

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 5.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.5.6>

УДК 351:355

*В. А. Довженко,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7441-3535>*

*В. П. Якобчук,*

*к. е. н., професор, завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2147-7994>*

*Л. І. Симоненко,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6924-3885>*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВЛАДНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ**

*V. Dovzhenko,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University*

*V. Yakobchuk,*

*PhD in Economics, Professor, Head of the Department of Economics, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University*

*L. Symonenko,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University,*

## **FEATURES OF ADOPTION AND THE EFFICIENCY OF STATE MANAGEMENT DECISIONS UNDER THE CONDITIONS OF NATIONAL SECURITY THREAT**

*В дослідженні визначено, що владні рішення у сфері національної безпеки є складовою частиною процесу публічного управління, що представляє собою систему взаємоузгоджених дій і функцій органів державної та місцевої влади, які спрямовані на забезпечення національної безпеки. Процес впровадження управлінського рішення в умовах загрози національній безпеці включає три стадії: розробка, прийняття і реалізація. В умовах воєнного стану система органів законодавчої, виконавчої та судової влади та розподіл повноважень між ними залишається незмінним відповідно до норм, визначених Конституцією України та інших документів. Під час прийняття та реалізації управлінських рішень органами державної влади в умовах воєнного стану варто виділити два аспекти: реалізація повноважень, які стосуються регуляторної діяльності та тимчасова зміна основних повноважень.*

*Механізм розробки, прийняття та реалізації владних рішень в умовах загрози національній безпеці держави – це сукупність, система елементів цілеспрямованого, організованого впливу на об'єкт управління, яка враховує особливості його зовнішнього та внутрішнього середовища. Основними складовими елементами механізму впровадження ефективних публічно-управлінських рішень в умовах загрози національній безпеці є методичне, правове, організаційне, структурно-функціональне, інформаційно-аналітичне, інформаційно-комунікаційне забезпечення.*

*Владні рішення в умовах загрози національній безпеці держави стосуються всього населення, приймаються в умовах невизначеності, високого ступеня ризику, суперечності та непрозорості цілей, базуються на нечітких критеріях ефективності. Тому, прийняті рішення повинні бути достатньо обґрунтованим та компромісним для досягнення консенсусу в суспільстві.*

*Management in social systems takes place through adoption and implementation of relevant decisions. A management decision in the field of public management is a result of a reasoned choice of the best alternative of management influence on the management object, which is made by the public management body and which provides an appropriate mechanism for its implementation in the direction of achieving the goals of the management entity. Official decisions in the field of national security can be defined as an integral part of the process of public administration, which is a system of coordinated actions and functions of state and*

*local authorities aimed at ensuring national security.*

*The process of implementing a management decision under the conditions of national security threats includes three stages: development, adoption and implementation. Under martial law, the system of legislative, executive and judicial bodies and the distribution of powers between them remains unchanged in accordance with the norms defined by the Constitution of Ukraine and other documents. During the adoption and implementation of management decisions by state authorities under martial law, two aspects should be highlighted: the implementation of powers related to regulatory activities, and the temporary changes of basic powers.*

*The mechanism of development, adoption and implementation of state decisions under the conditions of national security threat is a set, a system of elements directed at a purposeful, organized influence on the object of management, which takes into account the peculiarities of its external and internal environment. Methodological, legal, organizational, structural-functional, informational-analytical, informational-communication support are the main constituent elements of the mechanism of implementation of effective public – management decisions under the conditions of national security threat.*

*State decisions under conditions of national security threat concern the entire population, are made under the conditions of uncertainty, high degree of risk, contradiction and non-transparency of goals, and are based on unclear efficiency criteria. Therefore, the decisions made should be sufficiently justified and compromise to achieve consensus in a society.*

**Ключові слова.** *Управлінське рішення, органи публічної влади, механізм, загрози, національна безпека, воєнний стан, ефективність.*

**Key words:** *management decision, public authorities, mechanism, threats, national security, state of affairs, efficiency.*

**Постановка проблеми.** *Управління в соціальних системах відбувається через прийняття та реалізацію відповідних рішень. Публічне управління є суспільним явищем та різновидом соціального управління, тому основною формою його здійснення є відповідні управлінські рішення. Саме через владні управлінські рішення проявляється цілеспрямованість публічного управління.*

На прийняття управлінських рішень в органах влади впливають такі фактори, як глобалізація, впровадження цілей сталого розвитку, розвиток інформаційних технологій тощо.

