

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему
«Ефективність державно-управлінських рішень у воєнній сфері в умовах
соціально-політичних трансформацій в Україні»

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»

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

(підпис)

Григорій СТЕПАНОВ

Виконав: здобувач вищої освіти,
гр. ПУДМ-61
Григорій СТЕПАНОВ

Керівник: д.н.держ.упр., професор
Володимир КОЗАКОВ

Рецензент: д.військ.н., професор
Анатолій ЛОБАНОВ

КИЇВ-2023

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут захисту інформації**

Кафедра публічного управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти «Магістр»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Світлана ПЕТЬКУН

«23» лютого 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Степанова Григорія Сергійовича**

1. Тема роботи **«Ефективність державно-управлінських рішень у воєнній сфері в умовах соціально-політичних трансформацій в Україні»;**
керівник кваліфікаційної роботи – Козаков Володимир Миколайович, д.н.держ.упр., професор, затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «19» жовтня 2023 р. № 145.
2. Термін подання кваліфікаційної роботи – «02» січня 2024 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: спеціальна теоретична і методична наукова література; наукові публікації (статті, монографії, дисертаційні дослідження) провідних вітчизняних та закордонних дослідників за темою кваліфікаційної роботи; результати науково-дослідної роботи кафедри публічного управління та адміністрування «Теоретико-прикладні аспекти розвитку цифрової держави в Україні»; нормативно-правові документи; матеріали переддипломної практики.
4. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*
5. Дата видачі завдання: «01» березня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Структура роботи, вступ	10.04.2023 – 30.04.2023	Виконано
2.	Розділ 1	01.05.2023 – 30.06.2023	Виконано
3.	Розділ 2	01.07.2023 – 31.08.2023	Виконано
4.	Розділ 3	01.09.2023 – 31.10.2023	Виконано
5.	Висновки, додатки	01.11.2023 – 30.11.2023	Виконано
6.	Презентація	01.12.2023 – 15.12.2023	Виконано

Здобувачка вищої освіти _____

Григорій СТЕПАНОВ

Керівник
кваліфікаційної роботи _____

Володимир КОЗАКОВ

РЕФЕРАТ

Степанов Г.С. Ефективність державно-управлінських рішень у воєнній сфері в умовах соціально-політичних трансформацій в Україні : кваліф. робота на здобуття освіт. ступеня магістра; спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»; Держ. у-т інформац.-комунікац. технолог.; каф. публічного управління та адміністрування; наук. керівник В.М. Козаков, д.н.держ.упр., професор. Київ, 2023. 96 с.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності державно-управлінських рішень у воєнній сфері в умовах соціально-політичних трансформацій в Україні.

Об'єкт дослідження – державно-управлінські рішення у воєнній сфері в умовах соціально-політичних трансформацій в Україні.

Предмет дослідження – ефективність державно-управлінських рішень у воєнній сфері.

Короткий зміст роботи. Проведено аналіз стану соціально-політичних трансформації в Україні; визначено роль, місце та основні характеристики державно-управлінських рішень у вимірах публічного управління та адміністрування; проаналізовано якість державно-управлінських рішень у воєнній сфері з аспекту проблем підготовки, прийняття та реалізації; розроблені обґрунтовані рекомендації на основі удосконаленої моделі прийняття управлінських рішень у воєнній сфері в умовах воєнного стану.

Ключові слова: державно-управлінські рішення, сфера воєнної безпеки, соціально-політичні трансформації, етика прийняття державно-управлінських рішень у воєнній сфері, модель прийняття державно-управлінських рішень у воєнній сфері.

ABSTRACT

Stepanov H.S. The effectiveness of state-management decisions in the military sphere in the conditions of socio-political transformations in Ukraine; specialty 281 «Public management and administration»; State University of Information and Communication Technologies.; Department of Public Management and Administration; scientific supervisor V.M. Kozakov, doctor of public administration, professor. Kyiv, 2023. 96 p.

The purpose of the qualification work is the justification and development of practical recommendations for increasing the effectiveness of state-management decisions in the military sphere in the conditions of socio-political transformations in Ukraine.

The object of the study is state-management decisions in the military sphere in the conditions of socio-political transformations in Ukraine.

The subject of the research is the effectiveness of state management decisions in the military sphere.

Summary of the work. An analysis of the state of socio-political transformations in Ukraine was carried out; the role, place and main characteristics of state management decisions in the dimensions of public management and administration are defined; the quality of state-management decisions in the military sphere was analyzed from the aspect of problems of preparation, adoption and implementation; substantiated recommendations were developed based on the improved model of managerial decision-making in the military sphere under martial law conditions.

Keywords: state-management decisions, military security sphere, socio-political transformations, ethics of state-management decision-making in the military sphere, model of state-management decision-making in the military sphere.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ВОЄННІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	11
1.1 Державно-управлінські рішення у воєнній сфері як об’єкт наукових досліджень.....	11
1.2 Ефективність державно-управлінських рішень у воєнній сфері як предмет у вимірах публічного управління та адміністрування.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ВОЄННІЙ СФЕРІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ.....	37
2.1 Особливості прийняття та реалізації державно-управлінських рішень у воєнній сфері в умовах соціально-політичних трансформацій в Україні	37
2.2 Проблеми та стан підготовки, прийняття і реалізації державно- управлінських рішень у воєнній сфері	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНО- УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ВОЄННІЙ СФЕРІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ	57
3.1 Удосконалена модель державно-управлінських рішень у воєнній сфері	57
3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності державно- управлінських рішень у воєнній сфері	65
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АСУ	– Автоматизована система управління
АТО	– Антитерористична операція на Сході України
ВА	– Військові адміністрації
ВЦА	– Військово-цивільні адміністрації
ЗС	– Збройні Сили України
КМУ	– Кабінет Міністрів України
МДА	– Місцева державна адміністрація
НПП	– нормативно-правове поле
ОВВ	– Органи виконавчої влади
ОВТ	– Озброєння та військова техніка
ОДВ	– Органи державної влади
ООК	– Об’єднане оперативне командування
ООС	– Операція Об’єднаних сил
ОРДЛО	– Окремі райони Донецької та Луганської областей
РНБО	– Рада національної безпеки і оборони України
СБ	– Сили безпеки
СБЮ	– Сектор безпеки і оборони
СО	– Сили оборони
ЦОВВ	– Центральні органи виконавчої влади

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність державного управління залежить від функціональності системи державної влади та стану суспільства, а також від рівня та активності громадської діяльності. В сучасному менеджменті спостерігається зміна у погляді на процеси ухвалення управлінських рішень, що базується на більш ясному розумінні ролі таких рішень у сфері управління. Однак в практиці прийняття та виконання управлінських рішень існує недостатнє використання сучасних методологій, таких як аналіз політики, системний аналіз, стратегічне, якісне та інноваційне управління. Це вказує на потребу в узгодженні теорії та практики.

Серед численних проблем, які вимагають державного втручання, особливою важливістю є подолання нестабільності та криз, які спричинила широкомасштабна агресія російської федерації проти України, підвищення ефективності економічного та соціального управління, а також удосконалення управлінської діяльності в цілому. Такі рішення формуються на різних рівнях, включаючи вищі та центральні органи влади, і можуть включати в себе визначення пріоритетних цілей та функцій держави, розробку та реалізацію державної політики, реформування структури органів державної влади, розробку бюджетів та планів розвитку.

Дослідженням управлінських рішень в галузі державного управління займалися Ю. Аніскін, В. Бакуменко, О. Воронов, Н. Георгіаді, Н. Громадська, О. Грищенко, Д. Дерлоу, А. Дульзон, Н. Злобіна, В. Козаков, Я. Ларіна, М. Мартиненко, Л. Стрельнікова, К. Ущাপовський теоретичні ідеї яких використані для окреслення поняття “рішення” в залежності від часових меж процесу його прийняття, впливу зовнішньої ситуації та внутрішніх умов.

Значний інтерес у контексті даної роботи становлять наукові розробки зарубіжних науковців, у рамках яких представлені комплексні дослідження з проблематики стратегічного управління Б. Карлоффа, П. Друкера, Х. Мінцберга, М. Портера., Е. Боумена, Дж. Месона та ін.

Висвітлення проблематики та стану підготовки, прийняття і реалізації державно-управлінських рішень у воєнній сфері, здійснюється на основі положень теорії й історії державного управління, наукових підходів до основоположних засад демократичного врядування, представлених у працях сучасних вітчизняних дослідників В. Грищенка, М. Ковалю, В. Косевцова, А. Лобанова, Ю. Пунди, І. Руснака, В. Телелима та ін.

Виходячи з цього, актуальним постає дослідження феномену “рішення” його ролі в системі державного управління з метою підвищення ефективності державно-управлінських рішень у воєнній сфері, забезпечення політичної стабільності та національної безпеки України.

Актуальність цього дослідження підкреслює необхідність вдосконалення та розроблення нових моделей, підходів, принципів, методів, процедур і методик прийняття управлінських рішень. Це також вимагає вивчення світового та вітчизняного досвіду теорії та методології підготовки та прийняття управлінських рішень у воєнній сфері з урахуванням стратегічного характеру державного управління в Україні.

Тому *метою дослідження є обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності державно-управлінських рішень у воєнній сфері в умовах соціально-політичних трансформацій в Україні.*

Для досягнення мети даного дослідження передбачено вирішення таких завдань:

- провести аналіз стану соціально-політичних трансформацій в Україні;
- визначити роль, місце та основні характеристики державно-управлінських рішень у контексті публічного управління та адміністрування;
- проаналізувати якість державно-управлінських рішень у воєнній сфері з урахуванням проблем підготовки, прийняття та реалізації;
- розробити обґрунтовані рекомендації на основі удосконаленої моделі прийняття управлінських рішень у воєнній сфері в умовах воєнного стану.

Для системного аналізу державно-управлінських рішень у військовій безпеці в умовах соціально-політичних трансформацій в Україні, що є складним процесом державотворчих змін, необхідно визначити об'єкт і предмет дослідження. **Об'єктом** дослідження у роботі визначено *державно-управлінські рішення в умовах соціально-політичних трансформацій в Україні, предметом – ефективність державно-управлінських рішень у воєнній сфері.*

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становлять загально-наукові прийоми дослідження та спеціальні методи, що базуються на сучасних наукових підходах до державного управління.

Для досягнення поставленої мети у роботі використовується науковий аналіз (історичний, порівняльний, контекстний) та синтез – для ідентифікації сутнісних рис і параметрів державно-управлінських рішень у воєнній сфері.

Значення показників, що характеризують рівень національної, воєнної безпеки визначаються на підставі наявних статистичних даних, а за їх відсутності – методом експертного опитування.

До процедур таксономії належить побудова пріоритетної низки показників на основі надання їм коефіцієнтів важливості (побудування ієрархії). Ці коефіцієнти вказують на положення та роль кожного показника у дослідженнях, що сприяє пошуку та аргументованому вибору керуючого впливу на модель державно-управлінських рішень у воєнній сфері, що досліджується.

За допомогою системно-аналітичного методу з'ясовані пріоритетні шляхи підвищення ефективності державно-управлінських рішень у воєнній сфері.

Практичне значення отриманих результатів.

Рекомендації, якщо їх впровадити, дадуть можливість науково обґрунтовувати державно-управлінські рішення у воєнній сфері на етапах їх прийняття та реалізації, враховуючи рівень воєнної безпеки країни. Такий підхід допоможе уникнути ухвалення неефективних рішень у воєнному

сегменті, що стає особливо важливим в умовах економічної кризи на світовому та національному рівнях.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота викладена на 96 сторінках загального тексту та на 83 сторінках основного тексту. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел з 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ВОЄННІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Державно-управлінські рішення у воєнній сфері як об'єкт наукових досліджень.

У суспільстві, що базується на принципах демократії та правової держави, державна влада розподіляється на законодавчу, виконавчу та судову гілки. В Україні цей розподіл повноважень визначається Конституцією та іншими законодавчими актами.

Президент України виступає главою держави і гарантом державного суверенітету, територіальної цілісності та прав і свобод громадян. Він обирається громадянами України через загальний, рівний та прямий вибір за допомогою таємного голосування на п'ять років. Відповідно до Конституції, Президент здійснює функції у сфері державного управління [1].

Парламент, або Верховна Рада України, є єдиним законодавчим органом в країні. Склад Верховної Ради складається з 450 народних депутатів, які обираються громадянами на чотири роки через загальний, рівний та прямий вибір за допомогою таємного голосування. Функції Верховної Ради включають розгляд та вирішення питань державного та суспільного життя, прийняття законів та виконання різноманітних функцій, зазначених у Конституції [1].

Кабінет Міністрів України є найвищим органом у системі виконавчої влади. Він відповідальний перед Президентом та Верховною Радою, підконтрольний останній і підзвітний у межах, визначених Конституцією. У своїй діяльності Кабінет Міністрів керується Конституцією, законами України, а також указами Президента та постановами Верховної Ради, що прийнятими відповідно до Конституції та законів [1].

Для реалізації процесу державного управління посадовими особами, що працюють в органах державної влади сформована державна служба, яка

виступає як державно-правовий і соціально-політичний інститут. В Законі України “Про державну службу”, що був прийнятий 10 грудня 2015 році (редакція від 19 жовтня 2023 року), визначаються основні організаційні та правові засади, принципи функціонування орієнтованої на суспільство, ефективної державної служби, яка діє в інтересах окремих громадян та держави. Варто зауважити, що державна служба визначається законодавцем, як публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави. Закон закріплює право рівного доступу громадян України до державної служби, що спирається на їх здібності, особисті якості та професійні досягнення [5].

Основними завданнями сучасної державної служби в Законі визначаються наступні: аналіз державної політики на загальному, галузевому і регіональному рівнях та підготовка пропозицій стосовно її формування, зокрема розроблення та проведення експертизи проектів і програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів; забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів; забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг; здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства; управління державними фінансовими ресурсами, майном та контроль за їх використанням; управління персоналом державних органів; реалізація інших повноважень державного органу, визначених законодавством [5].

Відзначаються наступні новації, які визначені у Законі на відміну від нормативного акту від 16 грудня 1993 року №3724-XII: за межі державної служби виведено політичні посади та посади патронатної служби, посади працівників, що виконують функції з обслуговування та допоміжні функції; оголошено принцип політичної неупередженості державних службовців; запроваджено посади керівників державної служби в державних органах, державного секретаря Кабінету Міністрів та державних секретарів

міністерств; введено системну класифікацію посад державної служби в залежності від характеру та обсягу повноважень державних службовців, їх кваліфікації та професійної компетентності; сформовані та затверджені єдині умови вступу на державну службу шляхом проведення відкритого конкурсу; сформовано та наділено широкими повноваженнями Комісію з питань вищого корпусу державної служби; запроваджено щорічне оцінювання результатів діяльності державних службовців, результати якого впливатимуть на розмір призначеної державному службовцю премії та виявлення рівня його професійної компетентності; введено нові підходи до оплати праці державних службовців шляхом збільшення посадового окладу в структурі заробітної плати; побудовано сучасну систему дисциплінарної відповідальності державних службовців з повним переліком підстав для накладення стягнень; сформовано чіткий перелік підстав для припинення державної служби.

Основним структурним елементом механізмів прийняття управлінських рішень вважаються органи державної влади. Термін “органи державної влади” закріплено Конституцією України та похідними від нього вважаються терміни “органи законодавчої влади”, “органи виконавчої влади” і “органи судової влади” [1]. Діяльність органів державної влади забезпечують посадові особи, які працюють на професійних засадах, мають статус державного службовця та право здійснювати юридично чинні дії [10]. Порівняльний аналіз терміну “орган державної влади” свідчить про певні особливості його функціонування. Одну з перших спроб надати визначення державного органу зробив Ю. Тодика. Він стверджував, що “орган держави (державний орган) – це організаційно і структурно уособлена частина державного механізму, яка наділена у встановленому Конституцією України порядку державно-владними повноваженнями, правовими і матеріально-фінансовими ресурсами для реалізації завдань і функцій державної влади” [52].

Державно-владний характер повноважень органів влади виявляється в обов'язковості їх рішень для виконання всіма громадянами, іноземцями, особами без громадянства, органами, установами, організаціями, на яких поширюється компетенція цього органу; для забезпечення виконання прийнятих рішень ОДВ наділяється необхідними матеріально-фінансовими засобами; виконання рішень ОДВ, прийнятих у межах їх компетенції, забезпечується застосуванням різноманітних засобів переконання, заохочення, організаційної роботи та державного примусу [52].

Таким чином, варто підкреслити, що основний масив управлінських рішень у сфері державного управління припадає на органи виконавчої влади (ОВВ), які виконують свої функції за допомогою встановленого правового механізму реалізації законів України та інших нормативно-правових актів. ОВВ створюються для здійснення виконавчої діяльності, яка полягає у реалізації розпорядчої діяльності, пов'язаної з виданням управлінських актів, спрямованих на регулювання функціонування та життєдіяльності суб'єктів державного управління.

Відповідно до Закону України “Про Центральні органи виконавчої влади” модернізовано систему прийняття управлінських рішень. Прерогативу приймати рішення визначено в посадових обов'язках міністра, особливо що стосується фінансових питань. Ключовою фігурою в Міністерстві визнано посаду державного секретаря, який практично відповідає за підготовку управлінських рішень та організацію їх виконання. У ст. 10 визначено, що ключові рішення відображаються в планах діяльності Міністерства. Ст. 14. визначає систему колегіального прийняття рішень, процес їх підготовки та доведення до виконавців. У ст. 15. визначається, що основною формою доведення рішень колегії міністерства до виконавців є накази, які вважаються регуляторними актами. Повноваження міністра стосовно інших центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) розглядається у ст. 18, яка визначає його обов'язки щодо прийняття рішень. У ст. 22 зазначено, що

основною формою прийняття рішень в ЦОВВ є накази та протоколи, які розглядаються як продукти колегіальної діяльності [3].

Сучасну систему ОВВ складають Кабінет Міністрів України, міністерства – 19, ЦОВВ (служб – 26, агентств – 16, інспекцій – 5), ЦОВВ зі спеціальним статусом – 7, інші ЦОВВ – 4 (Адміністрація Державної прикордонної служби України, Національна поліція, Український інститут національної пам'яті, Пенсійний фонд). Виконавчу владу в областях, місті Києві здійснюють місцеві державні адміністрації (з них обласних – 24) (за виключенням АР Крим, м. Севастополь). Функції виконавчої влади здійснюють місцеві (територіальні) органи (підрозділи) міністерств та інших ЦОВВ України. Перелік суб'єктів ЦОВВ України з початку було визначено Постановою Кабінету Міністрів України “Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади” від 10.09.2014р. № 442 та потім уточнено іншими нормативними актами [10]. Відповідно до ст. 116 Конституції України право формувати, реорганізовувати і ліквідувати міністерства та інші ЦОВВ надається Кабінету Міністрів України [1].

Місцеві державні адміністрації (МДА) та ЦОВВ становлять собою окрему групу в системі державної влади України. Їх діяльність спрямована на виконання завдань та цілей державного управління, що впливає на специфіку організації процесу прийняття та реалізації рішень. Діяльність в ЦОВВ України побудовано згідно із “Загальним положенням про міністерство, інший центральний орган державної виконавчої влади України” [12]. Доцільно зауважити, що у “Положенні” недостатньо приділено уваги процесу прийняття рішень, зокрема враховані лише наступні елементи: в ч. 2 визначено якими рішеннями керується Міністерство в процесі організації своєї діяльності; в ч. 3 визначено окремі напрямки функціонування механізму прийняття державно-управлінських рішень в Міністерстві; ч. 6 визначає форму рішень, які приймає Міністерство, встановлює систему контролю, обліку та визначає рівень ієрархії для цих рішень; ч.ч. 8-9 визначають особливості організації колегії як спеціального дорадчого органу.

До скасування у 2011 році “Типового регламенту Центрального органу виконавчої влади” регламентація прийняття рішень здійснювалась на його базі [9]. Деякі питання щодо прийняття управлінських рішень відображались у розділі, присвяченому нормотворчій діяльності. Конкретно процес підготовки та прийняття управлінських рішень визначався лише для планування роботи органу влади та роботи з проектами нормативно-правових актів. Аналіз управлінської ситуації, яка потребує прийняття рішення, передбачався лише для розробки проекту нормативно-правового акту. У ЦОВВ на основі попередніх нормативних документів управлінські рішення узгоджуються до остаточного їх прийняття з усіма структурами, які мають відношення до підготовки рішення, але доведення рішення до виконавців регламентовано в ЦОВВ України фрагментарно.

Правила прийняття управлінського рішення та його реалізацією для ЦОВВ України не передбачено, тоді як для інших органів влади такий процес затверджено. У ЦОВВ зазначена процедура, яка не унормована як управлінський процес та потребує формальної регламентації. У вищих ОДВ України управлінське рішення взагалі не сприймається як окремий процес, що обумовило відсутність єдиної методології оцінки наслідків прийнятих рішень та їх урахування у процесі підготовки наступних рішень. Відповідна процедура застосовується лише у сфері державного планування. Слід зауважити, що контроль реалізації управлінських рішень проводиться шляхом підготовки річних звітів, які мають узагальнюючий та неефективний характер.

Позитивним у ЦОВВ є існування регламентації оцінки альтернативних варіантів управлінських рішень. Завдання щодо оцінки альтернатив покладається на систему допоміжних та дорадчих органів, провідним серед яких є колегія. Функціонування такої системи передбачено ч. 8-9 “Загального положення про міністерство, інший орган державної виконавчої влади України” [12]. До дорадчих органів можуть входити керівники інших ЦОВВ, неурядових аналітичних організацій, спеціальних дослідницьких інститутів.

