

УДК 351/651;65-05

DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.02>.**Медуна Богдана Любомирівна**

*аспірантка кафедри публічного управління та публічної служби
Інституту адміністрування, державного управління
та професійного розвитку
Національного університету "Львівська політехніка"
ORCID: 0000-0001-7275-8353
e-mail: Bohdana.L.Meduna@lpnu.ua*

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УКРАЇНІ ШЛЯХОМ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ПУБЛІЧНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Стаття присвячена аналізу ключових особливостей процесу вдосконалення прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану в Україні шляхом забезпечення принципу публічності, зокрема досліджено специфіку вимог до публічності процесів управління та розпорядження публічною інформацією в сучасній Україні крізь призму вимог безпеки та взаємодії із Збройними Силами.

Обґрунтовано, що забезпечення принципу публічності під час формування та виконання управлінських рішень на всіх рівнях публічного управління є вимогою процесу євроінтеграції. На підставі аналізу нормативно-правових актів виявлено, що організаційні, інституційні та правові вимоги до діяльності органів влади передбачають і зобов'язують їх дотримуватися принципу публічності в своїй діяльності, зокрема і під час прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. Проаналізовано та визначено можливі обмеження щодо оприлюднення публічної інформації, встановлено, що такі обмеження стосуються питань засобів і сил оборони України, а не процесів і процедур прийняття управлінських рішень, за зміст інформації в процесі прийняття рішення розпорядник публічною інформацією несе відповідальність, і вона передбачена законодавством.

Проаналізовано та визначено, що удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні шляхом забезпечення їх публічності в умовах війни можливо за декількома стратегіями (діджиталізація, контроль фінансування діяльності, розвиток електронної звітності, перегляд і подальше вдосконалення алгоритмів кризової комунікації населення й органів влади, розвиток інституцій громадянського суспільства, зокрема мотивація людей брати участь у прийнятті управлінських рішень, формування у посадовців навичок комунікації з населенням на засадах балансу публічності та дотримання вимог воєнного стану щодо доступу до інформації тощо).

Дійшли висновку, що Україна в умовах війни продовжує розвиватися на засадах європейських підходів врядування, серед яких і публічність у прийнятті управлінських рішень органами влади.

Ключові слова: управлінські рішення; публічність; сфера публічності; принцип публічності, зв'язки з громадськістю; публічно-управлінська діяльність; процес прийняття управлінських рішень; умови війни; Україна; держава.

Постановка проблеми. Проблема прийняття своєчасного та правильного управлінського рішення є актуальною для публічного управління на будь-якому рівні, в усіх країнах та всіх історичних періодах. Тому багато управлінців задаються питанням, як розробити механізм для прийняття такого рішення. Але є умови, в яких процес прийняття управлінського рішення набуває додаткових складнощів. В умовах правового режиму воєнного стану удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у галузі публічного управління набуває певних специфічних рис. На нього передусім впливають безпекова та ціннісна складові суспільного життя, а також зміна алгоритмів взаємодії суспільства та органів влади в специфічних умовах війни. Але ситуація війни не тільки не знімає з порядку денного питання удосконалення механізмів прийняття публічно-управлінських рішень, але й актуалізує їх. Додатковим чинником, що провокує необхідність перегляду процесу прийняття управлінських рішень в Україні є здійснення системних реформ в контексті виконання вимог для вступу нашої країни до ЄС та НАТО.

