

Національний університет водного господарства та природокористування
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування

*Пояснювальна записка
до кваліфікаційної магістерської роботи*

магістр
(рівень вищої освіти)

на тему:

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РАЙОННИМИ
ВІЙСЬКОВИМИ АДМІНІСТРАЦІЯМИ (НА
ПРИКЛАДІ САРНЕНСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ
АДМІНІСТРАЦІЇ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Виконав: студент 2 курсу, групи ДСз-21м
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
освітньої програми
«Державна служба»

Кохан Олександр Сергійович

Керівник: к.держ.упр., доцент кафедри
менеджменту та публічного
врядування

Вівсянник Олег Михайлович

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри менеджменту
та публічного врядування

Антонова Світлана Євгеніївна

Рівне – 2023

Національний університет водного господарства
та природокористування
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри
менеджменту та публічного
врядування

_____ (Л.Х. Тихончук)
“ _ ” _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Кохану Олександру Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи:** Публічне управління районними військовими адміністраціями
(на прикладі Сарненської військової адміністрації Рівненської області).

Керівник роботи: к.держ.упр., доцент Вівсянник О.М..

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ 9 ” листопада 2023
року С №-1323

2. **Строк подання студентом роботи** «10» грудня» 2023 року

3. **Вихідні дані до роботи:** нормативно-правові акти, розпорядження органів
виконавчої влади та місцевого самоврядування, статистичні дані Державної
служби статистики, підручники, посібники, монографії, періодичні видання.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які**
потрібно розробити) 1. Теоретичні аспекти публічного управління районними
військовими адміністраціями. 2. Аналіз публічного управління Сарненської
військової адміністрації Рівненської області. 3. Шляхи покращення публічного
управління районними військовими адміністраціями.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових**
креслень) 1.Мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження. 2.Основні аспекти
сутності публічного управління районними військовими адміністраціями
3.Законодавча база діяльності районних військових адміністрацій 4.Зарубіжний
досвід публічного управління районними військовими адміністраціями
5.Основні напрямки роботи Сарненської військової адміністрації Рівненської
області в 2022 році 6.Аналіз бюджету Сарненської військової адміністрації
Рівненської області за 2019-2023 роки 7. Оборонна робота, мобілізаційна та

інша діяльність Сарненської військової адміністрації Рівненської області в 2022 році
8.SWOT-аналіз Сарненської військової адміністрації Рівненської області
9.Напрямки вдосконалення роботи Сарненської районної державної адміністрації
10. Ключові цілі для створення стратегії розвитку Сарненської військової адміністрації Рівненської області
11.Стратегія розвитку Сарненської військової адміністрації Рівненської області

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Вівсянник О.М., доцент	11.11.2023	
Розділ 2	Вівсянник О.М., доцент	18.11.2023	
Розділ 3	Вівсянник О.М., доцент	02.12.2023	

7. Дата видачі завдання « 11» листопада 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/П	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1.	Вступ Розділ 1. Теоретичний розділ	11.11.23- 17.11.23	
2.	Розділ 2. Аналітичний розділ	18.11.23- 01.12.23	
3.	Розділ 3. Проектування, обґрунтування, оптимальні рішення, їх впровадження	02.12.23- 08.12.23	
4.	Перевірка випускної кваліфікаційної роботи на наявність текстових збігів, оформлення презентації, документів та підготовка до захисту	09.12.23- 15.12.23	

Студент

(підпис)

О.С.Кохан
(прізвище та ініціали)

Керівник магістерської роботи

(підпис)

О.М. Вівсянник
(прізвище та ініціали)

Имя пользователя:
Олександр Сергійович Кохан

ID проверки:
1016032811

Дата проверки:
23.12.2023 20:35:47 EET

Тип проверки:
Doc vs Library

Дата отчета:
23.12.2023 20:36:12 EET

ID пользователя:
10258

Название файла: Publichne upravlinnia raionnymy vliiskovymy administratsihamy Kokhan.O.S..docx

Количество страниц: 102 Количество слов: 21833 Количество символов: 181135 Размер файла: 441.70 KB ID файла: 1015723599

5.07% Совпадения

Наибольшее совпадение: 0.52% с источником из Библиотеки (ID файла: 1014323232)

Поиск совпадений с Интернетом не производился

5.07% Источники из Библиотеки

880

Страница 104

0.09% Цитат

Цитаты

1

Страница 105

Исключение списка библиографических ссылок выключено

0% Исключений

Нет исключенных источников

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність текстових збігів

Відповідно до даних сервісу Unichек файл «Publichne upravlinnia raionnomy viiskovymu administratsiiamy Kokhan.O.S..docx», автор: Кохан Олександр Сергійович

містить 94,93 % авторського тексту.

23.12.2023

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РАЙОННИМИ ВІЙСЬКОВИМИ АДМІНІСТРАЦІЯМИ.....	10
1.1. Сутність публічного управління районними військовими адміністраціями	10
1.2. Законодавча база діяльності районних військових адміністрацій	19
1.3. Зарубіжний досвід публічного управління районними військовими адміністраціями	26
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ САРНЕНСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ	37
2.1. Аналіз діяльності Сарненської військової адміністрації Рівненської області.....	37
2.2. Оцінка фінансування Сарненської військової адміністрації Рівненської області.....	48
2.2. Оцінка ефективності публічного управління в Сарненській військовій адміністрації Рівненської області у напрямку обороноздатності	55
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РАЙОННИМИ ВІЙСЬКОВИМИ АДМІНІСТРАЦІЯМИ.....	65
3.1. Напрямки покращення публічного управління районними військовими адміністраціями	65
3.2. Шляхи вдосконалення роботи Сарненської військової адміністрації Рівненської області.....	74
3.3. Стратегія розвитку Сарненської військової адміністрації Рівненської області.....	82
Висновки до розділу 3	96
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабне вторгнення Росії стало найбільш важливим викликом для незалежності та суверенітету України з моменту її відновлення. Ця подія не лише розриває геополітичні межі, але й висуває на передній план необхідність міцності та спроможності країни захищати свою територіальну цілісність. Запровадження воєнного стану з моменту початку широкомасштабної війни в Україні призвело до суттєвих змін у всіх сферах життя громадян, діяльності підприємств, організацій і, звісно, в органах державної влади.

Військовий стан викликав необхідність прийняття заходів для забезпечення належного та безперервного функціонування органів державної влади. Зміни в чинному законодавстві та створення нових тимчасових органів публічної влади визначають необхідність глибокого аналізу особливостей регулювання діяльності органів виконавчої влади.

Важливо відзначити, що регулювання роботи районних державних адміністрацій під час війни є надзвичайно складною задачею. Воєнний час створює надзвичайні умови та вимагає від влади ефективної організації для забезпечення безпеки та добробуту населення. У цьому контексті тема даної кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною і вимагає глибокого вивчення впливу воєнного стану на функціонування місцевих органів влади та їхню здатність забезпечувати ефективне управління в умовах кризи.

Дослідження регулювання діяльності органів виконавчої влади здійснювали такі науковці: О.С. Дніпров, М.А. Кащишин, Я.В. Журавель, В.Й. Шевченко та інші. У вітчизняній науковій літературі є лише поодинокі дослідження, які тою чи іншою мірою стосуються проблем управління військовою організацією в особливих умовах, а саме роботи В.М. Александрова, В.Ю. Богдановича, В.В. Говорухи, П.О. Демчика, С.О. Кириченка, С.М. Нечхаєва, П.Й. Процика, І.С. Руснака, А.І. Семенченка, Г.П. Ситника, В.І. Слуговіна, В.О. Шамрая.

Мета дипломної роботи – дослідження та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення публічного управління районними військовими адміністраціями.

Для досягнення мети визначено такі *завдання*:

- розкрити сутність публічного управління районними військовими адміністраціями;
- розглянути законодавчу базу діяльності районних військових адміністрацій;
- навести зарубіжний досвід публічного управління районними військовими адміністраціями;
- провести аналіз діяльності Сарненської військової адміністрації Рівненської області;
- провести оцінку фінансування Сарненської військової адміністрації Рівненської області;
- оцінити ефективності публічного управління в Сарненській військовій адміністрації Рівненської області у напрямку обороноздатності;
- навести напрямки покращення публічного управління районними військовими адміністраціями;
- описати шляхи вдосконалення роботи Сарненської військової адміністрації Рівненської області;
- розробити стратегію розвитку Сарненської військової адміністрації Рівненської області.

Об'єктом дипломної роботи є процес вдосконалення публічного управління районними військовими адміністраціями.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи та практичні аспекти вдосконалення публічного управління районними військовими адміністраціями (на прикладі Сарненської військової адміністрації Рівненської області).

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в кваліфікаційній роботі мети були використані загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження: аналізу та синтезу, систематизації, компаративний, класифікації, термінологічний, проблемно-орієнтовний.

Інформаційну базу дослідження становлять: закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України; довідкові та інструктивні матеріали; наукові праці різних жанрів інших авторів; періодичні видання; інформаційні матеріали, розміщені в мережі Інтернет.

Практичне значення результатів дослідження: полягає у розробці та науковому обґрунтуванні рекомендацій щодо напрямів вдосконалення публічного управління районними військовими адміністраціями (на прикладі Сарненської військової адміністрації Рівненської області).

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РАЙОННИМИ ВІЙСЬКОВИМИ АДМІНІСТРАЦІЯМИ

1.1. Сутність публічного управління районними військовими адміністраціями

Військові адміністрації представляють собою тимчасові державні органи, які функціонують у період воєнного стану з метою забезпечення дотримання Конституції та законів України. Вони спільно з військовим командуванням відповідають за впровадження правового режиму воєнного стану, координацію заходів у сферах оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку. Згідно з положеннями статей 4 та 8 Закону №389, їхні функції також включають охорону прав, свобод та законних інтересів громадян.

Важливим аспектом роботи військових адміністрацій є стратегічне планування, яке охоплює визначення загроз та ризиків, аналіз можливих сценаріїв та розробку ефективних стратегій для забезпечення національної безпеки. Крім того, ці органи відповідають за координацію різних служб та органів управління на місцевому рівні, щоб забезпечити взаємодію та ефективність дій у воєнний період.

Основною задачею військових адміністрацій є також здійснення взаємодії з громадськістю та забезпечення інформаційної підтримки для забезпечення прозорості та розуміння громадянами вжитих заходів. Вони володіють важливими функціями у вирішенні кризових ситуацій та плануванні дій у надзвичайних обставинах [13, с.55].

Зокрема, військові адміністрації беруть на себе відповідальність за бюджетування та розподіл фінансових ресурсів для забезпечення ефективної діяльності у сфері оборони та безпеки на рівні районів. Також вони активно працюють над розвитком та навчанням персоналу, щоб забезпечити високий рівень професіоналізму у справах оборони.

Отже, військові адміністрації відіграють важливу роль у забезпеченні національної безпеки, ефективному управлінні в умовах воєнного стану та взаємодії з різними суб'єктами суспільства для досягнення спільних цілей.

24 лютого 2022 року Указом Президента України № 68/2022 було прийнято важливе рішення щодо утворення 25 обласних військових адміністрацій на всій території України. Це стало частиною стратегічних заходів для забезпечення ефективного функціонування системи оборони та безпеки в країні. Згідно з цим Указом, обласні та Київська міська державні адміністрації отримали статус відповідних військових адміністрацій, а їхні голови тепер обіймають посади начальників військових адміністрацій.

Важливою частиною цього реформування було також утворення районних військових адміністрацій (РВА) на базі існуючих районних державних адміністрацій. Це дозволяє забезпечити більш ефективне управління на місцевому рівні та реагування на потреби конкретних територій у сфері оборони та безпеки.

Зазначені зміни в структурі адміністративно-територіальних органів свідчать про стратегічний підхід до підвищення готовності та координації дій в умовах можливого загострення оборонно-безпечності ситуації. Голови обласних та районних військових адміністрацій, як начальники військових адміністрацій, стають ключовими фігурами у впровадженні стратегій національної безпеки, а їхні обов'язки включають в себе координацію заходів з оборони, цивільного захисту, громадської безпеки та порядку.

Процес утворення військових адміністрацій в Україні базується на рішеннях, які приймаються Президентом країни на підставі подань обласних державних адміністрацій або військового командування. Це відбувається відповідно до положень Закону України «Про правовий режим воєнного стану». В рамках цього закону виділяються різні рівні військових адміністрацій, кожен з яких має свої функції та завдання [1`4].

1. Обласні військові адміністрації: ці адміністрації охоплюють територію областей і відповідають за розробку та впровадження стратегій

оборони та безпеки на рівні області. Голови цих адміністрацій координують заходи з вирішення важливих завдань у галузі цивільного захисту, громадської безпеки та порядку.

2. Районні військові адміністрації: утворені на базі існуючих районних державних адміністрацій, ці адміністрації забезпечують ефективне управління та координацію дій в сфері оборони та безпеки на рівні районів. Голови районних військових адміністрацій є ключовими фігурами у вирішенні місцевих питань, пов'язаних з воєнною ситуацією.

3. Військові адміністрації населених пунктів (міські, селищні, сільські): ці адміністрації функціонують на місцевому рівні і забезпечують впровадження заходів в сферах оборони та безпеки на територіях конкретних населених пунктів. Голови таких адміністрацій грають ключову роль у забезпеченні безпеки та порядку на локальному рівні [20].

Ця структура військових адміністрацій дозволяє забезпечити системний та ефективний підхід до забезпечення національної безпеки та координації дій у воєнний період на різних рівнях влади.

Публічне управління районними військовими адміністраціями визначається як систематична діяльність з визначення, розроблення та реалізації стратегій, політик та програм в сфері оборони та безпеки на рівні районів. Це область управління, що охоплює питання організації та координації діяльності військових адміністрацій для забезпечення ефективного функціонування оборонно-безпечності системи на місцевому рівні.

На рис.1.1. представлено основні аспекти сутності публічного управління районними військовими адміністраціями.

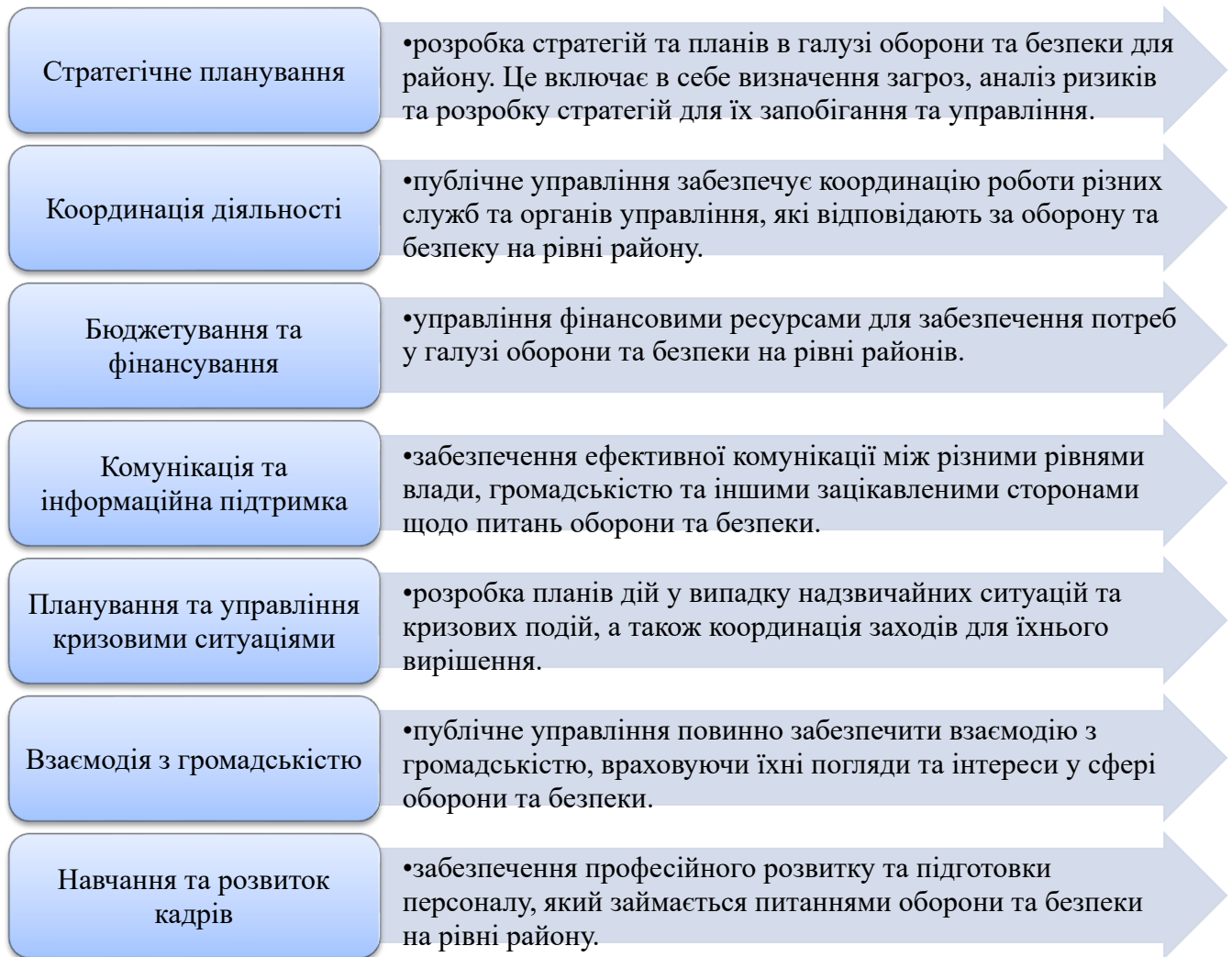


Рис.1.1. Основні аспекти сутності публічного управління районними військовими адміністраціями [15, с.80]

Розглянемо більш ширше представлені аспекти публічного управління районними військовими адміністраціями.

Стратегічне планування в галузі оборони та безпеки для конкретного району є важливою складовою державної політики, спрямованої на забезпечення національної безпеки та відповідності регіональним викликам і загрозам. Цей процес включає в себе комплексний аналіз і стратегічне планування дій для забезпечення ефективного захисту території та громадян.

Початковим етапом є визначення потенційних загроз, які можуть виникнути в даному районі. Це можуть бути зовнішні або внутрішні фактори, такі як військові конфлікти, терористичні загрози, кібератаки, природні

катастрофи або економічні труднощі. Після ідентифікації цих загроз проводиться аналіз ризиків, оцінка можливих наслідків та визначення вразливостей систем безпеки [20, с.44].

На основі результатів аналізу ризиків розробляються стратегії для запобігання потенційним загрозам і ефективного управління їх наслідками. Це може включати в себе розробку військової стратегії, вдосконалення систем кібербезпеки, створення резервних планів для надзвичайних ситуацій, підвищення готовності національних сил та координацію роботи різних служб та відомств.

Крім того, важливо враховувати соціально-економічні аспекти та дотримання прав людини при розробці стратегій безпеки. Забезпечення безпеки повинно бути збалансованим, уникати втручання в основні права та свободи громадян, а також сприяти стабільному розвитку району.

Усі ці елементи входять в процес стратегічного планування в галузі оборони та безпеки для району, метою якого є максимізація ефективності захисту та забезпечення стійкості та безпеки для всіх жителів.

Публічне управління в контексті оборони та безпеки виступає ключовою ланкою в забезпеченні ефективної координації діяльності різних служб та органів управління на рівні району. Однією з основних функцій публічного управління в даній сфері є забезпечення інтеграції зусиль і ресурсів для досягнення спільних цілей – збереження безпеки та відповідь на потенційні загрози [15, с.90].

Координація включає в себе встановлення механізмів комунікації та співпраці між відомствами, що мають різні функції в сфері оборони та безпеки. Зокрема, це може бути поліція, пожежна служба, військові підрозділи, служба безпеки та інші структури. Публічне управління забезпечує створення єдиних стратегічних планів, обмін інформацією та визначення взаємодопомоги в разі екстрених ситуацій.

Крім того, координація включає в себе взаємодію з іншими секторами суспільства, такими як бізнес, громадянське суспільство та інші стейкхолдери.

Спільна робота з цими групами дозволяє створити комплексні підходи до розв'язання проблем безпеки, враховуючи різні аспекти життя та діяльності громадян.

Публічне управління також відіграє важливу роль у розробці планів надзвичайних ситуацій та тренування персоналу для ефективної реакції на кризові ситуації. Це включає в себе розробку імовірних сценаріїв, проведення навчань та вдосконалення систем взаємодії між службами.

Узгоджена робота різних структур під патронатом публічного управління в області оборони та безпеки є критично важливою для створення стійкої системи захисту, яка здатна ефективно реагувати на змінні умови та загрози.

Бюджетування та фінансування в галузі оборони та безпеки на рівні районів відіграють визначальну роль у забезпеченні ефективності та стійкості систем безпеки. Управління фінансовими ресурсами в цьому контексті вимагає детального планування та раціонального використання бюджетних асигнувань для забезпечення відповідних заходів та ресурсів для оборони та забезпечення безпеки громадян [35].

На початковому етапі визначаються стратегічні пріоритети та потреби в галузі оборони та безпеки для конкретного району. Це включає в себе ідентифікацію загроз, оцінку ризиків та визначення необхідних ресурсів для впровадження ефективних заходів безпеки. Ключовою метою є забезпечення належного фінансування для вирішення викликів та забезпечення адекватного рівня безпеки на території району.

Управління бюджетом в цій галузі передбачає ретельний розподіл фінансових ресурсів на пріоритетні напрямки, такі як розвиток військової інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу, придбання сучасного обладнання та техніки, інвестування в кібербезпеку та проведення навчань та симуляцій для підготовки до можливих кризових ситуацій.

Важливо також забезпечити прозорий механізм контролю за використанням бюджетних коштів, щоб уникнути корупційних практик та забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів. Регулярний

моніторинг та аналіз витрат дозволяють вчасно коригувати стратегії та розподіляти кошти на найбільш критичні напрямки.

Загалом, бюджетування та фінансування в галузі оборони та безпеки на рівні районів визначають фінансові рамки для реалізації стратегій, спрямованих на забезпечення безпеки громадян та захист території. Правильне управління цими ресурсами є ключовим елементом для ефективної роботи системи оборони та безпеки на місцевому рівні [34, с.55].

Комунікація та інформаційна підтримка в сфері оборони та безпеки є критичними компонентами для забезпечення ефективності діяльності та підтримки громадськості. Завданням є забезпечення якісної взаємодії між різними рівнями влади, включаючи військові, правоохоронні та цивільні структури, а також активне включення громадськості та інших зацікавлених сторін в обговорення питань національної безпеки.

Ефективна комунікація вимагає розробки стратегій для передачі інформації в час кризових ситуацій та для публічної свідомості щодо загроз та заходів безпеки. Це може включати в себе проведення інформаційних кампаній, організацію брифінгів для громадськості та регулярне оновлення наявної інформації на веб-платформах та в ЗМІ.

Зокрема, важливо розробляти механізми для взаємодії з громадськістю, включаючи участь у публічних слуханнях, форумах та інших платформах для обговорення стратегій та планів в галузі оборони та безпеки. Це сприяє створенню взаєморозуміння та довіри між владою та громадськістю, а також дозволяє враховувати погляди та концепції громадян у процесі прийняття рішень.

Паралельно з цим, комунікація повинна бути організованою і систематичною між різними відомствами та службами на рівні оборони та безпеки. Це включає в себе обмін інформацією, розробку єдиної мови та створення координованої системи реагування на екстрені ситуації [23, с.50].

Отже, комунікація та інформаційна підтримка у галузі оборони та безпеки є основними інструментами для забезпечення взаєморозуміння, відкритості та

ефективності в діалозі між різними зацікавленими сторонами та владними органами.

Планування та управління кризовими ситуаціями є ключовою складовою системи безпеки, спрямованою на попередження, реагування та подолання надзвичайних ситуацій. Розробка компетентних та деталізованих планів дій у випадку кризових подій стає фундаментальною для забезпечення швидкої та ефективної реакції на будь-які загрози чи кризові ситуації.

Перший етап цього процесу - аналіз ризиків та ідентифікація потенційних небезпек. Засновуючись на цьому аналізі, розробляються плани дій, в яких визначаються конкретні кроки, які слід приймати в разі кризи. Це може включати евакуаційні процедури, медичні інструкції, встановлення командного центру для координації відповіді та багато іншого [22, с.80].

Крім того, важливо забезпечити систематичне оновлення та тестування цих планів для впевненості в їхній актуальності та ефективності. Сценарії симуляцій та тренувань дозволяють перевірити готовність персоналу та виявити можливі недоліки, які можуть бути усунуті перед фактичною кризовою ситуацією.

Значуща роль у керуванні кризовими ситуаціями належить координації заходів. Це охоплює співпрацю між різними службами, владними структурами, медичними та гуманітарними організаціями. Інформаційний обмін, спільне прийняття рішень та використання ресурсів узгоджено забезпечують ефективну реакцію на кризову ситуацію.

У цілому, планування та управління кризовими ситуаціями вимагають систематичного та докладного підходу. Надійні плани, готовність персоналу та ефективна координація стають визначальними факторами у забезпеченні безпеки та витримки в обличчі надзвичайних обставин.

Взаємодія з громадськістю в сфері оборони та безпеки визнається необхідною умовою для створення ефективних та легітимних стратегій, спрямованих на захист інтересів громадян та безпеку національної території. Публічне управління, спираючись на принципи відкритості та прозорості,

повинно активно взаємодіяти з різними шарами суспільства, слухаючи їхні погляди та враховуючи їхні інтереси.

Важливим елементом цієї взаємодії є створення платформ для відкритого діалогу між владою та громадянами. Публічні консультації, обговорення стратегій безпеки на громадських форумах та інші форми партнерства дозволяють громадянам висловлювати свої точки зору та приймати участь у прийнятті рішень, пов'язаних з обороною та безпекою [5].

