

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

КАФЕДРА ПАРЛАМЕНТАРИЗМУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
на тему

«МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ»

Студента 2 курсу магістратури заочної форми  
навчання спеціальності 281 «Публічне управління  
та адміністрування» освітньо-професійної  
програми «Парламентаризм та парламентська  
діяльність»

**Дьомича Гліба Олександровича**

Науковий керівник  
доктор філософії у галузі публічного управління  
та адміністрування **Дзега Володимир Дмитрович**  
Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає  
запозичень із праць інших авторів без відповідних  
посилань

Студент Г. Дьомича  
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри  
парламентаризму від « 04 » 12 2023 р., протокол № 14.

Завідувач кафедри парламентаризму, доктор політичних наук, професор  
Гошовська Валентина Андріївна

В. Гошовська  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

*Дьомич Гліб Олександрович.* Механізм підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

У магістерській роботі здійснено аналіз механізмів підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. Основні аспекти державного управління, його мета та засоби досягнення ефективності досліджуються для розуміння та визначення оптимальних шляхів оптимізації управлінських процесів. Робота висвітлює ключові тези щодо організації та функціонування системи управління, а також вивчає можливі шляхи вдосконалення процесу прийняття стратегічних рішень в органах публічної влади.

*Ключові слова:* управлінські рішення, публічна влада, державне управління, рішення в органах публічної влади, ефективність державного управління.

## ANNOTATION

Domych H. O. Mechanism for enhancing the efficiency of managerial decision-making in public authorities. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 «Public Management and Administration», specialty: 281 «Public Management and Administration». – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2023.

The master's work analyzed the features of the protection of citizens' rights and freedoms by local self-government bodies and developed recommendations for its improvement.

The master's thesis conducts an analysis of mechanisms to enhance the efficiency of managerial decision-making in public authorities. The fundamental aspects of state governance, its objectives, and means of achieving efficiency are explored to understand and identify optimal ways to optimize managerial processes. The work highlights key theses regarding the organization and functioning of the management system and explores possible avenues for improving the process of making strategic decisions in public authorities.

*Key words:* management decisions, public authority, government administration, state governance, decisions in public authorities, efficiency of government administration.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	7
1.1. Феномен публічного управління: природа та сутність.....	7
1.2. Стан дослідження у вітчизняній науці механізмів прийняття управлінських рішень в органах публічного управління.....	16
1.3. Принципи розробки механізмів та технологій прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.....	25
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	30
2.1. Основні принципи забезпечення ефективності прийняття і реалізації публічно-управлінських рішень.....	30
2.2. Інструменти забезпечення ефективності прийняття і реалізації публічно-управлінських рішень.....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	41
3.1. Органи публічного управління в межах моделі «нового публічного менеджменту»: принципи і організація роботи.....	41
3.2. Особливості прийняття управлінських рішень органами публічної влади в умовах воєнного стану .....	44
3.3. Практичні рекомендації з удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень (для посадових осіб ОМС та ОДВ).....	47
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

## ВСТУП

Державне управління – це сфера практики та теорії, центральна для публічного управління, в якій основна увага приділяється внутрішньому функціонуванню державних установ, зокрема, питанням управління, таким як контроль, керівництво, планування, організаційна підтримка, підтримка інформаційних технологій, управління людськими ресурсами та оцінка ефективності. Якісне державне управління має бути спрямоване на досягнення намічених результатів. Завдання лідерів державного сектора полягає в тому, щоб «спонукати співробітників, а також представників громадськості та окремих організацій працювати разом для досягнення результатів, на які вони можуть мати мало прямого впливу через децентралізацію влади» [1].

Термін «державне управління» можна використовувати як мінімум у трьох основних значеннях: діяльність посадових осіб та політиків, структури та процедури органів державної влади, систематичне вивчення діяльності чи структур та процедур.

Кожне рішення постійно супроводжує людину у сферах її діяльності: політичної, економічної, культурної, особистої. Щоб уникнути значних матеріальних та моральних втрат у процесі прийняття рішень, необхідно опанувати основні принципи процесу прийняття управлінських рішень.

Якщо при розробці управлінського рішення керівник та його команда не передбачили стратегію компанії, майбутні стандарти конкурентоспроможності продукції та зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії, настає банкрутство. Тому втрата якості управлінського рішення обернеться величезними втратами у майбутньому, оскільки неякісне рішення буде реалізовано та тиражовано на пізніших етапах життєвого циклу об'єкта.

Розвиток установи, а в відтак, і держави, залежить від правильного вибору управлінця. Найголовнішим завданням кожного керівника, незалежно від сфери управління, є правильність прийняття рішення. Гарний менеджер має володіти розумінням про всі аспекти та управлінські навички для прийняття правильного

рішення, він повинен швидко та своєчасно адаптуватися до складної ситуації та швидко знайти її рішення.