Достовірна поінформованість громадськості щодо управлінських та політичних процесів, які тривають в державі, громадська активність, її участь у процесах прийняття управлінських рішень, інші складові реалізації принципу публічності здійснення влади є ознаками сталих демократій, і Україна обрала шлях саме такого розвитку. Додатково вказані процеси набувають значення в суспільстві під час війни з метою уникнення паніки серед населення, підвищення довіри до представників влади, попередження розповсюдження неправдивої інформації та негативного інформаційно-психологічного впливу на населення тощо. Водночас є види інформації, завчасне чи некоректне висвітлення яких може нашкодити інтересам держави. Тому вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень, зокрема і забезпечення їх публічності, є актуальною вимогою часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальна методологія та питання ефективності процесів і механізмів прийняття управлінських рішень, їх ефективність, в Україні розглянуто в наукових розробках В. Авер'янова, А. Васильєва, Є. Кубка, А. Мельника, В. Ярошенко [19] та інших дослідників. Процеси розробки та прийняття управлінських рішень в Україні, змін в публічному управлінні під їх впливом висвітлено в низці концептуальних праць таких науковців, як В. Баштанник, Ю. Ковбасюк, О. Красівський, Т. Лозинська, В. Тертичка, П. Петровський та інші. Але треба зазначити, що більшість праць названих науковців присвячені загальним проблемам обґрунтування наукових дослід-

жень в цій галузі, механізмам публічного управління, які застосовують для прийняття рішень і формування політики в тій чи іншій галузі тощо.

Питання забезпечення публічності під час прийняття управлінських рішень вивчають В. Борщевський, О. Василиця, Є. Матвеев [1], які розглядають її як складову інституційної трансформації, стратегічного планування та механізмів розвитку публічного управління в умовах воєнного стану; Л. Титаренко, М. Холод [16], які віднесли принцип публічності в прийнятті управлінських рішень до цінностей суспільства в умовах війни та складових соціально-політичного розвитку держави; Н. Гончарук, А. Чередниченко [2], які розглядають забезпечення публічності публічно-управлінських рішень як складову модернізації публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей тощо.

Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових публікацій останніх років продемонстрував певний інтерес серед дослідників до проблем удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні, зокрема і шляхом забезпечення їх публічності в умовах війни. З іншого боку, в проаналізованих вище роботах акцентується увага переважно на організаційно-правових аспектах прийняття управлінських рішень. В нашому дослідженні ми зосередимось на визначенні специфічних рис удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні, забезпечення їх публічності, що набуло особливостей в умовах війни, і дослідження яких поки залишається невирішеними та потребують подальших розробок.

Метою статті є аналіз найважливіших чинників, що визначають особливості удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні в умовах правового режиму воєнного стану шляхом забезпечення принципу публічності.

Для досягнення поставленої мети необхідно дослідити специфіку вимог до публічності в сучасній Україні, проаналізувати та презентувати розуміння особливостей удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні, пов'язаних з умовами війни.

Виклад основного матеріалу. Через агресивний напад з боку російської федерації нормальне життя в Україні, зокрема і публічно-управлінське, спочатку було паралізовано, а у подальшому вимагало змін, як з погляду змісту, так і процесу прийняття управлінських рішень. Влада вимушена була швидко перейти на «військові реї», відповідно – приймати рішення в критичних умовах. Все повинно бути підпорядковано новій системі координат, зокрема і вимоги до участі суспільства у

прийнятті управлінських рішень, засади та процеси гарантування публічності прийняття управлінських рішень. З іншого боку – суспільство все ж таки має бути проінформовано належним чином про процеси публічного управління на різних рівнях. Це необхідно для злагодженої співпраці між громадськістю та органами влади, підтримки економіки тощо, але потрібно також враховувати особливості вимог безпеки, зокрема інформаційної, в умовах правового режиму воєнного стану. В процесі прийняття управлінських рішень доводиться шукати баланс між дотриманням принципів публічності у здійсненні повноважень органами державної влади та вимогами безпеки в умовах війни.

У зв'язку з воєнним станом на початку повномасштабного вторгнення у лютому-березні 2022 року частина органів влади – розпорядників інформації з безпекових причин заблокували доступ до публічної інформації (офіційні веб-сторінки органів влади або окремі частини, набори відкритих даних тощо). Наприклад, відповідно до підпункту четвертого пункту 1 постанови Кабінету Міністрів України № 263 від 12 березня 2022 р., роботу Єдиного державного веб-порталу відкритих даних, утримувачем та розпорядником якого є Міністерство цифрової трансформації України, було призупинено [3]. У серпні 2022 року робота Єдиного державного веб-порталу відкритих даних була відновлена.