У сфері національної безпеки визначено, що пріоритетами національних інтересів держави згідно Стратегії національної безпеки України є захист прав, свобод і законних інтересів громадян України, забезпечення незалежності й державного суверенітету, суспільний розвиток. Сьогодні існує багато факторів, які становлять загрози національній безпеці України, зокрема, військова агресія, захоплення частини територій України та масові порушення прав і свобод населення, тому вдосконалення процесу прийняття і реалізації управлінських рішень органами публічного управління в напрямі забезпечення національної безпеки є актуальним питанням для наукових досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Надзвичайно велика різноманітність державно-управлінських рішень потребує їх систематизації і виділення відповідних груп, розробки форм та методології прийняття, обґрунтування механізмів реалізації. Передбачити всі ситуації, проблеми та завдання неможливо, проте можна виявити певні закономірності в публічному управлінні, розробити підходи й технології розробки владних управлінських рішень. Технології розробки та прийняття владних рішень досліджували такі науковці: В.І. Андріяш, В.Д. Бакуменко, О.Г. Барило, Н.І. Березовська, В.А. Василенко, Н.О. Іванченко, О.В. Карагодін, Б.В. Літовченко, Н.Т. Мала, М.М. Макаренко, О.О. Молчанський, В.С. Нікіфоренко, Т.О. Пасічник, Ю.Є. Петруня, С.П. Потеряйко, І.С. Проник, О.А. Таньчук, В.М. Фурашев, І.І. Яремко та ін. Функціонування органів влади різних рівнів та прийняття ними управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій і загрози національній безпеці України розкриті в працях таких дослідників: О.Г. Барило, В.В. Борщенко, О.Б. Василиця, Є.Е. Матвеев, А.В. Миколюк, В.С. Нікіфоренко, С.П. Потеряйко, А.В. Саміло, Г.П. Ситник, Р.С. Яковчук та ін. Проте відсутній єдиний підхід щодо визначення сутності механізму публічного управління, який забезпечить прийняття обґрунтованих ефективних державно-

управлінських рішень в умовах загрози національній безпеці.

**Метою проведення даного дослідження** є визначення специфіки процесів розробки, ухвалення та реалізації владних управлінських рішень в умовах загрози національній безпеці держави та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень, прийнятих центральними та місцевими органами влади.

**Виклад основного матеріалу.** Управлінське рішення у сфері публічного управління – це результат обґрунтованого вибору органом публічного управління найкращої альтернативи управлінського впливу на об'єкт управління, що передбачає відповідний механізм його реалізації у напрямі досягнення цілей суб'єктом управління. Владні рішення у сфері національної безпеки можна визначити як складову частину процесу публічного управління, що представляє собою систему взаємоузгоджених дій і функцій органів державної та місцевої влади, які спрямовані на забезпечення національної безпеки.

Управлінські рішення, які приймаються на рівні держави, можуть охоплювати все суспільство або найважливіші його сфери і регулювати поведінку всіх без винятку соціальних груп та окремих громадян. Рішення в системі публічного управління дуже різноманітні, багаторівневі і мають різну владну силу. Одні з них приймаються на вищих рівнях управління та рівні центральних органів публічної влади і спрямовані на те, щоб вирішувати найважливіші проблеми держави, інші – є певною мірою проміжними або допоміжними і приймаються, відповідно, на рівні або в межах окремого апарату нижчого рівня управління. Рішення органів місцевого самоврядування спрямовані на розв'язання проблем, що виникають безпосередньо на рівні окремих територіальних утворень.

Державно-управлінське рішення є актом соціального управління, який відбувається в конкретний момент суспільного розвитку і за певних соціальних умов та є певним проектом суспільних змін з урахуванням об'єктивних законів розвитку системи, на яку спрямоване управління. В межах діяльності посадових

осіб органів державної влади рішення не обмежується лише вибором можливого варіанта. Для публічного службовця важливим є вміння реалізувати управлінське рішення. Загалом можна виділити три стадії впровадження управлінського рішення: розробка, прийняття і реалізація державно-управлінських рішень, що є основним результатом діяльності органів публічного управління [1, с. 50].

Перша стадія впровадження управлінського рішення – розробка – передбачає загальний аналіз ситуації на різних рівнях, зокрема пошук, збір, обробка актуальної інформації, а також виявлення та формування основних проблем, що будуть вирішуватись. Основними вимогами до управлінського рішення на цій стадії є його правомірність, обґрунтованість і оптимальність вибору, ясність і стислість, комунікативність виконавців, конкретність у часі, оперативність виконання.