Це розширює інтелектуальну базу оцінки проекту управлінського рішення та дозволяє уникнути заангажованості завдяки залученню до процедури зовнішніх експертів. Однак, остаточне прийняття рішення у ЦОВВ здійснюється одноосібно керівником органу влади або його окремого підрозділу та визначається принципом єдиноначальності. Таким чином, визначена ситуація висуває надзвичайно високі вимоги до особистості керівника, який має бути максимально обізнаним з управлінською ситуацією та у галузі прийняття рішень більше, ніж у системі функціонування ОДВ.

За реалізацію державно-управлінських рішень та управлінських рішень вищих органів влади відповідають МДА. У ст. 6 Закону України “Про місцеві державні адміністрації” визначено, що голова МДА приймає управлінські рішення шляхом видання розпорядження, а керівники управлінь, відділів та інших структурних підрозділів – наказів [2]. Організації прийняття таких рішень присвячена ст. 41 цього Закону, а алгоритм чітко сформульовано у “Типовому регламенті місцевої державної адміністрації”, затвердженому Постановою Кабінету Міністрів № 2263 від 11 грудня 1999 року [8]. Вимоги щодо організації процесу прийняття управлінського рішення в МДА є набагато чіткішими ніж в інших ОДВ.

У розпорядженні КМУ від 27 грудня 2017 року “Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади” відмічається, що склалася стійка практика управлінської діяльності, відповідно до якої в роботі міністерств переважає виконання доручень, а не ініціювання політичних рішень. Згідно з показниками рейтингу “Індексу глобальної конкурентоспроможності” 2016 - 2017 років Україна посідає загальне 85 місце серед 138 інших країн та за показником “державні установи” – 132 місце. Низькі позиції України пов’язані з неефективністю управління людськими ресурсами на державній службі. Сфера державного управління в Україні не перевищує середні показники по ЄС, тому основним завданням оптимізації ЦОВВ розглядається реструктуризація з метою усунення зайвих функцій і процесів [11]. Роботу міністерств передбачається

зосереджувати на стратегічному плануванні, забезпеченні формування державної політики, здійсненні її моніторингу та оцінювання результатів. Міністерства поступово позбавлятимуться функцій з: надання адміністративних послуг, інспекційно-наглядових; управління об'єктами державної власності. Заплановано зменшення кількості ЦОВВ, діяльність яких спрямовується та координується безпосередньо КМУ.

Цільову структуру апарату міністерства запропоновано сформувати з наступних блоків: директорати, відповідальні за формування державної політики; директорат стратегічного планування та європейської інтеграції; секретаріат міністерства, відповідальний за забезпечення його діяльності. Основною діяльністю директорату з формування політики має бути забезпечення всього комплексу дій щодо підготовки та впровадження урядових рішень. Доцільність розроблення проектів нормативно-правових актів ЦОВВ, діяльність яких спрямовується і координується через міністрів відповідних міністерств, має бути обґрунтована згідно із спеціальними законами. Основним продуктом діяльності міністерства розглядаються документи державної політики та проекти нормативно-правових актів. Реалізація Концепції (2017) передбачає розробку методик підготовки документів державної політики, стратегічного планування, моніторингу їх виконання і оцінки впливу на основі аналізу стану справ у сфері відповідальності міністерств та зразків відповідних типових документів, на ґрунті яких передбачається додати зміни до Регламенту КМУ щодо удосконалення процедури розроблення та прийняття урядових рішень [11].

У 2020 році організацію діяльності та повноважень Секретаріату КМУ приведено до міжнародних стандартів, які обґрунтовані Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA) на основі кращих практик держав - членів ЄС та країн ОЕСД (Організації економічного співробітництва та розвитку). Передбачається побудувати оптимальну модель системи ЦОВВ з чітким алгоритмом спрямування та

координації її діяльності КМУ через відповідних міністрів та урахуванням принципів визначених Концепцією (2017) [11].

З початком збройної агресії російської федерації проти України у 2014 році (анексія АР Крим та початок ведення бойових дій в окремих районах Донецької та Луганської областях (ОРДЛО)) у 2015 році розпочинається процес створення військово-цивільних адміністрації (ВЦА). Військові адміністрації (ВА) та військово-цивільні адміністрації мають спільне тимчасове призначення як державні органи, утворені указом Президента України на визначених територіях для захисту від збройної агресії російської федерації та нормалізації життєдіяльності населення. Відзначимо, що юридичне регулювання цих органів відрізняється: ВЦА діють на підставі Закону України “Про військово-цивільні адміністрації”, а ВА керуються Законом України “Про правовий режим воєнного стану”.

Так, в Донецькій та Луганській областях у 2015 році було утворено 19 ВЦА, включаючи обласні та місцеві, які діяли у тісній взаємодії із Антитерористичним центром (Антитерористична операція на сході України (АТО) з 14 квітня 2014 року до 30 квітня 2018) та Об'єднаним оперативним штабом Збройних Сил України (Операція Об'єднаних сил (ООС) з 30 квітня 2018 до 24 лютого 2022 року). Згідно із Законом України “Про військово-цивільні адміністрації”, ВЦА виконували повноваження місцевих органів влади та самоврядування в областях, що зазнали агресії [6].

З іншого боку, ВА є тимчасовими державними органами, активними під час воєнного стану, спрямованими на забезпечення дії Конституції та законів, ведення правового режиму воєнного стану, цивільного захисту та гарантування прав і свобод громадян [7].

З початком широкомасштабної агресії російської федерації проти України 24 лютого 2022 році, на території України було створено 25 обласних військових адміністрацій, призначених для ефективного управління в умовах конфлікту. Обласні та міські державні адміністрації отримали статус військових адміністрацій, а їхні голови стали начальниками

відповідних адміністрацій, сприяючи координації заходів у сферах оборони та цивільного захисту.

Президент України приймає рішення про створення військових адміністрацій на підставі рекомендацій обласних державних адміністрацій чи військового командування. Згідно із Законом України "Про правовий режим воєнного стану", існують різновиди військових адміністрацій: обласні, районні та адміністрації населених пунктів (міські, селищні, сільські) [7].

Військові адміністрації населених пунктів створюються в межах територій територіальних громад, де сільські, селищні, міські ради та/або їхні виконавчі органи, або голови не виконують свої обов'язки згідно з Конституцією та законами України, а також у випадках, передбачених Законом №389. Начальник військової адміністрації населеного пункту призначається та звільняється Президентом України за рекомендацією Генерального штабу Збройних Сил України чи відповідної обласної державної адміністрації. Начальником військової адміністрації населеного пункту може бути призначений відповідний сільський, селищний чи міський голова [7].

Отже, обласні та районні військові адміністрації формуються на основі місцевих державних адміністрацій, а також на підставі існуючих в Донецькій та Луганській областях – ВЦА. Військові адміністрації населених пунктів утворюються у випадках, коли органи місцевого самоврядування не можуть виконувати свої обов'язки згідно із Законом №389. Повноваження військових адміністрацій діють під час воєнного стану та протягом 30 днів після його припинення чи скасування. Крім того, на період дії воєнного стану та протягом 30 діб з дня його введення або скасування обласні та/або районні військові адміністрації в умовах тимчасової окупації чи оточення обласного адміністративного центру або за згодою Верховної Ради України за поданням Президента України. (ч. 3 ст. 10 Закону № 389), виконує такі функції [7]:

- 1) здійснює повноваження відповідної обласної та/або районної ради;

2) виконавчий апарат районної та обласної ради перебуває у віданні начальника відповідної військової адміністрації;

3) відповідні районні та обласні ради в цей час не виконують своїх повноважень;

4) комунальні підприємства, установи та організації, засновані на спільній власності територіальних громад району, області, належать до сфери управління відповідної військової адміністрації;

5) управління об'єктами спільної власності територіальних громад району та/або області здійснює начальник відповідної районної та/або обласної військової адміністрації;

6) призначення на посади та звільнення з посад у складі районної військової адміністрації погоджується з начальником відповідної обласної військової адміністрації;

7) начальник обласної військової адміністрації та начальник районної військової адміністрації за погодженням з начальником відповідної обласної військової адміністрації можуть звільняти працівників виконавчого апарату такої районної та/або обласної ради від виконання обов'язків (ці працівники) можуть бути звільнені або переведені на еквівалентні чи нижчі посади).

У разі усунення загроз безпеці та правопорядку в регіоні та за поданням Президента України Верховна Рада України може прийняти рішення про відновлення діяльності органів місцевого самоврядування у відповідному регіоні до закінчення строку. 30-денного строку, але не раніше припинення чи скасування воєнного стану.

Таким чином, як військові адміністрації, так і військово-цивільні адміністрації є тимчасовими органами влади, які призначаються Президентом України на відповідній території. Військові адміністрації діють відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII, зосереджуючись на забезпеченні дії Конституції та законів України, поряд з військовим управлінням, реалізуючи заходи правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської

безпеки і порядку, захисту прав, свобод і законних інтересів громадян на відповідній території України. З іншого боку, військово-цивільні адміністрації керуються Законом України «Про військово-цивільні адміністрації» від 02.03.2015 № 141-VIII, з метою здійснення повноважень місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у випадках, коли встановлено Законом № 141, зокрема в контексті відсічі збройній агресії російської федерації, наприклад, під час проведення антитерористичної операції [6]. Зауважимо, що повноваження військово-цивільних адміністрацій селищних, районних, обласних військово-цивільних адміністрацій припиняються в день відкриття першої сесії новообраної ради або в порядку, передбаченому Законом України «Про правовий режим воєнного стану» у разі утворення відповідної військової адміністрації.

1.2 Ефективність державно-управлінських рішень у воєнній сфері як предмет у вимірах публічного управління та адміністрування.

В галузі науки постійно відбувається переосмислення терміну "управлінське рішення", що базується на більш ясному визначенні місця таких рішень у сфері управління. Процес ухвалення управлінських рішень розглядається як важлива частина управлінської діяльності, що складається з послідовних етапів виявлення та діагностування проблемних ситуацій, розробки альтернатив і вибору тієї, яка найбільш ефективно вирішує поточну ситуацію.

Управлінське рішення в галузі державного управління може охоплювати всю суспільність або актуальні його складові частини, регулюючи поведінку різних соціальних груп. В. Бакуменко зазначає, що треба розрізняти поняття "рішення", "управлінське рішення" та "державно-управлінське рішення" [31]. Загально філософський зміст поняття "рішення" представляє одночасно процес і результат вибору мети та засобу дій. Варто зауважити, що формування поняття "рішення" у сфері державного управління базується на засадах наукового менеджменту. З метою встановлення змістовної характеристики феномена "рішення" підкреслимо, що воно дослідниками розглядається, як: результат розумової дії і творчий акт вибору, вибір

першочергових завдань, конкурс мотивів, універсальна форма поведінки особистості або соціальної групи (вибір альтернативи, реакція системи на зовнішні та внутрішні впливи, обміркований намір, вибір способу дії, вольовий акт, процес, що складається з актів і процедур [62,73].

Багато дослідників вважає “рішення” актом вибору оптимальної альтернативи або результатом творчого пошуку. Рішення передбачає певну диспозицію у часовому просторі, протягом якого воно розробляється, приймається та реалізується. Процес прийняття рішення, за думкою К. Секельгіді, підпорядковується конкретним правилам вибору альтернатив та представляє собою вольовий акт фахівця, який його приймає, орієнтований на його особисті цілі та мотиви поведінки [73]. Отже, прийняття управлінських рішень є основним елементом процесу управління, коли відбувається творчий акт, активізація якого потребує напруженої організаційної роботи. Складність та творчий характер управлінського рішення мають пряму залежність.

За допомогою контент-аналізу складових поняття “рішення” у визначеннях деяких науковців були виявлені такі елементи, як: аналіз ситуації, організаційна робота, ініціатива, творчість, масштаб рішення, відповідальність, пріоритетність, розв’язання невідповідностей, подолання перешкод, ефективність, досягнення мети, володіння інформацією. Різноманітні визначення поняття “рішення” формуються в залежності від часових меж процесу його прийняття, впливу зовнішньої ситуації та внутрішніх умов [35]. На підставі узагальнення зазначених вище підходів стало можливим визначити поняття “рішення” як *спеціально організований розумовий процес щодо вибору особистістю або соціальною групою кращої альтернативи способу дій для досягнення бажаного результату з урахуванням зовнішніх та внутрішніх впливів*. Багатоелементність свідчить про складний характер процесу прийняття рішення, і його ефективність обумовлена урахуванням всіх його компонентів [36,37].

Адміністративний підхід в теорії управлінського прийняття рішень для осіб, що їх приймають, характеризується наступними особливостями: відсутністю повної інформації щодо проблемної ситуації та можливих альтернатив; неспроможністю або небажанням особи, яка приймає рішення, передбачити наслідки реалізації альтернатив. Зазначимо, що Г. Саймон, розглядаючи адміністративний підхід, визначав "прийняття управлінських рішень" як процес, під час якого для кожного моменту обирається лише одна з доступних альтернатив з метою реалізації [72]. Він визначив теорію "обмеженої раціональності", аргументуючи доцільність вибору оптимальної, а не найкращої альтернативи для прийняття рішення. Зазначив, що "раціональність" полягає у виборі бажаних альтернатив поведінки, які впливають із системи цінностей і використовуються для оцінки наслідків рішень. О. Чувардинський додає, що теорія "обмеженої раціональності" у процесі прийняття управлінських рішень залежить від специфіки мислених процесів людини, які характеризуються особливостями накопичення та обробки інформації у мозку. Ним доведено, що процеси накопичення інформації відбуваються більш стрімко, ніж процеси її обробки [80].

Тема дослідження привертає увагу до "ірраціонального підходу" в аспектах вивчення управлінських рішень. Н. Хрущ наголошує, що ірраціональний підхід ґрунтується на прийнятті управлінських рішень без урахування результатів аналізу можливих альтернатив. Цей підхід використовується для знаходження креативних рішень, формування управлінських вирішень в умовах обмеженого часу та у випадках, коли керівництво нав'язує власні рішення [78]. Під "ірраціональним" розуміється підхід, який базується на впливі свідомості окремої особистості та особливостей взаємодії в організації на процес прийняття рішень. До ірраціонального можна включити психологічний та соціологічний субпідходи, у межах яких функціонують наступні групи теорій, що характеризують процеси прийняття управлінських рішень: політичної взаємодії, колективного навчання, корпоративної культури.

Аналіз класичних підходів щодо дослідження процесів прийняття управлінських рішень забезпечив Р. Квасницькій і О. Дерикот можливість виокремити сучасні підходи. У якості основних дослідниці наводять наступні: системний (розгляд об'єкту дослідження як системи в сукупності її елементів); комплексний (врахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціально-психологічних аспектів прийняття рішень та їх взаємозв'язки); функціональний (прийняття управлінських рішень розглядається як набір функцій та здійснюється за структурними елементами); процесний (прийняття управлінських рішень розглядається як сукупність процесів: планування, організація, координація, мотивація, контроль); поведінковий (врахування впливу суб'єктивного фактора на прийняття управлінських рішень); ситуаційний (прийняття управлінських рішень відбувається під впливом актуальних факторів); інтуїтивний (підсвідомий вибір управлінських рішень) [45].

Різноманітність підходів дослідників до процесу прийняття управлінського рішення дозволяє розглядати його як директивний вибір цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, оформлений у вигляді документа. Також його можна визначити як результат творчого процесу пошуку адекватних дій колективу з урахуванням об'єктивних закономірностей функціонування системи, що управляється, або як вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління. Також це може бути результатом вибору альтернатив для досягнення конкретної мети системи менеджменту, квінтесенцією фінальної стадії управлінського процесу, підсумком процесу альтернативної формалізації адміністративних, технологічних, економічних та соціально-психологічних методів менеджменту, на ґрунті яких керуюча система впливає на керовану. Це також може бути прийняте керівником кінцеве судження щодо мети і засобів діяльності організації, акт соціального управління, за допомогою якого визначаються підстави виникнення, здійснення або припинення регульованих суспільних відносин, вибір, який має зробити керівник для виконання

посадових обов'язків, мислено-вольові акти, які формулюють ідеї щодо шляхів досягнення мети в існуючій на даний момент суспільній ситуації, або розроблений і прийнятий формально зафіксований проект соціальних змін.

Отже, на основі системи досліджень поняття "управлінське рішення" було визначено як директивний вибір суб'єктом управління альтернативи дій. Цей вибір призначений для формування цілеспрямованого впливу на об'єкт управління та враховує об'єктивні закономірності функціонування системи, якою керується [35]. Важливо відзначити, що управлінське рішення визначається як виключно директивне та має документальне оформлення. Це обумовлено виконанням керівником своїх функціональних обов'язків і визначає структуру управлінського рішення, його розмаїття та колективний характер. Таким чином, управлінське рішення стосується діяльності персоналу організації, спрямовано на нього та реалізується у процесі управління. Особливості організації впливають на технологію та механізми прийняття управлінських рішень, а також на їх змістовну частину.

Огляд літератури, присвячений удосконаленню управлінських рішень, підкреслює важливість відповідності їм ряду критеріїв. Серед цих критеріїв визначаються: своєчасність у прийнятті; використання специфічного механізму реалізації; оптимальна структура; перспективи впровадження; гнучкість у корекційних процесах; контроль виконання; творчий характер та креативність; наявність необхідної інформації для розробки рішення; зрозумілість та обґрунтованість у формі представлення [49,51]. Також слід враховувати оптимальність (вибір рішення, що відповідає економічному критерію ефективності); повноту оформлення (ясна формула рішення з конкретними завданнями); кількісну та якісну визначеність (планування досягнення конкретних результатів); цілеспрямованість (чітке формулювання мети); правомірність (дотримання правових норм); комплексність (врахування всіх взаємозв'язків); гнучкість; наукова обґрунтованість (врахування закономірностей розвитку об'єкта управління); об'єктивність; компетентність; дієвість; конкретність [61].

Більш системну структуру характеристик процесу функціонування управлінських рішень визначила Л. Карамушка [43]. Дослідниця виокремлює наступні вимоги для вказаного типу рішень: наукова обґрунтованість, яка заснована на міждисциплінарному характері формування вказаних рішень та спирається на теоретичні надбання психології, права, управлінських, політичних, економічних та соціологічних наук; урахування перспективних тенденцій розвитку теорії рішень; системний аналіз практики прийняття управлінських рішень та її наукова інтерпретація; своєчасність, як швидка та виважена реакція на стратегічну проблему або проблемну ситуацію, що терміново виникла; урахування додаткових можливостей, що виникають у процесі реалізації рішення та шляхів його оптимізації; чітке формулювання рішення, яке вміщує зміст проблеми, засоби та інструменти її розв'язання, визначає ресурсне забезпечення; чітко визначені зони відповідальності, етапи і проміжні результати реалізації рішення; часові обмеження та урахування особистого до них ставлення виконавців рішення; реальність для виконання з певними прорахунками сил, засобів та часу на реалізацію рішення; нормативно оформлений, стандартизований механізм контролю виконання, що забезпечує можливість оцінювати наслідки рішення.

На сучасному етапі суспільного розвитку найвищою вважається роль державних та управлінських рішень через взаємодію та взаємозалежність, які вони забезпечують у вирішенні різних організаційних завдань і функцій, таких як планування, координація, концентрація, контроль і оцінювання результатів різноманітних явищ чи процесів. Досліджено, що державно-управлінське рішення – це не лише результат, а й процес, що включає аналіз інформації, прогнозування, оптимізацію та вибір оптимальних альтернатив для досягнення поставленої мети.

У дослідженнях В. Андріяша та Н. Громадської визначено, що процес прийняття державно-управлінських рішень включає кілька послідовних стадій, які відображають розумовий процес особи, що приймає рішення, та її зусилля в пошуку істини та виявленні волі для вибору конкретної

альтернативи. Виділено основні аспекти ефективності державно-управлінських рішень з урахуванням можливостей політичного аналізу. Доведено, що вивчення ефективності таких рішень з використанням політичного аналізу сприяє кращому розумінню їхнього походження [38].

Підкреслимо, що особливим видом управлінських рішень є такі, що приймаються у сфері державного управління. Державне управління, як вид діяльності держави, полягає в реалізації нею управлінського впливу на ті сфери соціального життя, що вимагають державного втручання за допомогою органів державної влади. Воно здійснюється за межами сфери діяльності виконавчої влади, на рівні державних установ, організацій, підприємств. У сфері державного управління функціонують управлінські та державно-управлінські рішення.

Звернемо увагу на те, що особливості управлінських рішень у сфері державного управління дозволяють визначити їх конкретні риси. Важливо відзначити такі особливості застосування цих рішень: великий масштаб об'єкта управління (держава та конкретні соціальні спільноти); спрямованість на розв'язання державних проблем, політик і програм; формування суб'єктами державного управління (органами державної влади) за чітко визначеною формою (нормативно-правові акти); забезпечення виконання цих рішень на основі державних ресурсів (кадрових, матеріальних, фінансових, інформаційних, інституційних); високий рівень ризиків (визначається впливом політичної та соціально-економічної ситуації в державі); значні проблеми, що виникають внаслідок негативних наслідків.

Управлінське рішення, що приймається органами державної влади, фіксується у розпорядчих документах, які визначають шляхи реалізації цілей та завдань, напрями регулювання діяльності об'єкта управління, джерела та обсяги забезпечення його фінансовими, трудовими, матеріальними та інформаційними ресурсами. Нормативне закріплення форм управлінських рішень органів державної влади розглядалось І. Рейтеровичем, що надало нам можливість здійснити відповідний аналіз [68]. Головною формою

реалізації державно-управлінських та управлінських рішень у сфері державного управління вважається “Закон України”. Рішення такого роду мають обов’язковий характер для всього населення держави. Наступним видом рішень є “Укази”, які видає Президент України у межах його компетентності. Укази ґрунтуються на положеннях Конституції та Законів України, формуються нормативно або індивідуально та обов’язкові для виконання у системі органів державної влади.