Упродовж року ситуація поступово стала покращуватися. Акцентуємо увагу, що законодавство про доступ до публічної інформації не передбачає особливих норм обмеження доступу до публічної інформації в умовах воєнного стану. Тобто всі розпорядники публічної інформації під час вирішення питань доступу до певної інформації мають керуватися Законом України «Про доступ до публічної інформації» [9].

Відповідно до нормативного регулювання набори даних, що підлягають оприлюдненню, оприлюднюються за такими принципами:

- відкритість інформації у формі відкритих даних, крім інформації, яка законом віднесена до інформації з обмеженим доступом, а також інформації, яка не підлягає оприлюдненню згідно із Законом України «Про доступ до публічної інформації»;

- оперативність, яка полягає у забезпеченні своєчасного оновлення публічної інформації на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних, а також доступність використання (у машиночитаному форматі, безоплатно, тощо) [3].

Зрозуміло, що війна зумовила нові вимоги до інформації, яка може бути у відкритому доступі. Зокрема, наказ Головнокомандувача Збройних сил України «Про організацію взаємодії між Збройними силами

України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану» № 73 від 3 березня 2022 року містить перелік інформації, яка має обмеження для оприлюднення [13]. Передусім зазначені обмеження стосуються розповсюдження інформації про засоби та сили оборони України, і в наказі особлива увага звернена на ЗМІ, засоби комунікації, соціальні мережі тощо.

Зазначимо, що організаційних та правових перешкод для гарантування публічності у прийнятті управлінських рішень в умовах воєнного стану не створювалося. Водночас всі суб'єкти, зокрема і органи влади, мають усвідомлювати та визначати інформацію, яку вони подають для оприлюднення на предмет можливих загроз для безпеки держави, та значення такої інформації для сил та засобів оборони України.

Наступна особливість удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні шляхом забезпечення їх публічності полягає в тому, що в умовах війни та активізації процесів євроінтеграції фінансова підтримка нашої держави надається, зокрема, і для проведення реформ:

- боротьби з корупцією, що неможливо без забезпечення публічності управління державними ресурсами;
- з розвитку електронного урядування;
- розбудови системи електронного моніторингу публічних закупівель, що вважається міжнародними партнерами одним з досягнень України;
- впровадження електронних послуг та сервісів у галузі охорони здоров'я та освіти, в інших галузях;
- у галузі регіонального розвитку та децентралізації в Україні тощо [2, с. 50; 21].

Уряд України має, своєю чергою, вживати усіх необхідних заходів задля забезпечення публічності фінансування Європейським Союзом діяльності заходів, на впровадження яких виділяються кошти. Заходи із забезпечення інформаційної взаємодії та обміну інформацією повинні відповідати змісту Посібника із забезпечення інформаційної взаємодії та публічності щодо зовнішніх дій ЄС, затвердженого та опублікованого Європейською Комісією [17; 20].

Міжнародний валютний фонд також висуває вимоги та вимагає звітностей щодо забезпечення публічності в Україні. В межах програм економічної підтримки України Міжнародний валютний фонд для подальшої підтримки економіки висуває низку умов, серед них є і забезпечення прозорості та відкритості управління державними фінансами, зміцнення

системи аудиту, боротьби з корупцією, контролю державних фінансів, що передбачає забезпечення публічного доступу до інформації про державний бюджет та використання державних коштів забезпечення прав людини та зміцнення демократії в країні [18]. Ще однією з ключових вимог Фонду є забезпечення прозорості та відкритості процесів у реалізації публічних закупівель, з використанням електронної системи закупівель ProZorro [21].

Можна констатувати, що вимоги дотримання органами влади засад публічності в прийнятті управлінських рішень за низкою галузей та на всіх рівнях управління в умовах війни є вимогою міжнародних партнерів, а також одним з детермінант надання військової допомоги, участі партнерів у повоєнній відбудові.

Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні та забезпечення їх публічності в умовах війни є надзвичайно важливим чинником для забезпечення принципів прозорості та верховенства права під час військового конфлікту. Якщо проаналізувати бачення українських науковців та рекомендації міжнародних партнерів, можна виокремити декілька базових стратегій.

Передусім йтиметься про цифровізацію адміністративних послуг та документообігу. Нині в Україні одним з найпотужніших є сектор інвестицій в цифрову інфраструктуру. Це робиться з метою забезпечення легкого доступу до адміністративних рішень, документів та інформації онлайн, які не становлять державну таємницю. Однією з рекомендацій міжнародних партнерів щодо забезпечення публічності під час війни є створення зручних вебсайтів та платформ, на яких громадськість матиме доступ до офіційних документів та інформації про рішення, охоплюючи оновлення в режимі реального часу щодо критичних питань під час війни [21, с. 14].

Наступним напрямом є розвиток в країні заходів, передбачених Цілями сталого розвитку з метою реалізації політики відкритих даних та свободи інформації [5, с. 13]. Якщо це не стосується засобів та діяльності сил оборони України, держава на всіх рівнях має сприяти принципам відкритих даних, щоб державні дані та інформація були легкодоступними для громадськості в машиночитаних форматах. Також йдеться про вдосконалення законодавства про свободу інформації, щоб громадяни і ЗМІ мали право запитувати й отримувати публічну інформацію негайно, особливо на рівні місцевого самоврядування [1, с. 31–32].

Для реалізації перелічених заходів необхідним є інформування та освіта громадськості, формування у людей чіткого розуміння, що таке «публічна інформація», яка інформація може бути у вільному доступі, а

яка в обмеженому. Як можливі заходи пропонується започаткувати інформаційні кампанії для інформування громадськості про права на доступ до інформації та участь у процесах прийняття рішень; проводити навчальні програми для управлінців щодо важливості прозорості та їхньої ролі у впровадженні практики відкритого урядування [16; 20].

Задля дотримання принципів публічності в прийнятті управлінських рішень жодним чином не можна ігнорувати механізми громадських консультацій. У цьому випадку введення правового режиму воєнного стану не є підставою для їх скасування. На цьому ми наголошували раніше. Для успішності громадських консультацій у воєнний час необхідно адаптувати вже наявні механізми громадських консультацій у процесі прийняття рішень, не пов'язаних із веденням військових дій; активно використовувати цифрові інструменти, публічні зустрічі та консультативні ради громадян, голосування в за стосунку «Дія», щоб збирати коментарі та відгуки.

Вибудовування системи незалежного нагляду і підзвітності, як складової процесу забезпечення публічності в прийнятті управлінських рішень, можливо через посилення ролі незалежних наглядових органів, таких як омбудсмени або антикорупційні агентства (НАЗК, АРМА), для моніторингу адміністративних рішень на відсутність корупційної складової під час війни. Також можна заохочувати інституції громадянського суспільства та засоби масової інформації розслідувати та повідомляти про дії та рішення уряду, що викликають сумніви. Зазначені механізми можуть здатися вже не новими, але адаптація вже відпрацьованих алгоритмів дій з наявним інституційним забезпеченням до нових умов може дати позитивний результат [21, с. 17]. Для цього необхідно переглянути та оновити відповідне законодавство та нормативні акти для підвищення прозорості та підзвітності; розглянути можливість ухвалення спеціальних законів, які стосуються вимог публічності під час війни. Зазначені заходи були актуальні як на початку війни в 2014 році, так і зараз [15, с. 20].

Не менш важливим є і питання захисту викривачів порушень різних вимог щодо публічності прийняття управлінських рішень, які можуть містити корупційну складову. Це необхідно для того, щоб спонукати людей повідомляти про неправомірну поведінку чи корупцію, не боячись помсти. Нині в Україні вже розроблено правове регулювання питань про захист викривачів, розроблені канали для повідомлення конфіденційної інформації для державних службовців і громадян. Водночас така поведінка не розглядається великою кількістю суспільства як добродесна та така, що має наслідуватися. Тобто необхідно її популяризувати.