Публічне управління має активно сприяти інформуванню громадськості про стратегії та заходи в галузі оборони та безпеки. Забезпечення доступу до об'єктивної та вчасної інформації є важливим елементом формування довіри та розуміння серед громадян. Використання різноманітних засобів комунікації, таких як соціальні мережі, веб-сайти, публічні виступи чиновників та інші канали, дозволяє створити ефективний механізм взаємодії.

Додатково, можливість громадян брати участь у моніторингу та оцінці ефективності стратегій безпеки сприяє відкритості та взаємному довірі. Систематичні опитування, зворотний зв'язок та механізми звітування стають інструментами, що дозволяють адаптувати стратегії відповідно до реальних потреб та сприйняття громадянами [10].

Такий підхід до взаємодії з громадськістю в галузі оборони та безпеки сприяє створенню глибокого взаєморозуміння, забезпечуючи тим самим більш ефективні та легітимні стратегії, які враховують різноманіття потреб та думок суспільства.

Навчання та розвиток кадрів у сфері оборони та безпеки на рівні району визначають необхідність створення висококваліфікованого та професійно підготовленого персоналу, здатного впроваджувати сучасні стратегії та технології для забезпечення національної безпеки. Забезпечення високого рівня компетентності та експертизи працівників у цій галузі визначає успішність вирішення різноманітних викликів та загроз на рівні району.

Першим кроком у цьому процесі є ретельний аналіз потреб у кадрах та оцінка вимог до їхніх навичок та компетентностей. Навчання повинно

враховувати специфічні особливості роботи у галузі оборони та безпеки, такі як збільшення кіберзагроз, військові конфлікти, терористичні атаки та інші аспекти безпеки.

Організація курсів та тренінгів для персоналу дозволяє забезпечити оновлення їхніх знань та навичок у відповідності до нових викликів та технологічних тенденцій. Інноваційні методи навчання, такі як симуляційні тренажери, використання віртуальної реальності та інтерактивні методи, дозволяють забезпечити практичне застосування отриманих знань [24, с.80].

Крім того, важливим аспектом є розвиток лідерських та аналітичних навичок у персоналу, спрямований на забезпечення ефективного прийняття рішень у ситуаціях кризи та стресу. Програми підвищення кваліфікації, майстер-класи та участь у міжнародних проектах сприяють розвитку таких ключових навичок.

Загалом, навчання та розвиток кадрів в області оборони та безпеки на рівні району мають бути системними та цілеспрямованими для забезпечення готовності та ефективності персоналу у зустрічі викликів і загроз, які можуть виникнути в сучасному світі.

1.2. Законодавча база діяльності районних військових адміністрацій

Статтею 1 Закону України «Про національну безпеку України» законодавець введе поняття «сектору безпеки і оборони», що охоплює систему органів державної влади, Збройних Сил України, інших військових формувань, правоохоронних та розвідувальних органів, державних органів спеціального призначення з правоохоронними функціями, сил цивільного захисту, оборонно-промислового комплексу України. Діяльність цих органів має підлягати демократичному цивільному контролю та відповідати Конституції та законам України. Їх функціональне призначення спрямоване на захист національних інтересів України від загроз. Також в рамках розділу VI «Прикінцеві та перехідні положення» вказаного Закону відзначається, що термін «сектор

безпеки і оборони» замінив термін «воєнна організація держави». Останній термін, згідно з Законом України «Про основи національної безпеки України» від 19 червня 2003 р. № 964-IV (що втратив чинність), визначався як сукупність органів державної влади та військових формувань, створених згідно із законами України, з функцією, що перебуває під демократичним цивільним контролем суспільства та спрямована на захист національних інтересів України від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Зазначимо, що ще в 2014 році в зоні проведення АТО (антитерористичної операції) на території Луганської, Донецької та Харківської області виникла проблема належного здійснення виконавчої влади. Відповідно, саме тоді був прийнятий Закон України «Про військово-цивільні адміністрації», яким було передбачено створення тимчасових державних органів – військово-цивільних адміністрацій в системі органів виконавчої влади [2]. Вони створювалися для того, щоб забезпечити дію законів України, безпеки та нормалізації життя та діяльності населення, правового порядку, участі у протидії збройній агресії, диверсіям, недопущення катастрофи гуманітарного рівня[3].

Після 2022 року, обласні державні адміністрації і військово-цивільні адміністрації і надалі виконують координацію діяльності органів виконавчої влади.

До повномасштабного вторгнення, ми могли говорити, що районні державні адміністрації виступали в ролі місцевих органів у складі системи виконавчої влади на території певної адміністративно-територіальної одиниці. Вони виконували повноваження державної влади, що їм делеговані відповідними радами, через створені управління, відділи і інші підрозділи та діяли під керівництвом Голови місцевої державної адміністрації.

Вони функціонували на засадах субординації, відповідальності перед Президентом України та Кабінетом Міністрів України, а також зобов'язані звітувати та підпорядковуватися органам виконавчої влади вищого рівня, крім того районним та обласним радам [4].

Діяльність органів виконавчої влади регулювалася за допомогою Конституції України [5], законів «Про місцеві державні адміністрації» [6] і «Про місцеве самоврядування в Україні» [7], а також інших нормативно-правових актів, які мають законний та підзаконний статус.

Отже, можна зробити висновок, що управління питаннями на місцях реалізувалося через структури органів державної адміністрації в областях і районах, які діяли як відокремлені виконавчі ланки, призначаються з центрального рівня та формуються з участю представницьких органів, обраних населенням відповідних адміністративно-територіальних одиниць. Такий підхід повністю відповідав концепції управління місцевими питаннями, яку використовує більшість сучасних країн світу в мирний час.

Відповідно до ст.2 Закону «Про місцеві державні адміністрації», [6] місцеві державні адміністрації в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці в мирний час забезпечували наступне (рис.1).

Як відомо, на основі Указу Президента України «Про утворення військових адміністрацій» [8] від 24 лютого на базі існуючих районних державних адміністрацій утворили відповідні районні військові адміністрації, а їхні голови стали начальниками районних військових адміністрацій. Отже, у системі органів виконавчої влади з'явилися нові тимчасові державні органи – військові адміністрації. Крім того, значним чином було змінено законодавство за всіма напрямками регулювання їх діяльності.

На той час таке рішення було викликане військовою необхідністю та значною реальною загрозою окупації більшої території України. Підкреслимо, що дане рішення є тимчасовим та буде діяти до скасування військового стану. По закінченню військових дій районні військові адміністрації будуть працювати у форматі районних державних адміністрацій. Проте, під час війни їх юридична підпорядкованість є дещо зміненою.

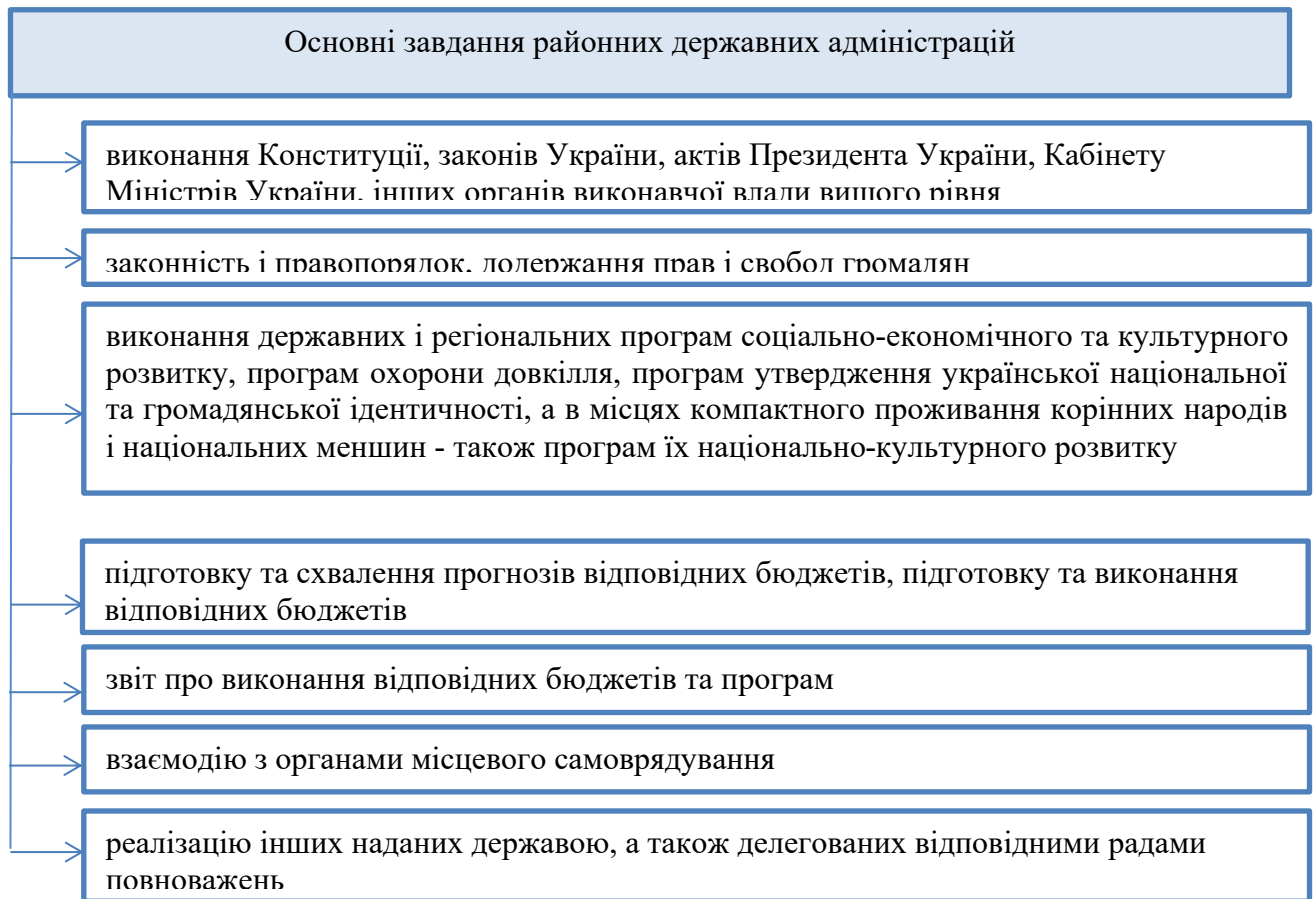


Рис.1.2 Основні завдання районних державних адміністрацій до введення воєнного стану [6]

Рішення про утворення військових адміністрацій приймає Президент України при поданні обласними державними адміністраціями або військовим командуванням. У випадку позитивного рішення про створення районної, обласної військової адміністрації статусу останньої набуває відповідно районна, обласна державна адміністрація, в свою чергу, голова районної, обласної державної адміністрації набуває статусу начальника військової адміністрації.

Однією з особливостей організації діяльності місцевих органів державної виконавчої влади під час війни є те, що вони поряд з виконанням повноважень, які спрямовує, координує і контролює Кабінет Міністрів України, здійснюють реалізацію повноважень з питань забезпечення оборони, безпеки та порядку, захисту критичної інфраструктури, здійснення заходів правового режиму

воєнного стану, що спрямовуються, координуються і контролюються Генеральним штабом Збройних сил України [9].

Отже, військові адміністрації наразі здійснюють виконання повноважень місцевих органів державної влади, а також повноважень в галузі забезпечення реалізації заходів правового режиму воєнного стану.

Як вже було зрозуміло з сказаного вище, різницю та відповідальність військових районних адміністрацій визначає Закон «Про правовий режим воєнного стану» [9]. Військовому командуванню, разом з районною військовою адміністрацією, дозволяється тимчасово обмежувати конституційні права та свободи людини і громадянина, а також - юридичних осіб. Серед таких дозволів, наприклад, можуть бути: охорона об'єктів державного значення; використання підприємств для потреб оборони; запровадження комендантської години; встановлення особливого режиму в'їзду та виїзду; заборона проведення мирних мітингів та інших заходів; посилення охорони державної таємниці та багато іншого.

Враховуючи дію воєнного стану, повноваження військових адміністрацій також здійснюються, враховуючи особливості воєнного стану. Водночас, в наведеному вище Законі визначені також і обов'язки з евакуації населення і забезпечення їх продуктами харчування у випадку небезпеки. Закон передбачає також, що посади держслужбовців в районних військових адміністраціях можуть заміщати військовослужбовці, правоохоронці та службовці цивільного захисту –якщо того потребують інтереси держави.

Таким чином, в період військового стану діяльність місцевих державних адміністрацій зосереджена на забезпеченні дії Конституції і законів України, здійсненні заходів правового режиму, цивільного захисту, оборони, охорони прав, свобод та законних інтересів громадян. Військовий стан передбачає надання органам державної влади, військовим адміністраціям і органам місцевого самоврядування відповідних повноважень, які є необхідними для відвернення загрози, спротиву збройної агресії і забезпечення безпеки нашої країни.

Військові адміністрації керуються Законом України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII і мають на меті забезпечення дії Конституції та законів України, забезпечення разом із військовим командуванням запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян на відповідній території України.

Стаття 4 Закону України від 12.05.2015 р. № 389-VIII «Про правовий режим воєнного стану» визначає, що на територіях, де введено воєнний стан, можуть утворюватися тимчасові державні органи - військові адміністрації. Це зроблено з метою забезпечення дії Конституції та законів України, а також забезпечення реалізації заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян.

У даному випадку, районні та обласні військові адміністрації були утворені Указом Президента України № 68/2022 на всій території країни внаслідок повномасштабної агресії російської федерації. Вони стали заміною існуючих районних та обласних державних адміністрацій, перетворюючись на військово-цивільні адміністрації. Такий крок був зумовлений необхідністю ефективного управління ситуацією під час воєнного стану.

Частиною четвертою статті 4 Закону визначено, що при ухваленні рішення про створення районних та обласних військових адміністрацій, їх статус автоматично приймається відповідно від районних та обласних державних адміністрацій, а керівники останніх стають головами відповідних військових адміністрацій.

Таким чином, військові адміністрації утворюються на основі існуючих державних адміністрацій. У межах цього процесу, військові адміністрації отримують повноваження відповідних місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, які регулюються законами України і враховують особливості, встановлені зазначеним Законом.

Важливо відзначити, що повноваження військових адміністрацій, що стосуються органів місцевого самоврядування, можуть бути здійснені тільки за умови прийняття відповідного рішення Верховною Радою України, за пропозицією Президента України, а також в умовах тимчасової окупації або оточення адміністративного центру області, згідно з частиною другою статті 10 Закону.

В інших випадках військові адміністрації фактично діють як місцеві органи виконавчої влади, а спрямування, координацію та контроль за їх діяльністю здійснює у межах своїх повноважень Кабінет Міністрів України або відповідна обласна державна адміністрація (частина сьома статті 4 Закону).

Згідно з частиною шостою статті 41 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» нормативно-правові акти місцевих державних адміністрацій підлягають державній реєстрації у відповідних органах юстиції в установленому порядку і набирають чинності після реєстрації з моменту їх оприлюднення, якщо самими актами не встановлено пізніший строк введення їх у дію.

Отже, з урахуванням комплексного аналізу норм Закону, а також Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та за відсутності підстав щодо виконання військовими адміністраціями функцій органів місцевого самоврядування, нормативно-правові акти військових адміністрацій мають подаватися на державну реєстрацію до відповідних органів юстиції.

Виключення можуть становити акти:

- персонального характеру (про склад комісій, призначення на посаду і звільнення з неї, заохочення працівників тощо;
- дія яких вичерпується одноразовим застосуванням, крім актів про затвердження положень, інструкцій та інших, що містять правові норми;
- оперативно-розпорядчого характеру (разові доручення);
- якими доводяться до відома підприємств, установ і організацій рішення вищестоящих органів;

- спрямовані на організацію виконання рішень вищестоящих органів і власних рішень міністерств, інших органів виконавчої влади, що не мають нових правових норм;

- рекомендаційного, роз'яснювального та інформаційного характеру (методичні рекомендації, роз'яснення, у тому числі податкові, тощо), нормативно-технічні документи (національні та регіональні стандарти, технічні умови, будівельні норми і правила, правила спортивних змагань з видів спорту, визнаних в Україні, тарифно-кваліфікаційні довідники, кодекси усталеної практики, форми звітності, у тому числі щодо державних статистичних спостережень, адміністративних даних та інші).

1.3. Зарубіжний досвід публічного управління районними військовими адміністраціями

Важливо відзначити, що публічне управління в районних військових адміністраціях може виявляти відмінності в кожній країні, оскільки вони залежать від історичних, політичних та організаційних особливостей військових структур. Зокрема, історія країни може суттєво впливати на публічне управління в районних військових адміністраціях. Досвід минулих конфліктів або війн, а також взаємодія з міжнародним співтовариством, можуть визначати підходи до організації та функціонування таких адміністрацій. Політична система також грає важливу роль у формуванні публічного управління в районних військових адміністраціях. Залежно від форми уряду та системи влади можуть визначатися повноваження, компетенції та структура цих адміністрацій. Організаційні особливості військових структур, які входять у склад військових адміністрацій, також впливають на публічне управління. Різноманітність військових гілок, їхні функції та взаємодія з цивільними структурами можуть визначати ефективність та результативність управління на рівні адміністративних одиниць. Отже, розглядаючи питання публічного управління в районних військових адміністраціях, важливо враховувати

широкий спектр факторів, що впливають на цей процес і можуть призводити до варіацій у кожній конкретній країні.

На рис.1.3. представлено приклад деяких країн щодо публічного управління районними військовими адміністраціями.

Сполучені Штати Америки (США)	•США має систему цивільного контролю над військовими справами. Районні військові адміністрації підпорядковані цивільним владам на різних рівнях (муніципальний, окружний, штатовий). За системою цивільного контролю, громадські представники відіграють важливу роль у контролі та співпраці з військовими структурами.
Канада	•має систему цивільного контролю над військовими. Військові сили Канади підпорядковані уряду, а контроль за ними здійснюється через Міністерство національної оборони. У різних провінціях і територіях можуть існувати відокремлені структури для регулювання справ військових адміністративних питань на регіональному рівні.
Швеція	•Швеція має свою систему оборони та цивільного контролю. Тут здійснюється активна взаємодія між військовими та цивільними структурами для забезпечення безпеки та реагування на екстрені ситуації.
Ізраїль	•в Ізраїлі військові адміністрації можуть бути важливою частиною регіонального управління через високий ступінь військового обліку в країні. Забезпечення безпеки населення та взаємодія з цивільними владами є ключовими аспектами.
Сполучене Королівство (Велика Британія)	•Велика Британія також має свою систему військового управління та контролю, де цивільні структури мають важливу роль у взаємодії з військовими.

Рис.1.3. Зарубіжний досвід публічного управління районними військовими адміністраціями [46]

В Сполучених Штатах Америки система цивільного контролю над військовими справами базується на принципах конституційної влади та розподілу компетенцій між федеральним та регіональними рівнями уряду. Декілька ключових аспектів цієї системи відображають роль громадських представників та механізми контролю:

1. Цивільний контроль над Військовим відомством: військові сили США, включаючи армію, військово-повітряні сили, військово-морські сили та національну гвардію, підпорядковані громадським структурам. Головний цивільний контроль здійснюється через Міністерство оборони США (Department of Defense, DoD), яке очолює цивільний міністр оборони. Цей пост визначається Президентом та підтверджується Сенатом.

2. Громадські представники та Конгрес: Конгрес Сполучених Штатів відіграє важливу роль у цивільному контролі над військовими. Комітети з оборони в обох палатах Конгресу розглядають та затверджують бюджет та стратегічні напрямки військової політики. Громадські представники, які обираються в Конгрес, представляють інтереси громадян та виступають за їхні права в контексті військових питань.

3. Губернатори та Резерви Національної Гвардії: Національна гвардія діє під командуванням губернаторів окремих штатів. Хоча губернатори є цивільними лідерами, вони мають право викликати національну гвардію для забезпечення порядку та безпеки в регіональних ситуаціях.

4. Судовий контроль: Вищий суд Сполучених Штатів та федеральні суди здійснюють судовий контроль над військовою діяльністю, забезпечуючи дотримання конституційних принципів та прав громадян.

5. Контроль через ЗМІ та Громадянське суспільство: засоби масової інформації та громадські організації грають важливу роль у висвітленні та аналізі військових питань. Громадяни мають можливість висловлювати свої погляди та підтримувати чи критикувати військову політику через публічний діалог [51].

Ці елементи взаємодії відображають складну систему цивільного контролю над військовими в Сполучених Штатах, що дозволяє забезпечити баланс між потребами нації у безпеці та захисті громадянських прав.

В Канаді система цивільного контролю над військовими справами вбудована у конституційні та правові рамки. Ось деталізований огляд цієї системи:

1. Цивільний контроль через Уряд та Міністерство національної оборони: Військові сили Канади підпорядковані цивільним владам. Міністерство національної оборони є головним цивільним органом, що відповідає за управління та контроль над канадськими Збройними силами. Міністр національної оборони є членом Кабінету та відповідає перед Парламентом за діяльність військових сил.

2. Провінційні та територіальні структури: у різних провінціях та територіях Канади можуть існувати відокремлені структури, що регулюють військові адміністративні питання на регіональному рівні. Наприклад, у провінціях можуть існувати військові резерви, які мають взаємодіяти з місцевими громадами та владою.

3. Громадська участь та звітність: Канадське суспільство активно взаємодіє з військовими справами через громадські організації та зацікавлені групи. Громадяни мають можливість висловлювати свої погляди, а громадські представники вносять свій вклад у визначення стратегій та бюджетів.

4. Роль парламенту: Парламент Канади, який складається з Дому громадян та Сенату, грає ключову роль у цивільному контролі. Комітети з оборони в обох палатах мають можливість перевіряти та аналізувати діяльність військових сил, а також узгоджувати бюджетні питання.

5. Міжнародна участь: Канадські військові сили беруть участь у міжнародних місіях з миротворчих та гуманітарних мотивів. Участь у таких місіях піддана затвердженню урядом та обговоренню в Парламенті.

6. Відкритість та звітність: Канада акцентує важливість відкритості та звітності в управлінні військовими справами. Це включає регулярні звіти перед Парламентом, а також публічну інформацію про діяльність військ [49].

Ці принципи взаємодії визначають систему цивільного контролю над військовими справами в Канаді, що забезпечує баланс між потребами нації у безпеці та захисті прав громадян.

У Швеції система оборони та цивільного контролю побудована на забезпеченні безпеки країни та готовності до реагування на різноманітні ситуації. Ось деякі ключові аспекти цієї системи:

1. Шведські Збройні Сили: військові сили Швеції включають армію, морську та повітряну оборону. Ці сили призначені для захисту країни від зовнішніх загроз та забезпечення безпеки. Головнокомандувачем є король Швеції, але військові справи здійснюються під керівництвом уряду та Міністерства оборони.

2. Цивільний контроль із застосуванням цивільної оборони: Швеція має розвинену систему цивільної оборони, яка взаємодіє з військовими структурами. Цивільна оборона відповідає за готовність та реагування на різні екстрені ситуації, такі як природні катастрофи, техногенні аварії чи загрози безпеці.

3. Взаємодія між Військовими та цивільними організаціями: Важливим аспектом є взаємодія між військовими та цивільними організаціями для спільного управління ситуаціями кризового характеру. Це може включати спільні тренування, обмін інформацією та координацію дій.

4. Громадська Підтримка: Швеція акцентує на важливості громадської підтримки в області безпеки та оборони. Інформування громадян про небезпеку, освіта щодо дій у випадку кризи та сприяння активному участю громади є важливими компонентами системи.

5. Гнучкість та адаптабельність: система оборони та цивільного контролю Швеції створена з урахуванням гнучкості та адаптабельності. Це дозволяє швидко реагувати на нові загрози та виклики, змінюючи стратегії та тактику відповідно до потреб.

6. Участь у Миротворчих місіях: Швеція також активно бере участь у миротворчих місіях та гуманітарних операціях під егідою ООН та інших міжнародних організацій [59].

Ці аспекти взаємодії дозволяють Швеції ефективно забезпечувати безпеку країни та ефективно реагувати на різні виклики у співпраці між військовими та цивільними структурами.

У Ізраїлі система військового управління та взаємодії з цивільним управлінням визначена особливими геополітичними та безпековими умовами країни. Ось кілька ключових аспектів цієї системи:

1) цивільно-військова співпраця: в Ізраїлі існує тісна взаємодія між цивільним та військовим управлінням. Цивільні влади та військові команди співпрацюють для забезпечення безпеки країни та населення;

2) військовий облік та регіональне управління: високий ступінь військового обліку в Ізраїлі дозволяє військовим структурам бути важливою частиною регіонального управління. Військові адміністрації можуть брати участь у плануванні та реалізації заходів з безпеки та кризового управління на регіональному рівні;

3) безпека населення: головним завданням військового управління є забезпечення безпеки населення, особливо у високоризикових областях, таких як прикордонні райони та області зі значними геополітичними труднощами;

4) взаємодія з громадськими організаціями: Військові адміністрації можуть взаємодіяти з громадськими організаціями, волонтерами та іншими цивільними структурами для реагування на кризові ситуації та природні лиха;

5) кризове та надзвичайне управління: Ізраїль активно готується до реагування на надзвичайні ситуації. Це включає планування евакуацій, медичну допомогу та інші заходи для захисту цивільного населення під час кризових ситуацій;

6) миротворча діяльність: Ізраїль може брати участь у миротворчих операціях на міжнародному рівні, співпрацюючи з іншими країнами та міжнародними організаціями для вирішення конфліктів та забезпечення стабільності в регіоні [18, с.78].

Ці аспекти відображають специфічні особливості системи оборони та цивільного контролю в Ізраїлі, де військові структури важливо вплетені в

регіональне та цивільне управління для забезпечення безпеки та стабільності в країні.