Така форма прийняття рішень як “постанови” здебільшого вважаються актами управління нормативного характеру та приймаються колегіально на вищому і центральному рівнях органів виконавчої влади з стратегічних питань практики державного будівництва. Вони мають функцію встановлення стабільних норм, стандартів і правил поведінки у сфері державного та соціального управління. Прикладом такого рішення можуть бути Постанови Кабінету Міністрів України. Більш поширеною формою прийняття рішень є “розпорядження”, які розглядаються як індивідуальні акти управління, що приймаються на всіх рівнях ієрархії державного управління. Юридична сила розпоряджень залежить від значущості проблеми в ієрархії державного управління та правового статусу особи, яка видає розпорядження. Залежно від характеру питань, що регулюються, розпорядження формуються як колегіальні або індивідуальні. Зазвичай розпорядження розглядається як рішення органу державної влади або місцевого самоврядування і видається з метою вирішення оперативних завдань (наприклад, розпорядження Президента України).

Акт розуміється як узагальнена назва рішень, що стосуються широкого кола державних та неурядових, громадських організацій, які закріплюють нормативні положення, правила, обмеження, рекомендації та містять ознаки регулюючого впливу. Акти управління, що приймають місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, мають назву рішень. Різновидом вказаних рішень вважаються нормативні акти, порушення яких несе

адміністративну відповідальність за ст. 5 КпАП (кодекс України про адміністративні порушення).

Крім основних форм доведення рішень до виконавців існують оперативні, що забезпечують вирішення поточних завдань та врегулювання проблемних ситуацій органами державної влади. Така форма рішення як “положення” являє собою набір правил, стандартів і норм, що регламентують певний вид діяльності (наприклад, “Положення про паспорт громадянина України”). У системі діяльності органів державної влади широко застосовується така форма рішення як “план”, що усвідомлюється як рішення, яке визначає цілі, конкретні завдання діяльності організації, засоби, методи, ресурсне забезпечення, час реалізації та відповідальність за процес реалізації і наслідки рішення (наприклад, перспективний план обласної державної адміністрації).

Для прийняття оперативних рішень формуються “інструкції”, які розуміються як акти управління, що визначають порядок здійснення певних дій. Вони формуються та впроваджуються відповідно до будь-якого закону або іншого акту управління, що потребують регламентації порядку їх виконання. Інструкції визначають кінцеві цілі поставлених завдань для того, щоб виконавці, у разі необхідності, мали можливості для застосування творчого підходу. Ступінь деталізації інструкції визначається кваліфікацією тих, кому вона адресована. Інструкції видають міністри або керівники інших органів державного управління, вони мають нормативний характер (наприклад, посадова інструкція).

Слід наголосити, що представництво однієї сторони від імені іншої на ґрунті передачі прав та обов’язків, визначених домовленістю, закріплюється таким видом рішення як “доручення” довірній особі (наприклад, доручення Президента України, доручення Кабінету Міністрів). Рішення, яке розробляється органом державного управління чи місцевого самоврядування з питань інформаційно-методичного характеру, пов’язаних з організацією виконання наказів, інструкцій, інших актів даного органу та вищих органів

управління, які носять методичний, технологічний характер вважаються “вказівками”. Потрібно зауважити, що існує специфічна група рішень, які формуються у сфері взаємодії державних органів з іншими неурядовими та громадськими організаціями і визначаються як “договір”, “контракт” або “угода”. “Договір” розглядається як рішення двох чи більше сторін щодо встановлення, зміни та призупинення правовідносин (наприклад, договір “Про зону вільної торгівлі”). “Контракт” уявляє особливу угоду між людиною та державою, що формує адміністративно-правові відносини. Така форма як угода формує загальну позитивну інфраструктуру для будь-якої діяльності (міжурядова угода; міждержавна угода). Останньою формою можна визначити “протокол”, як засіб закріплення колегіального рішення тієї або іншої соціальної групи.

Потрібно визначити технологічні аспекти надання та оформлення зазначених форм рішень. Президентом України затверджуються укази та розпорядження. Деякі акти Президента, які обумовлені його повноваженнями в межах ст. 106 Конституції, візують Прем'єр-міністр та міністр, який відповідальний за його підготовку та виконання. Акти Кабінету Міністрів візуються Прем'єр-міністром. З метою реалізації заходів, що мають невідкладний характер та закріплені відповідним нормативним актом, проводиться оголошення у ЗМІ та негайний ввід у дію. Наказами міністрів і керівників інших ЦОВВ затверджуються такі види рішень, як постанови, положення та правила. Накази та розпорядження формуються головами державних комітетів. До сфери відповідальності відомств належить підготовка постанов, положень, інструкцій, правил, що вводяться в дію відповідним наказом. До повноважень МДА належить формування відповідних розпоряджень та рішень. Розпорядження та накази визначено, як робочий інструмент керівників управлінь, відділів та окремих підрозділів МДА, державних підприємств, установ. Вони затверджують, також, положення та правила.

Різноманітність сфери державного управління обумовлює застосування багатоаспектного підходу до прийняття управлінських рішень, що

пропонують дослідники Ф. Бутинець та М. Шигун. Він складається з наступних підходів: централізованого (основна кількість управлінських рішень приймається керівними ланками управління); децентралізованого (відповідальність і повноваження з прийняття управлінських рішень надаються нижчим рівням управління); групового (характеризує співпрацю керівника з підлеглими); індивідуального (визначає одноосібне прийняття управлінських рішень); демократичного (головним принципом реалізації управлінських рішень визначається суспільна користь); дорадчого (колегіальний характер прийняття управлінських рішень та формування комунікаційного процесу між стейкхолдерами і групами впливу); системного (обумовлює дорадчі функції керівника у процесі прийняття управлінського рішення) [61].

Надзвичайно інформативною є класифікація оптимальних методів прийняття управлінських рішень яку, за допомогою системного аналізу, здійснили Н. Мала та І. Процик. У якості основних методів ними визначено: евристичні (неформальні), що ґрунтуються на аналітичних здібностях та інтуїції керівника; колегіальні, що обумовлюють колективне обговорення та прийняття управлінських рішень; “Дельфі” (прийняття управлінських рішень шляхом багаторівневої процедури анкетування); кількісні, що засновуються на виборі оптимальних рішень шляхом опрацювання великої кількості інформації; імітаційного моделювання (дослідження з використанням моделей процесів, що відбуваються у реальному житті для прогнозування наслідків рішень); математичного моделювання (створення моделей – аналогів для процесів, які можна описати за рахунок об’єктивних математичних залежностей); індивідуальні (розглядаються як стиль прийняття рішення, що характеризується: врівноваженістю, імпульсивністю, інертністю, ризиком, обережністю); теорії ігор, що застосовується для оцінки впливу прийнятого рішення на конкурентне середовище; моделі теорії черг для визначення оптимальної кількості місць, де обслуговуються споживачі у визначений період функціонування об’єкта управління; матриці оцінки

наслідків реалізації рішення, яка використовується з метою здійснення розрахунку імовірності настання події, що виникає після реалізації рішення; “дерева цілей”, що застосовується як графічна схема дослідження альтернатив у процесі прийняття управлінських рішень; моделі управління ресурсами (розуміється визначення рівня необхідних ресурсів для реалізації управлінського рішення); аналітично-систематичні (визначають поєднання аналізу ситуації, проблеми, рішення); модель “контейнеру для сміття” Д. Марча (поєднання різноманітних проблем та формування з їх урахуванням оптимальних рішень); раціонально-дедуктивна модель (включає етапи визначення проблеми, збору інформації, розробки альтернатив рішення, їх раціональне оцінювання та вибір оптимальної альтернативи); дискретно-інкрементаційна модель Ч. Ліндблома (прийняття рішень невеличкими кроками у процесі розгортання проблемної ситуації); редукційні, тобто зведення проблемної ситуації до найменшого її компонента, його аналіз та оцінка проблеми у сукупності [59].

В роботах В. Козакова визначені основні принципи та мета державного управління в Україні, яка полягає в реалізації цілей та функцій держави, враховуючи її політичну та юридичну природу. Важливо відзначити, що державне управління не обмежується виконанням функцій держави в їх сукупності. Завдяки телеологічній природі державного управління можна розкрити соціально-ціннісний підґрунтя державної влади, яка повинна забезпечити єдність у реалізації цільового визначення, постановки цілей та досягнення них на практиці. Ця єдність досягається через збалансованість принципів державного управління: загальносистемних, спеціалізованих та структурних [47,48].

Треба підкреслити, що *у процесі прийняття управлінського рішення визначальним є система оцінювання його ефективності*. Ефективність управлінського рішення характеризується великою кількістю різноманітних факторів технологічного, соціально-економічного та організаційного характеру. До технологічних факторів, що визначають ефективність управлінських рішень,

можна віднести забезпечення оргтехнікою, рівень технічної культури фахівців, автоматизацію процесів. Перелік соціально-економічних факторів включає наступні складові: авторитет керівництва; міжособистісні стосунки; індивідуально-психологічні характеристики співробітників; наявність конфліктних ситуацій; існування системи морального та матеріального стимулювання; рівень санітарно-гігієнічних умов праці; рівень фізичного навантаження; показник стомлюваності та загальний стан здоров'я працівників. Організаційні фактори сформовані наступним чином: раціональність побудови апарату управління; рівень розподілу та кооперації праці; підбір та розстановка кадрів; організація виконання завдань та робочих місць; раціональність використання робочого часу.

Викликають інтерес практичні дослідження прийняття та реалізації управлінських рішень в організаціях, результати яких можна покласти в основу методології оцінки впливу управлінських рішень на розвиток організації за певною системою показників. Показовим здається лонгітюдний аналіз процесів прийняття управлінських рішень І. Приходька і Л. Чжишуана [79]. У загальному переліку управлінських рішень, підкреслюють дослідники, переважають ініціативні (90%), які розуміються як поточні рішення щодо життєдіяльності організації. Дослідники аналізували систему наказів, що видаються в організації та надходять від керівних органів. За змістовною частиною накази розподілились наступним чином: організаційно-розпорядчі (30,8%); з управління персоналом (22,8%); адміністративно-господарські (19,3%); з питань службової комунікації (20,8%). Така статистика не є показовою для різноманітних організацій, але створює певне уявлення про діяльність середньостатистичної організації. Значна кількість управлінських рішень, що оформлені як накази, мають так званий “рутинний” характер (76,4%), чітку та заздалегідь визначену регламентацію їх прийняття, оформлення і доведення до виконавців. І. Приходько та Л. Чжишуан вказують, що за період дослідження було прийнято 6% тактичних та менше 1% стратегічних рішень. На частку

поточних рішень припадає 18,4% наказів, що видаються в організації. За цією простою статистикою виникає необхідність розробки методики, яка б визначала оптимальне співвідношення рутинних та стратегічних рішень, ступінь впливу управлінських рішень на динаміку розвитку організації та успішність її функціонування. Науковцями наголошується, що лише 25% управлінських рішень в організації мають чіткі плани та програми реалізації, конкретні терміни виконання та форми доведення до виконавців. Практично в кожній організації, зазначають І. Приходько та Л. Чжишуан існує категорія управлінських рішень, які реалізуються у так званих типових наказах (20%), що видаються з певною періодичністю. Визначена ситуація дає можливість полегшувати прийняття управлінських рішень за рахунок елементів стандартизації та формалізації, але щорічно їх результативність залежить від зміни впливу суб'єктивних та об'єктивних факторів. Дослідники підкреслюють, що у процесі реалізації управлінських рішень часто присутня процедура корекції (11,5%), що потрібно враховувати при формуванні методики проведення цього процесу. Система реалізації управлінських рішень в конкретній організації свідчить про те, що лише 65% рішень було реалізовано у встановлений термін з певною якістю. Це потрібно розглядати як принциповий показник для оцінки ефективності процесу прийняття рішень. Цікавим є те, що до системи оцінки реалізації рішень дослідники включили показники нереалізованих рішень: частково виконаних (14,1%); невиконаних через суб'єктивні причини (низька ретельність) (84,9%); невиконаних через відсутність матеріально-технічного забезпечення (15,1%).

Отже, за результатами контент-аналізу встановлено, що управлінське рішення у сфері державного управління виступає основою процесу управління. Воно є результатом вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на реалізацію поставленої цілі в умовах, що визначаються параметрами проблемної ситуації та обумовлюється цілеспрямованим аналізом індетермінованих умов, вибором шляхів, методів і засобів вирішення визначених завдань.

Висновки до розділу.

1. З кінця 90-х рр. ХХ ст. в Україні проводиться адміністративна реформа, внаслідок якої оптимізовано систему органів виконавчої влади, прийнято новий Закон України “Про Центральні органи виконавчої влади”, усунуто дублювання та суперечливість певних функцій; запроваджено типологію ЦОВВ за європейськими стандартами: міністерства (формування державної політики), державні служби (надання послуг), державні інспекції (контроль та нагляд), державні агентства (управління майном) та регулятори; кількість ЦОВВ зменшено з 111 до 88; положення про ЦОВВ оновлено; в системі ЦОВВ скорочено 23 органів, що мали відношення до Уряду; оптимізовано систему прийняття урядових рішень (запроваджено зміни до Закону України “Про Кабінет Міністрів України”; кількість посад у складі Кабінету Міністрів України оптимізовано та скорочено з 36 до 19; склад Секретаріату КМУ зменшено на 50%; скасовано урядові комітети; кількість заступників міністрів та керівників ЦОВВ зменшено з 10 до 3; в міністерствах уведено посаду заступника міністра – керівника апарату (державний службовець)); реформується система технічного регулювання; модернізовано систему контролю і нагляду [3,4].

2. Теорія прийняття рішень у науці державного управління набула сталого розвитку. Постійно відбувається удосконалення механізму та протоколів прийняття управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень на державному рівні розглядається як один з основних механізмів функціонування держави.

3. Специфіка механізму державних рішень, що приймалися у воєнній сфері не відрізнялася від загальнодержавних рішень в інших сферах. Основним підґрунтям підготовки та прийняття рішень було застосування SWOT-аналізу. Процедури і протоколи підготовки та прийняття рішень мали загально-державний характер прийняті для стратегічного планування.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ВОЄННІЙ СФЕРІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ.

2.1 Особливості прийняття та реалізації державно-управлінських рішень у воєнній сфері в умовах соціально-політичних трансформацій в Україні.

Як загальні основи управлінського рішення у сфері державного управління впроваджені у воєнну сферу, чи існують відмінності та її специфічні особливості? Відповідь на це питання допоможе знайти детальний аналіз наведений нижче.

Термін "стратегічне управління" виник у 70-80 роках минулого століття як метод управління, який зосереджується на вищому рівні. Сутність стратегічного управління полягає в тому, що стратегічні рішення формуються на основі визначення поведінки організації у поточний момент, розглядаючи його як вихідний пункт для майбутнього. Таким чином, рішення приймається, враховуючи обставини на даний момент, але водночас передбачає, що його виконання має не тільки відповісти на виклик зовнішнього середовища, а й забезпечити можливість успішних реакцій на зміни в майбутньому.

Великий внесок у розвиток методології стратегічного управління внесли Б. Карлофф, П. Друкер, Х. Мінцберг і М. Портер. Взаємодія між системою управління та зовнішнім середовищем визначає сутність стратегії розвитку [44]. Зокрема, Х. Мінцберг вказує, що "формулювання стратегії включає інтерпретацію середовища та створення послідовних моделей в потоці організаційних рішень" [63]. Е. Боумен розглядає стратегію як "інституціональну сферу, що має справу переважно з відносинами між організацією та її навколишнім середовищем" [34].

Стратегічне управління - це діяльність з управління, яка пов'язана з визначенням цілей і завдань органів державної влади. *Сутність*

стратегічного управління полягає у доктринальному визначенні певних стратегічних цілей, організації стратегічного планування, забезпечення довгострокової стратегії досягнення визначених цілей та створення належних управлінських механізмів для реалізації цієї стратегії.

Стратегічне управління пов'язане з визначенням відповідних стратегічних цілей та з підтриманням належних взаємовідносин з навколишнім середовищем, які дають змогу вирішувати намічені завдання.

Адаптація до зовнішнього середовища охоплює стратегічні дії, які покращують взаємовідносини організації з її оточенням. Організації необхідно адаптуватися до зовнішніх можливостей, розглядаючи різні варіанти та забезпечуючи ефективне втілення стратегії в цих умовах.

Стратегічне управління виникло еволюційно зі стратегічного та оборонного планування, що складає його основу. Для стратегічного управління характерний алгоритм: що робити (концептуальний аспект); як робити (технологічний аспект); з використанням яких ресурсів (ресурсний аспект); хто має робити (кадровий аспект); якою має бути структура організації та механізм управління, що забезпечить організаційні зміни (організаційно-управлінський аспект).

Стратегічне управління взаємодіє з державним управлінням і є похідним від останнього. Запровадження принципів та методів стратегічного управління в органах державної влади має позитивний вплив на результативність управлінської діяльності [75]:

стратегічне управління передбачає реалістичну модель майбутніх результатів діяльності організації і дозволяє коригувати стратегію та мету досягнення цілей;

процес стратегічного управління забезпечує чітке усвідомлення цілей діяльності організації та її структурних підрозділів управлінцями на всіх рівнях і підвищує їхню мотивацію;

цілі діяльності організації розділяються на відповідні напрями та завдання конкретних структурних підрозділів;

стратегічне управління покращує взаємозв'язки між організацією та

зовнішнім середовищем, між структурними підрозділами організації, покращує внутрішню координацію;

стратегічне управління конкретизує завдання кожного структурного підрозділу організації та працівника, стимулює їх до кооперативного підходу у вирішенні проблем, дозволяє інтегрувати поведінку індивідумів і колективів усередині організації, орієнтоване на підвищення якості управлінських рішень, раціональне використання ресурсів.

Процес стратегічного управління потребує творчого, науково обґрунтованого підходу. За Дж. Месоном, "стратегічне управління не є механістичною та жорстко формалізованою діяльністю. Воно творче, безперервне та гнучке. Іншими словами, це мистецтво, що передбачає стратегічне мислення" [60].

Наукові джерела розглядають наступні етапи стратегічного управління: визначення місії (призначення) органу управління; оцінювання умов і факторів зовнішнього середовища; проведення цільового, функціонального, організаційного та ресурсного аналізу діяльності органу; формулювання цілей його діяльності; розробка стратегії; впровадження стратегії з одночасним моніторингом; оцінка досягнення результатів.

На першому етапі стратегічного управління визначається місія (призначення) органу державної влади чи органу місцевого самоврядування. Призначення органу (місія) обумовлюється Конституцією України та відповідними законодавчими актами. Ретельний аналіз цих положень дозволяє конкретизувати сферу діяльності, визначити конституційні та законодавчі принципи, форми та методи функціонування. Сутність місії повинна враховувати:

формулювання призначення на основі конституційних та законодавчих положень у простій та зрозумілій формі;

задоволення певних інтересів та потреб споживачів, надання управлінських послуг на рівні держави або відповідної громади;

відповідність цінностям суспільства і держави, врахування напрямків розвитку цивілізації;

відображення довгострокової перспективи розвитку у наданні відповідних послуг;

пояснення, чому саме органи державної влади чи органи місцевого самоврядування повинні надавати ці послуги, а не інші державні організації.

Оцінка умов і факторів зовнішнього середовища включає аналіз цільового середовища (task environment) та аналізу макросередовища (macro-environment) [74].

Аналіз цільового середовища базується на результатах формулювання призначення органу, що означає, що цілі його діяльності визначаються у формалізованій формі, без конкретизації діагностичних критеріїв їх досягнення. Цей аналіз передбачає оцінку цілей на їхню пріоритетність і доцільність, тобто необхідність задоволення відповідних інтересів і потреб юридичних і фізичних осіб на відповідному організаційно-правовому рівні державного управління.

Аналіз основних факторів макросередовища часто називають PEST-аналізом (P - політико-правове середовище, E - економічне середовище, S - соціокультурне середовище, T - технологічне середовище). Цей аналіз охоплює політичні, економічні, соціальні, культурні, технологічні, екологічні та інші фактори, які можуть сприяти або становити загрозу розвитку відповідної сфери управління.

Цільовий аналіз повинен підтвердити правильність і вірність визначення діагностованих (тобто тих, що мають чітко виражений критерій оцінки діяльності), науково обґрунтованих (перспективні напрями діяльності органу визначені на підставі прийнятих результатів наукових досліджень) і суспільно підтримуваних (наявність, зокрема, результатів незалежних соціологічних досліджень або інших методів вивчення громадської думки) цілей функціонування органу, які повинні визначатися відповідними програмами (планами) діяльності, такими як програма Кабінету Міністрів України, національні, державні, галузеві, регіональні, місцеві тощо.

Функціональний аналіз включає нормативно-правову конкретизацію завдань і функцій органу, їх порівняння з реальною діяльністю. Цільовий та

функціональний аналізи дозволяють проводити організаційний, включаючи структурний, аналіз діяльності, який охоплює не тільки аналіз організаційної структури, а й аналіз технологічних і регламентних процесів прийняття управлінських рішень та надання відповідних послуг юридичним і фізичним особам.

Вказані види аналізу становлять основу для проведення оцінки ресурсного забезпечення. При цьому аналіз піддається різні ресурси, такі як правові, фінансові, матеріальні, інформаційні, кадрові тощо, які є необхідними для виконання місії органу. Інтеграція результатів оцінки факторів зовнішнього середовища та загального потенціалу (цільового, функціонального, організаційного, ресурсного) органу в літературі з стратегічного управління отримала назву SWOT-аналіз (S - сильні сторони, W - слабкі сторони, O - можливості, T - загрози).

Це в практичному плані завершує процес визначення призначення організації та проведення аналізу. Наступний етап стратегічного управління спрямований на формування стратегії діяльності.

Формулювання цілей діяльності органу управління базується на принципах SWOT-аналізу.

Цілі є конкретними станами окремих показників діяльності органу в певний момент часу, досягнення яких є бажаним і на досягнення яких спрямована діяльність органу. Цілі повинні максимально відображати призначення та охоплювати всі аспекти його діяльності.

Вони є визначальними характеристиками для планування діяльності, визначення організаційної структури на основі цільової та похідної функціональної структури, ресурсного забезпечення, мотивації та оцінки функціонування органу взагалі та його окремих структурних підрозділів і працівників.

