоги населенню, розробляти стратегії планів для досягнення визначених цілей, забезпечувати захист важливої інформації від кібератак та інших загроз є важливою частиною прийняття рішень.

Такі практичні аспекти допомагають органам публічної влади ефективно взаємодіяти з військовими структурами, забезпечувати безпеку громадян і керувати ресурсами в умовах військового часу. Наявність чітких планів і стратегій допомагає забезпечити стабільність та безпеку країни під час кризових ситуацій.

3.2. Шляхи удосконалення технології прийняття рішень органами публічної влади у військовий час

Прийняття управлінських рішень на сьогодні стає однією з основних проблем удосконалення систем управління, оскільки, як справедливо зазначає дослідник Б. Литвак, «визначальним фактором є все ж якість рішень, що приймаються, а не технології реалізації основних функцій управління» [50].

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.

Вчений 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 [54].

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» [54].

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 [60].

Дослідник 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 [68].

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 [38].

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.

В ході проведеного дослідження нами запропоновані наступні шляхи удосконалення технології прийняття рішень органами публічної влади у військовий час:

створення централізованої інформаційної системи, яка об'єднує дані та аналітичну інформацію для оперативного аналізу ситуації;

використання сучасних аналітичних інструментів для прогнозування та аналізу ситуації;

забезпечення надійних систем комунікації та обміну інформацією між різними органами влади;

проведення навчань та тренінгів для персоналу щодо прийняття рішень у військовий час;

розробка планів та стратегій, які дозволяють швидко адаптуватися до змін в ситуації;

забезпечення співпраці між різними органами влади та рівнями влади;

постійна оцінка ефективності прийнятих рішень та внесення коригувань.

Висновок до 3 розділу

У даному розділі ми розглянули основні аспекти прийняття рішень в умовах ризику, невизначеності та конфлікту в контексті військових дій зокрема, ризик та його вплив на процес прийняття рішень, невизначеність та пошук альтернативних рішень, конфлікт та процес прийняття колективних рішень, практичні аспекти прийняття рішень у військовий час.

Прийняття владних рішень в умовах військового часу має свої особливості, оскільки стан війни вимагає швидкого та належно обґрунтованого прийняття рішень для забезпечення безпеки, захисту національних інтересів та управління ситуацією. Зокрема, безпека і оборона, екстреність, секретність, військова стратегія, гуманітарні аспекти, міжнародні відносини, мобілізація ресурсів, управління кризовими ситуаціями, військовий лідерський аспект, планування стратегія. Такі особливості демонструють, що прийняття владних рішень в умовах військового часу є складними та відповідальним завданням, яке вимагає збалансованості, швидкості та врахування багатьох аспектів.

В ході проведеного дослідження нами запропоновані ефективні шляхи удосконалення технології прийняття рішень органами публічної влади у військовий час, а саме: створення централізованої інформаційної системи, використання аналітичних інструментів, надійні системи комунікації, навчання персоналу, розробка стратегій, співпраця між органами влади і постійна оцінка ефективності.

ВИСНОВКИ

В ході проведеного дослідження здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано практичні шляхи удосконалення процесу розробки, прийняття та реалізації технологій прийняття рішень органами публічної влади у військовий час, що дозволило сформулювати такі висновки:

1. На підставі аналізу наукової літератури нами було визначено поняття 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.

Сутність державно-управлінських рішень полягає в їхньому характері як результату вибору та прийняття відповідної альтернативи дії чи впливу з боку органів державного управління на об'єкт управління. Такі рішення розробляються та вживаються з метою досягнення конкретних цілей та завдань, визначених суб'єктом управління. Вони можуть охоплювати різні сфери діяльності, включаючи економіку, соціальний сектор, безпеку, законодавство та інші. Сам процес прийняття державно-управлінських рішень включає в себе аналіз і оцінку доступних альтернатив, вибір найбільш оптимальної та належно обґрунтування цього вибору. Органи державного управління нижчої ланки відіграють важливу роль у цьому процесі, оскільки вони взаємодіють з конкретними об'єктами управління та забезпечують реалізацію вибраних механізмів та інструментів для досягнення цілей.

Основними ознаками державно-управлінських рішень є:

спрямованість на вирішення проблем державного рівня;

оформлення у вигляді нормативно-правових актів, програмних та правових документів (програм, концепцій, сценаріїв і планів) та

організаційно-розпорядчих рішень (наказів, доручень, штатних розписів і структур, інструкцій тощо);

державно-управлінські рішення є елементами державно-управлінських відносин;

формування на їх основі державно-управлінських впливів;

виконання всіма особами, підприємствами, організаціями, установами та органами влади;

забезпеченість, у першу чергу, необхідними державними ресурсами.