Стадія прийняття управлінських рішень включає оцінку всіх альтернативних варіантів управлінських рішень та обрання найкращого варіанту. Основними вимогами до рішень є обґрунтованість, своєчасність, повнота змісту, збалансованість прав і відповідальності управлінців усіх рівнів, узгодженість з попередніми рішеннями, високий рівень професіоналізму у керівника [1]. В публічному управлінні механізм прийняття управлінських рішень включає сукупність відповідних суб'єктів, які приймають рішення, систему законодавчих норм та обмежень, на основі яких вони приймаються, а також функціональні зв'язки між певними суб'єктами рішення, систему забезпечення цього процесу інформацією, результати рішень, сприйняття рішень, ситуацію, у якій приймаються рішення [3, с. 156].

На стадії реалізації управлінських рішень проводяться заходи щодо конкретизації рішень, доведення їх до виконавців, контролю за ходом їх виконання, а також вносяться необхідні корективи та оцінюється отриманий результат. Вимогами до управлінської діяльності на цій стадії є підбір найефективніших засобів, форм та методів реалізації управлінського рішення, які сприятимуть досягнення оптимальних результатів.

В. Нікіфоренко зазначає, що «особливості розробки, прийняття та реалізації державно-управлінських рішень обумовлені багатовимірністю напрямів забезпечення національної безпеки держави, і повинні бути враховані під час здійснення управлінського впливу» [2, с. 195]. Перевагою класичної наукової моделі раціонального ухвалення рішень, що застосовується у вітчизняній практиці публічного управління, є чітка, продумана та скоординована послідовність дій усіх учасників, що суттєво економить час та різного роду резерви [11], тому її використання в умовах загрози національній безпеці є найбільш прийнятним.

Введення воєнного стану впливає на різні сфери життєдіяльності держави і суспільства. Досвід інших країн показує, що основними викликами, з якими стикаються країни під час воєнних дій на своїй території, є: руйнування усталених механізмів управління державою, різка зміна структури економіки, втрата значної частини бюджетних надходжень, загострення соціальних і демографічних проблем, посилення бідності, інфляція, а також зниження інвестиційної активності бізнесу [4]. В нинішніх умовах воєнного стану в Україні зростає важливість оптимізації процесів публічного управління, що зазнали впливу нових викликів. Насамперед потребують адаптації до нових умов технології розробки та прийняття управлінських рішень в напрямі налагодження ефективної взаємодії між органами державної влади центрального рівня, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства.

Прийняття та реалізація управлінських рішень органами публічної влади в умовах воєнного стану має певні характерні особливості та механізми. Правові засади здійснення управлінських функцій органами державної влади в умовах війни визначені в Законі України «Про правовий режим воєнного стану» [5], згідно якого державні органи влади, зокрема Кабінет Міністрів України, Верховна Рада України, Президент України та інші керуються Конституцією України, цим законом та іншими законами України.

Нормативно-правова база діяльності державних органів влади під час

загрози національній безпеці України почала формуватися незадовго до початку військової агресії. У 2020 р. Президент України затвердив Стратегію національної безпеки України [6], в якій зазначено можливі загрози національній безпеці та інтересам громадян України, визначено напрями реформування і розвитку сектору безпеки та оборони. 15 жовтня 2021 р. Рада Національної безпеки та оборони України схвалила План оборони України, в якому визначено план взаємодії органів державної влади і сил оборони. В цьому ж році Президент України схвалив Стратегію воєнної безпеки України. В цьому документі відображено технології дій органів державної влади, сил безпеки та оборони України у випадку збройної агресії Росії, збройного конфлікту на території України, втягнення України в міжнародний збройний конфлікт та збройного конфлікту на державному кордоні України [7].

В день початку повномасштабного наступу країни-агресора, 24 лютого 2022 р., введено в дію План оборони України та Зведений план територіальної оборони України. Одразу було введено особливий правовий режим, який передбачає надання відповідним органам державної влади повноважень, необхідних для відсічі збройної агресії, відвернення загроз і забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [8].

Також були здійснені інституційно-правові зміни та запроваджено відповідні особливості у сфері реалізації публічно-владних управлінських функцій. Так в законодавстві визначено, що повноваження Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, органів правосуддя, судів, які визначені Конституцією України, не можуть обмежуватися в умовах воєнного стану [5]. Указом Президента України від 24 лютого 2022 р. №68/2022 «Про утворення військових адміністрацій» було прийнято рішення про утворення 24 обласних та Київської міської військової адміністрації, районних військових адміністрацій з метою керівництва у сфері забезпечення

громадської безпеки, оборони та порядку [9].