Цілі діяльності державного органу можна розподілити на стратегічні, оперативні та тактичні. Стратегічні цілі базуються на конституційних та законодавчих положеннях, легітимізованих програмах вищих посадових

осіб. Стратегічні цілі розкладаються на тактичні, що визначаються часовими та просторовими рамками (коли і хто виконує). Оперативні цілі визначають зміст та характер щоденної діяльності структурних підрозділів та працівників органу.

При цьому цілі повинні відповідати кільком обмеженням: бути конкретними (*specific*), вимірюваними або діагностованими (*measurable*), досяжними (*achievable*), релевантними (*relevant*) та визначеними в часі (*timed*) [40].

Існують два протилежних підходи до розуміння процесу формування стратегії. Перший ґрунтується на чіткому визначенні кінцевого стану управлінської сфери, який має бути досягнутий протягом певного часового інтервалу. Далі визначаються всі заходи, необхідні для досягнення поставлених цілей, формується план дій із вказівкою термінів. Такий підхід характерний для централізованої планової економіки. У цьому розумінні стратегія – це конкретний довгостроковий план для досягнення конкретної мети, а процес формування стратегії – це визначення цілей та розробка довгострокового плану.

Другий підхід до розуміння стратегії визначає її як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації в контексті її сфери, засобів і форм діяльності, взаємодії внутрішніх процесів та стосунків з зовнішнім середовищем, спрямований на досягнення поставлених цілей. Згідно з цим розумінням, стратегія визначає напрямок розвитку як основний елемент стратегічного управління. Напрямок розвитку, крім змістовної частини, також характеризується конкретною ціллю, яка раніше була визначена.

Паралельно зі стратегією, в стратегічному управлінні велике значення мають правила (*policy*), які визначають процедурні (технологічні) аспекти діяльності органу, не маючи визначеної цільової складової. Ці правила, як правило, мають обмежений чи рекомендаційний характер і визначають межі діяльності та поведінки органу, спрямовуючи його на реалізацію визначеної стратегії.

Реалізація стратегії з одночасним моніторингом означає перетворення стратегії в конкретні дії шляхом розробки цільових програм, формування відповідних функціональних і організаційних структур, забезпечення відповідними ресурсами. Цей процес може включати зміни в структурі та системі управління органу. Особливістю реалізації стратегії є можливість виникнення не тільки труднощів через неякісне виконання добре розробленої стратегії, але й проблем, спричинених негативними зовнішніми факторами. Це вимагає направлення (іноді корекції) реалізації стратегії в межах визначених завдань органу.

Оцінка досягнення результатів включає застосування попередньо визначених критеріїв ефективності, порівняння фактичних результатів з цільовими. В разі виявлення розходжень між цільовими та фактичними результатами (коли цільові показники перевищують фактичні), вживаються заходи для усунення цих розходжень. Також передбачається впровадження моніторингу заходів реалізації стратегії, що дозволяє виявити слабкі місця чи неефективні заходи на попередніх етапах. Це забезпечує своєчасне усунення або мінімізацію впливу негативних факторів на досягнення цілей діяльності органу. Процес трансформації стратегії в конкретні дії актуалізує питання формування програми діяльності органу виконавчої влади.

Використання цього принципу сприятиме вирішенню важливого завдання забезпечення ефективності діяльності державного апарату, зміни іміджу державної служби та формування нової управлінської культури державних службовців. У період трансформації реалізація державної політики, зокрема економічної, потребує значно більшого впливу держави, ніж у стабільних ринкових умовах. Функції держави, цілі, заходи, засоби, методи, технології тощо з реалізації політики постійно змінюються, що повинно супроводжуватися адекватними, іноді передовими змінами цільових, функціональних, структурних, елементних, комунікаційних, процесуальних настанов державного апарату та державної служби.

2.2 Проблеми та стан підготовки, прийняття і реалізації державно-управлінських рішень у воєнній сфері.

На початку 2000-х років продовжувалося швидке скорочення Збройних Сил України, Національної гвардії України, Державної прикордонної служби України, державної служби спеціального транспорту України, Державної служби спеціального зв'язку України тощо, яке було розпочате у середині 90-х. Скорочення супроводжувалося державними програмами реформування і розвитку складових Воєнної організації держави, які передбачали з одного боку суттєве скорочення “силових структур”, а з іншого їх сталий розвиток в контексті набуття нових можливостей (сьогодні ми їх трактуємо як спроможності) [14-22,34]. Показники скорочення особового складу та ОВТ ЗС України наведені на рис. 2.1 та рис. 2.2.

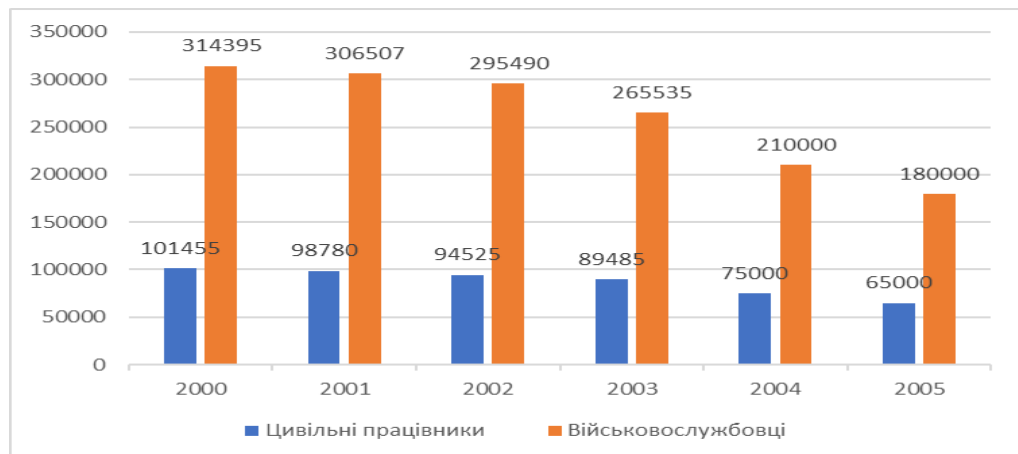


Рис. 2.1 Динаміка скорочення особового складу ЗС України у період з 2000 по 2005

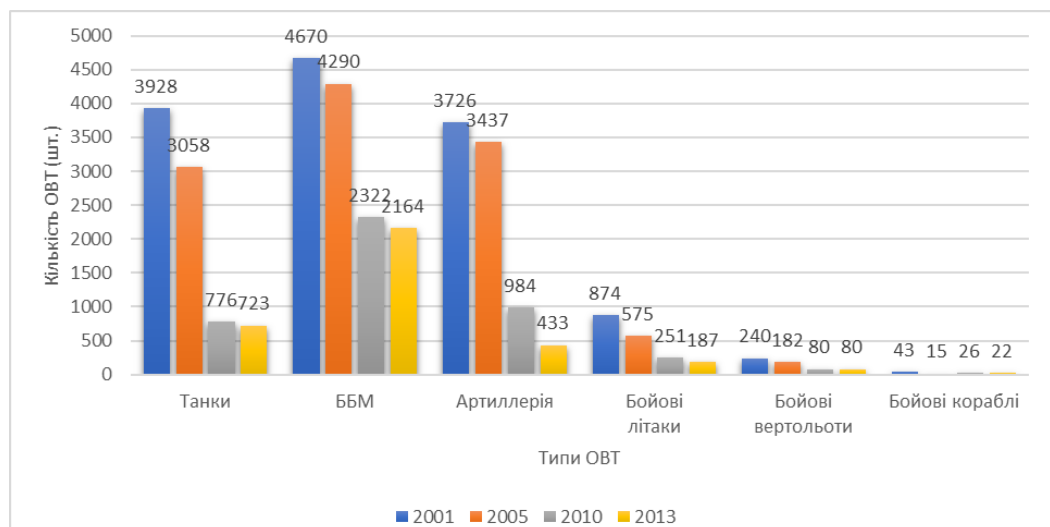


Рис. 2.2 Динаміка скорочення ОВТ ЗС України у період з 2000 по 2013

Але, занепад економічного розвитку країни та недооцінювання воєнно-політичного керівництва держави важливості ролі сил оборони не дозволяв профінансувати розроблені державні програми у повному обсязі (рис. 2.3).

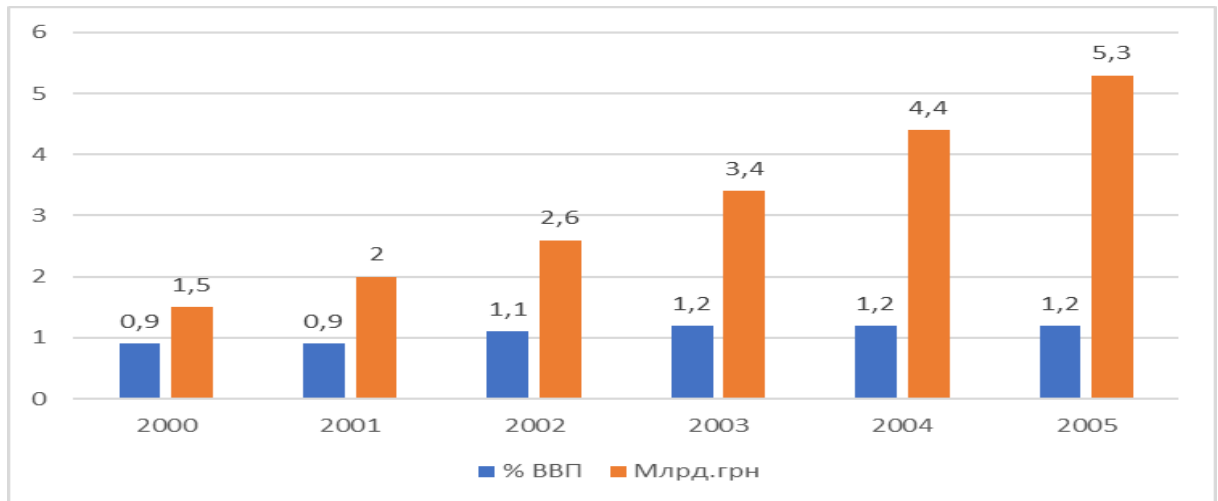


Рис. 2.3 Показники видатків на потреби ЗС України у 2000-2005 роки

Так, протягом десяти років у ЗС України суттєво були скорочені Сухопутні війська, війська ППО, Повітряні Сили [76], продовжували “жалісне” існування (без відповідної фінансової підтримки) ВМС України (рис. 2.4).

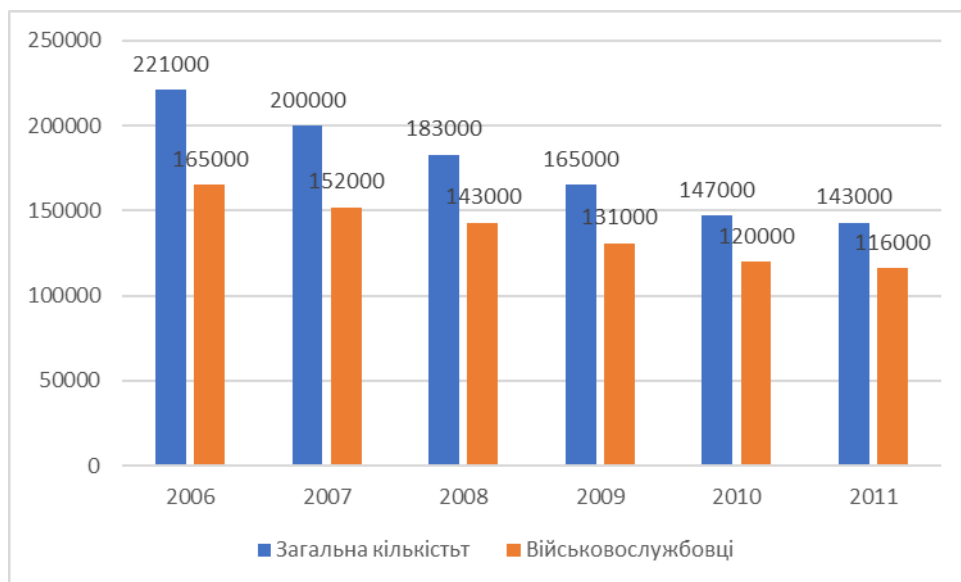


Рис. 2.4 – Динаміка скорочення ЗС України у період з 2006 по 2011 роки

Практично 90% бюджету використовувалося на утримання Збройних Сил. За таких умов про розвиток Збройних Сил можна було тільки мріяти.

Орієнтовні показники видатків на потреби ЗС України

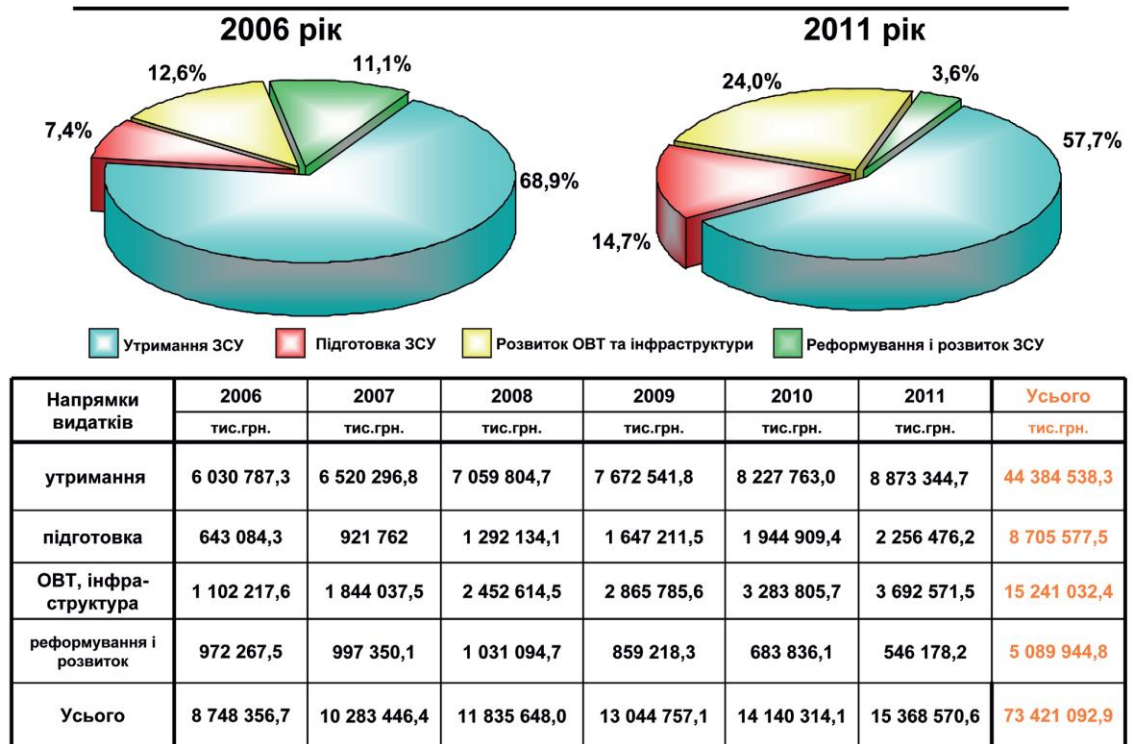


Рис. 2.5 – Орієнтовні показники видатків на потреби ЗС України

У відповідності до програми розвитку ЗС України у 2006 році було сформоване Об'єднане оперативне командування (ООК) за J-структурою [15], був підібраний оперативний склад цього органу військового управління та розпочата його підготовка для набуття спроможностей. Станом на 2011 рік оперативний склад увесь 100% пройшов спеціалізовану курсову підготовку та набув оперативних спроможностей. По закінченню підготовки оперативного складу у 2011 році цей орган військового був розформований [16].

Система мобілізаційної підготовки держави також перебувала в стадії постійного реформування. І, в кінці кінців, протягом 20 років (з середини 90-х по 2013 рік) практично була знищена.

Стратегічні та оперативні запаси ЗС України протягом 2000 – 2010 років були практично повністю розпорошені, розкрадені та склали недостачу до 95%.

Станом на початок 2014 року чисельність ЗС була доведена до 150 тис. (включно з працівниками ЗС України) та включала всього 10 бойових механізованих бригад [22].

Провідне значення у прийнятті державних рішень у воєнній сфері займає система управління ЗС, яка включає органи управління, пункти управління, а також систему зв'язку та АСУ. Це вимагає провести детальний аналіз стану системи управління ЗС за зазначений період.

Станом на кінець 2014 р. система управління ЗС включала:

на стратегічному рівні – Міністерство оборони, Генеральний штаб ЗС, Тил, Озброєння, Головне управління оперативного забезпечення, Головний командний центр;

на оперативно-стратегічному рівні – командування видів, командування Високомобільних десантних військ Збройних Сил;

на оперативному рівні – управління оперативних командувань “Північ”,

“Південь”, 8-го армійського корпусу, управління повітряних командувань Повітряних Сил;

на тактичному рівні – управління бригад, полків, баз, складів, арсеналів та інших військових частин, рівних названям.

Протягом періоду з 2012 по 2014 роки відбулися значні структурні зміни в Збройних Силах, що включали уточнення розподілу оперативних, адміністративних та функцій забезпечення між різними рівнями військового управління [21,22]. Незважаючи на це, не вдалося повністю впровадити якісно нову систему управління військами, зокрема у сфері інформаційного забезпечення бойових дій, яка б забезпечила можливість застосування високоточної зброї.

Після анексії Криму та розв'язання конфлікту з росією у 2015 році, обов'язки органів військового управління суттєво розширилися, змінилися умови їхнього функціонування, і зросли вимоги до оперативності та якості управління, що вимагало поліпшення системи управління [23].

У результаті проведених заходів були створені можливості для керівництва видами військ, чотирма оперативними та трьома повітряними командуваннями. Також було удосконалено систему управління військами та сформовано Об'єднаний оперативний штаб. Додатково було створено Командування Сил спеціальних операцій. Відновлено функціонування Командування та військових частин Військово-Морських Сил України.

На кінець 2015 р. система управління Збройними Силами включала:

на стратегічному рівні – Міністерство оборони, Генеральний штаб, Тил, Озброєння, Головне управління оперативного забезпечення;

на оперативно-стратегічному рівні – Об'єднаний оперативний штаб, командування видів, Сил спеціальних операцій;

на оперативному рівні – управління оперативних командувань “Північ”, “Південь”, “Схід”, “Захід”, командування Високомобільних десантних військ Сухопутних військ, управління повітряних командувань “Центр”, “Захід” і “Південь” Повітряних Сил, управління військово-морських баз “Західна” і “Південна” Військово-Морських Сил;

на тактичному рівні – управління бригад, полків, баз, складів, арсеналів, інших військових частин їм рівних, національні контингенти [23].

У 2015 році була проведена оптимізація структури Генерального штабу Збройних Сил, спрямована на врахування бойового досвіду управління міжвидовими угрупованнями військ, перспективних структур органів військового управління та відповідності стандартам армій країн-членів НАТО. Загалом було реалізовано 24 організаційні заходи.

У 2016 році продовжилося планове розширення системи управління Збройними Силами та посилення можливостей органів військового управління, спрямоване на підвищення якості оперативного і бойового управління силами в районі проведення антитерористичної операції та на інших напрямках [24]. Основний акцент був зроблений на:

- модернізації польового (мобільного) компонента автоматизованої системи оперативного (бойового) управління, зв'язку, розвідки та

спостереження (C4ISR) сил оборони, перетворюючи його на цифрові засоби із високим рівнем завадостійкості та захищеності, що відповідають стандартам НАТО;

- розробці основи автоматизованої системи оперативного (бойового) управління Збройних Сил;
- розширенні системи управління Повітряними Силами за допомогою впровадження комплексу засобів автоматизації командних пунктів автоматизованої системи управління авіацією та протиповітряною обороною держави;
- створенні підрозділів для взаємодії з об'єднаною цивільно-військовою системою організації повітряного руху України.

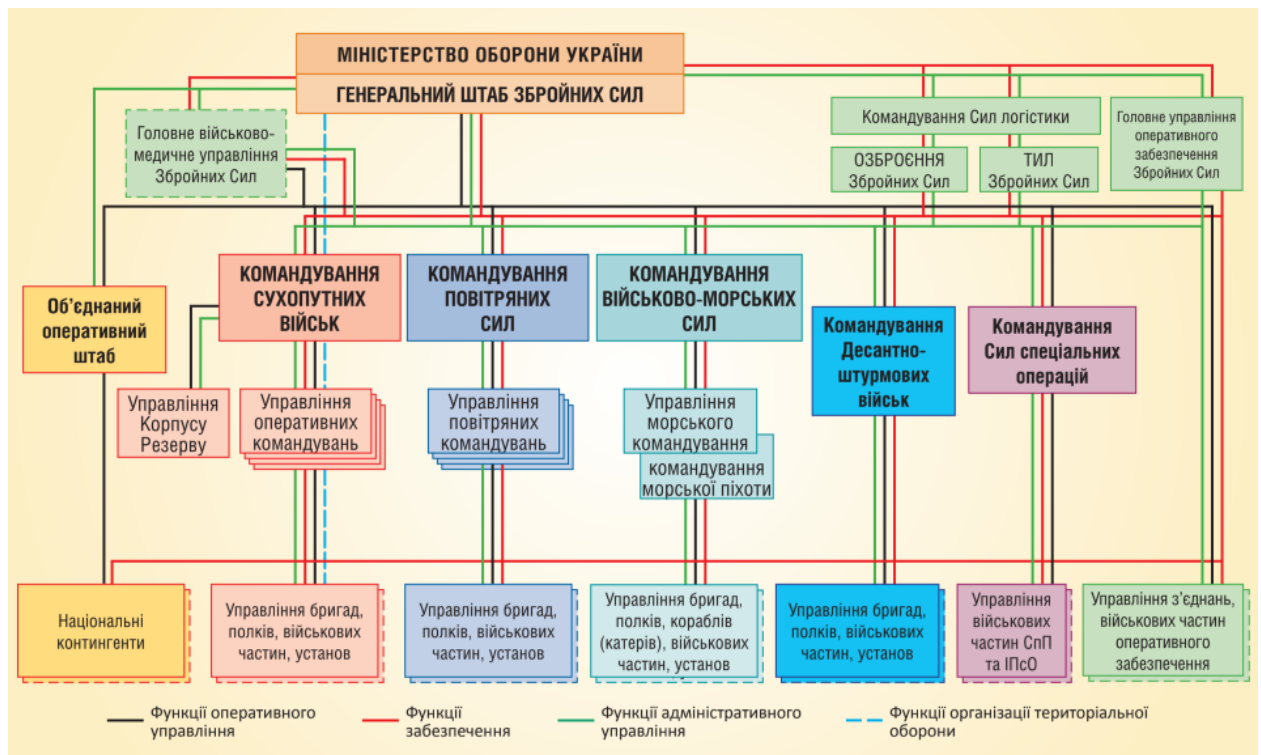


Рис. 2.6 – Система управління ЗС України

На кінець 2016 року система управління Збройними Силами включала [24] (рис. 2.6):

стратегічний рівень – Міністерство оборони, Генеральний штаб, Озброєння, Тил, Головне управління оперативного забезпечення;

оперативний рівень – командування видів Збройних Сил, Високомобільних десантних військ, Сил спеціальних операцій, Об'єднаний

оперативний штаб, управління оперативних командувань “Північ”, “Південь”, “Схід” і “Захід” Сухопутних військ, управління повітряних командувань “Центр”, “Захід”, “Схід” і “Південь” Повітряних Сил, управління військово-морських баз “Західна” і “Південна” Військово-Морських Сил [24,58];

тактичний рівень – управління бригад, полків, баз, складів, арсеналів, інших військових частин їм рівних, національні миротворчі контингенти.