Система військового управління та контролю у Великій Британії є складною та деталізованою. Вона включає в себе не лише військові сили, але й цивільні структури, щоб забезпечити ефективність та цивільний контроль над військовою діяльністю. Ось кілька ключових аспектів цієї системи:

1. Монарх та Королівська роль: у Великій Британії, Король або Королева виступає як Головнокомандувач Збройних Сил. Ця позиція, хоч і має переважно символічне значення, є важливою для представлення військового управління під цивільним контролем.

2. Міністерство оборони: Міністерство оборони Сполученого Королівства відповідає за формування та виконання стратегії національної безпеки та оборони. Міністр оборони має цивільні функції, але відповідає за військовий аспект безпеки країни.

3. Щоденне керівництво: на щоденному рівні, військовим керівництвом зазвичай займається Верховний Головнокомандувач, який є професійним військовим лідером. Він взаємодіє з цивільними лідерами та має відповідальність за готовність та ефективність Збройних Сил.

4. Громадська підтримка та парламентський контроль: громадська підтримка та парламентський контроль військових справ є важливими аспектами. Парламент здійснює контроль над витратами на оборону та розглядає стратегічні рішення через комітети з оборони.

5. Військові сили та резерви: Збройні сили Великої Британії включають армію, військово-повітряні та морські сили. Резервисти грають важливу роль у підтримці регулярних військових сил.

6. Цивільний контроль у військових діях: цивільний контроль у військових діях є важливим принципом. Велика Британія ставить цивільний контроль та захист прав громадян в центр військових операцій, зокрема у миротворчих місіях та конфліктах.

7. Міжнародна співпраця: Велика Британія активно співпрацює з іншими країнами та міжнародними організаціями, беручи участь у спільних оборонних програмах та миротворчих місіях [44].

Ці аспекти взаємодії військового та цивільного управління в Великій Британії відображають забезпечення ефективності та відповідальності в системі оборони та безпеки країни.

В аналізі систем управління районними військовими адміністраціями Сполучених Штатів, Канади, Швеції та Ізраїлю виокремлюються не лише відмінності у структурах та функціональності, але й загальні тенденції, що спрямовані на забезпечення безпеки та гармонійного функціонування суспільства. Ці різноманітні підходи визначаються історією, культурою, геополітичним положенням та внутрішніми викликами кожної країни.

У Сполучених Штатах акцент робиться на розділенні цивільних та військових функцій, з активною участю громадськості та дотриманням принципів цивільного контролю. В Канаді система цивільного контролю над військовими справами вбудована у конституційні та правові рамки з акцентом на регіональній гнучкості. У Швеції активна взаємодія між військовими та цивільними структурами є ключовим для забезпечення безпеки та реагування на екстрені ситуації. У Ізраїлі, з огляду на високий ступінь військового обліку, важливою є роль військових адміністрацій у регіональному управлінні та забезпеченні безпеки населення.

Загальна тенденція полягає в тому, що всі ці системи прагнуть до збалансованого взаємодії та координації між військовим та цивільним секторами з метою гармонійного розвитку суспільства та забезпечення його безпеки. Це відображає важливість адаптації систем до унікальних умов та визнання ролі громадянського суспільства у процесі прийняття стратегічних рішень.

Висновки до розділу 1

Військові адміністрації представляють собою тимчасові державні органи, які функціонують у період воєнного стану з метою забезпечення дотримання Конституції та законів України. Вони спільно з військовим командуванням відповідають за впровадження правового режиму воєнного стану, координацію заходів у сферах оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку. Згідно з положеннями статей 4 та 8 Закону №389, їхні функції також включають охорону прав, свобод та законних інтересів громадян. Основною задачею військових адміністрацій є також здійснення взаємодії з громадськістю та забезпечення інформаційної підтримки для забезпечення прозорості та розуміння громадянами вжитих заходів. Вони володіють важливими функціями у вирішенні кризових ситуацій та плануванні дій у надзвичайних обставинах. 24 лютого 2022 року Указом Президента України № 68/2022 було прийнято важливе рішення щодо утворення 25 обласних військових адміністрацій на всій території України. Це стало частиною стратегічних заходів для забезпечення ефективного функціонування системи оборони та безпеки в країні. Згідно з цим Указом, обласні та Київська міська державні адміністрації отримали статус відповідних військових адміністрацій, а їхні голови тепер обіймають посади начальників військових адміністрацій. Публічне управління районними військовими адміністраціями визначається як систематична діяльність з визначення, розроблення та реалізації стратегій, політик та програм в сфері оборони та безпеки на рівні районів. Це область управління, що охоплює питання організації та координації діяльності військових адміністрацій для забезпечення ефективного функціонування оборонно-безпечності системи на місцевому рівні.

Законодавча база, яка регулює функціонування районних військових адміністрацій в Україні, визначається Указом Президента «Про утворення військових адміністрацій» та становить ключовий елемент у системі управління в умовах воєнного стану. Згідно з цим документом, який був виданий 24 лютого, районні військові адміністрації утворюються на основі існуючих

районних державних адміністрацій. Ця законодавча база чітко визначає завдання та функції військових адміністрацій. Вони призначені для забезпечення виконання законів та забезпечення безпеки та нормалізації життя і діяльності населення в умовах військового конфлікту. Основні положення цього Указу дозволяють забезпечити належний рівень функціонування та владних обов'язків районних військових адміністрацій в умовах кризового стану. Узгоджено з цим, Закон «Про правовий режим воєнного стану» надає додаткове правове підґрунтя та визначає роль та відповідальність військових адміністрацій в умовах воєнного стану. Отже, ця законодавча база не лише надає правовий статус військовим адміністраціям, але й визначає їхні основні завдання та компетенції, забезпечуючи ефективну роботу на рівні адміністративних одиниць у контексті військових подій. Важливо відзначити, що повноваження військових адміністрацій, що стосуються органів місцевого самоврядування, можуть бути здійснені тільки за умови прийняття відповідного рішення Верховною Радою України, за пропозицією Президента України, а також в умовах тимчасової окупації або оточення адміністративного центру області, згідно з частиною другою статті 10 Закону. В інших випадках військові адміністрації фактично діють як місцеві органи виконавчої влади, а спрямування, координацію та контроль за їх діяльністю здійснює у межах своїх повноважень Кабінет Міністрів України або відповідна обласна державна адміністрація (частина сьома статті 4 Закону). Згідно з частиною шостою статті 41 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» нормативно-правові акти місцевих державних адміністрацій підлягають державній реєстрації у відповідних органах юстиції в установленому порядку і набувають чинності після реєстрації з моменту їх оприлюднення, якщо самими актами не встановлено пізніший строк введення їх у дію. Отже, з урахуванням комплексного аналізу норм Закону, а також Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та за відсутності підстав щодо виконання військовими адміністраціями функцій органів місцевого самоврядування, нормативно-

правові акти військових адміністрацій мають подаватися на державну реєстрацію до відповідних органів юстиції.

Оглядаючи різноманітний досвід країн щодо публічного управління районними військовими адміністраціями, можна зазначити, що кожна з них вибудувала свою унікальну систему, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники. Сполучені Штати, Канада, Швеція та Ізраїль використовують різні підходи, але у всіх присутній акцент на забезпеченні цивільного контролю та взаємодії між військовими та цивільними владами для досягнення загальної мети – забезпечення безпеки та сприяння гармонійному розвитку суспільства. Успішні приклади вказують на важливість адаптабельності та врахування унікальних потреб кожної країни. Велика Британія зосереджується на ролі монарха та ефективному взаємодії між військовим та цивільним керівництвом через міністерство оборони. Швеція активно залучає громадськість та взаємодіє з цивільним сектором для забезпечення безпеки та відповіді на екстрені ситуації. В Ізраїлі високий ступінь військового обліку визначає активну роль військових адміністрацій у регіональному управлінні та безпеці населення. Загалом, цей міжнародний досвід свідчить про те, що ефективне публічне управління в районними військовими адміністраціями базується на гнучкості, адаптабельності та визнанні ролі громадянського суспільства. Взаємодія між цивільними та військовими структурами, а також активна участь громадськості, сприяють стійкості та безпеці, навіть у змінливих геополітичних умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ САРНЕНСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Аналіз діяльності Сарненської військової адміністрації Рівненської області

Станом на 2022 рік чисельність штатних працівників Сарненської районної державної адміністрації складала 157 осіб. Основним завданням працівників апарату районної адміністрації в 2022 році були правове, організаційне, матеріально-технічне і інше забезпечення діяльності районної державної адміністрації [11].

Районна державна адміністрація діє на підставі Конституції України (статті 118, 119) [5] та Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [6] від 9 квітня 1999 року №586-XIV, а також з врахуванням законодавства, яке було введено під час військового стану – ми його розглянули дещо вище. Контроль за діяльністю Сарненської районної державної адміністрації в умовах воєнного стану здійснює Рада національної безпеки і оборони України.

Організаційні і процедурні питання роботи Сарненської районної державної адміністрації наразі є врегульованими регламентом, який був затверджений розпорядженням її Голови від 31.01.2018 року №23 [10].

Починаючи з 24 лютого 2022 року, у зв'язку з військовою агресією росії проти України, відповідно до Указу Президента України від 24.02.2022 № 68/2022 «Про утворення військових адміністрацій» [8], Сарненська районна державна адміністрація також отримала статус військової адміністрації. Відтак, 2022 рік став роком нових завдань та випробовувань, які потребували від районної адміністрації оперативного розв'язку.

На вимоги Закону України «Про правовий режим воєнного стану» на період його дії на посади державної служби призначення здійснює начальник районної військової адміністрації без здійснення конкурсного відбору. За 2022

рік в досліджуваній адміністрації було призначено 14 осіб, звільнено 21 особу [11].

На рис.2.1. представлено основні напрямки роботи Сарненської військової адміністрації Рівненської області в 2022 році.

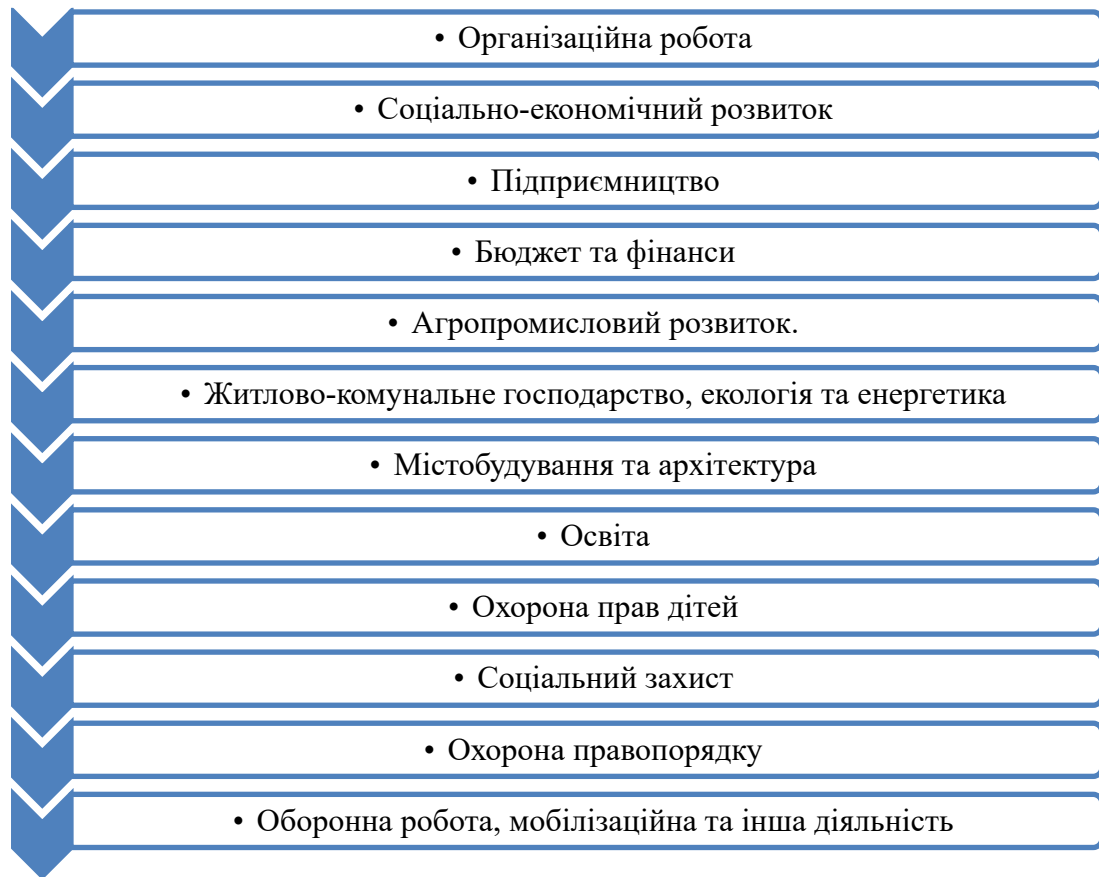


Рис.2.1. Основні напрямки роботи Сарненської військової адміністрації Рівненської області в 2022 році

Розглянемо більш ширше кожен із напрямків роботи Сарненської військової адміністрації Рівненської області в 2022 році.

1. Організаційна робота.

Відповідно до Публічного звіту Начальника районної військової адміністрації в 2022 році діяльність Сарненської райдержадміністрації в напрямку «Організаційної роботи» була високоефективною, про що свідчать наступні результати:

1) загальна організаційна ефективність: забезпечено злагоджену роботу всіх структурних підрозділів, що сприяло високому функціонуванню адміністрації;

2) контрольна діяльність: ефективно налагоджено контроль за виконанням високорівневих розпоряджень та наказів, що підтверджується великою кількістю опрацьованих документів;

3) організаційна взаємодія: проведені колегії та наради сприяли координації дій з іншими органами місцевого самоврядування, що сприяло вирішенню актуальних питань;

4) спостережна комісія: результативна робота комісії в підтримці правопорядку та законності в регіоні;

5) робота з громадою: активна взаємодія та вирішення питань громадян, що стосуються різних сфер життєдіяльності;

6) фінансово-господарське забезпечення: використання бюджетних призначень у повному обсязі та відповідно до законодавства;

7) інформаційна прозорість: дотримання вимог законів щодо відкритості використання публічних коштів та публічних закупівель, яке підтверджується оприлюдненням інформації на веб-порталі Edata.

Ці напрямки свідчать про успішну та ефективну роботу адміністрації у вирішенні завдань та відповідності вимогам законодавства.

2. Соціально-економічний розвиток.

Зусилля районної державної адміністрації у тісній взаємодії з органами місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання спрямовувались на втілення у районі загальнодержавних реформ, виконання завдань Програми економічного і соціального розвитку Сарненського району на 2022 рік у період дії воєнного стану, підготовку території району до оборони та збереженню результатів в усіх галузях економіки, вирішення актуальних питань життєдіяльності району.

Програма економічного і соціального розвитку Сарненського району на 2022 рік була розроблена райдержадміністрацією, подана на розгляд районної

ради і затверджена рішенням районної ради від 21 грудня 2021 року № 175. Стан виконання Програми соціального і економічного розвитку аналізувався на нарадах райдержадміністрації по квартальних періодах, впродовж року проводилась відповідна робота по її виконанню.

3. Підприємництво.

В цьому напрямку виділимо головні аспекти і представимо їх в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Діяльність Сарненської військової адміністрації Рівненської області у
напрямку – підприємництво за 2022 рік

№ з.п.	Напрямок	Показник	Дані
1.	Розвиток малого та середнього підприємництва	Кількість суб'єктів малого і середнього підприємництва	7263 од
		Сума сплачених податків	1215834,1 тис. грн
		Сплата до державного бюджету	261476,1 тис. грн.
		Сплата до місцевих бюджетів	954358,0 тис. грн.
2.	Торговельна та громадська інфраструктура	Кількість закладів торгівлі	1589
		Кількість закладів ресторанного господарства	194
		Кількість аптек та аптекних пунктів	110
		Кількість автозаправних станцій	23
		Кількість ринків	7
3.	Підтримка підприємців та програма «єРобота»	Позитивні рішення для отримання грантів за програмою «єРобота»	14
		Загальна сума грантів	понад 4 млн грн.
		Нові робочі місця, створені завдяки реалізації проєкту	26
4.	Реалізація програми з релокації підприємств	Реєстр локацій для бізнесу на території Сарненщини	
5.	Релокація Медичного Підприємства	Установа працює на базі «Сарненської центральної районної лікарні» Сарненської міської ради	

Джерело: складено автором згідно публічного звіту про роботу Сарненської районної державної адміністрації в 2022 році

У 2022 році економічна система Сарненського району відзначилась значущими досягненнями та ключовими подіями. Розвиток малого та середнього підприємництва став важливим кроком, з кількістю суб'єктів МСП на рівні 7263, які внесли вагому суму в податкові бюджети на рівні 1 215 834,1 тис. грн. Торговельна та громадська інфраструктура отримали новий поштовх завдяки збільшенню кількості закладів торгівлі, ресторанів, аптек,

автозаправних станцій та ринків. Заохочуючи підприємців, райдержадміністрація ініціювала та успішно реалізувала програму «Робота», яка призвела до створення 26 нових робочих місць за загальною сумою понад 4 млн грн. Реєстр локацій для підприємств, які переїжджають зі зони конфлікту, дозволив активізувати реалізацію урядової програми з релокації. Однак, відзначаючи позитивні тенденції, важливо врахувати виклик, що виник у зв'язку із російською військовою агресією. Релокація медичного підприємства стала необхідністю, і зараз воно успішно функціонує в новому місці.

Отже, економічний ландшафт району відзначився різноманітністю заходів, спрямованих на стимулювання підприємницької діяльності та адаптацію до викликів, що виникають в умовах змін. Висновок полягає в тому, що регіон успішно впроваджує стратегії розвитку, забезпечуючи стійкий ріст економіки та підтримку підприємницької ініціативи.

4. Бюджет та фінанси.

Головним завданням райдержадміністрації в галузі бюджету та фінансів є розроблення бюджету та робота, спрямована на його обслуговування через управління Державної казначейської служби в Сарненському районі. За 2022 рік районний бюджет по доходах загального фонду виконаний на 96,6 %. Даний напрямок більш детально розглянуто в підрозділі 2.2. даної кваліфікаційної роботи.

5. Агропромисловий розвиток.

У 2022 році агропромисловий комплекс Сарненського району ефективно вирішував виклики, пов'язані з воєнним станом, за допомогою конкретних заходів:

1. Організація посівної кампанії:

- налагоджено взаємодію із сільськогосподарськими підприємствами щодо проведення робіт під час комендантської години та забезпечення паливом;

- успішно подолано дефіцит пального в ручному режимі.

2. Врожай та виробництво:

- зібрано врожай на площі 10 223 га;
- намолочено 23 575 тонн зерна різних категорій.

3. Підтримка агровиробників: 11 агровиробників реєструвалися в Державному аграрному реєстрі та отримали гуманітарну допомогу у вигляді рукавів для тимчасового зберігання зерна.

4. Програма «є-Робота»:

- оброблено 20 заявок суб'єктів господарювання Сарненського району на отримання грантів від держави.
- 15 заявок отримали позитивні рішення в Державному центрі зайнятості, з вартістю проєктів 3,5 млн грн та створенням 28 робочих місць.

Всі ці заходи свідчать про ефективність управління сільським господарством в умовах воєнного стану та сприяють сталому розвитку аграрного сектору району.

6. Житлово-комунальне господарство, екологія та енергетика.

За підсумками 2022 року підприємства житлово – комунальної сфери району надали послуг на загальну суму 5 217 1,4 тис.грн грн, в тому числі: теплопостачання – на 2 253 2,0 тис. грн., з водовідведення/водопостачання – на 1 910,3 тис.грн, за послуги з управління багатоквартирними будинками, утримання прибудинкових територій – на суму 10 429,1 тис. грн.

Відповідно до Закону України «Про житлово-комунальні послуги», райдержадміністрацією забезпечується постійний моніторинг за своєчасним, повноцінним проведенням розрахунків за спожиті енергоносії та надані житлово-комунальні послуги. Головним розпорядникам коштів рекомендується вживати вичерпних заходів щодо забезпечення стовідсоткових розрахунків.

У зв'язку з нанесенням масованих ракетних ударів по енергетичних об'єктах України та відповідно через дефіцит потужності в енергетичній системі держави у 2022 році застосовувались екстрені та аварійні відключення споживачів району від електромережі. Відтак, райдержадміністрацією спільно з ПрАТ «Рівнеобленерго» вживалися всі необхідні заходи з метою зменшення

тривалості відсутності електроенергії у споживачів та безперебійного постачання електроенергії на об'єктах критичної інфраструктури.

7. Містобудування та архітектура.

7.1. Моніторинг та видання документів.

Дії: моніторинг виконання законів про містобудування та архітектурну діяльність. Видання 7 містобудівних умов, 50 будівельних паспортів та 19 паспортів прив'язок.

Ефективність: забезпечення нормативно-правового регулювання у сфері містобудування. Зростання прозорості та систематизації документообігу.

7.2. Засідання та розгляд проектів:

Дії: проведено 2 засідання архітектурно-містобудівної ради, розглянуто 3 питання щодо містобудівної документації.

Ефективність: сприяння високоякісному розробленню та погодженню проектів, що відповідають вимогам розвитку території.

7.3. Утримання доріг та ремонт:

Дії: капітальний та поточний ремонт 29,135 тис.м² дорожнього покриття на суму 1781,67 тис. грн. Ямковий ремонт та профілювання доріг.

Ефективність: покращення технічного стану автомобільних доріг. Забезпечення безперебійного функціонування транспортної інфраструктури.

Отже, райдержадміністрація активно та систематично впроваджує заходи з містобудування та утримання інфраструктури. Видання необхідних документів сприяє легальному та організованому розвитку території, а проведені ремонтні роботи сприяють безпековому та ефективному руху транспорту. Ці дії призвели до покращення загального технічного стану інфраструктури району, що сприяє зручності та безпеці мешканців.

8. Освіта.

Для забезпечення надання освітніх послуг здобувачами освіти у Сарненському районі проводиться відповідна робота щодо забезпечення громад району оптимальною мережею закладів загальної середньої освіти.

Мережа закладів загальної середньої освіти району нараховує 117 установ та 21 філію. Станом на 01 вересня 2022 року загальна кількість здобувачів освіти становила 37092 учні. Освітній процес у ЗЗСО забезпечують 4269 педагогічних працівників. 56 ЗЗСО району надають освітні послуги 218 учням з числа внутрішньо переміщених осіб.

26 закладів дошкільної освіти надають освітні послуги 65 вихованцям із числа внутрішньо переміщених осіб.

На Сарненщині триває цифровізація освіти. З метою забезпечення організації дистанційного навчання, навчальні заклади Сарненщини отримали 447 ноутбуків у рамках домовленостей Міністерства освіти України з компанією «Google» та ЮНЕСКО. Цей проект є продовженням ініціативи «Ноутбук кожному вчителю».

За розпорядженням голови Сарненської районної державної адміністрації – начальника районної військової адміністрації від 11.11.2022 № 124 «Про організацію та проведення II етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад із навчальних предметів у 2022/2023 навчальному році» в районі проведено II етап Всеукраїнських учнівських олімпіад серед учнів закладів загальної середньої освіти.

Всього II етап Всеукраїнських учнівських олімпіад було проведено із 16 навчальних предметів, у якому взяли участь 704 учні закладів загальної середньої освіти району. 350 учасників II етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад стали призерами, а саме: I місце здобули 64 учні, II місце – 102 учні, III місце – 184 учні. Із призерів II етапу було сформовано команди учасників III етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад у загальній кількості 159 учасників.

9. Охорона прав дітей.

Дані щодо діяльності Сарненської військової адміністрації Рівненської області в напрямку охорони прав дітей в 2022 році представлено в табл.2.2.

Таблиця 2.2.

Діяльність Сарненської військової адміністрації Рівненської області в
напрямку охорони прав дітей в 2022 році

№	Назва	Дія	Ефективність
1	Соціальний захист дітей	Реалізація соціальних заходів для запобігання бездоглядності та безпритульності дітей.	На первинному обліку - 329 дітей-сиріт та позбавлених батьківського піклування. Доступ до ЄІАС «Діти» для систематизації обліку та допомоги дітям у складних обставинах
2	Використання ЄІАС «Діти» та переміщення дітей	Активація доступу до ЄІАС «Діти», ведення обліку статусних дітей та їх переміщення	Зафіксовано переміщення 36 дітей зони бойових дій, повернення 38% із них додому. 8 дітей-сиріт з евакуйованих районів обліковуються на території Сарненського району.
3	Охорона здоров'я та вакцинація	Функціонування 5 лікарень, 10 центрів первинної медико-санітарної допомоги. Вакцинація проти COVID-19.	Укладено 88% декларацій з населенням. Проведено 106,948 щеплень, що становить майже 75% дорослого населення, ревакциновано 53,281 особу. Бустерну дозу отримали 8,654 особи.

Джерело: складено автором згідно публічного звіту про роботу Сарненської районної державної адміністрації в 2022 році

Райдержадміністрація впроваджує комплекс заходів у сферах охорони прав дітей та здоров'я, виявляючи високий рівень відповідальності перед молоддю та населенням взагалі. Ефективна робота у сфері обліку, соціального захисту та надання медичної підтримки дітям свідчить про системний та дбайливий підхід до їхнього благополуччя. Зокрема, відзначається успішна вакцинаційна кампанія, яка впроваджується для контролю розповсюдження COVID-19. Ці дії сприяють не лише збереженню здоров'я дітей, а й загальної громадської безпеки. Активна участь у вирішенні актуальних проблем здоров'я населення свідчить про розсудливий та високопрофесійний підхід адміністрації до найбільш актуальних сучасних викликів у галузі медицини та соціального забезпечення. Такий комплексний підхід райдержадміністрації в охороні прав та здоров'я дітей, а також у контролі за захворюваннями, визначає їхню прагнення до покращення якості життя громадян та створення безпечного та здорового середовища для розвитку нового покоління.