Під час прийняття та реалізації управлінських рішень органами державної влади в умовах воєнного стану варто виділити два аспекти: реалізація повноважень, які стосуються регуляторної діяльності та тимчасова зміна основних повноважень. Так, здійснення регуляторної діяльності не передбачає будь-яких окремих особливостей в умовах воєнного стану. Тобто регуляторна діяльність здійснюється згідно таких само принципів, що й і до введення воєнного стану. Водночас, воєнний стан змушує розширювати повноваження органів державної влади, проте такі рішення приймаються з урахуванням вимог Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [8].

Кабінет Міністрів України в умовах воєнного стану: здійснює свої повноваження згідно з Регламентом КМУ в умовах запровадження воєнного стану; має повноваження щодо розробки та введення в дію Плану запровадження та забезпечення заходів правового режиму воєнного стану в окремих місцевостях України, урахуваючи загрози та особливості кожної ситуації; займається організацією та керівництвом центральними та іншими органами виконавчої влади в умовах воєнного стану [6]. Верховна Рада України в умовах воєнного стану України в цілому або в окремих її регіонах збирається у 2-денний строк без скликання та працює у сесійному режимі. Якщо строк її повноважень закінчився в період дії воєнного стану, то її повноваження продовжуються до скасування воєнного стану та обрання нового складу Верховної Ради.

Президент України в умовах дії воєнного стану виконує наступні повноваження: здійснення загального керівництва щодо запровадження і виконання заходів правового режиму воєнного стану; приймання на основі пропозиції Ради національної безпеки і оборони України рішення щодо залучення Збройних Сил України, правоохоронних органів та інших військових формувань до здійснення заходів правового режиму; здійснення стратегічного керівництва Збройними Силами України, правоохоронними органами та

іншими військовими формуваннями через Генеральний штаб ЗСУ; визначення порядку проходження військової служби [10, с. 25]. Якщо строк повноважень Президента України закінчився в період дії воєнного стану, його повноваження продовжуються до скасування воєнного стану та обрання нового Президента України.

Слід зазначити, що на території, де ведуться активні бойові дії, запровадження правового режиму воєнного стану та здійснення певних управлінських заходів покладається безпосередньо на військове командування. Таке командування під час дії воєнного стану приймає управлінські рішення щодо створення безпечних умов для населення, враховуючи інтереси держави, і несе повну відповідальність за їх реалізацію на відповідній території.

За будь-яких умов основним завданням органів публічного управління є прийняття якісних рішень. Першим принциповим кроком у напрямі вирішення проблеми якості публічно-управлінських рішень в умовах загрози національній безпеці є їх прийняття тільки в разі обґрунтованої потреби, другим – підвищення ефективності їх прийняття.

В межах розробленого науковцями механізму антикризового стратегічного управління у сфері національної безпеки запропоновано розробити сценарії розвитку подій та механізми реагування на них сектора безпеки та оборони. Також доцільним вбачається розробка антикризових (надзвичайних) програм (планів, заходів), на які мають бути передбачені фінансові ресурси, сили і засоби, які зазначаються в стратегічних планах та зберігаються в базі даних кризових (надзвичайних) механізмів стратегічного управління [12, 15]. Також в умовах загрози національній безпеці науковці пропонують побудову моделі інформаційного механізму прийняття рішень, яка забезпечить між суб'єктами державного управління і об'єктами управління постійного, безпечного інформаційного обміну [13, с. 218]. На думку О. Карагодіна, з метою підвищення ефективності механізму прийняття та реалізації управлінських рішень у органах публічної влади, необхідно удосконалити організаційно-інформаційне забезпечення якості державно-

управлінських рішень, розвивати процеси моделювання як інструмент підтримки прийняття державно-управлінських рішень, а також визначити систему показників ефективності з метою оцінки варіантів державно-управлінських рішень [14, с. 45].

Механізм розробки, прийняття та реалізації владних рішень в умовах загрози національній безпеці держави – це сукупність, система елементів цілеспрямованого, організованого впливу на об’єкт управління, яка враховує особливості його зовнішнього та внутрішнього середовища. Основні складові елементи механізму впровадження ефективних публічно-управлінських рішень наведено в таблиці 1.