Відповідно до "Стратегічного оборонного Бюлетня України" та "Державної програми розвитку ЗС України на період до 2020 року", перспективна система управління силами оборони будується на новому розподілі завдань, функцій, повноважень, відповідальності та підзвітності в галузі оборони та відповідає принципам управління обороною, прийнятим у державах-членах НАТО [27].

В Збройних Силах були реалізовані заходи оборонної реформи, спрямовані на створення системи об'єднаного керівництва, яка є адаптивною, гнучкою і здатною діяти на випередження. Ця система має бути стійкою та здатною діяти в умовах виконання заходів забезпечення національної безпеки і оборони, включаючи стримування збройної агресії російської федерації в Донецькій та Луганській областях. Ці заходи базуються на принципах і стандартах, прийнятих країнами-членами НАТО [25-27,66].

За підсумками цієї роботи: сформовано Директорат політики у сфері оборони Міністерства оборони; Директорат інформаційної політики у сфері оборони та стратегічних комунікацій Міністерства оборони; Директорат політики цифрової трансформації та інформаційної безпеки у сфері оборони Міністерства оборони; переформовано Департамент воєнної політики, стратегічного планування та міжнародного співробітництва Міністерства оборони в Департамент воєнної політики та стратегічного планування та Департамент міжнародного оборонного співробітництва Міністерства оборони; Департамент військової освіти, науки, соціальної та гуманітарної політики Міністерства оборони в Департамент військової освіти і науки та

Департамент соціального та гуманітарного забезпечення Міністерства оборони.

Проведені у Міністерстві оборони заходи були спрямовані на подальший розвиток сектору безпеки і оборони України відповідно до принципів і кращих практик держав – членів НАТО [27].

Також були розподілені повноваження між органами військового управління Збройних Сил, а саме покладання на:

Генеральний штаб Збройних Сил – планування оборони держави, стратегічне планування застосування Збройних Сил та планування генерування (формування, підготовка та розвиток) військ (сил); Командування об'єднаних сил Збройних Сил – застосування військ (сил); командування видів, окремих родів військ (сил) – генерування та забезпечення військ (сил).

У 2020 році завершився процес переходу Збройних Сил України до нових структур.

Було впроваджено структури J, G, A та N – організацій в систему військового управління та розділенням посад Головнокомандувача ЗСУ та начальника Генерального штабу, що передбачало досягнення чіткої лінії розмежування обов'язків між органами військового управління в системі застосування Збройних Сил України. Згідно з принципами, прийнятими в країнах НАТО, Міністерство оборони виступає як центральний орган влади, відповідальний за демократичний цивільний контроль над Збройними Силами, ресурсне забезпечення армії та визначення оборонної політики, тоді як Генеральний штаб реалізує цю політику. У Збройних Силах також було проведено розподіл повноважень між органами військового управління, які здійснюють генерацію та застосування військ [28].

Ці заходи були спрямовані на впровадження системи управління Збройними Силами України відповідно до принципів та стандартів, прийнятих у країнах-членах НАТО, що передбачало перехід органів військового управління на J-структуру. Це забезпечить кращу взаємодію з

збройними силами країн НАТО під час участі в операціях. Наприклад, участь у таких операціях передбачає використання військових частин із відповідною J-структурою, яка забезпечить ефективну координацію під час операцій та бойових дій. Процес переходу на J-структуру в Генеральному штабі Збройних Сил України успішно впроваджено в усіх органах військового управління.

Нова J-структура наведено на рис. 2.7 та включає такі елементи: J-1 – управління персоналом, J-2 – розвідка, J-3 – оперативна діяльність, J-4 – логістика, J-5 – оборонне планування, J-6 – зв'язок та інформаційні системи, J-7 – підготовка військ, J-8 – ресурси і фінанси, J-9 – цивільно-військове співробітництво [28].

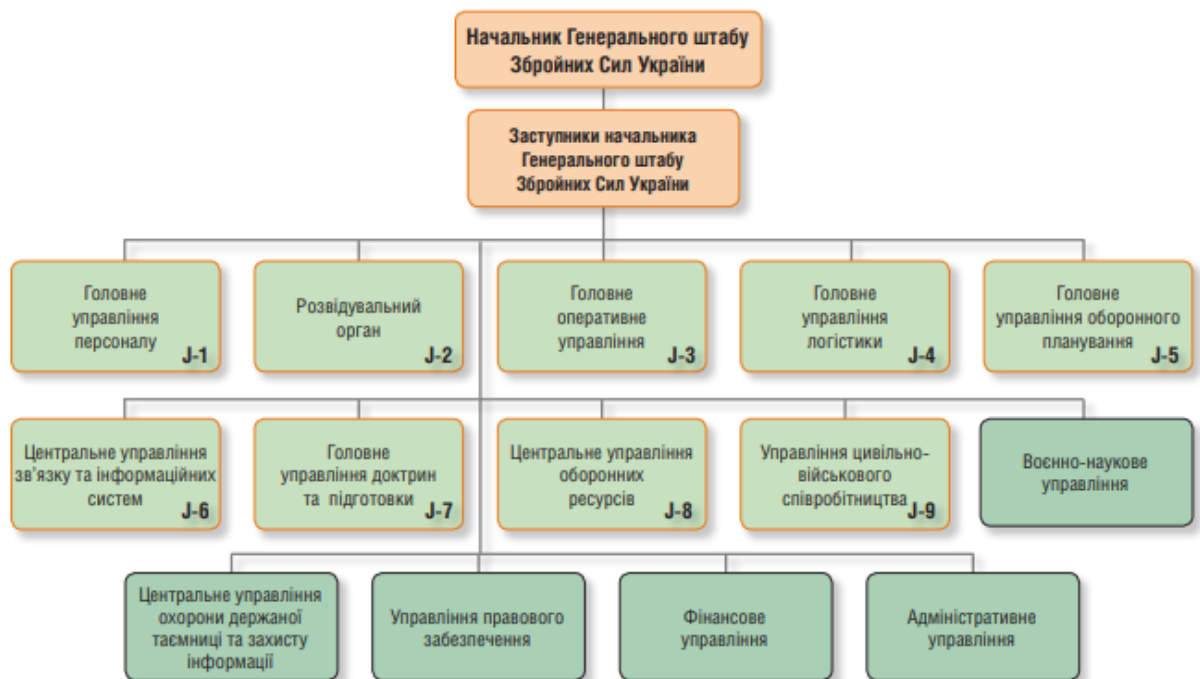


Рис. 2.7 – Система управління ЗС України [50]

Найвищою військовою посадовою особою є Головнокомандувач Збройних Сил України, який підпорядковується Президенту України та Міністру оборони України. Він має повноту повноважень щодо управління Збройними Силами України та несе відповідальність за готовність до виконання покладених завдань, керування застосуванням ЗС України та відданими йому силами та засобами інших складових сил оборони.

Головнокомандувач ЗС України безпосередньо доповідає Міністру оборони України щодо повсякденної діяльності ЗС України та керування поточними операціями, а також щодо сил та засобів інших компонентів сил оборони, які перебувають під його підпорядкуванням. У випадку введення воєнного чи надзвичайного стану Головнокомандувач ЗС України та Міністр оборони України звітують Президенту України щодо цих питань [28,71].

17 вересня 2021 року Президент України Володимир Зеленський увів у дію рішення Ради національної безпеки і оборони від 20 серпня затвердив Стратегічний оборонний бюлетень України. Документ розробили за участі представників Міністерства оборони, Генерального штабу Збройних сил, оборонних відомств, уряду, наукових установ та громадськості, а також іноземних радників [13].

Даний документ установлює ключові напрями військової політики, перспективну концепцію Збройних Сил України на 2030 рік, основні можливості, які потрібно розвивати для забезпечення оборонної потужності, а також стратегічні цілі для розвитку сил оборони до 2025 року [13].

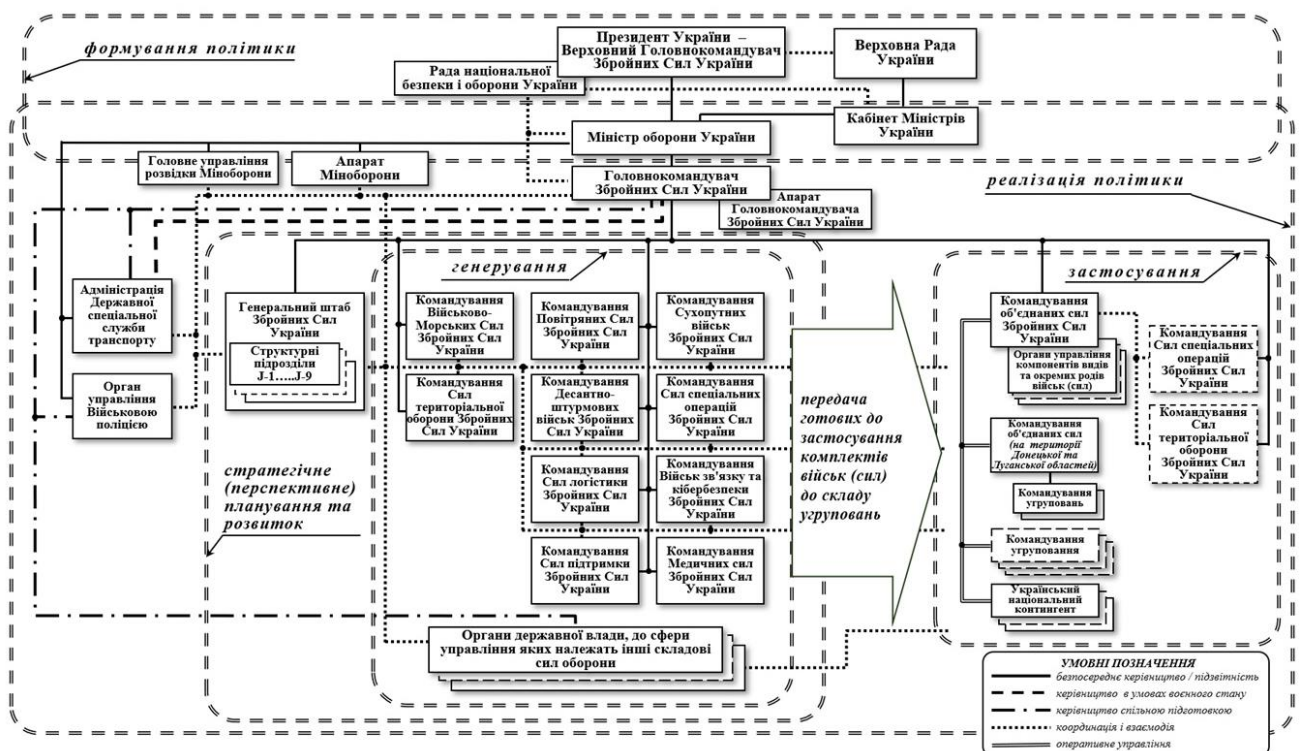


Рис. 2.8 – Система об'єднаного керівництва та управління ЗС України [13,41]

На основі Стратегічного оборонного бюлетеня України розробляються та реалізуються:

державні цільові програми, спрямовані на розвиток складових сил оборони та розв'язання проблем забезпечення оборони держави, зокрема їх оснащення сучасним озброєнням і військовою (спеціальною) технікою, створення необхідних запасів матеріально-технічних засобів, здійснення інших заходів з посилення обороноздатності держави;

інші програмні, планувальні документи та проекти з питань розвитку спроможностей сил оборони.

Відповідно до змісту та засад всеохоплюючої оборони України, а також цілей, пріоритетів і завдань державної політики у воєнній сфері, сферах оборони і військового будівництва реалізація воєнної політики України здійснюється за такими основними напрямками:

забезпечення відсічі та стримування збройної агресії російської федерації проти України, відновлення суверенітету і територіальної цілісності України в межах державного кордону, запобігання воєнним конфліктам з будь-якими іноземними державами;

планування всеохоплюючої оборони України з розробленням плану оборони України, Стратегічного плану застосування Збройних Сил України, інших складових сил оборони, оперативних планів і планів застосування сил та засобів оборони тощо;

набуття центральними органами виконавчої влади, іншими державними органами необхідних інституційних спроможностей щодо своєчасного та організованого проведення мобілізації, задоволення потреб оборони держави і захисту її території від можливої агресії та ефективного управління оборонними ресурсами;

розвиток спроможностей сил оборони в контексті підготовки до ведення всеохоплюючої оборони України, їх всебічне забезпечення;

упровадження в силах оборони передового досвіду, принципів і стандартів держав – членів НАТО, участь у спільних операціях та навчаннях

для досягнення критеріїв членства в НАТО з подальшою інтеграцією в євроатлантичні безпекові структури [13].

З початком широкомасштабної агресії російської федерації проти України почався процес формування нових органів військового управління на оперативно-стратегічному, оперативному та оперативно-тактичному рівнях. До таких ОВУ відносяться командування оперативно-стратегічних угруповань військ (ОСУВ “Північ”, “Таврія”, “Хортиця” і “Одеса”), командування оперативних та оперативно-тактичних угруповань військ [46].

Призначення, склад та завдання визначених ОВУ в умовах воєнного стану не розголошується.

З 2000-х років по теперішній час Положення Про Міністерство оборони України та Генеральний штаб Збройних Сил України змінювалось декілька десятків разів, і цей процес триває і досі. Зрозуміло, що безкінченний процес реформування органів військового управління у тому числі і стратегічної ланки вплинув на якість процесу прийняття державно-управлінських рішень у воєнній сфері.

Висновки до розділу.

1. Аналіз державних рішень у воєнній сфері у період з 2000 по 2023 роки показав, що основна маса рішень приймалися на основі ситуаційного підходу. При цьому не бралось до уваги як вплине реалізація того, чи іншого воєнно-політичного рішення на рівень безпеки держави загалом, при цьому фінансові ресурси, які витрачалися на оборону розходилися неефективно. Також не визначався рівень воєнної безпеки держави на перспективу після реалізації рішення.

Такий стан справ у воєнній сфері привів до зниження воєнної безпеки держави до такого рівня, який дозволив північному сусіду (рф) здійснити анексію Криму та розпочати гібридну війну на Сході України.

2. Прагнення України до членства в Євросоюз та НАТО передбачає трансформацію сфери воєнної безпеки у відповідності до вимог цих організацій.

При реформуванні сфери воєнної безпеки, перш за все, враховується досвід НАТО, але необхідно також враховувати, що це – досвід країн, які ніколи не вели оборонні бойові дії на своїй території. Необхідно враховувати, що не весь досвід країн НАТО однаково підходить Україні. Тому цей досвід треба не копіювати, а вивчати, аналізувати, творчо осмислювати і використовувати лише той, що відповідає геостратегічному положенню України, стану, завданням і функціям наших Збройних Сил. Разом з тим, не треба відкидати досвід і практику оборонного будівництва в незалежній Україні .

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ВОЄННІЙ СФЕРІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ

3.1 Удосконалена модель державно-управлінських рішень у воєнній сфері

Для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень державного рівня у воєнній сфері необхідно визначити критерій оцінювання такого рішення. Обґрунтування зазначеного критерію пропонується побудувати застосовуючи системний підхід до функціонування сектору безпеки і оборони, із застосуванням його системних властивостей.

Головною метою функціонування сектору безпеки і оборони (як відповідальної державної інституції за сферу національної безпеки) є повна реалізація національних інтересів у воєнній сфері. Досягнення зазначеної мети можливо виключно за умов забезпечення певного “достатнього” рівня воєнної безпеки держави. Для обґрунтування такого критерію пропонується обрати цільову функцію сектору безпеки і оборони, як системи – рівень воєнної безпеки держави.

Вихідними даними для визначення рівня воєнної безпеки держави пропонується система показників, що достатньо повно характеризує стан воєнної безпеки держави [54,55,56]:

1. Відносна чисельність сил оборони (СО) в масштабі держави (безрозмірний показник – б/р).
2. Бойовий потенціал СО (б/р).
3. Рівень бойової готовності СО (б/р).
4. Рівень мобілізаційної готовності СО (б/р).
5. Ступінь професійної підготовки особового (керівного) складу (б/р).
6. Рівень боєздатності СО (б/р).
7. Ступінь укомплектованості СО особовим складом (б/р).
8. Частка воєнного бюджету у загальному бюджеті держави (%).

9. Можливості щодо забезпечення СО ОВТ і підтримки їх в боєздатному стані за умов мирного часу (б/р).
10. Можливості держави щодо матеріально-технічного забезпечення СО на особливий період (б/р).
11. Ступінь задоволення оборонних витрат реальним потребам (б/р).
12. Ступінь забезпечення СО стратегічними запасами) (б/р).
13. Стан розвитку військової науки (б/р).
14. Ступінь збереження в оборонно-промисловому комплексі (ОПК) науково-технічного потенціалу (б/р).
15. Можливості ОПК щодо розробки сучасного ОВТ (б/р).
16. Ступінь реалізації гарантій безпеки держави з боку провідних країн світу (б/р).
17. Рівень небезпеки з боку суміжних країн (б/р).
18. Наявність двобічних договорів щодо дружби та співробітництва з суміжними країнами (шт.).
19. Ступінь напруженості воєнно-політичної обстановки у регіоні (б/р).
20. Ступінь забезпечення СО військово-підготовленими людськими ресурсами, які відповідають професійним вимогам (б/р).
21. Кількість офіцерів, які задовольняють вимогам за рівнем професійної підготовленості (%).
22. Кількість офіцерів, які задовольняють вимогам за станом здоров'я (%).
23. Середній вік воєнних вчених і педагогів вищої кваліфікації (роки).
24. Ступінь впливу діяльності СО на навколишнє середовище (б/р).
25. Ступінь соціально-психологічної напруженості в СО (б/р).
26. Ефективність морально-психологічного забезпечення СО (б/р).
27. Рівень патріотизму особового складу СО (б/р).
28. Ступінь активності (небезпеки) незаконних воєнізованих формувань у державі (б/р).
29. Ступінь впливу опозиційних партійних лідерів на особовий склад СО (б/р).

30. Рівень активності сепаратистських сил в державі (б/р).

31. Середній рівень життя військовослужбовців (частка грошового забезпечення на члена сім'ї / мін. прожитковий рівень (%)).

32. Стан соціального забезпечення військовослужбовців (б/р) тощо.

Крім того, в даній системі потрібно враховувати показники інших сфер національної безпеки, які раніше не використовувались, але як показав досвід російсько-української війни мають значний вплив на сферу воєнної безпеки.

До таких показників можна віднести:

33. Наявність надійного механізму розв'язання політичного конфлікту (б/р).

34. Об'єм фінансової допомоги від партнерів (млрд грн).

35. Об'єм матеріально-технічної допомоги (ОВТ, спорядження, обладнання тощо) від партнерів (млрд грн).

36. Якість матеріально-технічної допомоги (ОВТ, спорядження, обладнання тощо) від партнерів (б/р).

37. Ступінь соціальної й психологічної напруженості у суспільстві (б/р).

38. Дефіцит бюджету (%).

39. Спад виробництва (%).

40. Темпи інфляції (%).

41. Ступінь протидії з боку державної влади зростанню інформаційних впливів та кібератак (б/р).

42. Зменшення чисельності населення України (млн чел.) тощо.

Значення показників визначаються на підставі наявних статистичних даних, а за їх відсутності – експертним опитуванням.

Отже, при прийнятті державних рішень із застосуванням зазначеного переліку показників стане можливим розрахувати інтегральний показник (цільову функцію сектору безпеки і оборони) та розглядати альтернативні варіанти рішень у масштабі часу, максимально наближеного до реального.

Загальна модель такого підходу до прийняття державних рішень у военній сфері буде мати вигляд наведений на рис.3.1.