10. Соціальний захист.

В табл.2.3. представлено діяльності Сарненської військової адміністрації Рівненської області в напрямку соціальний захист в 2022 році представлено в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Діяльність Сарненської військової адміністрації Рівненської області в напрямку соціальний захист в 2022 році

№	Назва	Дія	Ефективність
1	Єдина технологія прийому заяв на допомогу	Впроваджена єдина технологія прийому з призначення усіх видів державних соціальних допомог.	Процес обслуговування громадян значно оптимізовано, що підвищує якість обслуговування. За 12 місяців 2022 року прийнято 16,329 звернень.
2	Допомога переміщеним особам	Забезпечення переміщених осіб товарами, харчуванням та одягом.	На виплату допомоги на проживання для переселенців спрямовано майже 110 млн. грн. Забезпечено 922 комплекти теплового одягу для дітей.
3	Соціальні допомоги та субсидії	Призначення соціальних допомог та субсидій на житлово-комунальні послуги.	: Звернулося 20,491 особа, призначено та виплачено 18,958 допомог на суму 796,354.1 тис. грн. Беззаборгованість.
4	Пенсії та посвідчення	Перевірка пенсійних справ, видача посвідчень ветеранам та постраждалим від Чорнобильської катастрофи	Перевірено 3,894 пенсійні справи, видано 644 посвідчення. Видано 93 ветеранам посвідчення на пільги.
5	Санаторно-курортне лікування та оздоровлення	Направлено 791 особу на санаторно-курортне лікування. Виплачено 335 компенсацій на оздоровлення.	Забезпечено 43 особи з інвалідністю та учасників АТО/ООС безкоштовними путівками.
6	Пільги та компенсації	Надано 10202 сім'ям пільг на житлово-комунальні послуги. Пільги на тверде паливо та скраплений газ для 5516 сімей.	На 68114 громадян, що мають право за Чорнобильським законодавством, призначено компенсації на суму 195,464.3 тис. грн.

Джерело: складено автором згідно публічного звіту про роботу Сарненської районної державної адміністрації в 2022 році

Райдержадміністрація успішно впроваджує державну соціальну політику. Ефективна система призначення допомог, забезпечення переміщених осіб та різноманітні програми підтримки громадян свідчать про високий рівень соціальної відповідальності та підтримки населення в умовах викликів.

11. Охорона правопорядку.

В межах повноважень, згідно зі статтею 15 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», Сарненська райдержадміністрація в Сарненському районі впроваджувала систему заходів для забезпечення законності та правопорядку.

Районна Комплексна програма профілактики правопорушень та боротьби із злочинністю на 2021-2023 роки, що діє в районі, забезпечувала вжиття контрольованих заходів у 2022 році для підтримання правопорядку. Щотижневі наради з керівниками правоохоронних органів забезпечили ефективну координацію та оперативне вирішення завдань правоохоронного спрямування.

Райдержадміністрація розглянула та ухвалила 21 рішення на робочих нарадах, спрямованих на підтримання порядку в межах закону. Контроль за використанням лісових ресурсів та боротьба із незаконним видобутком бурштину-сирцю надавались пріоритетне значення, забезпечуючи щоденне інформування правоохоронних органів про можливі порушення.

У результаті легалізації видобутку бурштину з 2020 року, Сарненський район отримав не тільки значний дохід для підтримки армії, але й сприяв розвитку громад, забезпечуючи рентні платежі від легального видобутку. Це сприяло створенню нових робочих місць та збільшенню податкових надходжень до місцевих бюджетів.

За допомогою системних заходів та ефективної координації, райдержадміністрація Сарненського району вдало забезпечила правопорядок, сприяла розвитку громад та зміцненню обороноздатності країни.

12. Оборонна робота, мобілізаційна та інша діяльність. (даний підпункт більш детально розглянуто в 2.3. даної кваліфікаційної роботи, загально можна описати по цьому пункту наступне: одним із пріоритетних завдань райдержадміністрації було підвищення рівня обороноздатності держави. Для цього були вжиті наступні заходи:

2.2. Оцінка фінансування Сарненської військової адміністрації Рівненської області

Проведемо аналіз видатків та доходів Сарненської військової адміністрації Рівненської області (до 24.02. 2022 року Сарненська районна державна адміністрація).

Таблиця 2.4.

Аналіз бюджету Сарненської військової адміністрації Рівненської області
за 2019-2023 роки, тис.грн

Показники	2019	2020	2021	2022	2023 за 9 місяців
Доходи	886014,6	521856,3	1096,5	6767,3	7153,4
Виконання плану	99,5	101,3	106,8	96,6	98,1
Видатки	884217,4	541215,2	18683,9	8724,2	6127,7
Виконання плану	95,4	97,8	88,8	93,1	79,6
Дефіцит/профіцит	1797,2	-19358,9	-17587,4	-1956,9	1025,7

Джерело: складено та розраховано автором згідно даних openbudget.gov.ua

Для репрезентативності отриманих даних представимо на рис.2.2.дефіцит/профіцит бюджету Сарненської військової адміністрації Рівненської області за 2019-2023 роки.

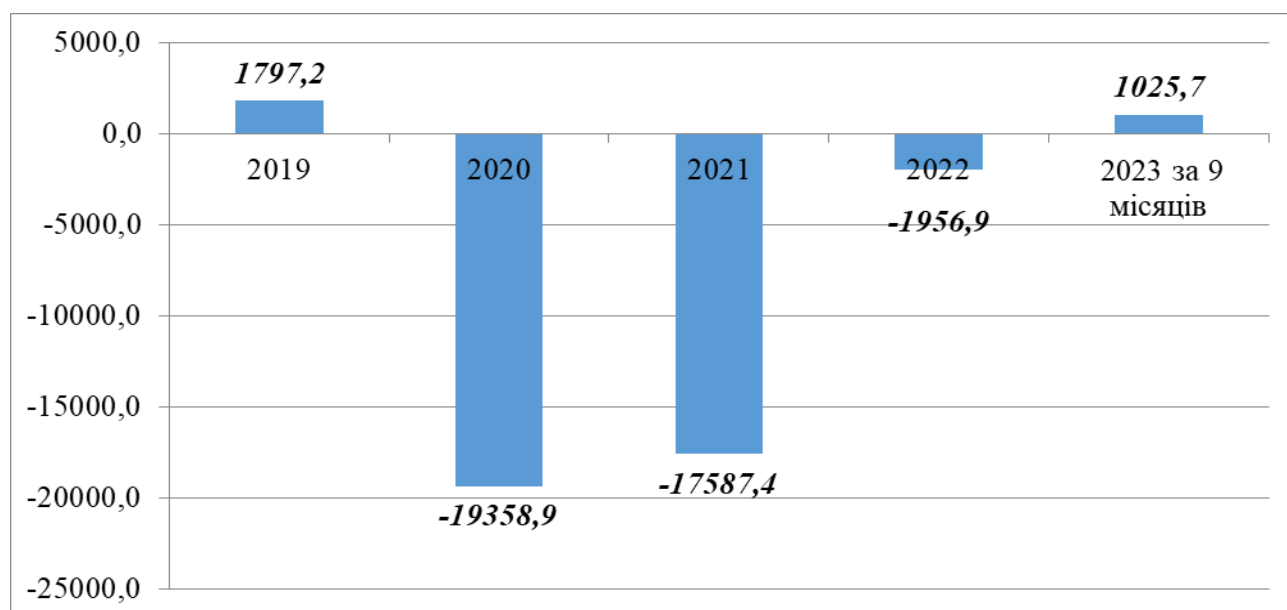


Рис.2.2. Дефіцит (-)/профіцит (+) бюджету Сарненської військової адміністрації Рівненської області за 2019-2023 роки

Протягом періоду з 2019 по вересень 2023 року бюджет Сарненської військової адміністрації Рівненської області показав різний фінансовий стан. У 2019 році відзначався дефіцитом у розмірі 1797,2 тис. грн. У 2020 та 2021 роках спостерігався значний збиток, досягаючи величезних втрат у розмірах -19358,9 та -17587,4 тис. грн відповідно. У 2022 році вдалося покращити ситуацію, зменшивши дефіцит до -1956,9 тис. грн. Впродовж перших 9 місяців 2023 року було зафіксовано певне покращення, з дефіцитом у розмірі 1025,7 тис. грн. Ці цифри свідчать про фінансові труднощі та нестабільність управління бюджетом в певні періоди. Причини такого становища можуть бути різноманітні, включаючи зростання витрат на оборону, несподівані економічні виклики та витрати на соціальні та оборонні заходи. Важливо враховувати, що бюджет військової адміністрації має стратегічне значення для ефективного функціонування оборони та забезпечення безпеки регіону. Наявність дефіциту вимагає уважного фінансового планування та розумного використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей в області оборони та безпеки.

На рис.2.3. представлено структуру доходів Сарненської військової адміністрації Рівненської області в 2022 році.

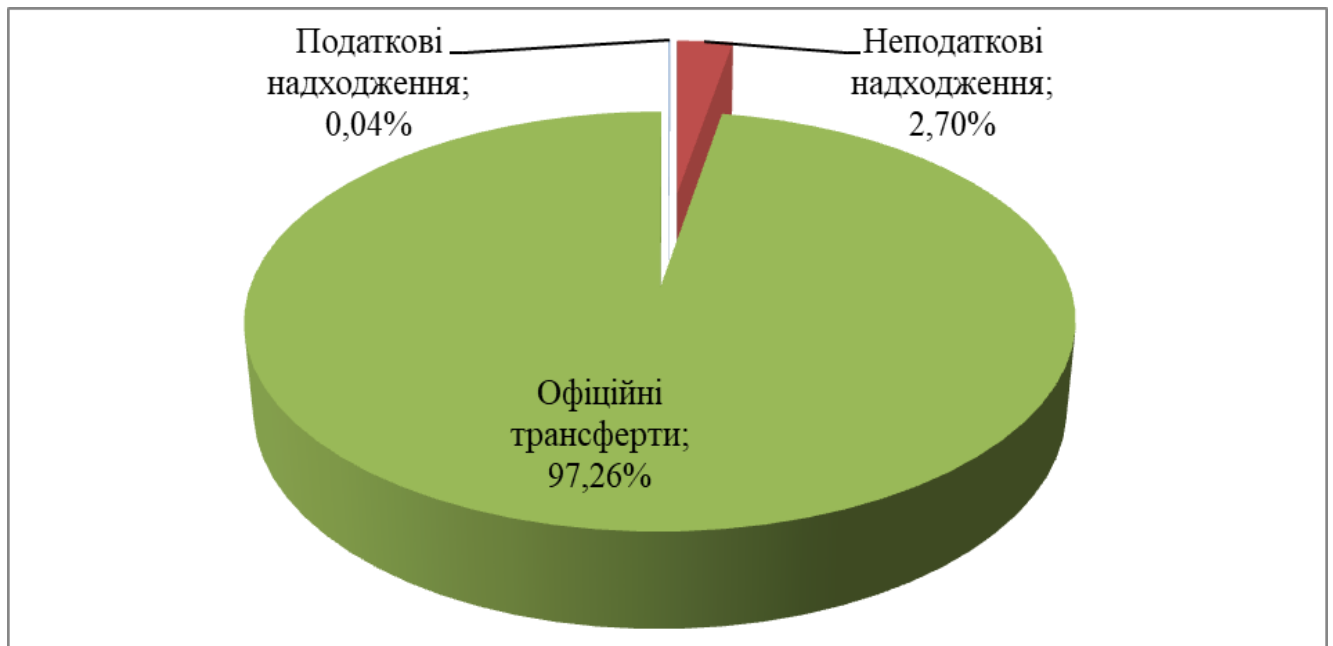


Рис.2.3. Структура доходів Сарненської військової адміністрації Рівненської області в 2022 році

Виконання районного бюджету Сарненського району за 2022 рік на рівні 96,6% є позитивним показником ефективного фінансового управління. Затверджений план доходів загального фонду становив 7002,1 тис. грн, і фактично надійшло 6767,3 тис. грн. Хоча зазначається невелике відхилення від планового обсягу, загальний рівень виконання залишається на високому рівні.

Зокрема, власні доходи загального фонду бюджету становили 185,4 тис. грн, що вказує на успішне завершення фінансового року. Відсоток виконання по власних доходах загального фонду на рівні 108,9% свідчить про те, що регіональні доходи перевищили очікування на 8,9%. Це дозволяє зробити висновок про ефективність стратегій привласнення власних ресурсів та можливу здатність району генерувати додаткові кошти для фінансування важливих ініціатив.

Додаткове отримання до бюджету в розмірі 15,2 тис. грн свідчить про успішність місцевих ініціатив у залученні додаткових фінансових ресурсів або ефективність податкової політики. Це може бути результатом підвищеної економічної активності чи успішного розвитку підприємництва в районі.

Узагальнюючи, виконання районного бюджету Сарненського району на рівні 96,6%, з вищим виконанням власних доходів, свідчить про стабільність та фінансову дисципліну. Це може сприяти подальшому розвитку соціальних та економічних програм у районі, сприяючи благополуччю та підвищенню якості життя місцевого населення.

Найбільшу питому вагу у власних доходах загального фонду займають інші надходження – 75,7 відсотка, або 140,3 тис. грн (42,0 тис. грн – перерахування коштів в дохід бюджету за 2020 рік по відділу освіти Рокитнівської районної державної адміністрації згідно виконання рішення суду по справі №918/114/22; 81,9 тис. грн - повернення коштів до районного бюджету Сарненського району, які надійшли згідно справи №918/1220/2 по відділу освіти Сарненської райдержадміністрації; 12,2 тис. грн - перерахування коштів згідно виконавчих листів Сарненського районного суду; 4,2 тис. грн -

повернення коштів за невикористаний природний газ у грудні 2021 року по договору №16-1087/21-БО-Т від 08.11.2021 по Сарненській районній раді).

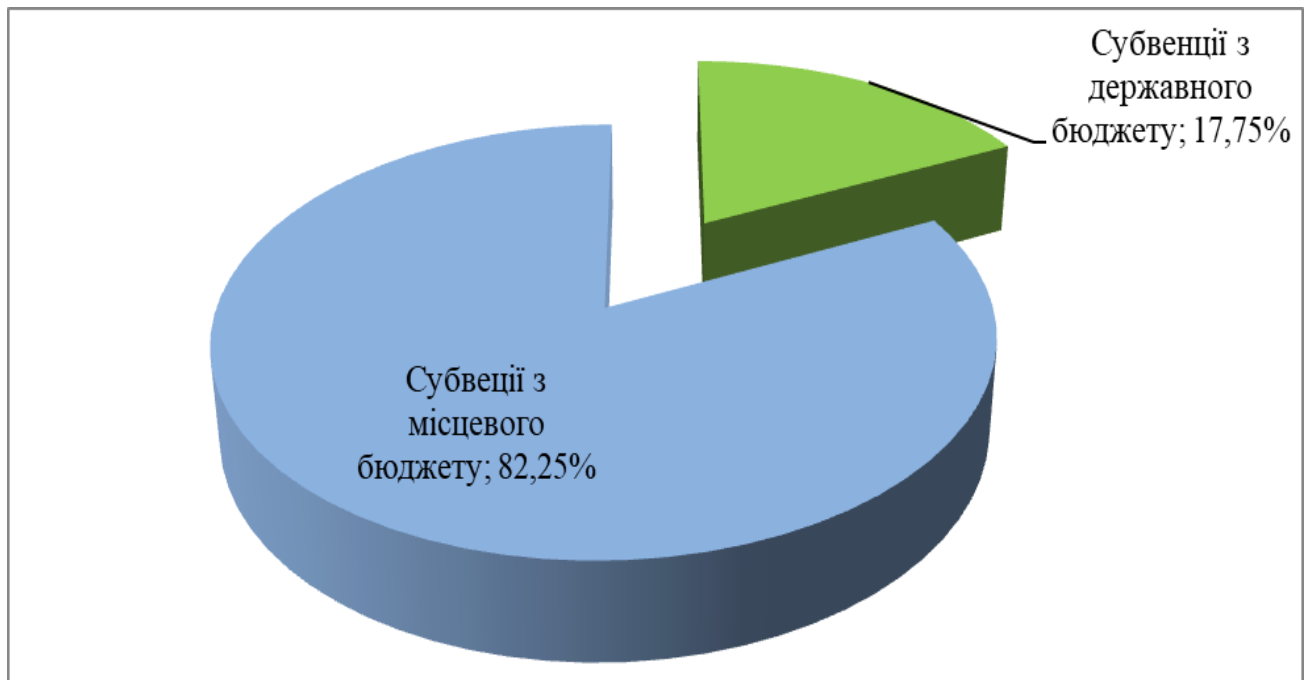


Рис.2.4. Структура офіційних трансфертів в 2022 році

В 2022 році Сарненського району важливою фінансовою складовою стали трансферти, які надійшли до районного бюджету. Загальна сума трансфертів склала 5 413,8 тис. грн. Детальніше, ці кошти розподілені за наступними напрямками:

1. Утримання Сарненської районної ради: сума: 50,0 тис. грн. Зазначені кошти в розмірі 50,0 тис. грн спрямовані на фінансування витрат, пов'язаних із забезпеченням роботи та ефективним функціонуванням Сарненської районної ради.

2. Програма підвищення ефективності та виконання повноважень органами виконавчої влади: сума: 2 646,6 тис. грн. Ці кошти на суму 2 646,6 тис. грн призначені для фінансування ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності та виконання завдань органами виконавчої влади. Це включає реалізацію державної регіональної політики та впровадження реформ у Сарненському районі на 2022-2023 роки.

3. Районна Програма підготовки територіальної оборони: сума: 2017,2 тис. грн. Серйозна увага приділяється підготовці територіальної оборони та місцевого населення до участі в русі національного спротиву. Зазначені 2 017,2 тис. грн спрямовані на фінансування заходів, передбачених районною Програмою на 2022-2023 роки.

Паралельно із цим, було отримано 1168,1 тис. грн. субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам. Ці кошти призначені на покриття окремих видатків районних рад і спрямовані на виконання їх повноважень. Загалом, ці фінансові ресурси гратимуть ключову роль у реалізації стратегічних проектів та сприятимуть стабільному соціально-економічному розвитку Сарненського району.

На рис.2.5. представлено структуру видатків Сарненської військової адміністрації Рівненської області в 2022 році.

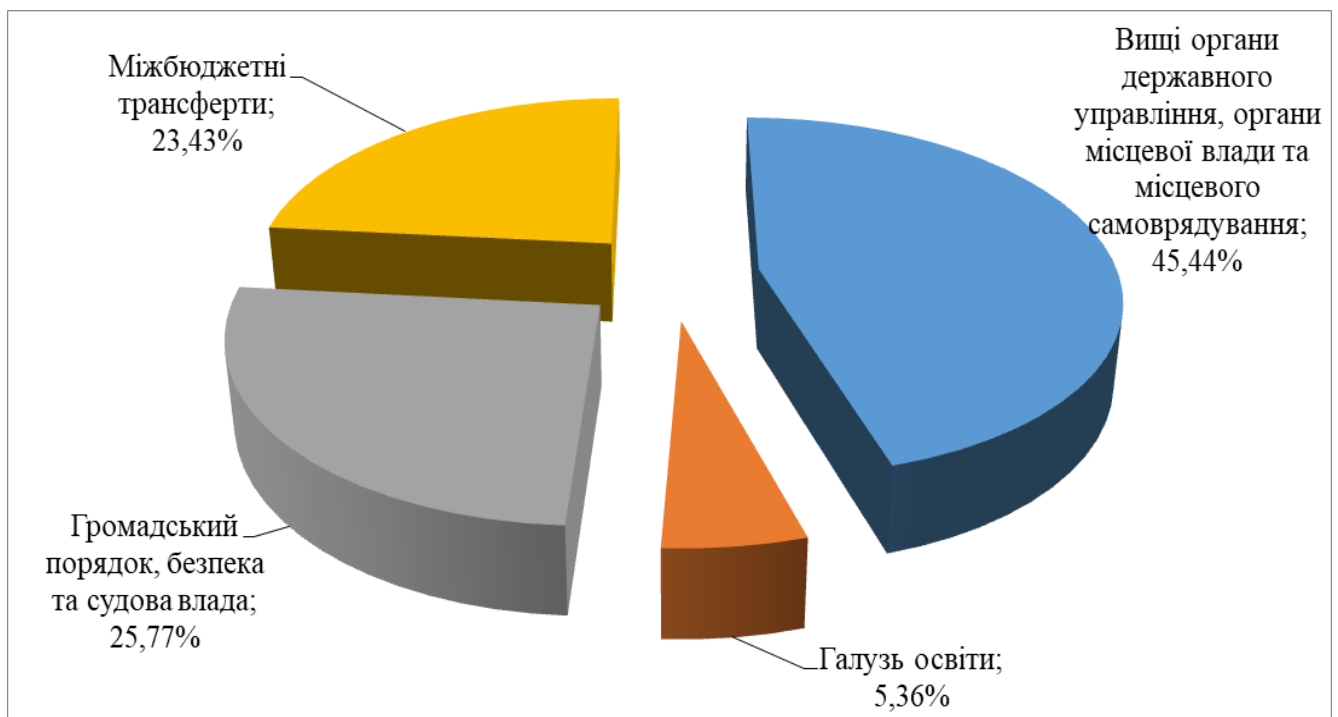


Рис.2.5. Структура видатків Сарненської військової адміністрації Рівненської області в 2022 році, %

У 2022 році робота з районним бюджетом була відзначена ретельним контролем та раціональним використанням коштів. Загальна сума видатків з загального фонду на рівні 8 724,2 тис. грн становить значущий обсяг, і важливо відзначити, що вона склалася на рівні 93,1% від призначених бюджетних коштів, з урахуванням внесених змін. Це свідчить про управління фінансами на рівні районної влади та спроможність планувати та розподіляти ресурси в ефективний спосіб.

Додатково, спеціальний фонд районного бюджету також використовувався на 100,0% від бюджетних призначень, досягаючи суми 231,0 тис. грн. Це свідчить про те, що ресурси, виділені для конкретних завдань чи проектів, також були витрачені в повному обсязі, що сприяє реалізації важливих ініціатив та розвитку ключових галузей.

Кредиторська заборгованість за видатками є важливим аспектом фінансової діяльності. Заборгованість в розмірі 43,4 тис. грн за загальним фондом та 159,9 тис. грн за спеціальним фондом свідчить про наявність зобов'язань перед кредиторами. Цей показник слід враховувати при подальшому фінансовому плануванні та управлінні ліквідністю.

Залишок коштів на рахунках бюджету та бюджетних установ є позитивним аспектом і може служити резервом для майбутніх потреб чи непередбачених витрат. Загальний залишок коштів в загальному фонді на рівні 409,6 тис. грн та в спеціальному фонді на рівні 54,3 тис. грн створює додаткові можливості для розвитку та фінансування нових проектів.

Наголосимо також, що відсутність розміщення тимчасово вільних коштів на депозитних рахунках та відсутність виділення коштів для надання кредитів свідчать про консервативний підхід до фінансових операцій та дотримання принципів обережного фінансового управління.

Нарешті, розподіл коштів на різні галузі відображає пріоритети районної адміністрації. Видатки на державне управління та освіту відображають високий ступінь відповідальності перед громадою та прагнення забезпечити необхідні послуги для населення.

Узагальнюючи, фінансовий стан районного бюджету на 2022 рік свідчить про дисципліноване фінансове управління та напрямок на розвиток ключових галузей, що сприяє забезпеченню стабільності та сталого розвитку району.

Районний бюджет по доходах загального фонду за 9 місяців 2023 року виконаний на 98,1%, тобто при затвердженому з урахуванням змін плані 7 289,9 тис. грн, фактично надійшло 7 153,4 тис. грн, в тому числі по власних доходах загального фонду надійшло 164,5 тис. грн, відсоток виконання по власних доходах загального фонду становить 216,5 або додатково отримано до районного бюджету Сарненського району 88,5 тис. грн.

Найбільшу питому вагу у власних доходах загального фонду займають:

- інші надходження 163,5% або 112,0 тис.грн (12,9 тис. грн – перерахування надходжень за 2022 рік в дохід бюджету по Сарненській районній раді; 73,9 тис. грн – перерахування надходжень за 2022 рік в дохід районного бюджету по відділу освіти Рокитнівської районної державної адміністрації; 25,2 тис.грн – перерахування коштів згідно виконавчих листів Сарненського районного суду);
- адміністративний збір за державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень 646,5% або 48,5 тис.грн;
- надходження від орендної плати за користування майном, що перебуває у комунальній власності 125,3 % або 9,4 тис. грн.

Надійшло субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення окремих видатків районних рад, спрямованих на виконання їх повноважень 963,9 тис. грн.

Отримано 6025,0 тис.грн іншої субвенції з місцевого бюджету, з них: 2000,0 тис.грн на утримання Сарненської районної ради; 3975,0 тис.грн спрямовано на виконання Програми підвищення ефективності та виконання повноважень органами виконавчої влади щодо реалізації державної регіональної політики та впровадження реформ у Сарненському районі на 2023 рік зі змінами; 50,0 тис. грн на виконання заходів районної Програми підтримки регіонів, які постраждали внаслідок бойових дій.

Видатки районного бюджету по загальному фонду за 9 місяців 2023 року склали 6127,7 тис. грн, що становить 79,6% бюджетних призначень з урахуванням внесених змін.