Умови війне не знімають, а, навпаки, посилюють вимоги до звітування органами влади про свою діяльність. Регулярне звітування та обмін інформацією є важливими і вимагають від органів влади регулярних звітів про свою діяльність (не тільки результат, але й процес функціонування), бюджетні асигнування, обсяги та джерела надходжень та витрат, процеси прийняття рішень тощо. В цьому контексті, на наш погляд, вкрай важливим є ділитися інформацією з громадськістю про реакцію держави на війну та причини тих чи інших рішень [6]. Це допоможе населенню підготуватися до певних подій, уникнути паніки та розчарувань, самоорганізуватися у разі потреби.

Безпекові умови є ключовою потребою для здійснення будь-якої діяльності в умовах війни, зокрема і щодо забезпечення публічності та вдосконалення процесів прийняття управлінських рішень. Додаткової відповідальності та складнощів додає стрімка діджиталізація та розширення переліку державних послуг, що надаються дистанційно. Тому гарантування безпечного зв'язку є основною потребою як у військовому, так і в цивільному житті країни. Від розпорядників публічної інформації вимагається переконатися та гарантувати, що канали зв'язку безпечні для захисту конфіденційної інформації під час війни; навчити державних службовців та інших осіб, які від органу державної влади здійснюють розпорядження публічною інформацією, методам безпечного спілкування, щоб запобігти витокам і порушенням; сформувати в посадовців навички ефективно та прозоро передавати конфіденційну інформацію без шкоди для національної безпеки; збалансувати потребу в секретності (обмеженому доступі) в певних військових та оборонних питаннях із зобов'язанням щодо публічної прозорості в галузях забезпечення повсякденних управлінських рішень на територіях, де не ведуться активні бойові зіткнення [21, с. 21].

В умовах війни важливим є планування комунікацій у кризових ситуаціях. Повномасштабне вторгнення вивело цю вимогу на якісно та кількісно новий рівень. У сучасній Україні питання резервних каналів комунікації, перенесення термінів, місця та часу публічних обговорень, доступу до носіїв інформації, джерел публічної інформації, способів оприлюднення управлінських рішень, способів надання зворотного зв'язку між населенням та органами влади тощо набуває іншого змісту, ніж до 2022 року. Тому для удосконалення процесів прийняття управлінських рішень та забезпечення їх публічності необхідно розробляти та впроваджувати плани комунікації у кризових ситуаціях, щоб посадовці могли швидко й точно інформувати громадськість про ключові рішення, надзвичайні ситуації та події, пов'язані з війною.

Досягти прозорості та підзвітності в процесі прийняття управлінських рішень під час війни є складним завданням, але це важливо для підтримки громадської довіри та забезпечення відповідності дій уряду найкращим інтересам держави. Ці зусилля мають бути постійним зобов'язанням як центральних, так і місцевих органів влади, а також громадянського суспільства – створити більш відкрите та демократичне суспільство, навіть у часи кризи, пов'язаної із війною.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Забезпечення принципу публічності в процесах врядування на всіх рівнях управління залишається однією з вимог євроінтеграції, навіть в умовах війни. В сучасних умовах в Україні організаційне, інституційне та правове забезпечення у процесах розпорядження публічною інформацією не передбачає кардинального обмеження для гарантування публічності у прийнятті управлінських рішень в умовах воєнного стану. Всі суб'єкти публічно-управлінської взаємодії, особливо ті, на яких покладені функції розпорядників публічної інформації, мають чітко усвідомлювати зміст та можливий вплив інформації, яку вони оприлюднюють, на процеси гарантування безпеки держави, зміст відомостей, що можуть становити цінність для засобів і сил оборони України. Це відповідальність розпорядників інформацією і вона нормативно передбачена.