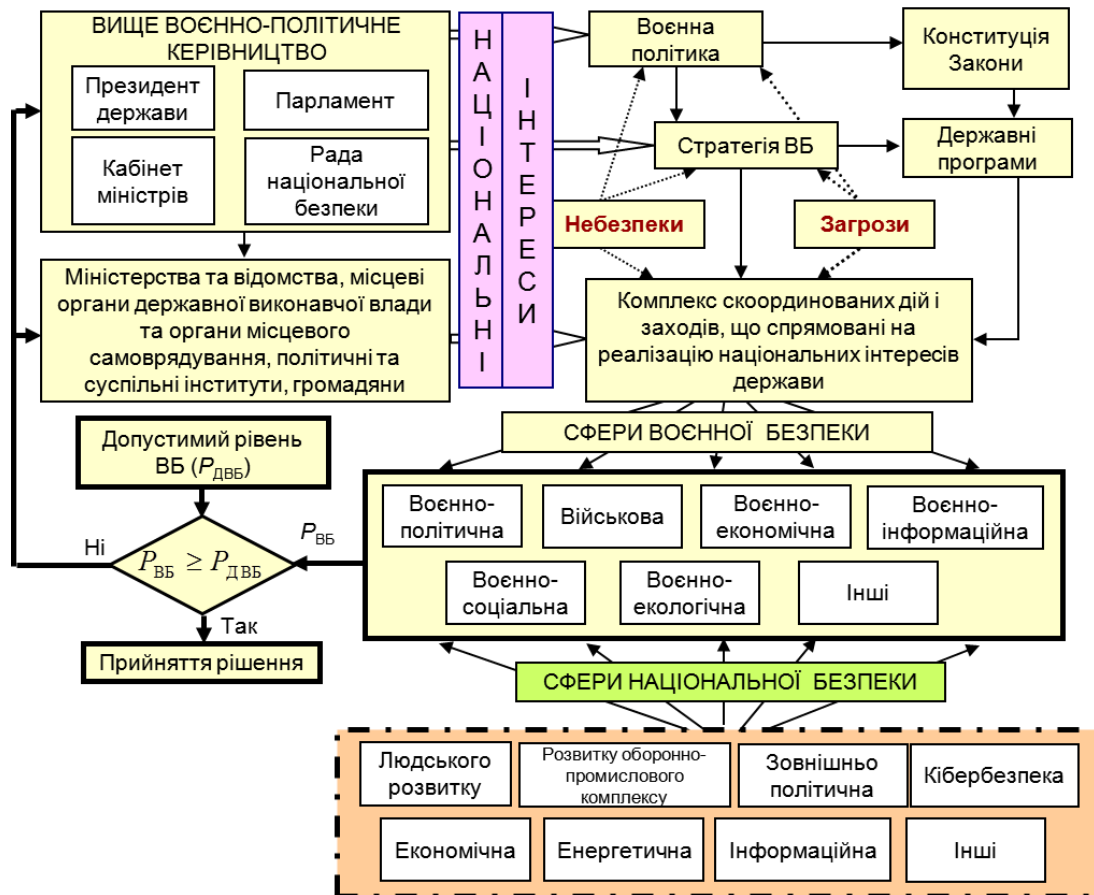


Рис. 3.1 Запропонована удосконалена модель державно-управлінських рішень у военній сфері

Використання наведеної моделі передбачає порівняння отриманого значення рівня воєнної безпеки ($P_{ВБ}$) з його допустимим (потенційним) рівнем ($P_{ДВБ}$). Останній повинен максимально враховувати поточну ситуацію, ресурсні можливості держави та рівень небезпеки наявних загроз. Якщо інтегральний показник (цільова функція) при обраному варіанті рішення зменшується, то процедура формування рішення повторюється з метою пошуку найбільш доцільного варіанту рішення, який в кінцевому підсумку подається для затвердження [54].

Впровадження вказаної моделі обґрунтування державних рішень в сфері воєнної безпеки також сприятиме ефективній організації процесів планування різних варіантів застосування сил оборони в умовах

надзвичайних ситуацій.

Отже, такий підхід до визначення цільової функції у системі забезпечення воєнної безпеки дозволить визначати раціональне рішення. Цей механізм може використовуватися при оцінюванні як існуючого стану воєнної безпеки, так і прогнозного стану, тобто оцінювати рівень воєнної безпеки як на етапі прийняття рішення, так і після реалізації рішення (комплексу скоординованих дій, заходів) (рис. 3.1).

Здійснення реалізації наведеної моделі обґрунтування державних рішень можливо за допомогою використання багатовимірних якісних та кількісних показників, які відображають рівень національної та військової безпеки [55,56]. Значення цих показників визначаються на основі наявних статистичних даних, а в разі їх відсутності – за допомогою експертного опитування. З використанням кількісних методів багатовимірного порівняльного аналізу на основі визначених вихідних даних можна розраховувати рівень воєнної безпеки держави.

За умови використання методів таксономії [54,55] на підставі отриманих даних, будується матриця, що характеризує множину, яка досліджується:

$$[X_{ij}] (i = 1, 2, \dots, \omega, j = 1, 2, \dots, n), \quad (3.1)$$

де i – об'єкти (варіанти рішень, рівні розвитку, ступені небезпеки тощо);

j – показники;

ω – кількість розглядуваних об'єктів;

n – кількість показників, обраних для опису властивостей об'єктів.

Кількісні значення елементів вихідної матриці та показників ступенів реалізації національних інтересів у різних секторах воєнної безпеки також встановлюються на основі реальної статистичної інформації або визначаються результатами експертного опитування. Оскільки дані у матриці відображають різні характеристики об'єктів та мають різні одиниці вимірювання, обчислювальні процедури стають значно складнішими. Отже,

матрицю вихідних даних слід звести до стандартизованого вигляду за формулою

$$Z_{ik} = \frac{X_{ik} - X_k}{S_k}, \quad (3.2)$$

де Z_{ik} – стандартизоване значення k -го показника для i -го об'єкта;

X_{ik} – значення k -го показника для i -го об'єкта;

X_k – середнє арифметичне значення k -го показника;

S_k – стандартне відхилення k -го показника.

Середнє арифметичне значення k -го показника розраховують за формулою

$$X_k = \frac{1}{\omega} \sum X_{ik} (i=1, \omega), \quad (3.3)$$

де ω – кількість розглядуваних об'єктів.

Стандартне відхилення k -го показника визначають за формулою

$$S_k = \left[\frac{1}{\omega} \sum (X_{ik} - X_k)^2 \right]^{\frac{1}{2}}. \quad (3.4)$$

Для розрахунку елементів матриці відстаней найчастіше використовують метрику – абсолютну середню різницю значень показників:

$$C_{rs} = \frac{1}{\omega} \sum |Z_{r1} - Z_{s1}|, 1=1, \omega; r, s=1, n. \quad (3.5)$$

Обчисливши відстані між усіма одиницями цієї сукупності, отримуємо шукану матрицю. Елементи цієї матриці становлять основу для багатовимірного порівняльного аналізу розглядуваних процесів та явищ і мають такі властивості:

$$C_{rr} = 0; C_{rs} = C_{sr}; C_{rs} \leq C_{rv} + C_{vr}. \quad (3.6)$$

Тепер можна провести ряд процедур, які дозволяють систематизувати досліджувані комплекси та здійснити різноманітні порівняння на багатовимірних об'єктах. До процедур таксономії входить створення пріоритетного списку показників, базуючись на наданні їм коефіцієнтів важливості (побудова ієрархії). Ці коефіцієнти вказують на місце та роль кожного показника у виконанні досліджень, сприяючи спрямованому пошуку та обґрунтованому вибору керуючого впливу на розглядувану складну систему. Для визначення коефіцієнтів важливості показників можна скористатися методом, що ґрунтується на розрахунку критичної відстані, наприклад, максимальної відстані між показниками, що розташовані близько один до одного, і, отже, вказують на найсильніші зв'язки між показниками [54]:

$$C_k = \max_i \min_j (\alpha_i, \alpha_{ij}) \quad (3.7)$$

Після цього для кожного показника діагностичного набору знаходять всі відстані Q_i , що не перевищують критичну C_k :

$$Q_i = \{(i, j) \mid \rho(\alpha_i, \alpha_{ij}) \leq C_k; j = 1, 2, \dots, n; 0 < i < n\} \quad (3.8)$$

і підсумовують їх

$$\bar{\omega}_i = \sum \rho(\alpha_i, \alpha_{ij}); (i, j) \in Q_i, \quad (3.9)$$

де $\rho(\alpha_i, \alpha_{ij})$ – відстань між сусідніми показниками α_i і α_{ij} діагностичного набору.

Далі обирають показник, для якого сума відстаней найбільша

$$\omega_m = \max \omega_i, \quad (3.10)$$

і обчислюють коефіцієнти ієрархії всіх показників

$$\lambda_j = \frac{\omega_j}{\omega_m}. \quad (3.11)$$

Чим більше величина коефіцієнта ієрархії для певного показника, тим більше сума його відстаней від сусідніх показників.

Виконання зазначених розрахунків дозволяє порівнювати та оцінювати багатовимірні об'єкти, базуючись на складному узагальненому показнику. Для цього показники розрізняються, враховуючи характер їх впливу на кінцевий результат. Показники, які призводять до зростання узагальненого показника, називають стимуляторами, тоді як показники, що призводять до зменшення узагальненого показника, – дестимуляторами.

Після цього будують еталонний об'єкт, що становить точку P_0 у багатовимірному просторі з координатами:

$$\begin{aligned} & Z_{01}, Z_{02}, \dots, Z_{0F}, \\ & Z_{0F} = \max Z_{RF}, \text{ при } F \in S, \\ & Z_{0F} = \min Z_{RF} \text{ при } F \in D \text{ (} F = 1, 2, \dots, n \text{)}, \end{aligned} \quad (3.12)$$

де Z_{0F} – стандартизоване значення F -го показника еталонного об'єкта;

Z_{RF} – стандартизоване значення F -го показника для R -го об'єкта;

S, D – відповідно множини стимуляторів і дестимуляторів.

Тоді відстань між точкою P_0 та точками-об'єктами в обраній системі координат визначатиметься за допомогою відбиття

$$C_{i0} = \left[\sum_f (Z_{if} - Z_{0f})^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad i = 1, 2, \dots, \omega \quad (3.13)$$

Добуті відстані є основою для розрахунку відносного узагальненого показника об'єкта (варіанти рішень, рівні розвитку, ступені небезпеки тощо)

$$d_i = \frac{C_{i0}}{C_0}, \quad (3.14)$$

$$\text{де } \bar{C}_0 = C_0 + 2S_0; S_0 = \left[\frac{1}{\omega} \sum_{i=1}^{\omega} (C_{i0} - \bar{C}_0)^2 \right]^{\frac{1}{2}}.$$

На практиці зручніше використовувати модифікований узагальнений показник $d_i = 1 - \frac{C_{i0}}{C_0}$, із збільшенням якого зростає ефективність варіанта рішення.

Побудова дерева можливих траєкторій рівня воєнної безпеки держави для різних варіантів рішень.

Використовуючи запропонований підхід для визначення цільової функції у системі забезпечення воєнної безпеки, можна побудувати дерево можливих траєкторій рівня воєнної безпеки держави для різних варіантів рішень (рис. 3.2).

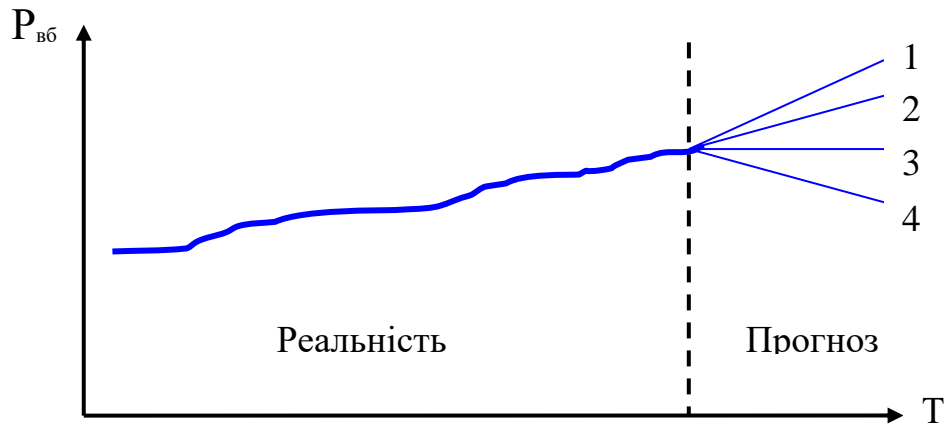


Рис. 3.2. Дерево можливих траєкторій рівня воєнної безпеки держави для різних варіантів рішень

Дерево можливих змін у рівні воєнної безпеки є корисним інструментом при розробці прогнозів у воєнній сфері, а також при визначенні рішень, зокрема, під час оборонного огляду, планування розвитку сил оборони та управління сектором безпеки та оборони в цілому [54].

3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності державно-управлінських рішень у воєнній сфері.

3.2.1 Рекомендації щодо етичного лідерства.

Висока ціннісна складова державно-управлінської діяльності, етичне обґрунтування у прийнятті та чутливість до етичних аспектів у реалізації управлінських рішень, моральні якості державних управлінців та рівень їхньої етичної культури суттєво визначають рівень довіри до владних структур. Орієнтація діяльності органів державного управління на побудову демократичної держави, використання принципів гуманізму, соціальної справедливості, прозорості та дотримання прав людини також залежать від

етичного фундаменту.

Розуміння суті державного управління різняться в дискусіях, проте загальною характеристикою є те, що воно включає в себе зусилля певної групи у контексті держави та охоплює всі гілки влади. Державне управління грає ключову роль у формуванні державної політики та взаємодії з іншими галузями влади.

Розуміння місця державних управлінців у соціальній системі та їхньої етичної культури тісно пов'язане з концепцією державності. Різні мислителі в історії докладали зусиль до розкриття моральної природи держави. Традиції взаємодії влади та народу, політичного лідерства та етики управлінського спілкування фіксуються у пам'ятках епістолярного жанру вітчизняних мислителів.

XX століття інституціоналізувало етику державної служби, що викликало науковий інтерес та дослідження західних вчених. Проблеми етики державного управління набули широкого наукового вивчення на початку незалежності України у кінці XX століття. З початку 90-х років і до сьогодні ця тема активно досліджується в галузі державного управління, етики, політології, філософії, соціології та психології.

Принципи загальної моралі конкретизуються в різних професійно-етичних настановах для різних видів спеціалізованої діяльності. Виділення особливих етичних проблем державних управлінців, таких як дотримання державної таємниці, протидія корупції, збереження конфіденційної інформації громадян, політична неупередженість та обмеження політичних прав, є результатом їхньої специфічної діяльності та взаємин [56].

Отже, етика державного управління встановлює конкретні вимоги до моральності державних управлінців, які впливають з унікальних особливостей цієї сфери діяльності. Мораль представників державного управління, зайнятих спеціалізованою діяльністю, обумовлюється особливістю їхньої моральної свідомості, взаємин та поведінки, які є наслідками державно-управлінської діяльності.

Професійна етика визначається свідомим та ретельним розробленням норм, побудовою системи взаємозалежних цінностей, принципів, норм у Етичному кодексі та існуванням групи, що відповідає за підтримку та захист цих норм. Державно-управлінська етика, є частиною управлінської етики, обґрунтовує цінності, норми та моральні аспекти поведінки та взаємовідносин в контексті державно-управлінської діяльності та надає практичні рекомендації, спрямовані на цю сферу.

Етика державного управління базується на усвідомленні професійного призначення системи етичних цінностей, принципів і норм, які відображаються у свідомості державних управлінців та визначають їхні відносини та діяльність у сфері державного управління.

В етиці державного управління конкретизуються загально-моральні настанови, хоча кожна моральна підсистема, включаючи професійну етику, може містити ризики самоізоляції, професійного егоїзму та домінування корпоративних інтересів.

У випадку конфлікту між загальнолюдськими та професійними цінностями слід надавати перевагу загальнолюдським моральним аспектам, забезпечуючи гармонізацію вимог загальнолюдської моралі та професійної етики через прозорість, незалежний суспільний контроль та суспільний діалог.

Довіра громадян до держави, яка є основою державних відносин, обумовлена великою мірою моральними якостями та професіоналізмом представників влади. Громадяни, покладаючи на державу певні повноваження, очікують високого ступеня етичності та відповідальності від державних управлінців. Тому довіра до влади має яскравий етичний вимір.

Довіра представляє собою відношення до особи та її дій, ґрунтуючись на впевненості в її правомірності, вірності, добросовісності та чесності. Хоча довіра є морально-психологічною установкою, що виходить за рамки правової сфери, ефективне функціонування правової системи є передумовою для встановлення довірливих відносин. У правовій державі, проте, довіра не виникає автоматично; її формування вимагає часу та спільних зусиль

соціальних груп та інститутів.

Легітимність влади тісно переплетена з довірою, і визнання цієї легітимності сприяє утвердженню авторитету. Отримання легітимності практично означає, що громадяни добровільно, без примусу (і навіть більше, без використання насильства), починають слідувати вказівкам та директивам влади. Легітимність влади визначається визнанням її громадянами, розгляданням її як правомірної та справедливої, а також наявністю авторитету в очах суспільства.

Важливо розрізняти терміни "легітимність" та "легальність" (законність). Це дві різні концепції. Легальність влади вказує на те, що вона має законне походження і діє відповідно до законів, а не шляхом сваволі чи насильства. З іншого боку, легітимність – це етична та оцінна характеристика влади, визначена тим, чи є вона справедливою, добросчесною чи ні [44].

Нові форми легітимності виникають внаслідок якостей, і тому цю нову легітимність ніколи не можна розглядати як щось стале. Вона завжди залишається нестійкою, постійно піддається сумнівам і залежить від того, як суспільство сприймає дії та поведінку інституцій. Нові форми легітимності впливають із характеристик інституцій та їх здатності втілювати цінності і принципи, але водночас вони залежать від того, як їх сприймає суспільство (за словами П. Розанвалона) [69].

Залежно від ролі кожного з агентів у взаємовідносинах можна виокремити різні форми довіри. Довіра між пасивним об'єктом (особою, групою людей, народом), який є більш вразливим і беззахисним, та активним суб'єктом (лідером, елітою, супердержавою). Той, хто віддає свою довіру, очікує, що його не обмануть і не порушать моральні зобов'язання. З іншого боку, активний суб'єкт довіри взято на себе зобов'язання виконувати свої обов'язки перед тими, хто йому довіряє. Державницький патерналізм ґрунтується саме на цьому виді довіри. При надмірній опції держави над своїми громадянами встановлюється жорсткий контроль над суспільним життям, що може привести до тоталітаризму та, в результаті, втрати довіри суспільства до влади.

Довіра між активними суб'єктами має "зустрічний" характер: обидві сторони розраховують на взаємну віддачу, передбачуваність, чесність і вірність. Саме взаємна довіра лежить в основі побудови суспільства на принципах егалітарності, на засадах партнерських відносин між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Існує певна взаємозалежність між політичною й міжособистою довірою та потребою в адміністративній владі, що відображено на рис. 3.3

Висока міжособиста й політична довіра	→	Низька потреба в адміністративній владі
Висока міжособиста й низька політична довіра	→	Помірна потреба в адміністративній владі
Низька міжособиста й висока політична довіра	→	Помірна потреба в адміністративній владі
Низька міжособиста й політична довіра	→	Висока потреба в адміністративній владі

Рис. 3.3. Взаємозалежність між довірою та потребою в адміністративній владі (за Г.Райтом) [67]

Рівень довіри громадян до влади визначається рядом факторів, включаючи цілі, які держава ставить перед собою, їх відповідність інтересам та очікуванням громадян і окремих соціальних груп. При цьому цілі можна класифікувати залежно від ступеня їх відповідності загальним (включаючи моральні) нормам. Інший фактор - це успішність досягнення цілей, що вказує на ефективність державного управління та наявність конкретних, відчутних і зрозумілих результатів владної діяльності для пересічного громадянина.

Процес установлення довірливих відносин має свою динаміку. Державним органам Україні необхідно пройти всі етапи (фази розрахунку, інформаційно-довідну та тотожності за Р. Акоффом) формування партнерських відносин із громадою, аби поновити довіру громадян до влади. Формування довіри пов'язане із специфічними завданнями, що стоять перед державним управлінням.

На фазі розрахунку влада повинна відповідати очікуванням громадян; громадяни мають відчутти, що їм вигідно довіряти владним інститутам, навіть при наявності певного ризику. На цьому етапі важливо, щоб громада

переконалася в тому, що держава дотримується своїх обіцянок та зобов'язань. Саме тоді формується позитивний імідж державно-управлінських структур.

На фазі інформаційно-довідкового, базуючись на інформації та досвіді реалізації державної політики, складається стійкий образ державних інституцій як тих, кому можна (або не можна) довіряти. Саме на цьому етапі важливо продемонструвати, що представники державного управління можуть перейти від декларацій до конкретних дій, реалізовувати політику соціального партнерства, бути відкритими для діалогу із суспільством та суспільним контролем. Результатом успішного проходження цього етапу є формування ефекту передбачуваності та надійності влади.

На фазі тотожності виникає віра громадян у здатність державних інститутів відображати та представляти суспільні цінності, у стабільність соціально-економічного розвитку країни та її здатність використовувати ефективні інструменти для розвитку. Цей етап є найважливішим, але одночасно й найбільш складним досяжним етапом утворення довірливих відносин, оскільки він демонструє здатність держави ефективно реалізувати цілі, що відповідають інтересам та очікуванням громадян та їх соціальних груп, тобто проявити ефективність державного управління.

Процес встановлення довіри є складним і тривалим. Проте зруйнувати довіру може бути дуже легко, спричинене непродуманими словами, недобаченими діями, необережним ставленням чи сумнівами в чесності інших. Останні соціологічні дослідження свідчать про низький рівень довіри до вітчизняних державно-владних інститутів та їх представників.

Недовіра визначається як сумнів у вірності спільній справі, в готовності дотримуватися спільних інтересів або умов взаємного договору, в щирості мотивів дій людини. Слід відзначити, що абсолютна довіра до влади може свідчити про тоталітарні тенденції у розвитку держави, оскільки таке беззастережне схвалення дій влади може виникнути в умовах відсутності ефективної опозиції, ігнорування різноманіття поглядів та обмеженого інноваційного потенціалу суспільства. Недовіра може виступати як стимул

до змін і удосконалення владних відносин.