2.2. Оцінка ефективності публічного управління в Сарненській військовій адміністрації Рівненської області у напрямку обороноздатності

Одним з пріоритетних напрямків роботи Сарненської районної державної адміністрації є виконання соціальних ініціатив Президента України, відповідно працівники адміністрації оперативно реагують на соціальні потреби населення району, а розгляд звернень громадян та їх розв'язання лишаються одним з пріоритетних напрямків діяльності.

Основні зусилля досліджуваного органу виконавчої влади, спільно з органами місцевого самоврядування, суб'єктами підприємництва, були спрямовані на введення у районі державних реформ, виконання завдань Програми економічного і соціального розвитку району на 2022 рік у період дії військового стану, підготовку території Сарненського району до оборони.

В 2022 році працівниками Сарненської районної державної адміністрації був сформований реєстр розміщень для потенційного ведення підприємництва на території району, тобто обґрунтована можливість переміщення вітчизняних підприємств, які знаходяться у зоні активних бойових дій [11].

Пі час війни, до одного з пріоритетних завдань, над яким працювала районна державна адміністрація було зміцнення обороноздатності країни. Для підвищення рівня безпеки у районі було зроблено додаткове укріплення кордону з білоруссю, розгорнуті сили територіальної оборони та добровольчі формування територіальних громад. Крім того, в районі був сформований батальйон територіальної оборони Сарненщини та 11 добровольчих формувань територіальних громад [11].

Рішенням районної ради була затверджена «Районна Програма підготовки тероборони та населення району до участі в русі національного спротиву в Сарненському районі на 2022-2024 роки» [11]. З метою реалізації заходів зазначеної Програми з місцевих бюджетів територіальних громад району було виділено 2248,170 тис. грн. [11]. Отже, впродовж 2022 р. зазначені кошти були використані на підтримку військової частини і територіальних центрів комплектування.

Особливої уваги потребувала організація та забезпечення своєчасного оповіщення, збору військовозобов'язаних та техніки до пунктів прийому військових частин, яке регулювалося Розпорядженням голови адміністрації - начальника районної військової адміністрації від 27.02.2022 № 1 «Про заходи щодо виконання в Сарненському районі Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 69/2022 «Про загальну мобілізацію» [11]. Зазначені вище завдання були виконані у повному обсязі.

Під час війни за сприяння досліджуваної державної адміністрації на потреби військових було надано 9 автомобілів, налагоджена доставка гуманітарної допомоги.

В табл.2.5 представлено оборонна робота, мобілізаційна та інша діяльність Сарненської військової адміністрації Рівненської області в 2022 році.

Таблиця 2.5

Оборонна робота, мобілізаційна та інша діяльність Сарненської військової адміністрації Рівненської області в 2022 році

№	Напрямок	Дії	ефективність
Інженерне укріплення кордону			
1	Інженерно-фортифікаційне укріплення кордону	Здійснено укріплення державного кордону з Білоруссю на 131 км 632м.	Збільшення стійкості кордону до незаконних перетинань, підвищення загального рівня безпеки регіону.
2	Використання деревних ресурсів для підтримки військових	Використано понад 9 тис. м.куб. деревних ресурсів для робіт на кордоні.	Забезпечення ефективного управління та підтримки військових в процесі робіт на кордоні.
3	Моніторинг кордону за допомогою БПЛА	Впроваджено моніторинг кордону за допомогою безпілотних літальних апаратів.	Підвищення ефективності спостереження та контролю за подіями на кордоні.

Продовження табл.2.5

1	2	3	4
4	Взаємодія підрозділів усіх Сил оборони	Для ефективного виконання завдань.	Забезпечення координації та спільної роботи для успішного виконання оборонних завдань.
Створення тероборони та добровольчих формувань			
5	Формування батальйону тероборони та 11 добровольчих формувань	Сформовано батальйон тероборони та 11 добровольчих формувань територіальних громад.	Підвищення загальної готовності та реагування на можливі загрози.
6	Забезпечення добровольців стрілецькою зброєю та регулярне навчання	Добровольці забезпечені стрілецькою зброєю та регулярно навчаються.	Підвищення ефективності добровольців у виконанні завдань через забезпечення та навчання.
Програма підготовки територіальної оборони			
7	Затвердження Районної Програми підготовки територіальної оборони на 2022-2024 р.	Затверджено програму підготовки територіальної оборони на визначений період.	Забезпечення системної та ефективної підготовки до можливих загроз.
8	Фінансування заходів програми з місцевих бюджетів	Заходи програми фінансуються з місцевих бюджетів територіальних громад.	Забезпечення фінансової підтримки для військових та соціальної підтримки.
Допомога в амуніції для тероборони			
9	Закупівля шоломів та бронежилетів за допомогою громад	Закуплено 111 шоломів та 112 бронежилетів за допомогою коштів громад.	Забезпечення військових необхідною амуніцією за рахунок громадської підтримки.
10	Співпраця з волонтерами та благодійними організаціями	Співпраця з волонтерами та благодійними організаціями для забезпечення військових.	Залучення додаткових ресурсів та підтримка від громадськості для потреб тероборони.
Гуманітарна допомога та «Пункти Незламності»			
11	Організація «Пунктів Незламності»	Організовано роботу 37 «Пунктів Незламності»	Забезпечення зв'язку та електроенергії для населення в умовах відключень.
12	Логістика доставки гуманітарної допомоги	Спільно з волонтерами організовано логістику доставки гуманітарної допомоги у міста, які постраждали від бойових дій.	Забезпечення ефективного розподілу та доставки гуманітарної допомоги для постраждалих міст.
Трудова мобілізація та підтримка безробітних			
13	Залучення громадян до послуг зайнятості	Залучено 2949 громадян до послуг Сарненського районного центру зайнятості.	Забезпечення можливостей працевлаштування та соціальної підтримки для безробітних.
14	Підтримка працевлаштування та соціальна підтримка	Надано підтримку працевлаштуванню та соціальну підтримку для 1141 безробітних.	Покращення соціально-економічного стану та забезпечення стабільності населення в умовах війни.

Джерело: складено автором згідно публічного звіту про роботу Сарненської районної державної адміністрації в 2022 році

Одним з пріоритетних завдань, над яким працювала райдержадміністрація було зміцнення обороноздатності нашої держави.

Основними кроками до підвищення рівня безпеки у районі були питання додаткового інженерного укріплення державного кордону з республікою білорусь, розгортання сил територіальної оборони та добровольчих формувань територіальних громад.

Загальна протяжність Державного кордону з республікою Білорусь територією району становить 131 км 632 м., в тому числі: ВПС «ДУБРОВИЦЯ» « 61 км 470 м. та ВПС «БЕРЕЗОВЕ» « 70 км 162 м. Роботи з інженерно-фортифікаційного укріплення тривають постійно і охоплюють всю протяжність кордону з рб. До укріплення державного кордону долучили держлісгоспи. Зокрема, впродовж 2022 року, на потреби військових, вони спрямували понад 9 тис.м.куб. деревних ресурсів. Для моніторингу кордону використовуються БПЛА. Підрозділи всіх Сил оборони постійно взаємодіють між собою, в тому числі і під час заходів підготовки.

В районі сформовано батальйон тероборони Сарненщини та 11 добровольчих формувань територіальних громад.

При територіальних громадах забезпечено утворення добровольчих формувань. Особовий склад добровольчих формувань територіальних громад (далі – ДФТГ) задіяні на охороні об'єктів критичної інфраструктури, чергуваннях на блокпостах та пунктах спостереження, патрулюванні підвідомчих територій, в облаштуванні позицій при підготовці до кругової оборони населених пунктів, також виконують завдання спільно з підрозділами територіальної оборони та цивільного захисту. Задля чіткого та ефективного виконання поставлених завдань всі добровольці забезпеченні стрілецькою зброєю та боєприпасами у достатній кількості. Щотижнево в ДФТГ проводяться заняття з бойової, вогневої, інженерної, тактичної та військово—медичної підготовки, з метою покращення теоретичних та практичних навичок бійців ДФТГ.

Рішенням районної ради від 27 січня 2022 року № 186 (зі змінами) ми затвердили «Районну Програму підготовки територіальної оборони та місцевого населення до участі в русі національного спротиву в Сарненському районі на 2022-2024 роки».

Для реалізації заходів Програми із місцевих бюджетів територіальних громад району надійшло 2248,170 тис. грн. Відтак, протягом 2022 року ці кошти використовувались на фінансову підтримку військової частини та територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки.

Також Сарненський район активно долучився до ініціативи начальника Рівненської ОВА Віталія Ковалю щодо закупівлі військової амуніції для захисників тероборони Рівненщини. Зокрема, на закупівлю військової амуніції громади Сарненщини спрямували 2,9 млн грн. За ці кошти було закуплено 111 шоломів та 112 бронежилетів, які ми передали бійцям тероборони Сарненщини.

Відповідно до розпорядження голови районної державної адміністрації - начальника районної військової адміністрації від 27.02.2022 № 1 «Про заходи щодо виконання в Сарненському районі Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 69/2022 «Про загальну мобілізацію» та з метою забезпечення оборони держави, бойової і мобілізаційної готовності Збройних Сил України та інших військових формувань райдержадміністрацією спільно з Сарненським районним територіальним центром комплектування та соціальної підтримки було організовано та забезпечено своєчасне оповіщення, збір і поставку військовозобов'язаних та техніки національної економіки до пунктів прийому військових частин.

Завдання в Сарненському районі щодо поставки військовозобов'язаних та техніки національної економіки до військових частин Збройних Сил України та інших військових формувань під час мобілізації виконанні в повному обсязі.

У 2022 році послугами Сарненського районного центру зайнятості скористалися 2949 громадян, 2465 з них мали статус зареєстрованого безробітного. 1346 осіб працевлаштувалися, в тому числі 1141 громадянин з числа безробітних. Працевлаштовані 43 учасники АТО/ООС, у тому числі 3

вступили на військову службу за контрактом, 28 – призвані на військову службу Сарненським районним територіальним центром комплектування та соціальної підтримки.

Сарненщина є тиловим районом України. І сьогодні у нас є можливість працювати для підтримки захисників та переселенців. За період дії воєнного стану разом з волонтерами нам вдалося забезпечити військові підрозділи речами найпершої потреби, амуніцією й технікою та забезпечити харчуванням. Всі ці заходи вдалося виконати завдяки співпраці з нашими та закордонними благодійними організаціями. Також за сприяння Сарненської РВА вдалось організувати доставку 9 автомобілів із за кордону для потреб ЗСУ.

Спільно з територіальними громадами, місцевими мешканцями та волонтерами налагодили логістику доставки гуманітарної допомоги у міста країни, які найбільше потерпали від бойових дій, зокрема: Київ, Буча, Гостомель, Ірпінь, Біла Церква, Харків та Херсон.

При тривалих відключеннях електроенергії стало актуальним питання по створенню умов, де б місцеві жителі мали можливість отримати доступ до інтернету, підзарядити гаджети та зігрітись. Відтак, за дорученням Офісу Президента України та Рівненської ОВА було забезпечено роботу «Пунктів Незламності». Відтак, у 2022 році розгорнули 37 таких пунктів, кожен з них забезпечений альтернативними джерелами живлення та відкритий для відвідувачів 24/7.

Для функціонування «Пунктів незламності» Сарненської Дубровицької, Висоцької, Миляцької, Рокитнівської, Березівської та Старосільської територіальних громад, Інститутом телекомунікацій – Національним дослідним інститутом для тимчасового безоплатного користування у рамках взаємодії Рівненської ОДА з благодійним фондом «+380», було передано комплекти обладнання телекомунікаційного обладнання STARLINK. Робота над розширенням пунктів продовжується у 2023 році.

Завершенням даного розділу проведено SWOT-аналіз Сарненської військової адміністрації Рівненської області.

Таблиця 2.6.

SWOT-аналіз Сарненської військової адміністрації Рівненської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Ефективне інженерне укріплення: спроможність здійснювати інженерно-фортифікаційне укріплення державного кордону, що сприяє підвищенню рівня безпеки в районі. 2.Створення тероборони та добровольчих формувань: формування власного батальйону тероборони та добровольчих груп, що підвищує готовність та реагування на виклики безпеки. 3.Прозора програма підготовки територіальної оборони: розробка та затвердження районної програми підготовки територіальної оборони, яка забезпечує ефективну координацію та фінансування	1.Залежність від місцевих бюджетів: фінансування програми територіальної оборони залежить від місцевих бюджетів, що може бути недостатнім в умовах економічних труднощів. 2.Необхідність більшої прозорості в управлінні ресурсами: потреба у покращенні прозорості та ефективності в управлінні ресурсами для оптимізації використання бюджетних коштів. 3.Залежність від допомоги благодійних організацій: залежність від благодійних організацій для закупівлі амуніції може ставити під загрозу стабільність постачання.
Можливості	Загрози
1.Співпраця з волонтерами: розширення співпраці з волонтерськими групами та благодійними організаціями для отримання додаткової допомоги та ресурсів. 2.Розвиток програм соціально-економічного підтримання: запровадження нових програм для підтримки безробітних, ветеранів, та громадян в умовах воєнного стану. 3.Оптимізація бюджетних ресурсів: використання ефективних методів управління бюджетом та пошук оптимальних шляхів фінансування.	1.Економічні труднощі: низький рівень економічного розвитку може обмежити можливості фінансування та реалізації програм. 2.Геополітичні турбуленції: політичні або військові події в регіоні можуть збільшити напругу та вимагати додаткових заходів безпеки. 3.Нестабільність ситуації на кордоні: збереження нестабільності на кордоні з Білоруссю може потребувати посилення заходів безпеки та ресурсів.

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз Сарненської військової адміністрації Рівненської області вказує на наявність ефективного інженерного укріплення та формування тероборони як сильних сторін. Проте, слабкості включають залежність від місцевих бюджетів та необхідність поліпшення управління ресурсами. Можливості полягають у співпраці з волонтерами та розвитку програм соціально-економічного підтримання, а загрози визначаються економічними труднощами, геополітичними турбуленціями та нестабільністю на кордоні з

Білоруссю. Оптимізація бюджетних ресурсів та ретельне планування можуть допомогти забезпечити стійкість та ефективність у сфері оборони та безпеки.

Висновки до розділу 2

Станом на 2022 рік чисельність штатних працівників Сарненської районної державної адміністрації складала 157 осіб. Основним завданням працівників апарату районної адміністрації в 2022 році були правове, організаційне, матеріально-технічне і інше забезпечення діяльності районної державної адміністрації. Починаючи з 24 лютого 2022 року, у зв'язку з військовою агресією росії проти України, відповідно до Указу Президента України від 24.02.2022 № 68/2022 «Про утворення військових адміністрацій», Сарненська районна державна адміністрація також отримала статус військової адміністрації. Відтак, 2022 рік став роком нових завдань та випробовувань, які потребували від районної адміністрації оперативного розв'язку. Картка району: Березівська громада, Вирівська громада, Висоцька громада, Дубровицька громада, Клесівська громада, Миляцька громада, Немовицька громада, Рокитнівська громада, Сарненська громада, Старосільська громада, Степанська громада. На вимоги Закону України «Про правовий режим воєнного стану» на період його дії на посади державної служби призначення здійснює начальник районної військової адміністрації без здійснення конкурсного відбору. За 2022 рік в досліджуваній адміністрації було призначено 14 осіб, звільнено 21 особу.

Протягом періоду з 2019 по вересень 2023 року бюджет Сарненської військової адміністрації Рівненської області показав різний фінансовий стан. У 2019 році відзначався дефіцитом у розмірі 1797,2 тис. грн. У 2020 та 2021 роках спостерігався значний збиток, досягаючи величезних втрат у розмірах -19358,9 та -17587,4 тис. грн відповідно. У 2022 році вдалося покращити ситуацію, зменшивши дефіцит до -1956,9 тис. грн. Впродовж перших 9 місяців 2023 року було зафіксовано певне покращення, з дефіцитом у розмірі 1025,7 тис. грн. Виконання районного бюджету Сарненського району за 2022 рік на рівні 96,6%

є позитивним показником ефективного фінансового управління. Затверджений план доходів загального фонду становив 7002,1 тис. грн, і фактично надійшло 6767,3 тис. грн. Хоча зазначається невелике відхилення від планового обсягу, загальний рівень виконання залишається на високому рівні. Зокрема, власні доходи загального фонду бюджету становили 185,4 тис. грн, що вказує на успішне завершення фінансового року. Відсоток виконання по власних доходах загального фонду на рівні 108,9% свідчить про те, що регіональні доходи перевищили очікування на 8,9%. Це дозволяє зробити висновок про ефективність стратегій привласнення власних ресурсів та можливу здатність району генерувати додаткові кошти для фінансування важливих ініціатив. Додаткове отримання до бюджету в розмірі 15,2 тис. грн свідчить про успішність місцевих ініціатив у залученні додаткових фінансових ресурсів або ефективність податкової політики. Це може бути результатом підвищеної економічної активності чи успішного розвитку підприємництва в районі. Узагальнюючи, виконання районного бюджету Сарненського району на рівні 96,6%, з вищим виконанням власних доходів, свідчить про стабільність та фінансову дисципліну. Це може сприяти подальшому розвитку соціальних та економічних програм у районі, сприяючи благополуччю та підвищенню якості життя місцевого населення.

Райдержадміністрація Сарненського району активно зміцнює обороноздатність та підтримує військових. Здійснено інженерне укріплення кордону з Білоруссю, використано деревні ресурси, впроваджено моніторинг БПЛА та забезпечено взаємодію Сил оборони. Сформовано батальйон тероборони та 11 добровольчих груп, які отримали зброю та проходять навчання. Затверджено Районну Програму підготовки територіальної оборони з фінансуванням з місцевих бюджетів. Закуплено амуніцію для тероборони, співпраця з волонтерами. Організовано «Пункти Незламності» для гуманітарної допомоги та роботи з волонтерами для постраждалих міст. Трудова мобілізація та підтримка безробітних через центр зайнятості. SWOT-аналіз Сарненської військової адміністрації Рівненської області вказує на

наявність ефективного інженерного укріплення та формування тероборони як сильних сторін. Проте, слабкості включають залежність від місцевих бюджетів та необхідність поліпшення управління ресурсами. Можливості полягають у співпраці з волонтерами та розвитку програм соціально-економічного підтримання, а загрози визначаються економічними труднощами, геополітичними турбуленціями та нестабільністю на кордоні з Білоруссю. Оптимізація бюджетних ресурсів та ретельне планування можуть допомогти забезпечити стійкість та ефективність у сфері оборони та безпеки.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РАЙОННИМИ ВІЙСЬКОВИМИ АДМІНІСТРАЦІЯМИ

3.1. Напрямки покращення публічного управління районними військовими адміністраціями

Покращення публічного управління районними військовими адміністраціями є важливою складовою ефективного функціонування військових структур на регіональному рівні. Нижче подано кілька напрямків, які можуть сприяти покращенню публічного управління в районних військових адміністраціях

1 Розробка стратегічних планів є ключовою складовою діяльності районних військових адміністрацій і визначається необхідністю створення чіткого та конкретного напрямку розвитку в армійській сфері. Цей процес передбачає детальне визначення мети, завдань та кроків, необхідних для досягнення стратегічних цілей.

На початковому етапі розробки стратегічних планів важливо чітко сформулювати стратегічні цілі, які відображають амбіції та завдання військової адміністрації. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими, щоб надати чіткий керівний курс та максимізувати ефективність стратегічного плану.

Далі важливим етапом є визначення завдань, які дозволять досягнути поставлених цілей. Завдання повинні бути розглянуті з урахуванням ресурсів, які доступні для військової адміністрації, а також ураховувати поточні та потенційні виклики. Це дозволяє побудувати реалістичний та стратегічно обґрунтований план дій.

Крім того, важливим елементом стратегічних планів є конкретні кроки для досягнення поставлених завдань. Це може включати в себе визначення пріоритетних напрямків розвитку, розподіл ресурсів, визначення

відповідальних за виконання завдань та встановлення механізмів моніторингу та оцінки результатів.

Завдяки ретельно розробленим стратегічним планам районні військові адміністрації зможуть ефективно управляти своїми ресурсами, адаптуватися до змін в ситуації та досягати стратегічних цілей в найбільш ефективний спосіб. Такий підхід дозволяє забезпечити високий рівень готовності та ефективності військових структур на рівні району.

2 Впровадження інформаційних технологій (ІТ) в діяльність районних військових адміністрацій є стратегічно важливим елементом, оскільки це сприяє модернізації та підвищенню ефективності управління військовими структурами. Використання сучасних ІТ-рішень відкриває нові можливості для автоматизації рутинних процесів, оптимізації обміну інформацією та прискорення прийняття рішень.

Автоматизація процесів управління дозволяє відділам та підрозділам ефективно використовувати ресурси, зменшує ймовірність помилок та підвищує точність виконання завдань. Наприклад, впровадження систем управління персоналом, ресурсами та логістикою дозволяє в режимі реального часу контролювати стан різних військових процесів, що є критично в умовах швидко змінюючоїся ситуації.

Обмін інформацією стає більш ефективним завдяки використанню сучасних засобів зв'язку та інтерактивних платформ. Впровадження електронних систем обробки та обміну даними сприяє швидкому, безпечному та ефективному обміну інформацією між відповідальними структурами та підрозділами, що сприяє оперативній реакції на події та подальшому прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень.

Однією з ключових переваг впровадження ІТ є можливість швидкого прийняття рішень. Аналітичні інструменти, системи штучного інтелекту та обробка великих обсягів даних дозволяють ефективно аналізувати ситуацію, прогнозувати можливі ризики та вчасно реагувати на зміни. Це важливо в

контексті військового управління, де швидке та точне прийняття рішень може впливати на успішний вирішення стратегічних завдань.

Отже, впровадження інформаційних технологій у діяльність військових адміністрацій не тільки спрощує рутинні процеси, але й створює фундамент для швидкого та ефективного управління в умовах сучасних викликів та змін.

3 Розвиток кадрового потенціалу є стратегічно важливим аспектом для досягнення високого рівня ефективності та успішного функціонування адміністративних структур, зокрема районних військових адміністрацій. Забезпечення високої кваліфікації кадрів через системи навчання та підвищення кваліфікації визначається потребою в адаптації до сучасних викликів та високоінтенсивної обстановки.

Системи навчання в рамках розвитку кадрового потенціалу повинні бути орієнтовані на забезпечення актуальних знань та навичок, що відповідають вимогам інноваційного та технологічного розвитку. Це може включати в себе спеціалізовані курси з військового стратегічного аналізу, управління кризовими ситуаціями, інформаційною безпекою та інші актуальні напрямки.

Підвищення кваліфікації спрямоване на постійне оновлення і розширення знань кадрів, щоб вони могли впроваджувати передові методики та найкращі практики в сфері військового управління. Це може включати участь у військових навчаннях, семінарах, майстер-класах, а також взаємодію з експертами та партнерами з інших секторів.

Зростання кваліфікації персоналу також допомагає вирішувати нові виклики та справлятися зі змінами в геополітичному середовищі. Важливо створювати стимули для самостійного розвитку та навчання, щоб сприяти постійному вдосконаленню знань та навичок у військовій сфері.

Отже, розвиток кадрового потенціалу через системи навчання та підвищення кваліфікації визначається як ключовий елемент для забезпечення ефективного функціонування адміністративних структур та здатності відповідати сучасним викликам та потребам у військовому управлінні.

4 Взаємодія з громадськістю в рамках публічного управління виявляється надзвичайно важливою для забезпечення відкритості, легітимності та ефективності адміністративних структур, включаючи районні військові адміністрації. Залучення громадськості через проведення громадських обговорень, консультацій та регулярну інформаційну взаємодію створює основу для взаєморозуміння та активної підтримки соціуму.

Проведення громадських обговорень є ефективним інструментом для залучення різних груп населення до процесів прийняття рішень. Це дозволяє враховувати думку громадян у формуванні стратегій та політик, що стосуються військового управління в районах. Консультації з громадськістю створюють можливість для вираження різноманітних точок зору, а також врахування побажань та потреб населення.

Регулярна інформаційна взаємодія військових адміністрацій і громадськості є ключовою для створення відкритого та прозорого управління. Надання інформації про здійснені заходи, витрати та стратегії розвитку допомагає підтримувати довіру громадськості та сприяє взаєморозумінню. Це може включати публікації звітів, організацію відкритих лекцій, а також взаємодію з місцевими ЗМІ для розповсюдження інформації.

Взаємодія з громадськістю сприяє впровадженню концепції відкритого управління та робить процеси влади більш доступними для громадян. Це важливо для створення сприятливого середовища для співпраці та взаєморозуміння між військовими адміністраціями та громадою, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності та легітимності владних структур.

5 Транспарентність та відкритість є фундаментальними принципами ефективного та легітимного управління, особливо в контексті адміністративних структур, таких як районні військові адміністрації. Забезпечення доступу до інформації, відкритість у взаємодії з громадськістю та прозорі процедури прийняття рішень не тільки роблять діяльність адміністрацій більш відкритою, а й підвищують рівень відповідальності перед громадськістю.

Забезпечення доступу до інформації включає в себе систематичну публікацію документів, звітів та інших відомостей, що стосуються діяльності адміністрацій. Це може включати бюджетні документи, звіти про витрати, інформацію про проекти та програми, що реалізуються. Чим більшою є доступність цієї інформації, тим легше громадянам розуміти, як використовуються публічні ресурси та як приймаються стратегічні рішення.

Відкритість у взаємодії з громадськістю передбачає активне залучення громадян до процесів прийняття рішень. Це може бути реалізовано через проведення консультацій, відкритих дискусій, регулярних зустрічей з представниками громади. Важливо створювати механізми для висловлення громадської думки та врахування її при формуванні стратегій та прийнятті рішень.