**Таблиця 1. Складові механізму розробки, прийняття та реалізації ефективних владних рішень в умовах загрози національній безпеці держави**

<b>Елемент механізму</b>	<b>Сутність</b>
Методичне забезпечення	Розробка сценаріїв розвитку подій, антикризових (надзвичайних) програм (планів, заходів), заходів реагування на них сектора безпеки та оборони. Застосування методів прогнозування, моделювання та сучасних прикладних аналітичних методик.
Правове забезпечення	Формування правового поля шляхом прийняття нормативно-правових документів. Розробка рішень, що відповідають нормам вітчизняного права, державним програмам, положенням, директивам та міжнародним договорам.
Організаційне забезпечення	Проведення з органами публічного управління структур сектора безпеки і оборони штабних тренувань за можливими сценаріями виникнення загроз національній безпеці, характерними для кожного регіону, де відпрацьовуватимуться питання прийняття державно-управлінських рішень, зокрема щодо порядку їхніх спільних дій.
Структурно-функціональне забезпечення	Навчання керівного складу органів публічного управління безпекових структур приймати оптимальні управлінські рішення у відповідності до їх функцій і отриманої інформації від усіх безпекових структур, усесторонньої її оцінки, аналізу, обміну даними в зоні виникнення загрози.
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Запровадження в діяльність органів публічної влади інформаційно-аналітичної системи, призначеної для збору, систематизації, подальшої обробки та аналізу інформації. Формування системи інформаційної безпеки.
Інформаційно-комунікаційне забезпечення	Налагодження взаємодії між органами публічного управління різних рівнів у процесі узгодження, прийняття та реалізації управлінських рішень. Забезпечення взаємодії з бізнесом, громадськими організаціями, населенням.

Одним із напрямів підвищення ефективності технології прийняття державно-управлінських рішень може стати запровадження в діяльність органів публічної влади інформаційно-аналітичної системи, призначеної для збору, систематизації, подальшої обробки та аналізу інформації. Інформаційно-аналітична система передбачає оцінку фактичного стану, динаміки та прогнозованого рівня розвитку окремо взятих процесів та соціально-економічного розвитку в цілому, а також рейтингову оцінку результативності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

В період дії воєнного стану органами місцевого самоврядування здійснюється надзвичайно великий обсяг роботи, проте прийняті управлінські рішення в таких умовах демонструють позитивні результати. Так, налагоджено стабільні зв'язки між рівнями управління, волонтерськими та міжнародними організаціями. Розроблено та прийнято зміни до нормативно-правової бази, яка розширює обов'язки та повноваження органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Важливу роль в належній роботі місцевого самоврядування відіграли форми децентралізації влади в Україні в 2014-2021 рр., завдяки яким було перерозподілено повноваження та фінансові ресурси. Набутий Україною за час війни досвід чітко проілюстрував цілий ряд переваг стимулювання самоорганізації населення перед централізацією управлінням.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, прийняття управлінських рішень у системі публічного управління – це складний і важливий процес від якого залежить ефективність функціонування всієї держави та гарантування національної безпеки. Технологічно процес впровадження управлінського рішення в умовах загрози національній безпеці не відрізняється від будь-яких інших умов і включає три стадії: розробка, прийняття і реалізація. В умовах воєнного стану система органів законодавчої, виконавчої та судової влади та розподіл повноважень між ними залишається незмінним відповідно до норм, визначених Конституцією України та інших документів. Нормативно-правова база регулювання загроз національній безпеці

України почала розроблятися в 2020 р. З початку введення воєнного стану прийняли додаткові норми, які визначають обов'язки та повноваження державних органів влади під час воєнного стану.

Однак, нині залишаються інституційні проблеми, які стримують процеси адаптування всієї країни до умов воєнного стану, а також обмежують перспективи щодо економічного розвитку держави у повоєнному періоді. Однією з таких проблем є інституційні недоліки нормативно-правового забезпечення адміністративно-територіальної реформи. Важливим завданням також є сформувати в Україні нову систему стратегічного управління, спрямованого на розвиток держави, регіонів і територіальних громад з урахуванням потреб воєнного часу.

Владні рішення в умовах загрози національній безпеці держави стосуються всього населення, приймаються в умовах невизначеності, високого ступеня ризику, суперечності та непрозорості цілей, базуються на нечітких критеріях ефективності. Тому, прийняті рішення повинні бути достатньо обґрунтованим та компромісним для досягнення консенсусу в суспільстві.