Рішення впливають на всі чотири основні аспекти управління: планування, організацію, мотивацію та контроль. І на всіх рівнях лідер має досягати результатів залежно від типу завдання, бути спрямованим на покращення роботи організації. Прийняття рішення – це, власне, процес їх розробки та вибору. Рішення управлінця – це результат вибору способу дій адміністративного суб'єкта (органу самоврядування), спрямованого на вирішення конкретної проблеми.

Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на предмет (систему) управління задля досягнення цілей організації. Розробка стратегій збільшення кількості прийнятих керівництвом публічної влади потрібне для вирішення проблем у сфері управління, покращення якості роботи. Впровадження нових технологій управління сприяє розвитку нових напрямів діяльності та створенню нових рішень для вирішення проблем та реорганізації структури управління, забезпечення ефективності інновацій.

Кожна установа має обрати свій підхід до підвищення якості управлінських рішень та формувати стратегію відповідно до особливостей своєї діяльності. Успішна реалізація процесу прийняття рішень органами публічної влади забезпечує досягнення цільових показників її діяльності організації, і варто зазначити, що цей процес складний та багатогранний, має бути чітко спланований для досягнення позитивних результатів.

Управлінські рішення багато в чому залежить від багатьох суб'єктивних чинників: логіки прийняття рішень, якості оцінки ситуації, структурованості завдань, ступеню культури лідерства, механізмів реалізації рішень, дисципліни їхньої реалізації. При цьому завжди слід пам'ятати, що навіть ретельно продумані рішення можуть бути неефективними, якщо вони не передбачають можливі зміни ситуації, виклики та ризики системи.

Щоб ухвалити правильне рішення та підвищити його ефективність, потрібно знати все про процес прийняття рішень в управлінні та його структурі.

Для кожного типу рішення повинна бути розроблена власна інформаційна система, яка допоможе менеджеру у виборі кращого варіанта прийнятого та реалізованого рішення.

Публічна влада на сьогодні має всі можливості вирішити питання підвищення ефективності прийняття управлінських рішень шляхом задоволення всіх потреб людей, яким вони адресовані. Тому прийняття рішень є найважливішою функцією управління та успішної реалізації державної політики, що забезпечує досягнення цілей, поставлених учасниками діяльності установи.

Питанням тенденцій розвитку публічного управління присвячені наукові праці різних вчених, а саме: Г. Атаманчука, В. Баштанника, Р. Ковбасюка, В. Мартиненка, Н. Мельтюхової, Дж. Нейсбіта, О. Оболенського, С. Серьогіна, Ю. Сурміна, А. Тоффлера, С. Удовіка, Ф. Фукуями, Ю. Хабермаса та ін.

Питанням, пов'язаним з процесом розробки і прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління, присвячена ціла низка праць таких науковців, як: В. Баштанник, В. Бакуменко, Ю. Кальниш, Т. Лозинська, В. Тимцуник, Ю. Ковбасюк, Ю. Сурмін, Ф. Томпсон, М. Снітчук, В. Чиркин, М. Білинська та ін.

Інформаційну складову прийняття управлінських рішень досліджували Н. Бондарчук, В. Василенко, М. Орлів, способи та методики обґрунтування управлінських рішень досліджували М. Демиденко, О. Крупський, Л. Матвійчук, С. Цюцюра, О. Криворучко.

Прийняття рішень органами публічної влади було предметом багатьох науковців, таких як В. Журавльова, З. Кісіль, А. Кошкіна, О. Мазяр, В. Решетило, Ю. Федотова та ін.

Разом з тим ця проблематика не достатньо висвітлена у наукових джерелах з позицій системного підходу. Проте в сучасних умовах зазначена проблематика набуває ще більшої актуальності, тому тема магістерської роботи є актуальною.

**Мета** магістерської роботи – дослідити специфіку ухвалення управлінських рішень як умови вдосконалення діяльності органів публічної влади.

Для досягнення цієї мети потрібно вирішити наступні **завдання**:

1. Визначити зміст та сутність механізму управління в органах публічної влади.
2. Розглянути особливості прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.
3. Дослідити напрями удосконалення прийняття управлінських рішень в органах публічної влади в умовах воєнного стану.

**Предметом** дослідження магістерської роботи є процес прийняття управлінських рішень.

**Об'єктом** дослідження є система прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.

Основними **методами** дослідження стали системний та процесний підхід, метод узагальнення, групування, аналіз та синтез.

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (52 найменування). Загальний обсяг роботи складає 64 сторінок, з них 58 сторінок основного тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

#### 1.1. Феномен публічного управління: природа та сутність

Термін «публічний» походить від латинського слова *publicus* – публічний, популярний. У латино-українському словнику слово *publicus* перекладається як «народ, національний, громадський, державний» [16]. Існує також визначення терміна «публічний» як відкритий, публічний, публічний [16]. У новому тлумачному словнику української мови вказано кілька значень слова «суспільність»: те, що відбувається у присутності публіки, народу; громадський, відкритий; призначений для загального відвідування та використання; публічний, універсальний, загальнодоступний; впливає на суспільство [16].