Прозорість процедур прийняття рішень включає в себе чітке визначення етапів прийняття рішень, впливів різних зацікавлених сторін, а також критеріїв, за якими приймаються стратегічні вирішення. Це створює довіру та впевненість в тому, що управління діє в інтересах громадян та дотримується високих стандартів відкритості та етики.

Отже, транспарентність та відкритість не лише забезпечують громадськість достовірною інформацією, а й створюють фундамент для активної участі громадян у процесах управління та роблять адміністрації більш відповідальними перед громадою.

6 Оптимізація бюджетних ресурсів є стратегічно важливим елементом управління для забезпечення стійкого розвитку адміністративних структур, включаючи районні військові адміністрації. Раціональне використання фінансових ресурсів через ефективне фінансове планування та контроль допомагає не лише забезпечити фінансову стійкість, а й підтримує стабільний розвиток в умовах обмежених бюджетних можливостей.

Ефективне фінансове планування є основним етапом у процесі оптимізації бюджетних ресурсів. Це передбачає детальний аналіз потреб, розробку стратегій витрат та визначення пріоритетних напрямків розвитку.

Важливо враховувати не лише поточні потреби, але й прогнозувати майбутні ризики та виклики для ефективного реагування на них.

Контроль за витратами та використанням бюджетних ресурсів є ключовим елементом оптимізації фінансових процесів. Це включає в себе систематичний моніторинг витрат, періодичний аудит та оцінку результатів фінансової діяльності. Розробка ефективних механізмів контролю допомагає уникати непланових витрат, виявляти ефективність розходування коштів та робити вчасні корективи в бюджетних стратегіях.

Оптимізація бюджетних ресурсів також включає пошук нових джерел фінансування та максимізацію внутрішніх доходів. Розгляд можливостей для залучення інвестицій, партнерство з приватним сектором та реалізація інноваційних фінансових моделей дозволяє забезпечити стабільний потік ресурсів для військових адміністрацій.

Оптимізація бюджетних ресурсів в контексті військового управління сприяє ефективному використанню кожного фінансового елемента для досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку в рамках обмежених фінансових можливостей. Такий підхід дозволяє адаптуватися до змін в економічному середовищі та забезпечує стійкість управлінської діяльності адміністративних структур.

7 Участь у регіональних та міжнародних проектах є стратегічно важливим напрямком діяльності для адміністративних структур, включаючи районні військові адміністрації. Активне взаємодія з іншими адміністраціями та міжнародними партнерами створює можливості для обміну досвідом, ресурсами та знаннями з метою досягнення спільних стратегічних цілей.

Спільні проекти з іншими адміністраціями дозволяють взаємодіяти з партнерами на різних рівнях – від місцевого до міждержавного. Це може включати спільні ініціативи в галузі безпеки, оборони, розвитку інфраструктури та інших важливих аспектів військового управління. Об'єднання зусиль і ресурсів дозволяє створювати більш ефективні та витратоекономні рішення для обох сторін.

Міжнародна співпраця в контексті військового управління також може включати участь у миротворчих місіях, спільних тренуваннях та обміні військовим досвідом. Це сприяє покращенню військової підготовки, обміну кращими практиками та збільшенню готовності до вирішення сучасних викликів у сфері безпеки.

Обмін досвідом та інноваціями, що відбувається в рамках міжнародних проектів, сприяє вдосконаленню стратегій та підходів військового управління. Також це розширює можливості для використання новітніх технологій, що дозволяє більш ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до швидко змінюючогося світового середовища.

У цілому, участь у регіональних та міжнародних проектах стає краєвидним підходом для адміністрацій, де обмін ідеями та ресурсами сприяє підвищенню якості військового управління та готовності до викликів на міжнародному рівні.

8 Аналіз та оцінка ефективності в діяльності районних військових адміністрацій виявляються ключовими елементами для забезпечення високого ступеня функціональності та відповідності стратегічним цілям. Регулярний моніторинг цих показників та проведення аналізу дозволяють своєчасно виявляти проблемні аспекти та вносити корективи для оптимізації роботи адміністративних структур.

Однією з ключових складових ефективного управління є постійний моніторинг результативності. Це включає в себе систематичний аналіз виконання поставлених завдань, досягнення стратегічних цілей та оцінку рівня ефективності використання ресурсів. Проведення аналізу на регулярній основі дозволяє вчасно впроваджувати необхідні корекції для забезпечення найвищого рівня ефективності.

Оцінка ефективності включає в себе аналіз різноманітних параметрів, таких як ефективність витрат бюджетних ресурсів, якість виконання завдань, рівень готовності до різних сценаріїв та інші ключові показники. Цей

комплексний підхід дозволяє здійснювати об'єктивну оцінку ефективності та визначати стратегічні напрямки подальшого розвитку.

Процес аналізу та оцінки ефективності повинен бути інтегрованим, з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей та врахуванням поточних викликів. Важливо регулярно взаємодіяти з ключовими зацікавленими сторонами, щоб забезпечити об'єктивність та врахування різноманітних перспектив.

Такий систематичний аналіз та оцінка ефективності стають не тільки інструментами вдосконалення внутрішньої ефективності адміністративних структур, але і джерелом стратегічних змін та інновацій. Цей підхід сприяє адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі та забезпечує сталість та високий рівень виконавчої ефективності.

Ці напрямки не лише визначають ключові пріоритети в управлінні, але й сформулювались у стратегічний план для створення ефективної, прозорої та відкритої системи управління, що буде сприяти високому рівню обслуговування громади та сприятиме стійкому розвитку регіону.

Стратегічне планування, визначення конкретних цілей та завдань, що розкриваються в цих напрямках, становлять основу для створення чіткої та систематизованої системи управління. Розробка детальних стратегічних планів в рамках військових адміністрацій, впровадження сучасних інформаційних технологій, розвиток кадрового потенціалу, взаємодія з громадськістю, транспарентність та відкритість, оптимізація бюджетних ресурсів, участь у регіональних та міжнародних проектах, аналіз та оцінка ефективності – це всі складові, які, взяті разом, спрямовані на створення сучасної та ефективної системи управління.

Прозорість та відкритість, які визначені як ключові принципи цих напрямків, відіграють важливу роль у встановленні довіри між владними структурами та громадою. Забезпечення доступу до інформації, активна взаємодія з громадськістю, проведення громадських обговорень – це

інструменти, що стають гарантами відкритості та активної участі громадян у процесах управління.

У цілому, висвітлені напрямки створюють важливу базу для покращення ефективності та легітимності управління, забезпечуючи високий стандарт обслуговування громади та стійкий розвиток регіону.

Отже, напрямки покращення публічного управління в районних військових адміністраціях представляють собою цілісний стратегічний план, спрямований на трансформацію системи влади у напрямку сучасності та ефективності. Розробка стратегічних планів визначає чіткі цілі, завдання та кроки для досягнення їх, надаючи рамки для розвитку та раціонального використання ресурсів. Впровадження інформаційних технологій автоматизує управлінські процеси, роблячи їх більш ефективними та забезпечуючи швидше прийняття рішень. Розвиток кадрового потенціалу через системи навчання та підвищення кваліфікації стає основою для ефективного функціонування адміністративних структур, забезпечуючи необхідну експертизу. Взаємодія з громадськістю, проведення громадських обговорень та консультацій, регулярна інформаційна взаємодія сприяють взаєморозумінню та підтримці громади. Транспарентність та відкритість, забезпечення доступу до інформації та прозорі процедури, роблять діяльність адміністрацій більш відкритою та відповідальною перед громадою. Оптимізація бюджетних ресурсів через раціональне фінансове планування та контроль сприяє стійкому розвитку, забезпечуючи раціональне використання фінансових ресурсів. Участь у регіональних та міжнародних проектах дозволяє обмінюватися досвідом та ресурсами для досягнення спільних цілей. Аналіз та оцінка ефективності дозволяють виявляти проблеми та вчасно впроваджувати корекції для оптимізації роботи. Узагальнено, ці напрямки спільно спрямовані на створення ефективної, прозорої та відкритої системи управління районними військовими адміністраціями. Такий комплексний підхід не лише підвищить рівень обслуговування громади, але й стане кроком у напрямку стійкого розвитку регіону у вимірах сучасного світу.

3.2. Шляхи вдосконалення роботи Сарненської військової адміністрації Рівненської області

Вдосконалення діяльності військових державних адміністрацій є невід’ємною частиною стратегії забезпечення обороноздатності нашої країни. В рамках цього завдання особливу увагу слід приділити оптимізації роботи Сарненської районної державної адміністрації, враховуючи сучасні вимоги та можливості.

Основні напрямки вдосконалення роботи Сарненської районної державної адміністрації представлено на рис.3.1.

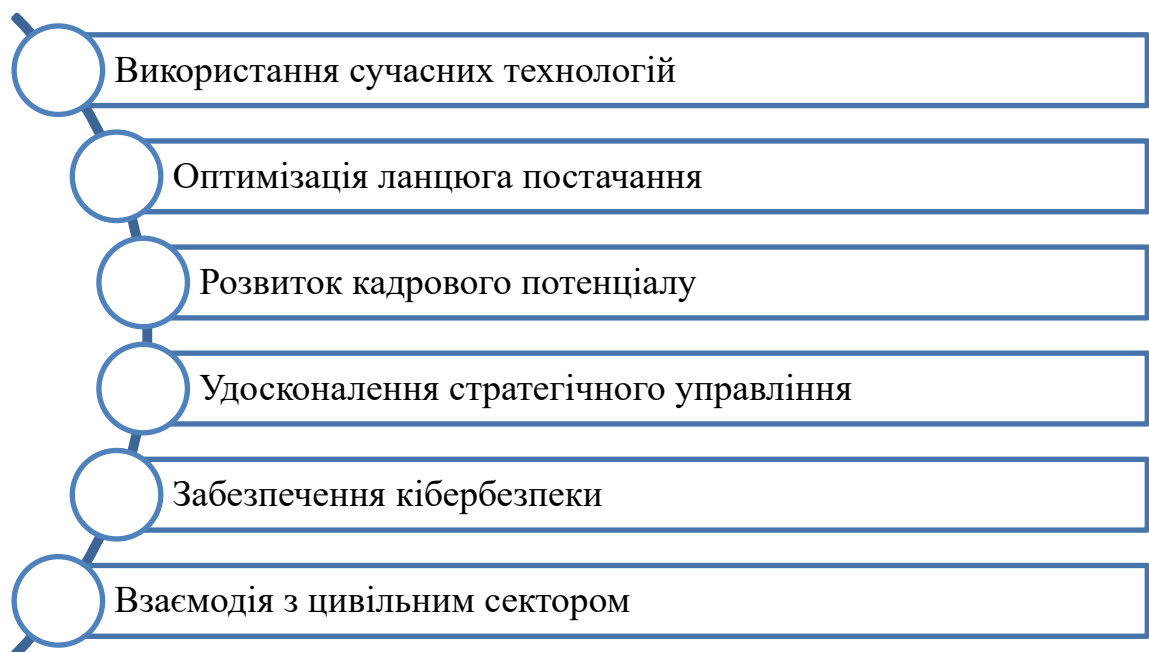


Рис.3.1. Напрямки вдосконалення роботи Сарненської районної державної адміністрації

Розглянемо більш детально представлено напрямки на рис.3.1. Один із ключових напрямків цього вдосконалення – використання передових технологій.

Спрямована на розробку та впровадження військових інформаційних систем, діяльність адміністрації повинна сприяти ефективному управлінню ресурсами та забезпечувати систематичний облік та аналіз важливих даних.

Впровадження сучасних технологій дозволить покращити координацію та оперативність в прийнятті стратегічних рішень, сприяючи таким чином підвищенню загальної обороноздатності регіону.

Завдяки цьому підходу, адміністрація може вдосконалити ведення бази даних, забезпечуючи швидкий доступ до необхідної інформації та покращуючи аналітичні здатності. Такий крок сприятиме не лише ефективному вирішенню поточних завдань, але й визначенню стратегічних напрямків розвитку, що має велике значення для стабільності та безпеки нашого регіону в умовах сучасних викликів і загроз.

1. Розробка та впровадження єдиної інформаційної системи (ЄІС): розробка централізованої інформаційної системи, яка об'єднає всі аспекти управління ресурсами та оперативною інформацією. Це може включати в себе ведення бази даних щодо наявності військової техніки, стану арсеналу, кадрового складу та інших важливих параметрів.

2. Використання геоінформаційних систем (ГІС): впровадження ГІС для мапування території, аналізу географічних даних та планування військових операцій. Це може включати створення інтерактивних карт, які дозволяють в реальному часі відстежувати розташування військових підрозділів, об'єктів інфраструктури тощо.

3. Електронні системи обліку ресурсів: запровадження електронних систем для обліку матеріальних ресурсів, бюджетування та фінансового контролю. Це може включати в себе автоматизацію процесів фінансового планування, електронний облік закупівель та ефективне використання бюджетних ресурсів.

4. Системи аналізу та прогнозу: розробка систем, які базуються на аналізі даних для визначення ефективності використання ресурсів та прогнозування потреб у майбутньому. Це допомагає уникнути недофінансування або перевитрат і забезпечує стратегічне планування на основі об'єктивних даних.

Ці приклади ілюструють, як сучасні технології можуть бути використані для оптимізації управління ресурсами та підвищення обороноздатності через забезпечення ефективного ведення обліку та аналізу необхідних даних.

2. Оптимізація ланцюга постачання: вдосконалення системи управління логістикою та постачанням для можливості забезпечення швидкої та ефективної доставки ресурсів військовим.

Оптимізація ланцюга постачання відіграє ключову роль у підвищенні ефективності та готовності військ. За допомогою вдосконаленої системи управління логістикою та постачанням можна досягти не лише швидкої, але й точної доставки ресурсів на передову. Запровадження сучасних технологій та методів аналізу даних дозволяє ефективно прогнозувати потреби та раціонально розподіляти ресурси.

Створення динамічного ланцюга постачання забезпечить гнучкість у відповіді на зміни у стратегічному середовищі. Це означає, що військові отримають необхідні ресурси вчасно та з урахуванням конкретних вимог. Застосування цільових технологій в логістичних операціях сприятиме зменшенню часу на виконання завдань і підвищить загальну ефективність обслуговування військових підрозділів.

Такий підхід до оптимізації ланцюга постачання має стратегічне значення для підтримки військової готовності та ефективного ведення оборонних операцій.

1. Інтеграція системи GPS: використання систем глобального позиціонування (GPS) для відстеження руху та маршрутизації транспорту, що перевозить військові ресурси. Це дозволяє точно визначати місцезнаходження постачальників і контролювати доставку з точністю до метрів.

2. Електронні системи замовлення: запровадження електронних систем замовлення та автоматизованого управління запасами. Вони дають можливість в режимі реального часу відстежувати рівень запасів, автоматизувати процеси замовлення та забезпечити необхідність ресурсів у визначений термін.

3. Використання дронів для доставки: використання безпілотних літальних апаратів (дронів) для швидкої та безпечної доставки легких та невеликих вантажів на віддалені пункти. Це може включати медичні препарати, спеціальне обладнання або інші критично важливі ресурси.

4. Аналітика та прогнозування: використання аналітичних інструментів та штучного інтелекту для прогнозування потреб у ресурсах на підставі історичних даних, тенденцій та стратегічних прогнозів. Це дозволяє уникнути надлишків або недоліків в запасах.

5. Інтернет речей (IoT) у логістиці: впровадження IoT-технологій для моніторингу та збору даних про стан вантажів, умови транспорту та навколишнього середовища. Це допомагає у забезпеченні якості та цілісності ресурсів під час транспортування.

Ці приклади відображають, як оптимізація ланцюга постачання через використання сучасних технологій може сприяти ефективності та точності доставки військових ресурсів.

3.Розвиток кадрового потенціалу: підвищення кваліфікації персоналу через систематичні тренування та навчання; впровадження програм мотивації та кар'єрного росту для збереження та залучення кваліфікованих фахівців.

Розвиток кадрового потенціалу визнається ключовим чинником успіху будь-якої організації. Для цього необхідно забезпечити постійне підвищення кваліфікації персоналу через проведення систематичних тренувань та навчань. Сучасний швидкозмінюваний бізнес-середовище вимагає, щоб співробітники були завжди в курсі останніх тенденцій та технологій.

Важливим елементом є впровадження програм мотивації та кар'єрного росту. Це не лише стимулює персонал до професійного зростання, але й забезпечує компанії збереження та привертання талановитих фахівців. Можливості для кар'єрного росту та зростання заробітної плати часто визначають рішення працівників щодо залишення або залишення компанії.

Створення структурованої системи навчання, де працівники можуть отримувати нові навички та розвивати вже існуючі, підвищує

конкурентоспроможність команди та забезпечує сталу пристосованість до вимог ринку. В цілому, розвиток кадрового потенціалу визначає успіх підприємства та його здатність ефективно конкурувати в сучасному світі бізнесу.

У технологічній компанії, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення, було вирішено зміцнити кадровий потенціал через систематичні заходи.

1. Систематичні тренування та навчання: визначено регулярні тренувальні сесії для персоналу щодо новітніх технологій, мов програмування та ефективних методів роботи. Ці сесії проводяться як внутрішні тренінги від досвідчених фахівців, так і залучення зовнішніх експертів та тренерів.

2. Програми мотивації та кар'єрного росту: введення системи преміювання за досягнення та активну участь у проектах. Також розроблені індивідуальні плани кар'єрного росту для співробітників, які враховують їхні професійні цілі та потенційні можливості у компанії.

3. Стажування та менторство: запровадження програм стажування для нових працівників, а також системи менторства, де досвідчені фахівці допомагають молодшим колегам вирішувати завдання та розвивати їхні навички.

4. Онлайн-платформи для самонавчання: використання онлайн-ресурсів та платформ для самостійного навчання. Компанія надає співробітникам доступ до різноманітних курсів та матеріалів, щоб вони могли самостійно поглиблювати свої знання.

Цей підхід дозволяє компанії не лише забезпечити свій кадровий потенціал висококваліфікованими працівниками, але й створює сприятливу атмосферу для розвитку та росту, що відображається на успішності проектів та конкурентоспроможності компанії.

4. Удосконалення стратегічного управління: розробка та впровадження чітких стратегій управління для досягнення стратегічних цілей; використання систем бюджетування та моніторингу для ефективного розподілу ресурсів.

Для досягнення цієї мети, компанії використовують ряд стратегічних підходів:

- 1) розробка чітких стратегій управління для досягнення стратегічних цілей;
- 2) впровадження систем бюджетування та моніторингу для ефективного розподілу фінансових ресурсів, а також систем моніторингу для визначення ступеня досягнення стратегічних цілей. це допомагає компанії точно оцінювати використання ресурсів та вчасно коригувати стратегічні плани;
- 3) регулярне стратегічне планування та аналіз результатів дозволяє компанії визначати можливості та виклики, а також вносити необхідні зміни у стратегічні плани для досягнення оптимальних результатів;
- 4) залучення ключових співробітників до процесу стратегічного управління сприяє не лише кращому розумінню стратегічних цілей, але і створює сприятливий клімат для їх виконання;
- 5) розвиток культури, яка підтримує інновації та навчання на помилках, що сприяє більш гнучкому та адаптивному стратегічному управлінню;

Ці стратегічні підходи формують основу ефективного стратегічного управління, спрямованого на досягнення довгострокових цілей та забезпечення сталого успіху організації.

5.Забезпечення кібербезпеки: розробка та впровадження заходів з кібербезпеки для захисту важливої інформації та інфраструктури військових адміністрацій від кіберзагроз.

Забезпечення кібербезпеки стає все більш важливим завданням у контексті зростання кількості кіберзагроз та потенційних кібератак. Для військових адміністрацій це стає ще більш критичним, оскільки вони відповідають за захист важливої інформації та критичних інфраструктурних об'єктів. Деякі ключові аспекти забезпечення кібербезпеки включають:

1. Розробка систем захисту: розробка та впровадження комплексних систем захисту, які включають в себе антивірусне програмне забезпечення, системи виявлення вторгнень, та механізми захисту від деніал-сервіс атак.

2. Навчання та свідомість персоналу: організація навчань та тренінгів для персоналу з питань кібербезпеки, включаючи розпізнавання фішингових атак, правила безпечного користування комп'ютерами, та реагування на інциденти.

3. Моніторинг та виявлення інцидентів: впровадження систем моніторингу та виявлення інцидентів, які дозволяють вчасно виявляти та реагувати на потенційні кіберзагрози.

4. Шифрування даних: використання шифрування для захисту конфіденційної інформації та даних, що передаються по мережі.

5. Аудит та аналіз уразливостей: регулярні аудити безпеки та аналіз уразливостей систем для виявлення та усунення можливих слабких місць.

6. Розробка кризових планів: розробка кризових планів в разі кібератак, включаючи процедури реагування та відновлення після інциденту.

Ці заходи спрямовані на створення надійної кібербезпекової інфраструктури для військових адміністрацій, яка забезпечить захист важливої інформації та забезпечить стійкість до кіберзагроз.

6. Взаємодія з цивільним сектором: співпраця з цивільним сектором, підприємцями, спонсорами для більшої ефективності реалізації заходів правового режиму військового стану.

Забезпечення ефективності та успішної реалізації заходів правового режиму військового стану вимагає тісної співпраці військових адміністрацій з цивільним сектором, підприємцями та спонсорами. Ось декілька прикладів взаємодії:

1. Партнерство із приватним сектором: співпраця з підприємствами та підприємцями може включати в себе обмін ресурсами та експертами. Наприклад, підприємства можуть надавати технічні ресурси або послуги для підтримки військових проектів.

2. Фінансування від спонсорів: залучення фінансової підтримки від спонсорів може допомогти забезпечити фінансову стійкість для реалізації важливих заходів. Це може включати програми спонсорства, гранти або спільні інвестиції.

3. Участь у громадських проектах: запрошення громадських організацій та активних громадян до участі у важливих військових проектах, таких як будівництво об'єктів інфраструктури чи підтримка військових сімей.

4. Технологічний обмін та інновації: співпраця із технологічним сектором може включати в себе обмін інновацій та технічних рішень для підвищення ефективності та безпеки військових заходів.

5. Громадські обговорення та консультації: організація громадських обговорень та консультацій із залученням представників цивільного сектору сприяє взаєморозумінню та підтримці спільних заходів.

6. Екологічна відповідальність: співпраця з екологічними організаціями та підприємствами для забезпечення екологічної відповідальності при виконанні військових завдань.

Впровадження комплексу заходів, таких як розробка стратегічних планів, використання інформаційних технологій, розвиток кадрового потенціалу, взаємодія з громадськістю, транспарентність та відкритість, оптимізація бюджетних ресурсів, участь у регіональних та міжнародних проектах, аналіз та оцінка ефективності, спрямовані на створення ефективної та відкритої системи управління районними державними адміністраціями. Ці заходи сприятимуть оптимізації ресурсів, впровадженню сучасних технологій, підвищенню кваліфікації персоналу та взаємодії з громадськістю, забезпечуючи ефективне управління навіть у складних умовах воєнного стану. В результаті, ця інтегрована підхід позитивно вплине на загальну ефективність та стійкий розвиток районів, забезпечуючи їхню безпеку та відкритість перед громадськістю.

3.3. Стратегія розвитку Сарненської військової адміністрації Рівненської області

Створення Стратегії розвитку Сарненської військової адміністрації Рівненської області є важливим завданням, оскільки це допомагає визначити напрямки розвитку, поставити конкретні цілі та визначити ефективні методи досягнення їх. На рис.3.2. представлено ключові цілі для створення стратегії розвитку Сарненської військової адміністрації Рівненської області.

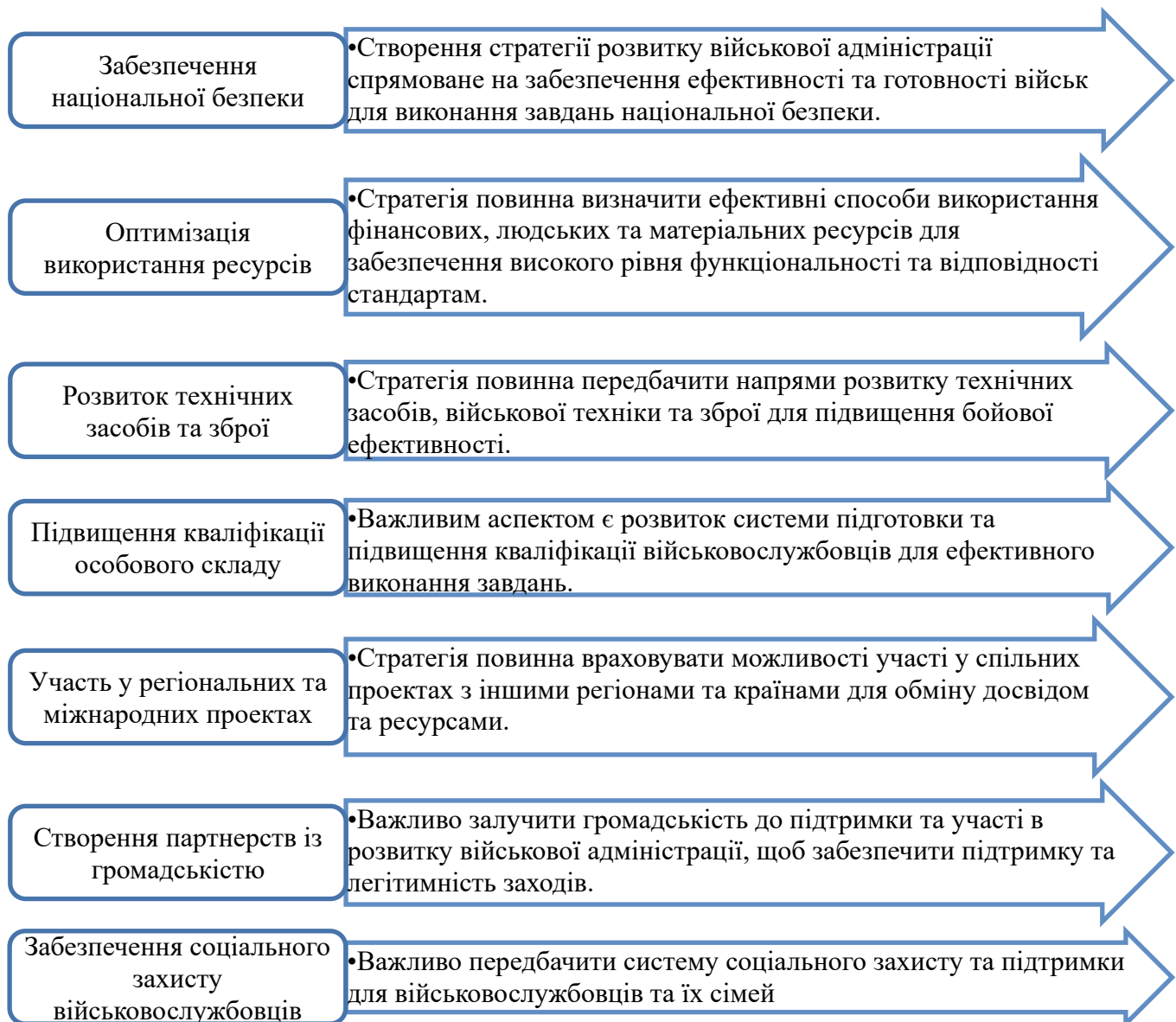


Рис.3.2. Ключові цілі для створення стратегії розвитку Сарненської військової адміністрації Рівненської області

Ось деякі ключові аспекти, для яких потрібно створити таку стратегію:

Ось деякі ключові аспекти, для яких потрібно створити таку стратегію:

1 Забезпечення національної безпеки є важливим аспектом сучасного державного управління. Створення стратегії розвитку військової адміністрації має на меті не лише зміцнення обороноздатності країни, а й забезпечення її ефективності та готовності для виконання різноманітних завдань у глобальному контексті.