В умовах війни публічність прийняття управлінських рішень має важливе значення, оскільки інформація, що отримує громадськість, впливає не тільки на діяльність органів влади і задоволеність чи незадоволеність населення їхніми рішеннями, але й на психологічний стан цивільного населення та військових, на рівень підтримки військових дій, фінансову підтримку сил оборони, рівень волонтерства тощо.

Процеси проведення системних реформ та євроінтеграції в Україні ускладнюються умовами воєнного стану. Для відповідності вимогам ЄС за критеріями публічності управлінських процесів необхідно змінити та вдосконалити вже існуючі підходи до прийняття управлінських рішень засобами діджиталізації, електронної звітності, створення алгоритмів прямої та зворотної кризової комунікації органів влади та населення, популяризації серед населення програм й ідей, як брати участь у прийнятті управлінських рішень, формування у посадовців навичок комунікації з населенням на засадах балансу публічності та дотримання вимог воєнного стану щодо доступу до інформації тощо.

Незважаючи на умови війни, Україна продовжує розвиватися на засадах європейських цінностей та підходів врядування, приймаючи для цього необхідні управлінські рішення. Серед перспективних напрямів

дослідження ми вбачаємо проблематику співпраці з міжнародними організаціями та партнерами для збільшення зусиль щодо забезпечення публічності під час прийняття управлінських рішень на різних рівнях публічного управління; обмін практиками забезпечення публічності з демократичними країнами, які мають досвід управління під час військових конфліктів.

Список використаної літератури

1. 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. URL: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>
2. Гончарук, Н., & Чередниченко, А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти публічного управління. 2022. 10(6). С. 46–54. URL: <https://doi.org/10.15421/152243>
3. Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану. Постанова Кабінету Міністрів України № 263 від 12 березня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2022-%D0%BF#Text>
4. Єдиний державний веб-портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/>
5. Калашник, Н. С. Забезпечення цілей сталого розвитку в Україні: концептуальні перетворення сприйняття в умовах воєнного стану. Ефективність державного управління. 2023. 4(73). С. 11–16. URL: <https://doi.org/10.36930/50730>
6. Мюнхен – 2023: глобальне переосмислення. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3671250-munhen2023-globalne-pereosmislenna.html>
7. Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» та інших законодавчих актів України щодо здійснення оборонних та публічних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану. Закон України № 2526-IX від 16 серпня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2526-20#Text>
8. Про державну таємницю. Закон України № 3855-XII від 21 січня 1994 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text>
9. Про доступ до публічної інформації. Закон України № 2939-VI від 13 січня 2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
10. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики. Закон України № 2411-VI від 1 липня 2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>
11. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних. Постанова Кабінету Міністрів України № 835 від 21 жовтня 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text>
12. Про медіа. Закон України № 2849-IX від 2 липня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#n2353>
13. Про організацію взаємодії між Збройними силами України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану. Наказ головнокомандувача Збройних сил України від № 73 з березня 2022 р. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/nakaz_73_050322.pdf

14. Про правовий режим воєнного стану. Закон України № 389-VIII від 12 травня 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#n47>
15. Романенко Є. Відкритість та прозорість як структурні рівні транспарентності державного управління та їх комунікативні функції. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2014. 14. С. 17–31.
16. Титаренко Л., Холод М. Публічне управління в контексті соціально-гуманітарного розвитку освітнього простору (в умовах війни). Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2022. № 27 (2022). С. 61–70. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276800>
17. Угода про фінансування Програми «Підтримка громадянського суспільства в Україні»: Ст. 3 Додатку I, 2014 р. Європейський Союз. URL: <https://xn--80aagahqwyibe8an.com/evropeyskogo-soyuza-zakonodavstvo/stattya-zabezpechennya-publichnosti-204550.html#n5>
18. Положення про Національну раду з відновлення України від наслідків війни. Указ Президента України № 266/2022 від 21 квітня 2022 р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>
19. Ярошенко В. Транспарентність та відкритість влади як механізми становлення інституту демократичної громадянськості. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Сер.: Політологія. 2012. Т. 182, Вип. 170. С. 85–91.
20. Council of Europe in Ukraine. Посилення демократичної стійкості через громадянську участь під час війни та в повоєнному контексті в Україні. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/promoting-civil-participation-in-democratic-decision-making-in-ukraine#>
21. OESD. Administrative Service Delivery In Ukraine In The Context Of War. State Of Play, Challenges And Recommendations. October 2022. 28p. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Administrative-service-delivery-in-Ukraine-war-context-SIGMA-2022.pdf>