Головними причинами недовіри до влади є розходження між офіційно проголошеними цілями на користь народу та країни і реальними результатами; невдачі в досягненні проголошених цілей. Орієнтація владних структур України на служіння державі, а часто й приватним інтересам, призвела до втрати розуміння потреб суспільства і відсутності ефективних механізмів державного управління. Корпоративність, кругова порука, низький професіоналізм та корупція влади сприяли поширенню недовіри.

Тривала та стійка недовіра до влади може призвести до явища, яке деякі дослідники називають "іраціональною антипатією основної частини населення до чиновників", що, закріпившись у "ментальних" шарах свідомості, може бути дуже важко подолати.

У демократичному суспільстві важливо, щоб громадяни відчували довіру до владних інститутів. Це вимагає встановлення професійно-етичних норм поведінки, які б захищали суспільство від можливих зловживань владою. Феномен довіри визначається в етичних кодексах як основа взаємовідносин між владою та громадою.

Міжнародний кодекс поведінки державних службовців (ООН) стверджує, що державна посада, яка надається відповідно до національного законодавства, передбачає довіру до посадової особи і зобов'язує її діяти в інтересах суспільства [33].

Однак встановлення довіри до влади не можна забезпечити лише законами, наказами та кодексами. Довіру слід здобувати активно. Моральна поведінка державного службовця залежить не тільки від знання етичних принципів і норм, а й від можливості, здатності і бажання вибирати правильні методи і засоби їх застосування та відповідати за наслідки вибору. Цей суб'єктивний чинник залежить від рівня розвитку моральної свідомості державного службовця, його волі й досвіду моральної поведінки. [50].

Довіра громадян до владних структур надає сенс державній управлінській діяльності, стимулює працю державних управлінців, оскільки вона створює відчуття значимості їхнього внеску, сприяє посиленню почуття

професійної гідності і підвищує самооцінку фахівців. Це, в свою чергу, сприятиме виробленню та введенню внутрішніх моральних механізмів, які запобігають зловживанню владою в особистих інтересах.

Основою для побудови етики в державному управлінні є усвідомлення призначення державно-управлінської діяльності в суспільстві та соціальних функцій, які повинні виконувати представники державного управління, іншими словами, усвідомлення місії державного управління. Основне завдання державного управлінця - якісне та сумлінне виконання цього призначення.

Чітке визначення та формулювання місії державного управління є основою для створення всієї системи етики державних управлінців і фактором підтримки моральних відносин між владою та громадянами. Призначення державного управління визначає роль представників управління у суспільстві; воно служить основою для формулювання засад професійної діяльності та встановлення відповідних вимог до представників державного управління, служить критерієм для оцінки їхньої діяльності.

Принцип служіння народові є основним змістовним ядром, навколо якого має будуватися система ціннісних орієнтацій державних управлінців. Професійне призначення державних управлінців у демократичних країнах полягає в служінні своєму народу та кожному його громадянину.

Принцип служіння народові, закріплений в Законі України "Про державну службу", визначається як один із ключових принципів державної служби в нашій країні. У "Загальних правилах поведінки державного службовця" формулюється загальна мета державних службовців України [5].

Загальна мета державної служби полягає в забезпеченні ефективного виконання завдань і функцій Української держави через ретельне виконання державними службовцями покладених на них обов'язків. Поведінка державних службовців має відповідати очікуванням суспільства і сприяти забезпеченню довіри громади та громадян до державної служби, сприяти реалізації прав і свобод людини і громадянина, що визначені Конституцією

України і законами України.

Одночасно слід зауважити, що державний управлінець служить народові через державну організацію. Лояльність до демократично обраної, легітимної влади є необхідною частиною концепції служіння. Сьогодні існують різні стратегії діяльності держави та різне розуміння професійної місії державної служби та державних службовців, включаючи "традиційну" модель, орієнтовану на служіння народу, та "модернову", яка ставить перед собою завдання надання послуг громадянам.

В сучасних демократичних країнах набуває популярності концепція належного (доброго) управління ("good governance"). Організація Об'єднаних Націй (ООН) визначила 8 основних характеристик належного управління: участь, верховенство права, прозорість, чуйність, прихильність узгодженості, справедливість і відкритість, ефективність і продуктивність, підзвітність. Концепція належного управління передбачає побудову державного управління на основі демократичних принципів поділу влади, народовладдя, виборності та змінюваності вищих посадових осіб, підзвітності інститутів виконавчої влади, влади закону, політичного плюралізму та свободи преси; ефективність державного управління як досягнення поставлених цілей у найоптимальніші терміни з розумними витратами суспільних ресурсів.

Ідея служіння всьому народу повинна бути поєднана з принципом пріоритету прав і свобод людини і громадянина. У реалізації діяльності, орієнтованої на служіння народу, необхідно враховувати інтереси різних соціальних груп та потреби кожного громадянина.

Неприятне, грубе або байдуже ставлення представників влади до громадян, а також незнання справжніх суспільних потреб свідчать про відокремленість державних управлінців від народу та відсутність у них мотивації для служіння суспільному благу.

На мікрорівні етика державного управлінця, орієнтована на служіння, виявляється у ефективній праці, високій етичній чутливості у взаємодіях із громадянами, а також в реалізації основних етичних принципів в діяльності та комунікації.

Характерною рисою сучасного державного управління є його орієнтація на демократичні та бюрократичні цінності. В етиці державного управління в сучасних умовах об'єднуються цінності: демократичні, спрямовані на захист демократії та служіння суспільному благу, захист прав людини, громадянськість, соціальна справедливість, рівність тощо; бюрократичні, спрямовані на раціоналізм та якісне виконання службових обов'язків, такі як відповідальність, професіоналізм, лояльність, ретельність, точність тощо.

Після анексії рф Криму та початку агресії на сході України в суспільстві відбулася трансформація неформального інституту недовіри до влади та байдужості до суспільного життя, який спричинював руйнування країни разом із владою. Протягом року громадяни вирішили цю проблему та встановили один із найпотужніших в світі волонтерських рухів. За власною ініціативою вони виступають на захист незалежності держави, а в усьому суспільстві виникло відчуття патріотизму, що стало новою традицією.

Отже, враховуючи обставини, які склалися, одним з головних завдань нашого часу є забезпечення підтримки та обов'язкового збереження довіри окремих громадян і суспільства в цілому до влади. Це досягається через ефективне державне управління, яке ґрунтується на наявній системі державних органів та органів місцевого самоврядування. Працівники цих інститутів повинні діяти відповідно до чітко визначених норм та правил, при цьому враховуючи додаткові фактори, пов'язані із зазначеною раніше суспільною трансформацією.

Державні службовці мають бути представниками "іншого типу" лідерства, що ґрунтується не лише на досвіді та темпераменті, але й на покликанні. Концепція створення та розвитку сучасного лідерства в державному управлінні включає в себе кілька аспектів:

1. Зміна кар'єрного лідерства від адміністративного керівництва до лідерства, спрямованого на служіння громадянам, суспільству і державі.
2. Впровадження нового механізму відбору для державної служби.
3. Створення інституту "рекомендацій" від досвідчених, визнаних та поважаних державних службовців.
4. Системне впровадження лідерства на всіх рівнях функціонування

державної служби з урахуванням того, що будь-який державний орган є представником держави та повинен виступати як еталон у своїй діяльності.

5. Лідер в державному управлінні повинен бути патріотом, розуміти проблеми своєї галузі та бути свідомим громадянином.

6. Система підготовки фахівців з державного управління повинна розвивати системне мислення та навички комплексного сприйняття ситуацій, а також враховувати національні традиції та потребу самовдосконалення протягом життя.

7. Лідерство в державному управлінні визначається не тільки колективом, але і суспільством та політиками, тому потрібна прозорість діяльності державного органу.

У результаті цієї трансформації новий тип лідерства в державному управлінні буде поступово виникати як внутрішня ініціатива, коли керівник або держслужбовець середньої ланки, аналізуючи ситуацію, пропонує конкретні заходи, ґрунтуючись на поточних оцінках та перспективних уявленнях [57].

Державна служба базується на основних принципах: відданості служінню народу України; демократизму і законності; гуманізму і соціальної справедливості; надання пріоритету правам людини і громадянина; професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності; особистої відповідальності за виконання службових обов'язків і дисципліни; захисту прав і законних інтересів органів місцевого і регіонального самоврядування; та захисту прав підприємств, установ і організацій, об'єднань громадян.

3.2.2 Рекомендації щодо поствоєнного періоду.

Глобальна спільнота є єдиною в думці, що виявлені недоліки у великому вторгненні на територію суверенної держави вже призвели до наслідків, які є абсолютно протилежними до початкових цілей і завдань, визначених на етапі так званої "спеціальної військової операції". Героїчний опір українських військових, об'єднання українського суспільства, включаючи всебічну підтримку від цивілізованих держав, вже намалювали

картину майбутньої перемоги. Проте Україна пережила тектонічні зміни і соціополітичні правила, що існували до 24 лютого 2022 року, вже не будуть працювати. Наразі нам не вистачає чіткого плану щодо розробки нових правил існування та подальшого розвитку країни, чогось на зразок реформ Ататюрка.

Отже, у відсутності розроблених та чітко сформульованих правил можуть виникнути "фронти" вже всередині країни. Наприклад, може продовжуватися політично-олігархічні ігри, розподіл впливових сфер у владі, пошук "зради" та інші подібні дії, які були характерні для довоєнної країни. Також зауважується певний тиск на зміну ідеологічних конструкцій, а також активізація псевдопатріотів з прихованими проросійськими наративами або відкритими неомарксистськими ідеями. З урахуванням вищезазначених факторів, а також відсутності єдиної національної самосвідомості, українці можуть повернутися до внутрішньої боротьби, в якій при загостренні невирішених соціальних проблем суспільство може опинитися в складному становищі [32,39].

В Україні вже спостерігається часткова соціальна трансформація з уточненням усвідомлення національних цінностей, що призводить до необхідних змін у загальному соціальному устрої. Отже, політичному установі необхідно актуалізувати питання визначення чітких правил для подальшого розвитку післявоєнної держави та суспільства, установивши основні акценти. При цьому ми маємо на меті звернути увагу на певні фактори, які слід враховувати під час масштабної трансформації України [30].

1). Дві основні позиції стосовно ролі Збройних Сил України у післявоєнний період розглядаються з оптимістичного та песимістичного поглядів. З позитивного ракурсу варто відзначити, що реконструкція держави після перемоги може розпочатися з української армії, яка здобуває авторитет через ефективність у важливому контексті. Однак слід пам'ятати, що головне призначення Збройних Сил полягає в захисті держави, а не в забезпеченні її політичного або економічного розвитку. Таким чином, потрібна сильна,

злагоджена та боездатна армія для гарантування безпеки держави.

З песимістичного погляду виникає обурення, що військові-герої можуть використовуватися різними суб'єктами впливу. Прикладом є ситуація 2014 року, коли учасники Революції Гідності отримали підтримку у Верховній Раді, але стали об'єктом маніпуляцій та впливу. Попереджається від відсутності захисту від агресивних маніпуляцій та можливості їх використання для політичних цілей.

2). В умовах післявоєнних труднощів сімейна політика та стратегія її функціонування вимагають серйозного розгляду і наукового аналізу. Чітка сімейна стратегія є ключовою, оскільки сім'я визначає добробут і стабільність суспільства. Така стратегія повинна бути спрямована на утвердження сімейних цінностей та враховувати політичні ідеології сімейних цінностей.

Також важливе значення має патріотичне виховання дітей, вдосконалення якого визначено законом щодо державної політики у сфері утвердження національної та громадянської ідентичності. Це визнається як інструмент формування сильної держави та сприяння утвердженню громадянської ідентичності та національних цінностей.

3). На сучасному етапі Україна є ключовим фактором у стримуванні агресії та гарантії безпеки в Європі. Враховуючи це, Україні слід активно визначати умови миру та розвивати нову систему колективної безпеки, оскільки нинішня виявилася неефективною перед справжньою загрозою [61].

Відтік мільйонів українців, особливо тих, хто перебуває в робочому віці, за кордон, становить значну проблему для національної економіки. Ця ситуація стає викликом для держави, яка вже стикається з економічними труднощами через війну та залучає зусилля тих, хто залишився в країні, а також отримує допомогу від західних країн.

Внаслідок війни у 2022 році валовий внутрішній продукт України впав на майже третину, а індекс споживчих цін зріс на 26,6 відсотка. Хоча зараз спостерігається поступове поліпшення ситуації - інфляція в травні сповільнилася до 15,3 відсотка, а ВВП у першому кварталі зріс на 2,4

відсотка. Однак відновлення економіки після війни буде тривалим і важким процесом, і для цього буде необхідно залучити багато працівників.

Для ефективного функціонування національної економіки важливо, щоб якнайбільше людей знайшли роботу, особливо офіційну та достойно оплачувану. Початкові етапи великої війни призвели до очікуваного росту безробіття, але на другому році конфлікту ситуація почала покращуватися.

За даними аналітиків порталу з пошуку роботи Work.ua, в українському ринку праці триває позитивний тренд. Кількість вакансій у травні цього року вже перевищує дані того самого місяця минулого року і січня 2022 року. Конкуренція серед шукачів роботи зменшується, і все більше українців успішно інтегруються на ринок праці. Роботодавці відзначають, що пошук кваліфікованих співробітників ускладнюється, і кількість відгуків зменшується.

Зазначено, що найбільше нових шукачів роботи в травні було в західних регіонах України, а також зростання кількості молодих фахівців віком від 16 до 24 років. Такий активний розвиток ринку праці свідчить про позитивні зміни в економіці.

Загалом, ринок праці в Україні проявляє позитивні динаміки, але важливо також приділити увагу українцям, які залишились за кордоном і можуть бути цінними кадрами для країни після завершення війни. Демографічна ситуація погіршується, і для вирішення цих проблем важливо створити такі умови, щоб українцям було вигідно повертатися додому та активно приєднуватися до відновлення країни.

3.2.3 Рекомендації щодо удосконалення механізму прийняття рішень у воєнній сфері.

На основі складеного переліку національних інтересів у воєнній сфері та затвердженої стратегії національної безпеки вище політичне керівництво країни розробляє та схвалює стратегію воєнної безпеки. Відповідно до цієї стратегії виконується воєнна політика з метою максимальної реалізації

національних інтересів шляхом виконання заходів, передбачених державними програмами. У ході цього процесу одночасно проводиться моніторинг реалізації національних інтересів, досягнення цілей державної політики та виконання кожного заходу державних програм у відповідності до кожної сфери воєнної безпеки та сфер національної безпеки. Зазначений моніторинг допомагає виявляти існуючі небезпеки і загрози, а також поточні проблемні питання, що можуть виникнути у процесі реалізації національних інтересів у воєнній сфері. Своєчасне виявлення проблемних питань, небезпек і загроз системою моніторингу виправдає адекватну реакцію держави на них. З цією метою центральні органи виконавчої влади розроблятимуть різноманітні адекватні комплекси скоординованих дій, в яких, в залежності від суті проблемного питання, напрямку небезпеки чи загрози, можуть брати участь різні державні та недержавні установи, включаючи наукові центри та інше. Важливим елементом цього процесу є введення елемента контролю для оцінки кожного рішення з точки зору рівня воєнної безпеки та ефективності функціонування системи забезпечення воєнної безпеки, яку планується досягти у результаті виконання прийнятого рішення. У випадку, якщо оцінка рішення яке планується прийняти виявить зниження рівня воєнної безпеки або ефективності функціонування системи забезпечення воєнної безпеки, таке рішення не буде прийнято.

Якщо під час аналізу конкретного варіанту комплексу скоординованих дій елемент контролю виявить покращення ефективності функціонування системи забезпечення воєнної безпеки або підвищення рівня воєнної безпеки, відповідне рішення буде ухвалено. Після цього елемент повинен здійснити моніторинг підсистеми системи забезпечення воєнної безпеки, оцінюючи підготовку та реалізацію прийнятого рішення. Для цього елемент контролю отримує відповідні дані від підсистем та їх структурних елементів щодо прогресу у підготовці та виконанні відповідного комплексу скоординованих дій.

У цьому контексті прямі структурні зв'язки між елементом контролю та Президентом дозволяють йому втручатись своєчасно та реагувати на можливі затримки, координуючи хід підготовки й виконання прийнятих рішень у сфері військової безпеки.

3.2.4 Рекомендації щодо удосконалення нормативно-правового поля у воєнній сфері.

Забезпечення воєнної безпеки вимагає впровадження та реалізації єдиної державної політики у цій сфері, об'єднання зусиль всіх гілок та органів влади, а також оптимального використання сил, засобів і ресурсів, виділених для цього. Забезпечення воєнної безпеки передбачає відповідність структури, складу та чисельності компонентів системи забезпечення воєнної безпеки реальним потребам в цій галузі та економічним можливостям держави. Визначення основних вимог до системи забезпечення воєнної безпеки є ключовим науково-практичним завданням, проте його слід вирішувати, насамперед, на рівні законодавчих ініціатив. З аналізу поточного стану системи забезпечення воєнної безпеки видно, що органи державної влади повинні зосередити свої зусилля на вирішенні організаційних завдань, таких як:

створення ефективного механізму аналізу воєнно-політичної обстановки в світі та навколо України, що базується на об'єктивній оцінці ситуації на певний момент, а не на суб'єктивних думках окремих керівників;

аналіз рівня небезпек і загроз, що становлять загрозу національним інтересам України в галузі воєнної безпеки, з метою розроблення комплексу скоординованих заходів для їх швидкої нейтралізації;

створення жорстко регламентованих та нормативно затверджених критеріїв і порогових значень для оцінки рівня воєнної безпеки та ефективності функціонування системи забезпечення воєнної безпеки;

визначення конкретних параметрів військово-технічної сфери Збройних Сил України та інших військових формувань, створених згідно з

законами України;

здійснення контролю за виконанням рішень керівництва країни з метою нейтралізації в установлені строки виявлених загроз національним інтересам України в сфері воєнної безпеки.

Ефективна діяльність всієї системи забезпечення воєнної безпеки є неможливою без належної законодавчої бази, яка регулює функціонування не лише всіх складових елементів цієї системи, а й держави в цілому. З метою усунення недоліків у роботі системи забезпечення воєнної безпеки, обумовлених неповнотою нормативно-правового середовища, необхідно негайно його вдосконалити. Насамперед, слід розробити та закріпити нормативну систему планування військового будівництва: необхідно законодавчо визначити концепцію розвитку системи забезпечення воєнної безпеки взагалі, усунути дублювання щодо розвитку озброєнь та військової техніки для різних силових структур, їхніх інфраструктур та систем управління, а також систем підготовки та комплектування особовим складом, оперативного, матеріально-технічного та медичного забезпечення. Відсутність відповідного правового регулювання цих питань загалом призводить до неефективного використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів, призначених для забезпечення воєнної безпеки.

Для нормативно-правового регулювання діяльності органу контролю у структурі системи забезпечення воєнної безпеки доцільно уточнити та розширити повноваження апарату РНБО України, для чого необхідно визначити функції та завдання цього органу, порядок взаємодії його з іншими структурними елементами системи забезпечення воєнної безпеки, у тому числі, доповнивши нормативно-правові акти положеннями, що регулюють їх діяльність з питань взаємовідносин з органом контролю.

Для реалізації державної політики в інформаційній сфері життєво необхідне упорядкування інформаційних взаємин на усіх рівнях через правове врегулювання питань інформаційно-психологічного захисту населення, інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах,

створення законодавчого поля для забезпечення прав громадян на отримання повної і достовірної інформації про діяльність органів державної влади, у тому числі силових відомств (за винятком відомостей, що становлять державну або військову таємницю); розроблення законодавчих механізмів щодо правового захисту суспільства від негативного впливу передач, кіно-, телефільмів, а також ресурсів українського сегмента мережі Інтернет, що пропагують насильство та порнографію; створення бази для правового регулювання питань інформаційних загроз в умовах Інтернету, в тому числі питань інформаційного суверенітету України; міжнародне співробітництво у галузі забезпечення нейтралізації інформаційних загроз в управлінській діяльності у напрямках гармонізації нормативно-правової бази і системи стандартизації, участі України в міжнародних військових та правоохоронних організаціях, які ведуть боротьбу з міжнародною комп'ютерною злочинністю, інформаційним тероризмом, забезпечують інформаційну безпеку транснаціонального інформаційного обміну, зокрема і не спотворення інформації при передачі її національними телекомунікаційними мережами і каналами зв'язку.

Будь-який закон чи правовий акт з питань воєнної безпеки повинен бути спрямований на розвиток обороноздатності держави. Уряд України має підтверджувати його “фінансову спроможність” з метою ефективної реалізації положень ухваленого правового акту. Таким чином, процес створення і формування НПП з питань воєнної безпеки – це важлива умова ефективного функціонування системи забезпечення воєнної безпеки, дуже серйозна і копітка праця, що залежить як від самого процесу розроблення й ухвалення правового акту, так від органів влади, які беруть участь у забезпеченні воєнної безпеки. У свою чергу, від якості правового акту багато в чому залежатиме ефективність, компетентність, дієвість і результативність діяльності як окремих структур, так і всієї системи забезпечення воєнної безпеки України. Створення правових основ для вирішення завдань щодо забезпечення воєнної безпеки України буде чинити стримуючий вплив як на

прихильників сепаратизму й екстремізму, так і на зовнішні негативно налаштовані сили. Разом з ефективним НПП необхідно розробити конструктивний (у межах єдиної мети) механізм реалізації прийнятих законів і нормативно-правових актів та узгоджувати дії усіх державних органів і громадських організацій (інститутів) із забезпечення воєнної безпеки особи, суспільства і держави.