Однією з ключових складових стратегії є оптимізація військової адміністрації, спрямована на підвищення її ефективності та адаптацію до сучасних викликів. Це включає в себе вдосконалення комунікаційних систем, впровадження передових технологій у військовій структурі та розвиток інноваційних методів навчання. Особлива увага приділяється розвитку кібербезпеки, щоб протистояти сучасним викликам в цифровому просторі.

У контексті стратегії розвитку важливо також забезпечити високий рівень готовності військ для виконання завдань національної безпеки. Це включає в себе постійну підготовку військових підрозділів, розвиток стратегічних резервів та забезпечення сучасним озброєнням та технікою. Додатково, важливо підтримувати співпрацю з міжнародними партнерами для обміну досвідом та ресурсами у сфері безпеки.

Стратегія також передбачає розробку механізмів виявлення та аналізу потенційних загроз, а також постійне вдосконалення системи реагування на них. Це може включати в себе розробку ранніх систем попередження, удосконалення систем розвідки та аналізу інформації для ефективного виявлення та реагування на потенційні загрози.

Загалом, стратегія розвитку військової адміністрації є комплексним підходом, який спрямований на забезпечення національної безпеки через підвищення готовності та ефективності військ, а також адаптацію до сучасних викликів у глобальному політичному та технологічному середовищі.

2 Оптимізація використання ресурсів є ключовим елементом стратегії розвитку для забезпечення національної безпеки. Цей аспект спрямований на

раціональне та ефективне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів, з метою досягнення максимальної функціональності та відповідності визначеним стандартам.

У сфері фінансових ресурсів стратегія повинна визначити чіткі механізми розподілу та контролю бюджетних асигнувань для військових потреб. Важливо забезпечити ефективне використання кожного виділеного кошту, приділяючи особливу увагу підтримці сучасних технологій, досліджень та розвитку, а також соціальному забезпеченню військовослужбовців.

У відношенні до людських ресурсів стратегія повинна орієнтуватися на раціональне використання військового персоналу, його навчання та розвиток. Це включає в себе вдосконалення системи підбору, навчання та управління персоналом, а також розвиток механізмів для забезпечення моральної та професійної підтримки військовослужбовців.

В аспекті матеріальних ресурсів важливо забезпечити постійне оновлення та модернізацію військової техніки та забезпечення сучасним озброєнням. Також важливим є підтримка інфраструктури, яка включає в себе адекватне обладнання військових баз, тренувальних полігонів та дослідницьких центрів.

Забезпечення високого рівня функціональності та відповідності стандартам вимагає постійного моніторингу та оцінки ефективності використання ресурсів. Системи контролю та звітності грають важливу роль у визначенні ефективності заходів, що вживаються в цьому напрямку.

У цілому, оптимізація використання ресурсів у стратегії розвитку військової адміністрації покликана забезпечити не лише ефективність та функціональність військ, але й економічність у використанні доступних ресурсів для досягнення стратегічних цілей національної безпеки.

3 Розвиток технічних засобів та зброї є важливим компонентом стратегії розвитку військової адміністрації, спрямованого на забезпечення високого рівня бойової ефективності та готовності військ. Цей аспект вимагає поєднання наукових досліджень, технологічних інновацій та стратегічного планування для створення передових та конкурентоспроможних систем та засобів.

Одним з напрямів розвитку є вдосконалення військової техніки, такої як танки, бойові машини, артилерія та літаки. Інтеграція передових технологій в ці системи, таких як штучний інтелект, автоматизовані системи управління та сучасні системи комунікацій, сприяє підвищенню їхньої продуктивності та бойової здатності.

Технічні засоби також включають в себе розробку і впровадження сучасних систем кіберзахисту та кібервійни, оскільки цифрова сфера стає все більш важливою у веденні сучасних конфліктів. Забезпечення кібербезпеки та здатності до кібератак та кіберзахисту стає необхідною складовою для захисту національних інтересів.

Інший важливий напрямок розвитку - це вдосконалення зброї та бойових систем. Розробка нових видів стрілецької зброї, артилерії, систем ракетно-космічного напрямку, важкого та легкого озброєння важлива для забезпечення високої бойової ефективності в різних сценаріях конфліктів.

Паралельно з цим, стратегія розвитку має передбачати інвестиції у наукові дослідження та розвиток нових технологій для створення інноваційних рішень. Залучення вчених, інженерів та технічних фахівців для співпраці з військовими спеціалістами є важливою умовою успіху в цьому напрямку.

Отже, розвиток технічних засобів та зброї у стратегії розвитку військової адміністрації є системним підходом, який має на меті не лише модернізацію збройних сил, а й підвищення їхньої конкурентоспроможності та готовності до викликів сучасності.

4 Підвищення кваліфікації особового складу є невід'ємною частиною стратегії розвитку військової адміністрації, оскільки воїни, які мають високий рівень підготовки та професійності, стають основною силою для ефективного виконання різноманітних завдань у сучасному геополітичному середовищі.

Однією з ключових складових є розвиток системи підготовки військового персоналу. Це охоплює як базову військову освіту для новобранців, так і постійне навчання та підвищення кваліфікації для вже службуючого складу. Застосування сучасних методів навчання, інтерактивних симуляторів, а також

практичних тренувань на полігонах допомагає забезпечити військовослужбовцям необхідні навички для ефективного функціонування в різних умовах.

Крім того, стратегія повинна передбачати індивідуалізований підхід до розвитку кожного військовослужбовця, враховуючи його професійні і особисті особливості. Забезпечення можливостей для спеціалізованого навчання відповідно до вибору та потреб кожного воїна допомагає створити військовий колектив, що володіє різноманітними та доповнюючими навичками.

Важливим елементом є також розвиток лідерських якостей серед військового керівництва. Навчання військових керівників ефективному управлінню, прийняттю стратегічних рішень та командному співробітництву стає ключовим фактором для успішного функціонування військових структур.

Забезпечення доступу до передових навчальних програм, міжнародних тренувань та обміну досвідом сприяє формуванню високопрофесійного та адаптованого до сучасних викликів військового контингенту. Розвиток системи підвищення кваліфікації є важливим елементом готовності військ до дії в різних сценаріях, включаючи забезпечення національної безпеки та участь в міжнародних операціях.

5 Участь у регіональних та міжнародних проектах є ключовим напрямом стратегії розвитку військової адміністрації, оскільки це надає можливість розширення співпраці, обміну досвідом та ресурсами, а також сприяє підвищенню прозорості та взаєморозуміння між країнами.

Однією з ключових аспектів цього напрямку є співпраця у регіональних безпекових ініціативах. Спільні військові вправи, тренування та співробітництво в області безпеки дозволяють підвищити ефективність взаємодії між країнами та спрямовані на вирішення спільних проблем та викликів.

Додатково, участь у міжнародних миротворчих місіях є важливим елементом стратегії. Активна участь у таких проектах сприяє не лише забезпеченню міжнародного миру та стабільності, але і дозволяє військовому

персоналу отримати цінний досвід у вирішенні конфліктів та роботі в різних культурних та географічних умовах.

Крім того, участь у спільних дослідницьких та розвідувальних проектах сприяє обміну новітніми технологіями та науковими розробками між країнами. Спільні зусилля у сфері наукових досліджень можуть призвести до створення передових технологій та інновацій, які в подальшому можуть використовуватися для поліпшення військової техніки та ефективності військ.

Також, важливо враховувати можливості співпраці в гуманітарних проектах, де військовий персонал може надавати допомогу в екстремальних ситуаціях, таких як природні катастрофи чи гуманітарні кризи. Це сприяє позитивному сприйняттю країни на міжнародному рівні та встановленню партнерських відносин.

Отже, стратегія розвитку військової адміністрації повинна враховувати різноманітні можливості участі у регіональних та міжнародних проектах, спрямованих на підвищення ефективності та розвиток співпраці між країнами для забезпечення спільної безпеки та стабільності.

6 Створення партнерств із громадськістю є стратегічно значущою складовою підходу до розвитку військової адміністрації. Цей аспект відображає важливість активної взаємодії з цивільним суспільством, задля забезпечення підтримки, легітимності та відкритості в діяльності військових структур.

Партнерство із громадськістю передбачає взаємодію з різними групами та організаціями в суспільстві, починаючи від активістських груп і закінчуючи неприбутковими організаціями та бізнес-середовищем. Важливо створити механізми для залучення громадськості до обговорення стратегічних питань, які стосуються безпеки та обороноздатності, і врахувати їхні думки та погляди у процесі прийняття рішень.

Одним з напрямків цього партнерства є інформування громадськості про діяльність та завдання військової адміністрації. Відкрита та прозора інформаційна політика сприяє збереженню довіри та розумінню суспільством мети та завдань військових структур.

Також, створення програм та проектів співпраці між військовими та громадськими організаціями може сприяти вирішенню соціальних проблем та зміцненню взаємодії. Спільні ініціативи у сферах освіти, здоров'я, підтримки ветеранів, а також участь у гуманітарних проектах сприяють побудові позитивного співробітництва.

Не менш важливою є роль громадськості у контролі за діяльністю військової адміністрації. Залучення суспільства до моніторингу та оцінки дій військових структур сприяє визначенню недоліків, виявленню корупційних проявів та підвищенню відповідальності перед громадськістю.

Загалом, стратегія розвитку військової адміністрації повинна передбачати ретельне та взаємовигідне партнерство із громадськістю для забезпечення високої підтримки та легітимності заходів, які спрямовані на забезпечення національної безпеки та взаєморозуміння між військовими та громадянами.

7 Забезпечення соціального захисту військовослужбовців визнається як важлива складова стратегії розвитку військової адміністрації, оскільки це не лише виражає визнання внеску військових у безпеку країни, але і є необхідною умовою для забезпечення їхнього благополуччя та морального стану.

Система соціального захисту має охоплювати широкий спектр аспектів, починаючи від медичного обслуговування та закінчуючи підтримкою ветеранів. Забезпечення високоякісної медичної допомоги для військовослужбовців у процесі їхньої служби та після її закінчення є важливою складовою, оскільки це гарантує не тільки фізичне, але і психічне здоров'я особовому складу.

Додатково, система соціального захисту повинна включати підтримку сімей військовослужбовців. Це може охоплювати програми допомоги у вирішенні житлових питань, надання соціальних послуг для дітей, а також психологічну підтримку для сімей, що пережили стресові ситуації чи втрати.

Окрім того, важливим елементом є забезпечення відповідних умов життя для ветеранів та військовослужбовців, які завершили свою службу. Це може включати в себе доступ до вищої освіти, професійної підготовки, а також

підтримку у знаходженні цивільної роботи. Успішна реалізація цієї стратегії вимагає встановлення чітких та ефективних механізмів адміністрування соціальних заходів, постійного моніторингу стану соціального благополуччя військовослужбовців та їхніх сімей, а також взаємодії з іншими галузями уряду та громадськістю. Забезпечення соціального захисту військовослужбовців не лише сприяє збереженню та приверненню кваліфікованого персоналу в армію, але і визначає високий рівень відданості держави своїм захисникам.

Створення Стратегії розвитку Сарненської військової адміністрації сприятиме стійкому та збалансованому розвитку, забезпечить високий рівень безпеки та відповідатиме потребам як регіону, так і країни в цілому.

Стратегія розвитку Сарненської військової адміністрації Рівненської області повинна бути ґрунтовною та орієнтованою на досягнення конкретних результатів. В табл.3.1. наведено загальний формат стратегії з визначенням стратегічних цілей, операційних цілей, інструментів досягнення та очікуваних ефектів.

Таблиця 3.1

Стратегія розвитку Сарненської військової адміністрації Рівненської області

Стратегічна ціль	Операційна ціль	Заходи	Ефективність
1.Забезпечення національної безпеки	1.1.Підвищення готовності	Проведення регулярних тренувань та навчань. Підтримка та модернізація технічних засобів.	Покращення часу реагування: зменшення часу від виявлення загрози до мобілізації сил та реакції. Стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз: забезпечення оптимального використання ресурсів для ефективного запобігання та управління кризовими ситуаціями.
	1.3. Збільшення співпраці зі Збройними Силами	Укладання меморандумів про співпрацю та спільні стратегічні плани. Організація спільних навчань та вправ.	

Продовження табл.3.1

1	2	3	4
2.Оптимізація ресурсів	2.1.Ефективне бюджетне планування	Розробка стратегії фінансового управління.	Економія бюджетних ресурсів: оптимізація витрат, що призведе до ефективного використання фінансових ресурсів. Максимізація працівників на ключових позиціях: забезпечення того, що висококваліфіковані працівники витрачають більше часу на стратегічні завдання.
	2.2.Раціональне використання людських ресурсів	Аналіз структури та перерозподіл персоналу за потребами	
3.Технічний розвиток	3.1.Модернізація техніки	Поступова заміна застарілої техніки новітніми зразками. Підписання угод з виробниками на постачання нових технологій.	Забезпечення наявності та готовності сучасної військової техніки. Розширення співпраці з місцевими та національними виробниками військової техніки.
	3.2.Готовність до інновацій	Сприяння та підтримка досліджень у сфері військової техніки та введення інновацій.	
4.Взаємодія з громадськістю	4.1. Довіра громади	Організація відкритих днів, прес-конференцій та інших подій для взаємодії з громадськістю. Заснування громадських рад для обговорення важливих питань.	Підтримка громади в кризових ситуаціях: швидка та координована відповідь на кризові ситуації з врахуванням потреб громади. Підвищення легітимності та підтримки громадою: збільшення рівня підтримки громади через активну взаємодію та відкритий діалог.
	4.2.Активна громадська участь	Запровадження механізмів для збору фідбеку та ідей від громади. Залучення до участі в обговоренні та розробці стратегічних рішень.	

Джерело: складено автором

Розглянемо більше детально переставлену стратегію розвитку Сарненської військової адміністрації Рівненської області.

Стратегічна Ціль 1: Забезпечення Національної Безпеки

Однією з ключових стратегічних цілей Сарненської військової адміністрації Рівненської області є забезпечення національної безпеки. Для досягнення цієї стратегічної мети визначено низку операційних цілей, що включають підвищення готовності та збільшення співпраці зі Збройними Силами.

Операційна ціль 1.1.: Підвищення готовності

Для забезпечення ефективної захисту національної безпеки та високого рівня готовності військових підрозділів, у Сарненській військовій адміністрації Рівненської області визначено операційну ціль – підвищення готовності. Ця мета передбачає комплексний підхід, який включає проведення регулярних тренувань та навчань для військового персоналу.

Однією з ключових складових є систематичне проведення тренувань, спрямованих на вдосконалення навичок та підвищення ефективності військового персоналу в умовах різноманітних сценаріїв. Це включає не лише бойові тренування, але й вправи з управління кризовими ситуаціями, такими як надзвичайні ситуації або природні катастрофи. Регулярні тренування допоможуть удосконалити координацію та комунікацію всередині військових структур, забезпечуючи готовність до негайного реагування на будь-які виклики.

Додатково, операційні заходи включають у себе підтримку та модернізацію технічних засобів. Це охоплює вдосконалення військового обладнання та техніки, враховуючи останні досягнення військово-промислового комплексу. Впровадження новітніх технологій та технічних рішень допоможе не лише підняти ефективність військових операцій, але й забезпечити сучасний рівень засобів зв'язку, транспорту та бойової техніки.

Ефективність цієї операційної цілі вимірюється не лише у піднятті рівня готовності військових сил, але і в їхній здатності швидко та ефективно

реагувати на будь-які потенційні загрози. Цей комплексний підхід дозволяє створити сучасну та готову до дій військову структуру, здатну ефективно виконувати завдання в умовах сучасних безпекових викликів.

Операційна ціль 1.2: Збільшення співпраці зі Збройними Силами

Для зміцнення співпраці зі Збройними Силами заплановано укладання меморандумів про співпрацю та спільні стратегічні плани. Організація спільних навчань та вправ є додатковим заходом, спрямованим на покращення взаємодії та координації дій між різними військовими структурами.

Ефективність: проведення цих заходів має на меті покращення часу реагування на потенційні загрози. Зменшення часу від виявлення загрози до мобілізації сил та реакції сприятиме швидкому та ефективному реагуванню на будь-які ситуації, що можуть виникнути. Крім того, забезпечення оптимального використання ресурсів дозволить створити стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечуючи ефективне управління кризовими ситуаціями та запобігання можливим конфліктам.

Отже, реалізація цих стратегічних та операційних цілей сприятиме не лише забезпеченню національної безпеки, а й підвищенню ефективності та готовності військових структур до ефективного виконання своїх завдань в будь-яких умовах.

Стратегічна ціль 2: Оптимізація ресурсів

Операційні цілі цієї стратегічної мети спрямовані на досягнення ефективного управління фінансовими та людськими ресурсами.

Операційна ціль 2.1: Ефективне бюджетне планування

Для досягнення цієї операційної цілі визначено два ключових заходи: проведення аудиту фінансових ресурсів та розробка стратегії фінансового управління.

Аудит фінансових ресурсів є необхідним етапом для детальної оцінки наявних фінансових можливостей. Цей процес включає в себе аналіз фінансових документів, визначення резервів та виявлення можливостей для

оптимізації витрат. Результати аудиту дозволять зрозуміти справжню фінансову структуру та визначити ключові аспекти, які вимагають уваги.

Другий захід — розробка стратегії фінансового управління — полягає у визначенні пріоритетів та методів ефективного використання коштів. Ця стратегія орієнтована на оптимізацію розподілу фінансових ресурсів відповідно до стратегічних завдань та потреб організації. Вона враховує попередні результати аудиту та встановлює рамки для забезпечення ефективного використання кожного виду фінансових ресурсів.

Загальна ефективність цієї операційної цілі вимірюється здатністю організації до раціонального використання бюджетних ресурсів, що сприятиме стійкості та ефективності фінансової політики.

Операційна ціль 2.2: Раціональне використання людських ресурсів

Для вдосконалення управління людськими ресурсами визначено операційну ціль, яка орієнтована на раціональне використання персоналу за потребами організації. Ця ціль передбачає проведення аналізу структури персоналу та перерозподіл кадрових ресурсів з урахуванням стратегічних завдань та потреб організації.

Оптимізація кадрових ресурсів розпочинається з аналізу поточної структури персоналу. Цей аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кадрового складу, ідентифікувати проблемні аспекти та визначити обсяги робіт, які можуть бути виконані більш ефективно.

На основі результатів аналізу проводиться перерозподіл персоналу, що включає в себе перегляд функціональних обов'язків та позицій. Метою є створення оптимальної структури персоналу, яка відповідає стратегічним завданням та потребам організації. Цей процес може включати перепланування зон відповідальності, перепрофілювання або підвищення кваліфікації працівників для оптимального використання їхніх навичок та здібностей.

Загальна ефективність цієї операційної цілі оцінюється здатністю організації до раціонального використання свого персоналу, що сприятиме ефективному функціонуванню та досягненню стратегічних цілей.

Ефективність даної стратегічної цілі оцінюється через дві ключові аспекти: оптимізацію витрат бюджетних ресурсів та максимізацію використання працівників на ключових позиціях.

Оптимізація витрат бюджетних ресурсів полягає у впровадженні ефективних стратегій та заходів, спрямованих на зменшення витрат без втрати якості та продуктивності. Це може включати у себе перегляд процесів, впровадження технологічних інновацій, а також ефективне управління закупівлями та ресурсами.

Максимізація використання працівників на ключових позиціях означає високий ступінь ефективності та продуктивності в роботі співробітників, особливо тих, які займають стратегічно важливі позиції. Це може бути досягнуто через правильне розподілення обов'язків, відповідну підготовку та розвиток персоналу, а також стимулювання високих результатів.

Цей підхід сприяє ефективному використанню фінансових і людських ресурсів, що, в свою чергу, сприяє загальній стабільності та конкурентоспроможності організації. Економія бюджетних ресурсів і максимізація робочого потенціалу персоналу дозволяє організації ефективно реагувати на зміни в економічному середовищі та забезпечує її успішну адаптацію до нових викликів та можливостей на ринку.

Стратегічна ціль 3. Технічний розвиток.

Операційна ціль 3.1: модернізація техніки

Для досягнення цієї операційної цілі передбачено два ключові заходи: поступова заміна застарілої техніки новітніми зразками та підписання угод з виробниками на постачання нових технологій.

Поступова заміна застарілої техніки є стратегічним підходом, спрямованим на підтримання актуального рівня бойової готовності військових підрозділів. Цей захід передбачає поетапну виведення застарілої техніки із застосуванням новітніх зразків. Це не лише забезпечить армію сучасним та ефективним устаткуванням, але й підвищить загальний рівень безпеки та функціональності.

Підписання угод з виробниками на постачання нових технологій є важливим етапом для забезпечення стабільного розвитку технічної бази. Цей захід передбачає активну співпрацю з провідними виробниками військової техніки та технологій. Встановлення таких угод дозволяє забезпечити постійний доступ до новітніх розробок та інновацій, сприяючи технічній модернізації та підтримці високих стандартів військового обладнання.

Ефективність цієї операційної цілі визначається не лише покращенням технічних характеристик військової техніки, але й забезпеченням стабільності та готовності військових сил до ефективного виконання різноманітних завдань.

Операційна ціль 3.2: готовність до інновацій

Ця операційна ціль спрямована на сприяння та підтримку досліджень у сфері військової техніки та введення інновацій. Щоб досягти цієї цілі, передбачено ряд заходів, спрямованих на розвиток новаторських технологій, які сприятимуть підвищенню ефективності та функціональності військового устаткування.

Однією з ключових дій є сприяння та підтримка досліджень у сфері військової техніки. Це включає в себе фінансову підтримку наукових проєктів, спрямованих на розробку нових технологій та вдосконалення існуючих зразків військового обладнання. Активна участь у наукових дослідженнях дозволяє отримувати передові знання та інноваційні рішення для поліпшення ефективності та конкурентоспроможності.

Іншим важливим заходом є введення інновацій у сфері військового устаткування. Це може включати в себе розробку та впровадження нових технологій, вдосконалення систем управління та комунікацій, а також інтеграцію передових розробок військово-промислового комплексу.

Ефективність цієї операційної цілі визначається ступенем участі та успішністю впровадження інновацій у військовій техніці. Посилення ролі військового науково-дослідного інституту та зближення з приватним сектором може сприяти ефективному впровадженню передових технологій у військову сферу.

Стратегічна Ціль 4: Взаємодія з Громадськістю

Основна мета стратегічної цілі полягає в побудові довіри та активної взаємодії між військовою адміністрацією Сарненського району та громадою. Це визначено двома операційними цілями, кожна з яких включає конкретні заходи та спрямована на досягнення певних результатів.

Операційна ціль 4.1 «Довіра Громади» передбачає ряд заходів для побудови відкритого та довірливого спілкування. Організація відкритих заходів, таких як відкриті дні, прес-конференції та інші події, створює можливості для прямого спілкування між представниками влади та громадою. Заснування громадських рад, де обговорюються важливі питання, включає громаду в процес прийняття рішень, сприяючи взаєморозумінню та взаємодії.

Операційна ціль 4.2 «Активна Громадська Участь» спрямована на створення механізмів для активної участі громади в процесах прийняття рішень. Введення ефективних механізмів для збору фідбеку та ідей від громади дозволяє краще розуміти їхні потреби та думки. Залучення громади до обговорення та розробки стратегічних рішень робить процес прийняття рішень більш демократичним та відкритим.

Ефективність стратегічної цілі визначається здатністю влади швидко та координовано реагувати на кризові ситуації з урахуванням потреб громади. Підвищення легітимності та підтримки громадою досягається шляхом активної взаємодії, відкритості та врахування думок та потреб громади в процесах управління.