Meduna Bohdana Liubomyrivna

*Ph.D student of the Department of Public Administration
and Public Service
of the Institute of Public Administration, Governance
and Professional Development
of Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0001-7275-8353
e-mail: Bohdana.L.Meduna@lpnu.ua*

IMPROVING ADMINISTRATIVE DECISION-MAKING PROCESSES IN UKRAINE BY ENSURING THEIR PUBLICITY UNDER MARTIAL LAW

Problem statement. The requirement to make timely and correct administrative decisions is relevant for public management at any level, in all countries and in all historical periods. Therefore, many managers wonder how to develop a mechanism for making such a decision. There are conditions in which the administrative decision-making process acquires additional complications.

In the conditions of martial law, the improvement of such a process acquires certain specific features. It is affected mainly by the safety and value components of social life, as well as the change in the algorithms of interaction between society and authorities in the specific conditions of war. An additional factor that provokes the need to revise the administrative decision-making process in Ukraine is the implementation of systemic reforms in the context of fulfilling the requirements for our country's accession to the EU and NATO.

Therefore, improving the administrative decision-making process in Ukraine, ensuring their publicity, is becoming particularly acute.

Presentation of basic material. The article analyses the administrative decision-making process under martial law in Ukraine through the principle of publicity, specific requirements for the publicity of information management and administration via the prism of security requirements, and interaction with the Armed Forces.

It substantiates that the publicity principle ensuring the formation and implementation of administrative decisions at management levels is a European integration requirement. Based on the analysis of normative and legal instruments it establishes that organisational, institutional, and legal requirements for the authorities' activity provide for and oblige them to follow the publicity principle while adopting administrative decisions under martial law. Possible restrictions on public information disclosure are analysed and defined. It is revealed that restrictions relate to the issues of defence means and forces of Ukraine, but not to the processes of making administrative decisions, the public information holder is responsible for the information content in the decision-making process, and it is stipulated by the legislation.

It is shown that the administrative decision-making process improvement in Ukraine by ensuring its publicity under martial law is achievable through several strategies (digitalisation, financing control, electronic reporting development, revision and improvement of crisis communication algorithms between the population and authorities, civil society institutions development, in particular, motivation of people to participate in making managerial decisions, enhancing officials' skills in communicating with the population based on the publicity and compliance balance with the requirements of the martial law on access to information, etc.).

Conclusions and suggestions. A conclusion is made that Ukraine is developing during wartime in line with European managerial approaches, among which is publicity in making managerial decisions by the authorities. Among the promising directions of research, we see the issue of cooperation with international organizations and partners to strengthen efforts to ensure publicity during the administrative decision-making process at various levels; exchange of publicity practices with democratic countries that have experience in decision-making during military conflicts.

Key words: administrative decisions; publicity; public sphere; the principle of publicity, public relations; public administration activities; administrative decision-making process; martial law; Ukraine; state.

References

1. Borshchevskiy V. V., Vasylytsia O. B., Matvieiev Ye. E. Publichne upravlinnia v umovakh voiennoho stanu: instytutsiini transformatsii, stratehichne planuvannia ta mekhanizmy rozvytku. Derzhava ta rehiony. Serii: Publichne upravlinnia i administruvannia. 2022. № 2 (76). S. 30-35. URL: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>