### Література

1. Фурашев В. М. Сутність та визначення поняття «рішення». *Правова інформатика*, 2013. № 1(37). С. 4955.
2. Нікіфоренко В. С. Особливості прийняття державно-управлінських рішень у сфері прикордонної безпеки. *Прикарпатський юридичний вісник: зб. наук. пр.*, 2018. Вип. 2 (23) Т. 3. С. 194–198.
3. Таньчук О. А. Ефективні рішення у публічному управлінні: дис. ... канд. наук держ. упр.: 25.00.01. «Теорія та історія державного управління» / КНУ ім. Т. Шевченка. Київ, 2016. 224 с.
4. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 2 (76). С. 30-35.

5. Про правовий режим воєнного стану: Закон України № 2259-IX від 12.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.

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

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

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

9. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України № 68/2022 від 24.02.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text>.

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

11. Гайдученко С. О. Прийняття відповідальних і своєчасних управлінських рішень органами публічної влади як виклик сучасності. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. №1(13). С. 202-213.

12. Семенченко А. І. Механізм антикризового стратегічного управління в сфері національної безпеки. *Реєстрація, зберігання і оброб. даних*, 2008. Т. 10. № 1. С. 125136.

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

14. Карагодін О. В. Розвиток механізмів прийняття й реалізації управлінських рішень в системі державного управління: дис. ... канд. наук держ. упр.: 25.00.02 «Механізми держ. упр.». Донецький державний університет управління. Маріуполь, 2015. 219 с.

15. Овдіюк О. М., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф., Довженко В. А. Інноваційні управлінські рішення у адмініструванні сталого розвитку регіону в умовах covid-19. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 22. С. 114–119.

### References

1. Furashev, V. M. (2013), "The essence and definition of the concept of "decision", *Pravova informatyka*, vol. 1(37), pp. 4955
2. Nikiforenko, V. S. (2018), "Peculiarities of state-management decision-making in the field of border security", *Prykarpats'kyj iurydychnyj visnyk: zb. nauk. pr.*, vol. 2 (23), pp. 194–198.
3. Tanchuk, O. A. (2016), "Effective solutions in public administration", Abstract of Ph.D. dissertation, Theory and history of public administration, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.
4. Borshchevskiy, V. V., Vasylytsia, O. B. and Matveev, E. E. (2022), "Public administration under martial law: institutional transformations, strategic planning and development mechanisms", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Publichne upravlinnia i administruvannia*, vol. 2 (76), pp. 30-35.
5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "About the legal regime of martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>. (Accessed March 10, 2023)
6. President of Ukraine (2009), Decree "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine "On the National Security Strategy of Ukraine", available at: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-350374> (Accessed March 10, 2023)
7. President of Ukraine (2009), Decree "About the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine "On the Military Security Strategy of Ukraine", available at: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-376616> (Accessed March 10, 2023)
8. Hrechkyv's'kyj, Ye. (2022), "The vertical of power in the conditions of martial law. What are the rights of the military administration?", available at:

<https://everlegal.ua/vertykal-vlady-v-umovakh-voennogo-stanu-yaki-prava-u-viyskovoyi-administratsiyi> (Accessed March 10, 2023)

9. President of Ukraine (2009), Decree "About the formation of military administrations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text> (Accessed March 10, 2023)

10. Movchan, U. V. (2022), "Problems of strategic planning in Ukraine in the context of a full-scale war", *Visnyk NTUU "KPI". Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo.*, vol. 2(54), pp. 23-26.

11. Hayduchenko, S. O. (2021), "Making responsible and timely management decisions by public authorities as a modern challenge", *Ekspert: paradyhmy iurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1(13), pp. 202-213.

12. Semenchenko, A.I. (2008), "Mechanism of anti-crisis strategic management in the field of national security", *Reiestratsiia, zberihannia i obrob. danykh*, vol. 10(1), pp. 125-136.

13. Sytnyk, G. P. (2012), *Derzhavne upravlinnia u sferi natsional'noi bezpeky (kontseptual'ni ta orhanizatsijno-pravovi zasady)* [State management in the field of national security (conceptual and organizational and legal foundations)], NADU. Kyiv, Ukraine.

14. Karagodin, O.V. (2015), "Development of mechanisms for making and implementing management decisions in the state administration system", Abstract of Ph.D. dissertation, State mechanisms management, Donetsk'kyj derzhavnyj universytet upravlinnia, Mariupol', Ukraine.

15. Ovdiyuk, O. M., Prysiashnyuk, O. F., Plotnikova, M. F. and Dovzhenko, V. A. (2021), "Innovative management solutions in the administration of sustainable development of the region in the conditions of covid-19", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 114–119.

*Стаття надійшла до редакції 12.04.2023 р.*