2. Обґрунтовано процес розробки, прийняття та реалізації владних управлінських рішень в органах публічної влади, який 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.

3. В результаті проведеного аналізу було визначені переваги створення військово-цивільних адміністрацій для ефективного управління в різних ситуаціях, а саме:

1) здатність військово-цивільних адміністрацій до кризового менеджменту. У випадку природних катастроф, терористичних атак або воєнних конфліктів, військово-цивільні адміністрації можуть швидко мобілізувати ресурси та виконавчий потенціал для надання допомоги та відновлення порядку. Їх ефективність у таких ситуаціях полягає в їхній здатності до оперативності та координації дій;

2) командний підхід, військово-цивільні адміністрації об'єднують військовий і цивільний персонал, що дозволяє працювати разом на досягнення спільних цілей. Такий підхід сприяє кращій координації та спільному реагуванню на виклики. Вони можуть об'єднувати свої навички та знання для ефективного вирішення проблем;

3) здатності управління ресурсами (військові структури мають досвід управління великими ресурсами, включаючи людей, техніку та матеріальні активи);

4) військово-цивільні адміністрації можуть надавати доступ до спеціалізованих навичок і знань військового персоналу, таких як медична допомога, інженерія та логістика (наприклад, це може бути важливим у виконанні рятувальних та відновлювальних робіт);

5) військово-цивільні адміністрації можуть допомагати забезпечити безпеку в областях, де це особливо важливо, наприклад, на кордонах країни або в регіонах з підвищеною загрозою тероризму або злочинності. Вони можуть бути задіяні в операціях з підтримки миру та стабільності;

6) можливості виконання завдань громадського порядку. У випадках масових протестів, громадських заворушень або інших негативних подіях ВЦА можуть допомагати в збереженні громадського порядку та правопорядку;

7) зниження ризиків, військово-цивільні адміністрації можуть вживати заходів для зниження ризиків, пов'язаних з можливими кризовими ситуаціями, шляхом здійснення попередньої підготовки, планування та координації;

8) військово-цивільні адміністрації можуть бути корисні для оптимізації використання ресурсів, оскільки вони можуть об'єднувати цивільні та військові ресурси для досягнення спільних цілей.

Загалом, створення військово-цивільних адміністрацій має значення в управлінні та реагуванні на різноманітні ситуації та виклики сучасного світу. Вони дозволяють використовувати комбінований досвід і ресурси

для досягнення спільних цілей, забезпечуючи безпеку, стабільність та захист інтересів громадян і держави.

4. В ході дослідження виявленні проблемні питання, які виникають між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування, зокрема:

непорозуміння та конфлікти стосовно того, які питання належать до відповідальності військових адміністрацій і які - до органів місцевого самоврядування;

недостатність обміну інформацією між структурами, яка може призвести до невідповідності дій реальним потребам населення;

розширені повноваження військових адміністрацій можуть впливати на самостійність та автономію органів місцевого самоврядування;

недостатній рівень співпраці та взаєморозуміння може призвести до неефективного вирішення гострих питань та надзвичайних ситуацій.

5. Запропоновано шляхи удосконалення технології прийняття рішень органами публічної влади у військовий час:

створення централізованої інформаційної системи, яка об'єднує дані та аналітичну інформацію для оперативного аналізу ситуації;

використання сучасних аналітичних інструментів для прогнозування та аналізу ситуації;

забезпечення надійних систем комунікації та обміну інформацією між різними органами влади;

проведення навчань та тренінгів для персоналу щодо прийняття рішень у військовий час;

розробка планів та стратегій, які дозволяють швидко адаптуватися до змін в ситуації;

забезпечення співпраці між різними органами влади та рівнями влади;

постійна оцінка ефективності прийнятих рішень та внесення коригувань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні»: закон України від 24.02.2022 року № 2102-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text> (дата звернення: 11.11.2023).
2. Про правовий режим воєнного стану: закон України від 12.05.2015 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 07.06.2022).
3. Про Військово-цивільні адміністрації: Закон України від 03.02.2015 № 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text> (дата звернення 10.11.2023).
4. Про правовий режим воєнного стану: Закон України № 2259-IX від 12.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення 10.11.2023).
5. Про установи цивільної адміністрації: Військовий Наказ №947. URL: <http://www.israelawresourcecenter.org/israelmilitaryorders/fulltext/mo0947.htm>. (дата звернення 10.11.2023).
6. Про утворення військово-цивільних адміністрацій: Указ Президента України від 05.03.2015 №123/2015. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/19022.html> дата звернення 10.11.2023).
7. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97 – ВР// Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1997. – № 24. – ст.17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 10.11.2023).
8. Про внесення змін до деяких законів України щодо упорядкування діяльності військово-цивільних адміністрацій: Закон України; від 17.07.2015 № 650-VIII.

URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/650-19/paran30#n30> (дата звернення 11.11.2023).

9. Про внесення змін до деяких законів України щодо діяльності військово-цивільних адміністрацій: Закон України; від 04.02.2016 № 995-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995-19/paran44#n44> (дата звернення 11.11.2023).

10. Про деякі питання військово-цивільних адміністрацій: Указ Президента України, від 23.04.2015 № 237/2015. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/237/2015> (дата звернення 11.11.2023).

11. Про невідкладні заходи щодо подолання терористичної загрози і збереження територіальної цілісності України : Указ Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 13 квітня 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/405/2014> (дата звернення 11.11.2023).

12. 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%>(дата звернення 15.11.2023).

13. Андріяш В.І., Громадська Н.А., Малікіна О.А. Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії. 2021.№9. URL:<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2201> (дата звернення 27.11.2023).

14. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: монографія. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. 328с.

15. Барило О.Г., ПотеряйкоС.П. Удосконалення організаційного механізму державного управління у надзвичайних ситуаціях. Вісн. Нац. Інституту цивільного захисту Укр.Сер. «Держ. упр.»: зб.наук.пр. Харків: НУЦЗУ, 2016. Вип.2(5). С.264-272.

16. 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> (дата звернення 27.11.2023).

17. Борщевський В.В., Василиця О.Б., Матвєєв 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.

18. Білоус А.О. Проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу. URL: <https://www.journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/241/222> (дата звернення 29.11.2023).

19. Борщевський В.В., Василиця О.Б., Матвєєв 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.

20. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. К., 2015. 256с.

21. Вертикаль влади в умовах воєнного стану. Які права у військової адміністрації? URL:<https://everlegal.ua/vertikal-vlady-v-umovakh-voennogo-stanu-yaki-prava-u-viyskovoyi-administratsiyi> (дата звернення 28.11.2023 року).

22. Відомості офіційного веб-ресурсу РНБОУ щодо внесення змін в законодавство щодо утворення військово-цивільних адміністрацій в населених пунктах Донеччини та Луганщини від 26 січня 2015 р. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Pravova-osnova-diialnosti-Radynatsionalnoi-bezpeky-i-oborony-Ukrainy.html> (дата звернення 11.11.2023).

23. Виноградчий В.І., Якимець Б.Я., Тарасенко А.С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. Сучасні питання економіки і права. 2020. Вип. 1. С. 10-14.

24. Висновок Комітету Верховної Ради України з питань національної безпеки і оборони від 02.02.2015 на проект Закону України «Про військово-цивільні адміністрації» (реєстр. № 1855 від 27.01.2015 р.). URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=53705. (дата звернення 11.11.2023).
25. Воронов О.І. Теорія і практика прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах: монографія. Одеса:Астропринт, 2017. 272 с.
26. Гаркуша Н.М. Моделі та методи прийняття рішень при аналізі та аудиті: навч. посібн. К., Знання, 2018. 591 с.
27. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник / І.Б. Гевко. – К.:Кондор, 2009. – 187 с.
28. Гончаров І.В. Ризик та прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. - Х.: НТУ «ХПІ», 2003. - 150 с.
29. Гришко В. Квадрат ефективності публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2020.№ 17–18.С.81–84.
30. Данченко О. Б., Занора В. О. Управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Черкаси, 2019. 24 с.
31. Пріоритети законодавчого порядку денного щодо децентралізації у 2023 – результати опитування представників ОМС. Децентралізація. URL: [https:// decentralization.gov.ua/news/16086](https://decentralization.gov.ua/news/16086) (дата звернення: 21.11.2023).
32. Дяченко С. Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси по воєнного відновлення. Укрінформ. URL:<https://www.ukrinform.ua/rubriceconomy/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainuuspisni-svitovi-kejsi-rovoennogo-vidnovlenna.html> (дата звернення 28.11.2023).
33. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю.Ковбасюка, В.Трощинського, Ю.Сурміна; НАДУ. Київ, 2010. 820 с.
34. Європейська Хартія регіональної демократії: наук.-практ.