2. Honcharuk, N., & Cherednychenko, A. Modernizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini v umovakh viiny ta v postvoiennyi period u konteksti yevropeiskykh tsinnosti. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 2022. 10(6). S. 46-54. URL: <https://doi.org/10.15421/152243>
3. Deiaki pytannia zabezpechennia funktsionuvannia informatsiino-komunikatsiinykh system, elektronnykh komunikatsiinykh system, publichnykh elektronnykh reiestriv v umovakh voiennoho stanu. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 263 vid 12 bereznia 2022 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2022-%D0%BF#Text>
4. Yedynyi derzhavnyi veb-portal vidkrytykh danykh. URL: <https://data.gov.ua/>
5. Kalashnyk, N. S. Zabezpechennia tsilei staloho rozvytku v Ukraini: kontseptualni peretvorennia spryiniattia v umovakh voiennoho stanu. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. 2023. 4(73). S. 11-16. URL: <https://doi.org/10.36930/50730>
6. Miunkhen – 2023: hlobalne pereosmylennia. *Ukrinform*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3671250-munhen2023-globalne-pereosmylennia.html>
7. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro publichni zakupivli» ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zdiisnennia oboronnykh ta publichnykh zakupivel na period dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu. Zakon Ukrainy № 2526-IX vid 16 serpnia 2022 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2526-20#Text>
8. Pro derzhavnu taiemnytsiu. Zakon Ukrainy № 3855-XII vid 21 sichnia 1994 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text>
9. Pro dostup do publichnoi informatsii. Zakon Ukrainy № 2939-VI vid 13 sichnia 2011 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
10. Pro zasady vnutrishnoi i zovnishnoi polityky. Zakon Ukrainy № 2411-VI vid 1 lypnia 2010 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>
11. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro nabory danykh, yaki pidliahaiut opryliudnenniu u formi vidkrytykh danykh. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 835 vid 21 zhovtnia 2015 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text>
12. Pro media. Zakon Ukrainy № 2849-IX vid 2 lypnia 2023 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#n2353>
13. Pro orhanizatsiiu vzaiemodii mizh Zbroinymy sylamy Ukrainy, inshymy skladovymy syl oborony ta predstavnykamy zasobiv masovoi informatsii na chas dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu. Nakaz holovnokomanduvacha Zbroinykh syl Ukrainy vid № 73 3 bereznia 2022 r. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/nakaz_73_050322.pdf
14. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu. Zakon Ukrainy № 389-VIII vid 12 travnia 2015 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#n47>
15. Romanenko Ye. Vidkrytist ta prozorst yak strukturni rivni transparentnosti derzhavnoho upravlinnia ta yikh komunikatyvni funktsii. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*. 2014. 14. S. 17-31
16. Tytarenko L., Kholod M. Publichne upravlinnia v konteksti sotsialno-humanitarnoho rozvytku osvitnoho prostoru (v umovakh viiny). *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*. 2022. № 27 (2022). S. 61-70. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276800>

17. Uhoda pro finansuvannia Prohramy «Pidtrymka hromadianskoho suspilstva v Ukraini»: St. 3 Dodatku I, 2014 r. Yevropeyskyi Soiuz. URL: <https://xn--80aagahqwyibe8an.com/evropeyskogo-soyuza-zakonodavstvo/stattya-zabezpechennya-publichnosti-204550.html#n5>

18. Polozhennia pro Natsionalnu radu z vidnovlennia Ukrainy vid naslidkiv viiny. Ukaz Prezydenta Ukrainy № 266/2022 vid 21 kvitnia 2022 r. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>

19. Yaroshenko V. Transparentnist ta vidkrytist vlady yak mekhanizmy stanovlennia instytutu demokratychnoi hromadianskosti. Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly. Ser.: Politolohiia. 2012. T. 182, Vyp. 170. S. 85-91

20. Council of Europe in Ukraine. Posylennia demokratychnoi stiikosti cherez hromadiansku uchast pid chas viiny ta v povoiennomu konteksti v Ukraini. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/promoting-civil-participation-in-democratic-decision-making-in-ukraine#>

21. OESD. Administrative Service Delivery In Ukraine In The Context Of War. State Of Play, Challenges And Recommendations. October 2022. 28p. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Administrative-service-delivery-in-Ukraine-war-context-SIGMA-2022.pdf>