Таким чином, проблему удосконалення нормативно-правового поля у воєнній сфері пропонується вирішити такими основними шляхами:

прискоренням створення державного документа з визначеними національними інтересами у воєнній сфері – закону України, Постанови Верховної Ради України або указу Президента України;

розробленням блоку нормативно-правових актів з визначенням системи забезпечення воєнної безпеки, її структури, функцій і завдань, процесу функціонування її органу управління, механізмів реалізації функцій і завдань основними елементами системи;

розробленням окремого блоку нормативно-правових актів, що стосуються організації інформаційного забезпечення функціонування системи забезпечення воєнної безпеки;

правовим врегулюванням процесів стратегічного планування у воєнній сфері й оборони;

удосконаленням існуючої нормативно-правової бази в аспекті уточнення та однозначного трактування і розуміння понятійно-категорійного апарату у воєнній сфері.

Висновки до розділу.

1. Враховуючи зазначені коефіцієнти важливості при визначенні рівня воєнної безпеки, виникає можливість виявити певні позитивні аспекти у державній програмі розвитку сектору безпеки та оборони, зокрема сил оборони. Це дозволить оптимізувати державну програму реформування та розвитку сектору безпеки та оборони.

Визначення припустимого (потенційного) рівня воєнної безпеки $R_{двб}$ проводиться за умов, коли значення показників оцінюються на основі найбільш сприятливих сценаріїв, потенційних можливостей держави та рівня небезпеки від існуючих загроз.

Запропонований підхід до визначення цільової функції під час прийняття рішень у процесі планування застосування сил оборони є основою для подальшого дослідження проблем підвищення ефективності функціонування системи забезпечення воєнної безпеки держави.

2. Також, було виявлено, що величезне значення у вдосконаленні системи прийняття управлінських рішень в органах влади України відіграють особистісні риси учасників цього процесу (органів військового та державного управління усіх рівнів). При цьому вимоги щодо цього висувуються не тільки до начальників, керівників як осіб, які приймають рішення, але й до рядових військовослужбовців, державних службовців, працівників органів управління, які зобов'язані ці рішення підготовлювати та виконувати. Тільки такий комплексний підхід дозволить забезпечити якісне та ефективне здійснення цього процесу.

3. Відтік мільйонів українців, особливо тих, хто перебуває в робочому віці, за кордон, становить значну проблему для національної економіки. Ця ситуація стає викликом для держави, яка вже стикається з економічними труднощами через війну та залучає зусилля тих, хто залишився в країні, а також отримує допомогу від західних країн.

Для ефективного функціонування національної економіки важливо, щоб якнайбільше людей знайшли роботу, особливо офіційну та достойно

оплачувану.

Демографічна ситуація погіршується, і для вирішення цих проблем важливо створити такі умови, щоб українцям було вигідно повертатися додому та активно приєднуватися до відновлення країни.

4. Своєчасне виявлення проблемних питань, небезпек і загроз системою моніторингу виправдає адекватну реакцію держави на них. З цією метою центральні органи виконавчої влади розроблятимуть різноманітні адекватні комплекси скоординованих дій, в яких, в залежності від суті проблемного питання, напрямку небезпеки чи загрози, можуть брати участь різні державні та недержавні установи, включаючи наукові центри та інше. Важливим елементом цього процесу є введення елементу контролю для оцінки кожного рішення з точки зору рівня воєнної безпеки та ефективності функціонування системи забезпечення воєнної безпеки, яку планується досягти у результаті виконання прийнятого рішення.

5. Забезпечення воєнної безпеки вимагає впровадження та реалізації єдиної державної політики у цій сфері, об'єднання зусиль всіх гілок та органів влади, а також оптимального використання сил, засобів і ресурсів, виділених для цього. Визначення основних вимог до системи забезпечення воєнної безпеки є ключовим науково-практичним завданням, проте його слід вирішувати, насамперед, на рівні законодавчих ініціатив.

ВИСНОВКИ.

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено теоретичне та практичне узагальнення, а також запропоновані підходи стосовно ефективності державно-управлінських рішень у війсьній сфері. За результатами дослідження зроблено нижчевикладені висновки.

1. Проведений аналіз стану соціально-політичних трансформацій в Україні, який показав, що державотворення в Україні здійснюється в умовах становлення молодої незалежної держави, гібридної та широкомасштабної війни та сталого світового економічного кризису. Такі складні умови дуже суттєво впливають на процес державотворення, вимушують приймати швидкі рішення, впроваджувати цілу низку реформ в усіх сферах суспільного життя. Безумовно, зазначені чинники впливають на процес державотворення.

2. Визначено роль, місце та основні характеристики державно-управлінських рішень у контексті публічного управління та адміністрування, виявлено, що найважливіше місце в державотворенні займають механізми та процедури підготовки та прийняття державно-управлінських рішень, які мають здійснюватися за законами, закономірностями і принципами визначеними науковими теоріями та методологією державного управління, публічного адміністрування, стратегічного управління та теорії прийняття рішень тощо.

Україна активно переймає досвід провідних держав світу щодо впровадження зазначених вище законів, закономірностей і принципів, теорій у державному правлінні. Але, чинники суб'єктивізму, корупціонізму, протекціонізму та непрофесіонізму вносять свій негативний вплив на підготовку та прийняття державно-управлінських рішень.

3. Проаналізовано якість державно-управлінських рішень у війсьній сфері, який показав, що рішення, які приймалися у війсьній сфері за останні 20-ть років не були позбавлені негативного впливу, органи управління в складових сектору безпеки і оборони перебувають в безперервному стані адміністративного реформування. Звичайно, цей факт вплинув на якість підготовки та прийняття державно-управлінських рішень у війсьній сфері. До 2014 року ефективність

таких рішень виявилася достатньо малою, недостатньо обґрунтовані, а інколи, навіть, на шкоду національним інтересам у воєнній сфері, що призвело до суттєвого зниження рівня воєнної безпеки держави у цілому. Обороздатність держави була знижена до закритичного значення: боєздатність сил оборони була практично відсутня, мобілізаційна готовність держави була розвалена, стратегічні та оперативні запаси сил оборони розпорошені практично до нуля, морально-психологічний стан особового складу сил оборони був знижений майже до нуля, правоохоронна система корумпована, професійний рівень органів управління оперативно-стратегічного та стратегічного рівнів був суттєво знижений, розвідувальна система держави була у критичному стані за брак фінансування, контррозвідувальна система показала свою повну неієздатність. Отже увесь сектор безпеки і оборони у цілому, можна сказати, знаходився на межі виживання і цей стан тривав достатньо тривалий час з 2000-х років по 2015 рік.

Підготовка та прийняття державно-управлінських рішень у воєнній сфері була позбавлена своєї специфіки – цей процес здійснювався за загальними принципами та процедурами державного управління та не прив'язаний (та або дуже слабо прив'язаний) до головної функції сектору безпеки та оборони – забезпечення повної реалізації національних інтересів у воєнній сфері та забезпечення достатнього рівня воєнної безпеки держави.

4. Розроблені обґрунтовані рекомендації щодо прийняття управлінських рішень у воєнній сфері, ґрунтуючись на цільовій функції сектору безпеки і оборони. Використання запропонованої моделі підготовки та ухвалення державно-управлінських рішень у галузі воєнної безпеки, яка на відміну від існуючої, враховує показники інших сфер національної безпеки, які раніше не використовувались, але як показав досвід російсько-української війни мають значний вплив на сферу воєнної безпеки у разі його реалізації, дозволить на етапі ухвалення рішень затверджувати той варіант, при якому передбачуваний рівень воєнної безпеки буде вищим, ніж існуючий на поточний момент. Якщо рівень воєнної безпеки зменшується при якомусь варіанті рішення, таке рішення не

затверджується, і здійснюється зміна політики, стратегії або комплексу скоординованих дій СБіО. Під час проведення оборонного огляду та розроблення державної програми розвитку сил оборони створюється дерево траєкторій зміни рівня воєнної безпеки, і обираються ті траєкторії (стратегічні рішення), в яких передбачається найбільше підвищення рівня воєнної безпеки держави при прогнозованих витратах.

Такий механізм доцільно застосовувати для визначення пріоритетних заходів підвищення рівня воєнної безпеки держави у мирний час і при введенні воєнного стану. У загрозований період запропонований механізм також можна застосовувати і на етапі планування застосування сил оборони.

Не малу важливість при здійсненні процесу прийняття управлінського рішення в органі влади повинна мати його етичність. Цей показник погано формалізується, його практично неможливо продіагностувати та скоригувати. Тим не менше етичність є необхідною запорукою якості державно-управлінського рішення.

Важливим інструментом для встановлення принципів етичної поведінки державного службовця може бути Кодекс етики. Головною метою цього кодексу є розуміння державними службовцями етичних стандартів, встановлення довірчих відносин з населенням, дотримання правил і норм організаційної поведінки в органах державної влади. Цей кодекс слугуватиме орієнтиром під час ухвалення управлінських рішень у конфліктних ситуаціях.

Для забезпечення відповідності поведінки державних службовців встановленим стандартам і нормам необхідно здійснювати як внутрішній, так і зовнішній контроль. Внутрішній контроль пов'язаний з моральними принципами та свідомістю службовців, особливо під час ухвалення ними управлінських рішень. Зовнішній контроль повинні проводити безпосередньо відповідальні державні органи, які відповідають за конкретні функції і здійснюють навчання службовців адміністративній етиці.

Дослідження показали, що на прийняття рішення суттєвий вплив оказує такий показник сфери національної безпеки, як Зменшення чисельності

населення України. Відтік мільйонів українців, особливо тих, хто перебуває в робочому віці, за кордон, становить значну проблему для національної економіки. Ця ситуація стає викликом для держави, яка вже стикається з економічними труднощами через війну та залучає зусилля тих, хто залишився в країні, а також отримує допомогу від західних країн.

Демографічна ситуація погіршується, і для вирішення цих проблем важливо створити такі умови, щоб українцям було вигідно повертатися додому та активно приєднуватися до відновлення країни.

Для ефективного функціонування національної економіки важливо, щоб якнайбільше людей знайшли роботу, особливо офіційну та достойно оплачувану.

Ефективна діяльність всієї системи забезпечення воєнної безпеки є неможливою без належної законодавчої бази, яка регулює функціонування не лише всіх складових елементів цієї системи, а й держави в цілому. З метою усунення недоліків у роботі системи забезпечення воєнної безпеки, обумовлених неповнотою нормативно-правового середовища, необхідно негайно його вдосконалити. Насамперед, слід розробити та закріпити нормативну систему планування військового будівництва: необхідно законодавчо визначити концепцію розвитку системи забезпечення воєнної безпеки взагалі, усунути дублювання щодо розвитку озброєнь та військової техніки для різних силових структур, їхніх інфраструктур та систем управління, а також систем підготовки та комплектування особовим складом, оперативного, матеріально-технічного та медичного забезпечення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.
2. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XVI. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. 28 трав. (№ 20).
3. Про Центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011р. № 3166-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. 23 верес. (№ 38). С.1696.
4. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 р. № 794-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. 28 берез. (№ 13). С.828.
5. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. 22 січ. (№ 4). С. 60.
6. Про військово-цивільні адміністрації : Закону України від 03.02.2015 р. №141-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. 27 берез. (№ 13). С.712.
7. Про правовий режим воєнного стану : Закону України від 12.05.2015 р. №389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. 10 лип. (№ 28). С.1509.
8. Про затвердження Типового регламенту місцевої державної адміністрації: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.12.1999 р. № 2263. *Офіційний вісник України*. 1999. 31 груд. (№ 50). С.77.
9. Про затвердження Типового регламенту центрального органу виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.09.2007 р. № 1143. [втратила чинність]. *Офіційний вісник України*. 2007. 01 жовт. (№ 71). С.22.
10. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2014р. № 442. *Офіційний вісник України*. 2014. 23 верес. (№ 74). С.57.
11. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від

- 27.12.2017 р. № 1013-р. *Офіційний вісник України*. 2018. 30 січ. (№ 9). С.64.
12. Про Загальне положення про міністерство, інший орган державної виконавчої влади України : Указ Президента України від 12.03.1996 р. № 179/96. *Урядовий кур'єр*. 1996. 28 берез. С.472.
 13. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про Стратегічний оборонний бюлетень України" : Указ Президента України від 17.09.2021 №473/2021. *Офіційний вісник Президента України*. 2021. 05 жовт. (№ 24). С.27.
 14. Біла книга 2005. Оборонна політика України. –К.: Заповіт, 2006.–136с.
 15. Біла книга 2006. Оборонна політика України. –К.: МО України, 2007.–96с.
 16. Біла книга 2007. Оборонна політика України. –К.: МО України, 2008.–119с.
 17. Біла книга 2008. Оборонна політика України. –К.: МО України, 2009.–99с.
 18. Біла книга 2009. Оборонна політика України. –К.: МО України, 2010.–84с.
 19. Біла книга 2010. Оборонна політика України. –К.: МО України, 2011.–77с.
 20. Біла книга 2011. Збройні Сили України. –К.: МО України, 2012.–83с.
 21. Біла книга 2012. Збройні Сили України. –К.: МО України, 2013.–76с.
 22. Біла книга 2014. Збройні Сили України. –К.: МО України, 2015.–85с.
 23. Біла книга 2015. Збройні Сили України. –К.: МО України, 2016.–105с.
 24. Біла книга 2016. Збройні Сили України. –К.: МО України, 2017.–113с.
 25. Біла книга 2017. Збройні Сили України. –К.: МО України, 2018.–152с.
 26. Біла книга 2018. Збройні Сили України. –К.: МО України, 2019.–172с.
 27. Біла книга 2019-2020. Збройні Сили України. –К.: МО України, 2021.–196с.
 28. Біла книга 2021. Збройні Сили України. –К.: МО України, 2022.–124с.
 29. Афанасьєва Л. Компетентнісна модель “менеджмента організацій” випускника вищого навчального закладу. Збірник наукових праць «Педагогіка та психологія». 2012. № 41. С. 103-111.
 - 30.Афонін Е. А., Мартинов А. Ю. Архетипіка багатополярного світу: від війни до миру. *Науковий журнал «Український соціум»*. 2022, №2(81). С. 15-31

31. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія.–Київ, 2000. 328с.
32. Буданов К. О., Зайцев В. В., Романов О. М., Комаров В. С. Можливі сценарії завершення російсько-української війни. Роль і місце України в повоєнному устрої на глобальному та регіональному рівнях. *Журнал «Наука і оборона»*. 2023. № 3. С. 3-10.
33. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління : підручник. Київ : НАДУ, 2015. 204 с.
34. Bowman E. Epistemology, Corporate Strategy and Academy. *Sloan Management Review*, 1974.
35. Воронов О. І. Інтерпретація поняття “Управлінське рішення” у сфері державного управління. *Збірник наукових праць «Державне управління та місцеве самоврядування»*. 2009. № 2 (25). С. 38-47.
36. Воронов О. І. Психологічні аспекти фактору часу при прийнятті управлінських рішень в сфері публічного управління. *Науково-практичний журнал «Наука і освіта»*. 2016. № 7. С. 51-58.
37. Воронов О. І. Теорія і практика прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах: монографія. Одеса: Астропринт, 2017. 272 с.
38. Громадська Н. А., Андріяш В. І. Ефективність прийняття державно-управлінських рішень: особливості використання політичного аналізу. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 8. С. 445-470.
39. Гуменюк Б. І. Роль і місце України в новій системі європейської безпеки. зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Київ : НПП, 2022. С. 32-35.
40. Державне управління сектором безпеки і оборони : теорія, практика, стратегія / І. В. Романов та ін. Київ : ННДЦ ОТ і ВБ України, 2007. 217 с.
41. Зеленський затвердив Стратегічний оборонний бюлетень / Ukrainian Military Pages 19.09.2021. URL: <https://www.ukrmilitary.com/2021/09/sob-2021.html>
42. Іщенко М. І., Адамовська В. С., Краснова Г. М. Особливості оцінки ефективності прийняття управлінських рішень органами місцевого

- самоврядування. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2019. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1447>
43. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
44. Карлофф Б. Деловая стратегия. Пер. с англ. Москва : Экономика, 1991. С.144-146.
45. Квасницька Р. С., Дерикот О. М. Аналіз підходів до прийняття управлінських рішень. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 4 (20). С. 80-83.
46. Коваль М. В., Коваль В. В., Щипанський П. В., Загорка О. М. Передбачення можливостей держави щодо відбиття збройної агресії. *Журнал «Наука і оборона»*. 2023. № 3. С. 25-32.
47. Козаков В. М. Основні принципи державного управління в Україні: соціально-ціннісний аспект. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2010. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_12_10
48. Козаков В. М. Основні напрями підвищення ефективності державно-управлінських відносин в Україні (Ціннісний аспект). *Журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. 2011. № 2. С. 73-75.
49. Козаков В. М. Логіка і методологія наукових досліджень у державно-управлінській науці України. *Журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. 2011. № 3. С. 64-67.
50. Козаков В. М., Чаплай І. В. Формування моделі етичної поведінки державних службовців в умовах демократизації і професіоналізації державного управління. *Журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. 2014. № 15. С. 137-139.
51. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие.– Київ : МАУП, 2004. – 504 с.

52. Конотопцева Ю. В. Адаптація персоналу державної служби. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2014. №14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_14_25
53. Короткий оксфордський політичний словник : пер. з англ. / за ред. І. Макліна, А. Макмілана. Київ : “Основи”, 2006. 789 с.
54. Kosevtsov V., Telelim V., Lobanov A., Punda Y. Development and implementation of the target function in the decision-making process in the system of providing the military security of the state. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2020. Vol. 5 No. 3 (107). P. 17-23.
55. Косевцов В. О. Грищенко В. П., Явон О. І. .Методика проведення багатовимірного порівняльного аналізу у сферах національної і воєнної безпеки : посібник. Київ: НУОУ, 2017. 44 с.
56. Косевцов В. О. Національна безпека України: теорія, реальність, прогноз : монографія. Київ : ЦМБСС, 2000. 92 с.
57. Лобанов А.А., Степанов Г.С. Проблеми прийняття та реалізації державно-управлінських рішень у воєнній сфері. *Державна політика у сфері оборони. Зміст, пріоритети, перспективи* : зб. матеріалів наук.-практ. конф. Київ : ЦВСД НУОУ, 2023. С.63-65.
58. Луцишин А.М., Степанов Г.С., Костюк І.А. Проблеми визначення управління протиповітряною обороною під час проведення операції збройних сил. *Збірник наукових праць «Системи управління, навігації та зв'язку»*. 2018. № 47. С.52-58.
59. Мала Н. Т., Процик І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Науковий вісник ЛНТУ України*. 2010. № 20 (14). С. 345
60. Mason J. Developing Strategic Thinking. 1986. Vol.19. P.72-80.
61. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посіб. / за ред. Ф. Ф. Бутинця, М. М. Шигун. Житомир : ЖДТУ, 2004. – 352 с.
62. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. Львів : Світ, 2005. Т. 1. 616 с.
63. Mintzberg H. The structuring of Organization. 1979. Prentice Hall. P.75.

64. Павлюк В.В. Вплив суспільних трансформацій на зміст лідерської свідомості державного управлінця. *ДонДУУ, МЕНЕДЖЕР*. 2015. № 1 (69). С. 64-71.
65. Приходченко Л. Ефективність державного управління: критерії і підходи до оцінювання. *Збірник наукових праць «Теорія та практика державного управління»* : 2006. № 3 (15). С. 139- 146.
66. Пунда Ю.В., Антоненко С.І. Проблеми відповідності системи управління Збройними Силами України умовам гібридної війни. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2017. № 21 (28). С. 120-125.
67. Райт Г. Державне управління. пер. з англ. В. Івашка, О. Коваленка, С. Соколик. Київ : Основи, 1994. С. 10.
68. Рейтерович І. В., Ситник С. В. Аналітичний документ як інструмент підготовки управлінських рішень : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 56 с.
69. Розанвалон П. Демократична легітимність. Безсторонність, рефлексивність, наближеність. пер. з фр. Є. Марічева. – Київ : *Видавництво дім «Києво-Могилян. акад.»*, 2009. 287 с.
70. Ролін І. Ф., Лобанов А. А., Марущенко В. В. Управління як функція ведення воєнних дій силами оборони України. *Журнал «Наука і оборона»*. 2019. № 1. С. 9-15.
71. Руснак І. С., Телелим В. М. Оборонна реформа в Україні: основні підсумки та перспективи. *Журнал «Наука і оборона»*. 2021. № 1. С. 4-12.
72. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. пер. з англ. Київ : АртЕк, 2001. 375 с.
73. Секельгіді К. Саморозвиток державного службовця як умова ефективного державного управління. Актуальні проблеми державного управління : *Збірник наукових праць ОРІДУ НАДУ*. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2013. № 4 (56). С. 177-181.

74. Стиглиц Дж.Ю. Экономика государственного сектора: пер. с англ. Москва : ИНФРА-Мб, 1997. С.231.
75. Стратегическое управление : принципы и международная практика / заг. ред. В.А. Белошапки. Киев, Абсолют-В, 1998. 352с.
76. Ткачов В. В., Горобець Ю. О., Камінський В. В., Степанов Г. С. Проблеми в управлінні протиповітряною обороною та шляхи їх розв'язання. *Журнал «Наука і оборона»*. 2020. № 3. С. 15–19.
77. Труш О. О., Гудима О. П., Кошкін А. О. Підвищення ефективності прийняття державно-управлінських рішень у сфері національної безпеки. *Науковий журнал «Інтернаука»*. 2016. №11(21). URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14786776934626.pdf>
78. Хрущ Н. А., Корпан О. С., Желіховська М. В. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. С. 41-45.
79. Чжишуан Л., Приходько И. И. Управленческие решения в государственных органах управления физической культуры. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2015. № 2 (46). С. 113-117.
80. Чувардинський О. Г. Модель обмеженої раціональності прийняття управлінських рішень. Ринок праці та зайнятість населення : *науково-виробничий журнал*. 2010. № 3. С.52-54.