Висновки до розділу 3

Отже, напрямки покращення управління районними військовими адміністраціями зосереджені на розробці стратегічних планів, використанні інформаційних технологій, розвитку кадрового потенціалу, взаємодії з громадськістю, транспарентності, оптимізації бюджету, участі у проектах та аналізі ефективності. Це спрямовано на створення ефективної та відкритої

системи управління для підвищення обслуговування громади та сприяння стійкому розвитку регіону.

Впровадження комплексу заходів, таких як розробка стратегічних планів, використання інформаційних технологій, розвиток кадрового потенціалу, взаємодія з громадськістю, транспарентність та відкритість, оптимізація бюджетних ресурсів, участь у регіональних та міжнародних проектах, аналіз та оцінка ефективності, спрямовані на створення ефективної та відкритої системи управління районними державними адміністраціями. Ці заходи сприятимуть оптимізації ресурсів, впровадженню сучасних технологій, підвищенню кваліфікації персоналу та взаємодії з громадськістю, забезпечуючи ефективне управління навіть у складних умовах воєнного стану. В результаті, ця інтегрована підхід позитивно вплине на загальну ефективність та стійкий розвиток районів, забезпечуючи їхню безпеку та відкритість перед громадськістю.

Стратегія розвитку Сарненської військової адміністрації Рівненської області фокусується на забезпеченні готовності військових сил, впровадженні інформаційних технологій, взаємодії з громадськістю та забезпеченні національної безпеки. Це передбачає модернізацію техніки, покращення комунікацій, активну участь громади та швидку реакцію на кризові ситуації. Успішна реалізація цих напрямків сприятиме підвищенню ефективності та стабільності в регіоні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Військові адміністрації представляють собою тимчасові державні органи, які функціонують у період воєнного стану з метою забезпечення дотримання Конституції та законів України. Вони спільно з військовим командуванням відповідають за впровадження правового режиму воєнного стану, координацію заходів у сферах оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку. Згідно з положеннями статей 4 та 8 Закону №389, їхні функції також включають охорону прав, свобод та законних інтересів громадян. Основною задачею військових адміністрацій є також здійснення взаємодії з громадськістю та забезпечення інформаційної підтримки для забезпечення прозорості та розуміння громадянами вжитих заходів. Вони володіють важливими функціями у вирішенні кризових ситуацій та плануванні дій у надзвичайних обставинах. 24 лютого 2022 року Указом Президента України № 68/2022 було прийнято важливе рішення щодо утворення 25 обласних військових адміністрацій на всій території України. Це стало частиною стратегічних заходів для забезпечення ефективного функціонування системи оборони та безпеки в країні. Згідно з цим Указом, обласні та Київська міська державні адміністрації отримали статус відповідних військових адміністрацій, а їхні голови тепер обіймають посади начальників військових адміністрацій. Публічне управління районними військовими адміністраціями визначається як систематична діяльність з визначення, розроблення та реалізації стратегій, політик та програм в сфері оборони та безпеки на рівні районів. Це область управління, що охоплює питання організації та координації діяльності військових адміністрацій для забезпечення ефективного функціонування оборонно-безпечності системи на місцевому рівні.

2. Законодавча база, яка регулює функціонування районних військових адміністрацій в Україні, визначається Указом Президента «Про утворення військових адміністрацій» та становить ключовий елемент у системі управління в умовах воєнного стану. Згідно з цим документом, який був виданий 24

лютого, районні військові адміністрації утворюються на основі існуючих районних державних адміністрацій. Ця законодавча база чітко визначає завдання та функції військових адміністрацій. Вони призначені для забезпечення виконання законів та забезпечення безпеки та нормалізації життя і діяльності населення в умовах військового конфлікту. Основні положення цього Указу дозволяють забезпечити належний рівень функціонування та владних обов'язків районних військових адміністрацій в умовах кризового стану. Узгоджено з цим, Закон «Про правовий режим воєнного стану» надає додаткове правове підґрунтя та визначає роль та відповідальність військових адміністрацій в умовах воєнного стану. Отже, ця законодавча база не лише надає правовий статус військовим адміністраціям, але й визначає їхні основні завдання та компетенції, забезпечуючи ефективну роботу на рівні адміністративних одиниць у контексті військових подій.

3. Оглядаючи різноманітний досвід країн щодо публічного управління районними військовими адміністраціями, можна зазначити, що кожна з них вибудувала свою унікальну систему, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники. Сполучені Штати, Канада, Швеція та Ізраїль використовують різні підходи, але у всіх присутній акцент на забезпеченні цивільного контролю та взаємодії між військовими та цивільними владами для досягнення загальної мети – забезпечення безпеки та сприяння гармонійному розвитку суспільства. Успішні приклади вказують на важливість адаптабельності та врахування унікальних потреб кожної країни. Велика Британія зосереджується на ролі монарха та ефективному взаємодії між військовим та цивільним керівництвом через міністерство оборони. Швеція активно залучає громадськість та взаємодіє з цивільним сектором для забезпечення безпеки та відповіді на екстрені ситуації. В Ізраїлі високий ступінь військового обліку визначає активну роль військових адміністрацій у регіональному управлінні та безпеці населення. Загалом, цей міжнародний досвід свідчить про те, що ефективне публічне управління в районних військових адміністраціях базується на гнучкості, адаптабельності та визнанні ролі громадянського суспільства. Взаємодія між

цивільними та військовими структурами, а також активна участь громадськості, сприяють стійкості та безпеці, навіть у змінливих геополітичних умовах.

4. Станом на 2022 рік чисельність штатних працівників Сарненської районної державної адміністрації складала 157 осіб. Основним завданням працівників апарату районної адміністрації в 2022 році були правове, організаційне, матеріально-технічне і інше забезпечення діяльності районної державної адміністрації. Починаючи з 24 лютого 2022 року, у зв'язку з військовою агресією росії проти України, відповідно до Указу Президента України від 24.02.2022 № 68/2022 «Про утворення військових адміністрацій», Сарненська районна державна адміністрація також отримала статус військової адміністрації. Відтак, 2022 рік став роком нових завдань та випробовувань, які потребували від районної адміністрації оперативного розв'язку. Картка району: Березівська громада, Вирівська громада, Висоцька громада, Дубровицька громада, Клесівська громада, Миляцька громада, Немовицька громада, Рокитнівська громада, Сарненська громада, Старосільська громада, Степанська громада. На вимоги Закону України «Про правовий режим воєнного стану» на період його дії на посади державної служби призначення здійснює начальник районної військової адміністрації без здійснення конкурсного відбору. За 2022 рік в досліджуваній адміністрації було призначено 14 осіб, звільнено 21 особу.

5. Протягом періоду з 2019 по вересень 2023 року бюджет Сарненської військової адміністрації Рівненської області показав різний фінансовий стан. У 2019 році відзначався дефіцитом у розмірі 1797,2 тис. грн. У 2020 та 2021 роках спостерігався значний збиток, досягаючи величезних втрат у розмірах -19358,9 та -17587,4 тис. грн відповідно. У 2022 році вдалося покращити ситуацію, зменшивши дефіцит до -1956,9 тис. грн. Впродовж перших 9 місяців 2023 року було зафіксовано певне покращення, з дефіцитом у розмірі 1025,7 тис. грн. Виконання районного бюджету Сарненського району за 2022 рік на рівні 96,6% є позитивним показником ефективного фінансового управління. Затверджений план доходів загального фонду становив 7002,1 тис. грн, і фактично надійшло

6767,3 тис. грн. Хоча зазначається невелике відхилення від планового обсягу, загальний рівень виконання залишається на високому рівні. Зокрема, власні доходи загального фонду бюджету становили 185,4 тис. грн, що вказує на успішне завершення фінансового року. Відсоток виконання по власних доходах загального фонду на рівні 108,9% свідчить про те, що регіональні доходи перевищили очікування на 8,9%. Це дозволяє зробити висновок про ефективність стратегій привласнення власних ресурсів та можливу здатність району генерувати додаткові кошти для фінансування важливих ініціатив. Додаткове отримання до бюджету в розмірі 15,2 тис. грн свідчить про успішність місцевих ініціатив у залученні додаткових фінансових ресурсів або ефективність податкової політики. Це може бути результатом підвищеної економічної активності чи успішного розвитку підприємництва в районі. Узагальнюючи, виконання районного бюджету Сарненського району на рівні 96,6%, з вищим виконанням власних доходів, свідчить про стабільність та фінансову дисципліну. Це може сприяти подальшому розвитку соціальних та економічних програм у районі, сприяючи благополуччю та підвищенню якості життя місцевого населення.

6. Райдержадміністрація активно працювала над зміцненням обороноздатності держави, враховуючи при цьому специфіку та потреби Сарненського району. Основними напрямками робіт стали інженерне укріплення кордону з Білоруссю, формування сил територіальної оборони та добровольчих громадських формувань. Інженерно-фортифікаційне укріплення державного кордону, яке охоплює 131 км 632 метри, є першочерговим заходом. Використання деревних ресурсів забезпечує військових необхідними матеріалами, а моніторинг кордону за допомогою безпілотних літальних апаратів підвищує ефективність контролю. Взаємодія підрозділів Сил оборони забезпечує координацію та спільну роботу для успішного виконання завдань. Сформований батальйон тероборони Сарненщини та 11 добровольчих формувань територіальних громад підвищують загальну готовність та реагування на можливі загрози. Добровольці отримали необхідну стрілецьку

зброю та проходять систематичне навчання для підвищення ефективності виконання завдань. Затверджена Районна Програма підготовки територіальної оборони, фінансування з місцевих бюджетів територіальних громад, та співпраця з благодійними організаціями дозволяють забезпечити необхідні ресурси для успішного функціонування. Закупівля військової амуніції за участі громад та співпраця з волонтерами свідчать про важливість громадської підтримки та спрямованість на забезпечення безпеки. Організація «Пунктів Незламності» та логістика доставки гуманітарної допомоги вказують на гуманітарний підхід та прагнення допомагати містам, які постраждали від бойових дій. Трудова мобілізація та підтримка безробітних є важливим аспектом, спрямованим на забезпечення соціально-економічного стану населення в умовах війни. Сарненський район, як тилловий район, взяв на себе важливу роль у підтримці Збройних Сил та переселенців, активно співпрацюючи з волонтерами та благодійними організаціями. Узагальнено, робота Сарненської райдержадміністрації свідчить про комплексний підхід до зміцнення обороноздатності та підтримки військових під час воєнного стану, враховуючи як аспекти безпеки, так і соціально-економічного благополуччя населення. SWOT-аналіз Сарненської військової адміністрації Рівненської області вказує на наявність ефективного інженерного укріплення та формування тероборони як сильних сторін. Проте, слабкості включають залежність від місцевих бюджетів та необхідність поліпшення управління ресурсами. Можливості полягають у співпраці з волонтерами та розвитку програм соціально-економічного підтримання, а загрози визначаються економічними труднощами, геополітичними турбуленціями та нестабільністю на кордоні з Білоруссю. Оптимізація бюджетних ресурсів та ретельне планування можуть допомогти забезпечити стійкість та ефективність у сфері оборони та безпеки.

7. Напрямки покращення публічного управління в районних військових адміністраціях представляють собою цілісний стратегічний план, спрямований на трансформацію системи влади у напрямку сучасності та ефективності.

Розробка стратегічних планів визначає чіткі цілі, завдання та кроки для досягнення їх, надаючи рамки для розвитку та раціонального використання ресурсів. Впровадження інформаційних технологій автоматизує управлінські процеси, роблячи їх більш ефективними та забезпечуючи швидше прийняття рішень. Розвиток кадрового потенціалу через системи навчання та підвищення кваліфікації стає основою для ефективного функціонування адміністративних структур, забезпечуючи необхідну експертизу. Взаємодія з громадськістю, проведення громадських обговорень та консультацій, регулярна інформаційна взаємодія сприяють взаєморозумінню та підтримці громади. Транспарентність та відкритість, забезпечення доступу до інформації та прозорі процедури, роблять діяльність адміністрацій більш відкритою та відповідальною перед громадою. Оптимізація бюджетних ресурсів через раціональне фінансове планування та контроль сприяє стійкому розвитку, забезпечуючи раціональне використання фінансових ресурсів. Участь у регіональних та міжнародних проектах дозволяє обмінюватися досвідом та ресурсами для досягнення спільних цілей. Аналіз та оцінка ефективності дозволяють виявляти проблеми та вчасно впроваджувати корекції для оптимізації роботи. Узагальнено, ці напрямки спільно спрямовані на створення ефективної, прозорої та відкритої системи управління районними військовими адміністраціями. Такий комплексний підхід не лише підвищить рівень обслуговування громади, але й стане кроком у напрямку стійкого розвитку регіону у вимірах сучасного світу.

8. Впровадження комплексу заходів, таких як розробка стратегічних планів, використання інформаційних технологій, розвиток кадрового потенціалу, взаємодія з громадськістю, транспарентність та відкритість, оптимізація бюджетних ресурсів, участь у регіональних та міжнародних проектах, аналіз та оцінка ефективності, спрямовані на створення ефективної та відкритої системи управління районними державними адміністраціями. Ці заходи сприятимуть оптимізації ресурсів, впровадженню сучасних технологій, підвищенню кваліфікації персоналу та взаємодії з громадськістю, забезпечуючи ефективне управління навіть у складних умовах воєнного стану. В результаті,

ця інтегрована підхід позитивно вплине на загальну ефективність та стійкий розвиток районів, забезпечуючи їхню безпеку та відкритість перед громадськістю.

9. Стратегія розвитку Сарненської військової адміністрації Рівненської області ставить перед собою важливі завдання щодо забезпечення національної безпеки та стабільності в регіоні. Ця стратегія визначає чіткі стратегічні та операційні цілі, які охоплюють ключові аспекти військово-адміністративної діяльності. Однією з центральних цілей є забезпечення високої готовності військових сил через проведення регулярних тренувань, модернізацію технічних засобів та збільшення співпраці зі Збройними Силами. Покращення часу реагування та стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз є ключовими аспектами, спрямованими на забезпечення ефективного використання ресурсів та управління кризовими ситуаціями. Важливим напрямком стратегії є також взаємодія з громадськістю, що включає організацію відкритих заходів, створення громадських рад та активне залучення громади до процесів управління. Це спрямовано на підвищення рівня довіри та легітимності владних структур, забезпечуючи відкритий діалог та врахування потреб громади. Загальна ефективність стратегії визначається комплексним підходом до розвитку військової адміністрації, який охоплює технічний розвиток, взаємодію з громадськістю та забезпечення національної безпеки. Успішна реалізація цієї стратегії може сприяти підвищенню ефективності військового управління та зміцненню безпеки та стабільності в регіоні Рівненської області.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Александров В.М. Військова служба як особливий вид державної служби в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук; Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого. Х., 2009. 20 с.
2. Богданович В.Ю., Єжєєв М.Ф., Свида І.Ю. Основи державного управління забезпеченням обороноздатності України: теорія і практика. Л.: ЛІСВ, 2008. 300 с.
3. Бугайчук К. Л. Інституціональні принципи публічного адміністрування в органах Національної поліції України. Науковий вісник публічного та приватного права. 2018. Вип. 1. Т. 1. С. 16-169.
4. Бугайчук К.Л. Публічне адміністрування: теоретичні засади та підходи до визначення. Право і безпека. 2017. № 3 (6). С. 38-44
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2007. 1736 с.
6. Військова адміністрація / П.Д. Біленчук, В.М. Кочетков, В.Б. Міщенко. Енциклопедія Су-часної України / Редкол.: І.М. Дзюба, А.І. Жуковський, М.Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. К.: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2005. URL: <https://esu.com.ua/article-34452.2>.
7. Віталій Безгін спростував міфи про законопроект щодо роботи місцевого самоврядування у час війни. Веб-сайт «Політична партія “Слуга народу”». 6 травня 2022 р. URL: <https://sluga-narodu.com/vitaliy-bezghin-sprostuvav-mify-pro-zakonoproiekt-shchodo-roboty-mistsevoho-samovriaduvannia-u-chas-viyny/>.
8. Дніпров О. С. Парадигма виконавчої влади в Україні: адміністративно-правовий аспект: дис. ... докт. юрид. наук : 12.00.07. Національний університет «Львівська політехніка», Львів, 2019. 498 с.

9. Дуліба Є. Особливості організації діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. Актуальні проблеми правознавства. 4 (32).2022. С.46-55.

10. Дулгер В. В. Військові адміністрації як тимчасові державні органи з елементами військової організації управління у складі сектору безпеки 501 й оборони України. Південноукраїнський правничий часопис. 2018. № 4. Ч. 2. С. 33–37.

11. Жиденко Н.А. Сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні : автореф. дис. ... к. н. держ. упр. : 25.00.01. Київ : Національна академія державного управління при Президентові України, 2019. 26 с.

12. Журавель Я. В. Адміністративно-правове забезпечення децентралізації органів виконавчої влади в Україні: дис. ... докт. юрид.наук: 12.00.07. Національний авіаційний університет, м. Київ, 2021. 517 с.

13. Казанчук І.Д. Адміністративно-правова система суб'єктів охорони навколишнього природного середовища та забезпечення екологічної безпеки в Україні. Право і суспільство. 2016. № 5. С. 95–101.

14. Кириченко С.О. Система управління Збройних Сил України: ретроспективний аналіз і перспективи розвитку. Наука і оборона. 2007. № 3. С. 13–18.

15. Кісіль Р.-В. В. Системний аналіз механізму запобігання та протидії корупції у спеціалізованому законодавстві України. Науковий вісник Львівського університету бізнесу та права. 2013. № 4 (1). С. 150-154.

16. Кузьменко, Д.О. (2018). Повноваження військово-цивільних адміністрацій, як одного із органів публічного адміністрування в зоні проведення АТО в Україні. Сучасні правові системи світу в умовах глобалізації: реалії та перспективи: Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 9-10 березня 2018 р. С.78-80. Київ: Центр правових наукових досліджень.

17. Кузьменко, Д.О. (2020). Адміністративно-правове регулювання діяльності органів публічної адміністрації в зоні проведення Операції об'єднаних сил. Дисертація на здобуття наук. ступеня канд. юр. наук: 12.00.07. Дніпро. 185 с.
18. Кузніченко, С.О. & Шевченко, В.Й. (2017). Військово-цивільні адміністрації в Україні: досвід комплексного дослідження. (Монографія). Одеса : Букаєв Вадим Вікторович. 182 с.
19. Кузніченко С.О. Адміністративно-правовий режим воєнного стану: монографія. Одеса: ОДУВС, 2014. 232 с.
20. Миронюк Р.В. Публічне адміністрування: конспект лекцій. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2016. 81 с.
21. Олійник І.Л. Професійний розвиток державних службовців. Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. Серия «Юридические науки». Том 26 (65). 2013. № 2-1 (Ч. 2). С. 69–77.
22. Орлов Ю. В., Прібиткова Н. О. Війна та кримінально-правова політика України: виклики та відповіді. Право і безпека. 2022. No2 (85). С.40–49. DOI: 10.32631/pb.2022.2.04.
23. Офіційний сайт «Сарненська районна державна адміністрація» URL: <https://sarny-rda.gov.ua/>
24. Про військово-цивільні адміністрації. Закон України від 3 лютого 2015 року № 141-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
25. Про правовий режим воєнного стану. Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII (редакція 31.03.2023 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
26. Про утворення військово-цивільних адміністрацій. Указ Президента України від 7 серпня 2015 року № 469/2015. URL: <https://ips.ligazakon.net>.
27. Про утворення військових адміністрацій. Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 68/2022. URL: <https://www.president.gov.ua>.
28. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану

Закон України від 12.05.2022 No 2259-IX. Голос України. 19 травня 2022 р. URL: <http://www.golos.com.ua/article/360238>.

29. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» Закон України No 2102-IX. Голос України. 24 лютого 2022 р. URL: <http://www.golos.com.ua/article/356535>.

30. Про місцеве самоврядування в Україні Закон України від 21.05.1997 No 280/97-ВР. Відомо-сті Верховної Ради України (ВВР), 1997, No 24, ст. 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

31. Районні та обласні ради продовжують здійснювати свої повноваження в умовах воєнного стану. Гасяк Я. Веб-сайт “Львівська обласна рада”. 26 травня 2022 р. URL: <https://lvivoblrada.gov.ua/news/raionni-ta-oblasni-radi-prodovzhuyut-zdiisnyuvati-svoji-povnovazhennya-v-umovah-vojenного-stanu>.

32. Розпорядження ЧРВА від 24.02.2022 No 1 Про припинення повноважень Червоноградської районної ради Львівської області. Веб-сайт “Червоноградська районна військова адміні-страція”. 24 лютого 2022 р. URL: <https://www.chervonograd-rda.gov.ua/Rozporiadzhennia-raiyderzhaministratsii/Chg-rda-1555>

33. Саганюк Ф.В., Фролов В.С., Павленко В.І. та ін. Сектор безпеки і оборони України: стратегічне керівництво та військове управління: монографія / За ред. д-ра військ. наук, проф. І.С. Руснака. К.: ЦЗ МО та ГШ ЗС України, 2018. 230 с.

34. Сербин Р.А. Природа публічної адміністрації та її роль в адмініструванні благодійництва. Пріоритетні проблеми реформування системи законодавства України : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 23–24 липня 2015 р. Київ : Наук.-досл. ін-т публ. права, 2015. С. 180–181.

35. Сергієнко М.Г., Болбас О.М. Воєнна організація держави та захист національних інтересів України від зовнішніх та внутрішніх загроз. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2 (49). С. 283–289.

36. Ситник Г.П. Державне управління національною безпекою України. К.: Вид-во НАДУ, 2004. 407 с.
37. Сосновський М.В. Проблеми та перспективи розвитку громадянського суспільства в Україні. Державотворення та правотворення в Україні: проблеми та перспективи розвитку : тези доп. учасників II заочної наук.-практ. конф. (м. Львів, 16 квітня 2015 р.). Львів, 2015. С. 138–141.
38. Слуговін В.І. Трансформація системи державного управління у військовій сфері: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02; Донец. держ. ун-т упр. Донецьк, 2004.
39. Ткаченко С. О., Дядін А. С. Суспільна безпека в умовах воєнного стану та ментальної війни». Право і безпека. 2022. №3 (86) С. 128–139. DOI: 10.32631/pb.2022.3.11
40. Чепель, О. (2022). Військові адміністрації та військово-цивільні адміністрації України: що в них спільного та відмінного в умовах воєнного стану? URL: <https://law.chnu.edu.ua/viiskovi-administratsii-ta-viiskovo-tsyvilni-administratsii/>.
41. Шевченко, В.Й. (2019). Адміністративно-правовий статус військово-цивільних адміністрацій. Дисертація на здобуття наук. ступеня канд. юр. наук: 12.00.07. Одеса. 215 с.
42. Шевченко, В. Й. (2016). Адміністративно-правовий статус військово-цивільних адміністрацій. Науковий часопис Національної академії прокуратури України. № 4. С. 196-206. URL: <http://chasopysnapu.gp.gov.ua/chasopys/ua>.
43. Шамрай В.О. Військові формування та військова служба (організаційно-правові та управлінські аспекти). К.: Український фінансово-економічний ін-т, 1998. 225 с.
44. Administrative Service Delivery during War Time URL: <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/administrative-service-delivery-during-war-time-23d5a973/>

45. Cleveland H. The Twilight of Hierarchy: Speculations on the Global Information Society. *Public Administration Review*. Vol. 45. No. 1. P. 185–195.
46. Dahl R. On Democracy. Yale University Press, 2000. 217 p.
47. Denhardt R. The Future of Public Administration. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*. 1999. 4, 2. P. 279–292.
48. European Centre for the Development of Vocational Training. Terminology of European education and training policy. Second edition. A selection of 130 key terms. Luxembourg : Publications office of the European Union, 2014. 331 p.
49. Ellul J. The Technological Society, Vintage Books, Random House, New York, 1964. 272 p. 10. Gardner J. In Common Cause. Norton, 1972. 130 p.
50. Ishchenko, I., Shvets, K., Kupina, L., Kulyk, M., Bezpalova, O. Preventive activities of the National Police of Ukraine regarding violations of rights and freedoms of internally displaced persons. *Revista De La Universidad Del Zulia*. 2022. No 13 (38). PP. 169–179. DOI: <https://doi.org/10.46925//rdluz.38.12>
51. Jones, M. (2018). "Military Governance in International Zones: The Military Administration in Germany, Japan, and Iraq." Routledge.
52. Rosenbloom, D. H., & Nigro, L. G. (2016). "Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector." McGraw-Hill Education.
53. Brown, R., & Johnson, S. (2020). "International Models of Military Administration: A Comparative Study." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(3), 301-318.
54. Martinez, A. B., & Kim, Y. (2019). "The Role of Military Administrations in Post-Conflict Governance: Insights from Comparative Analysis." *Governance*, 32(4), 731-748.
55. Maurer I., Bartsch V., Ebers M. The Value of Intra-organizational Social Capital: How it Fosters Knowledge Transfer, Innovation Performance, and Growth. *Organization Studies*. 2011.V. 32(2). P. 157–185.

56. Michailova, S. and Minbaeva, D.B. (2012) Organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: The Danisco case. *International Business Review*. Vol. 21 No. 1. Pp. 59–70.

57. Mukamala, A. and Razmerita, L. (2014) Which factors influence the Adoption of Social Software? An Exploratory Study of Indian Information Technology Consultancy Firms. *Journal of Global Information Technology Management* special issue: “IT in India and the Indian Region”. Vol. 17 No. 3. Pp. 188–212.

58. Military Administration in Post-Conflict Settings: Lessons from International Experiences. URL: https://digitallibrary.un.org/record/745694/files/2009_EGM_Lessons_Learned.pdf

59. Public administration characteristics and performance in EU28: URL: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19963&langId=en>

60. What kind of jobs would a Public Administration degree land me in the Military? URL: <https://www.quora.com/What-kind-of-jobs-would-a-Public-Administration-degree-land-me-in-the-Military>