коментар /авт. уклад.: Т.М. Безверхнюк, та ін. Асоціація дослідників держ. упр. Одеса: ХОББИТ ПЛЮС, 2008.186с.

35. Загальна теорія держави і права : навч. посіб. / За заг. ред. В. О. Котюка. Київ : Атіка, 2005. 592 с.

36. Іванченко Н. О., Яцюрук В. О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. Національний авіаційний університет. Інститут економіки та менеджменту. URL:http://archive.nbu.gov.ua/ejournals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm (дата звернення 27.11.2023).

37. 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-demokratiyi-uchasti-.pdf> (дата звернення 20.11.2023).

38. Карагодін О.В. Розвиток механізмів прийняттяй реалізації управлінських рішень в системі державного управління: дис....канд.наук держ. упр.: 25.00.02 «Механізми держ. упр.». Донецький державний університет управління. Маріуполь, 2015.219с.

39. 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 (дата звернення 27.11.2023 року).

40. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Гнатенко М.К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 51. С. 55-62.

41. Кошкін А. О. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи державного управління в умовах екстремальних ситуацій (інцидентів). Теорія та практика державного управління. 2014. № 3. С. 257–263.

42. Кузніченко С. О., Шевченко В. Основи організації і діяльності місцевих рад в Україні : монографія. Харків : Право, 2008. 288 с.
43. Лукеря Т. Хто керуватиме громадами на деокупованих територіях? Лабораторія законодавчих ініціатив. 12 січня 2023. URL: <https://parlament.org.ua/2023/01/12/hto-keruvatime-gromadamina-deokupovanih-teritoriyah/> (дата звернення: 22.11.2023).
44. Мазяр О. В. Особливості суб'єктної поведінки в екстремальних ситуаціях. Актуальні проблеми психології : збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. за ред. С. Д. Максименка К. : Логос, 2018. Т. 7. Вип. 15. С. 195–198.
45. 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.
46. 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.
47. Місцеве самоврядування під час воєнного стану: особливості функціонування визначено Законом. URL: <https://auc.org.ua/novyna/misceve-samovryaduvannya-pid-chas-voyennogo-stanu-osoblyvosti-funkcionuvannya-vyznacheno> (дата звернення 28.11.2023 року).
48. 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/>.
49. Миколіук А.В. Робота органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. №(2). С.67-73.
50. Л. Наливайко, Т. Симоненко Методи прийняття управлінських рішень // Конспект лекцій з навчальної дисципліни. – Дніпро:

Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. - 67с.

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

52. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с. 3. Г

53. Положення про Антитерористичний центр та його координаційні групи при регіональних органах Служби безпеки України, затверджене Указом Президента України від 14 квітня 1999 р. № 379/99. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/379/99>. 5. Введення в SQL [Електронний ресурс] // Java Rush. – 2018. URL: <https://javarush.ru/groups/posts/1952-vvedenie-v-sql> (дата звернення 11.11.2023).

54. Потеряйко С.П. Механізми прийняття державно-управлінських рішень у сфері державної безпеки. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2021.Том32(71).№3.С.108-114.

55. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2008. – 240 с.

56. Парламент пропонує зміни в роботі місцевого самоврядування на час воєнного стану. URL: https://lb.ua/news/2022/04/21/514261_parlament_proponuie_zmini_roboti.html (дата звернення 12.11.2023).

57. Прийняття одноосібних рішень сільськими, селищними та міськимоголовами в умовах воєнного стану. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15138> (дата звернення 15.11.2023).

58. 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/Diialnist/5085.html>. (дата звернення 12.11.2023).

59. Сіцінська М. В. Громадська рада: особливості її діяльності в секторі безпеки і оборони України. Державне управління: удосконалення та розвиток, № 1, 2014. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=673> (дата звернення: 28.11.2023).

60. Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): підручник / НАДУ. Київ, 2012.544с.

61. 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.

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

63. Чередник В.А.Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник університету*. 2016.Вип.31(1).С.189-193.

64. Шевченко В. Адміністративно-правовий статус військово-цивільних адміністрацій / В. Шевченко // Науковий часопис Національної академії прокуратури України. – 2016. – № 4(12). – С. 196–206.

65. Яковчук Р.С., Саміло А.С. Теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/handle/123456789/4125> (дата звернення: 28.11.2023).

66. Як працює місцеве самоврядування в умовах воєнного стану. URL:<https://centreua.org/publikatsiyi-golovna/yak-pratsyuuye-mistseve-samovryaduvannya-v-umovah-voyennogo-stanu/> (дата звернення: 28.11.2023).

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