У етимологічному словнику української мови: «публіка» – група людей (глядачів, слухачів), що зібралася будь-де; публіцист, публіка, публікувати [16]. Деякі академічні лексикографи значення терміна «публічний» беруть із визначення «публіка» (від лат. *publica* — суспільство, народ, народ): загальний, заявлений, очевидний, відомий; організований для широкої публіки, суспільства, народу, усієї нації; загальне, щось що належить всім [16]. Також вони наводять переклад англійського слова *public* українською як *public, state* [16]. У юридичній термінології «публічність» розкривається у таких висловлюваннях, як «публічна влада» та «публічне право» [16]. Це означає, що коли йдеться про громадську владу, то її джерелом є народ країни. Коли йдеться про державне управління та адміністрування, то це управління за участю громадськості.

Щодо поняття «адміністрування» (англ. «*administero*» – «керувати, виконувати»), то, виходячи з наведених історичних та етимологічних наукових суджень, державне управління слід розглядати як бюрократичний метод управління за наказом, це процес досягнення національних цілей та інтересів у вигляді діяльності органів державної влади, у тому числі законодавчих, виконавчих та судових органів, а також органів місцевого самоврядування» [1].

З деяких академічних позицій «публічне управління можна визначити як елемент системи державного управління. Його часто плутають із державним управлінням. Публічне управління – це процес колективного прийняття та реалізації стратегічних рішень, заснований на злагоді та координації цілей та діяльності всіх ключових учасників» [28].

Публічне управління регулюється законами та іншими правовими актами. «Діяльність суб'єктів публічного управління спрямована на:

- прийняття управлінських рішень;
- надання адміністративних послуг;
- здійснення внутрішнього управління суб'єктом публічного управління.

У вузькому значенні публічне управління включає взаємодію суб'єктів з виконавчою владою, а ширшому – з усіма трьома органами влади різних рівнях прийняття рішень (державному, регіональному, місцевому)» [51].

Адміністративне регулювання – «діяльність суб'єкта державного управління, що полягає у виданні постанов, ухвал, постанов та інших нормативних актів з метою реалізації закону. Внутрішнє управління – це діяльність, що забезпечує самостійне функціонування суб'єкта управління (порядок організаційно-управлінської структури, документації, управління роботою, матеріалами, фінансовими ресурсами, документообігом)» [9].

Тому в Україні «дедалі більшого визнання набуває класична академічна модель управління в державному секторі, і ми досі використовуємо термін «публічне управління», який не повною мірою відповідає сучасній дійсності та ближчий за змістом до визначення поняття «державне управління». Часто ці два різні терміни «публічне управління» та «державне управління» перекладаються з англійської на українську як «державне управління». Однак це лише дві різні теорії, в основі яких вказується, що основною особливістю державного управління є його авторитарний характер, джерело якого лежить у волі держави і яке поширюється на все суспільство» [11].

Загалом державне управління має свою специфіку:

- «воно базується, підтримується та забезпечується державною владою; воно поширюється на суспільство загалом та її межі у сфері державної зовнішньої політики України. Це держава, яка за допомогою законодавчої діяльності встановлює основні, загальні та типові правила поведінки людей;
- державне управління діє системно та безперервно, поєднуючи функціонування таких структур, як державний механізм, державний апарат та державна служба» [15].

У силу специфіки державного управління можна сказати, що «за допомогою послуг і функцій воно є одним з унікальних способів реалізації прав і законних інтересів громадян, забезпечуючи при цьому їх належну реалізацію та захист на державному рівні. Управління є прерогативою виконавчої влади чи посадових осіб, які здійснюють державну владу» [19]. Державне управління «як наукове поняття та практична діяльність – це регульована законами та іншими нормативними правовими актами діяльність суб'єктів державного управління, спрямована на реалізацію законів та інших нормативних правових актів шляхом ухвалення управлінських рішень та надання встановлених законом адміністративних послуг» [45].

«Установи у вигляді державних чи недержавних суб'єктів громадської влади та виконувані ними функції можна охарактеризувати як управління, основними структурними елементами якого є виконавчі органи на загальному і місцевому рівнях. Державне управління, використовуючи створені механізми, забезпечує здійснення регулюючого на соціально-економічні системи територіальних одиниць різного рівня з метою забезпечення людям гідних умов життя, цим виконуючи функцію реалізації прав і законних інтересів громадян України, в тому числі тих, які тимчасово проживають за межами її території, наприклад, захист прав власності на нерухоме майно у формі проведення процедури їх офіційної реєстрації. Тактика державного управління – це детальний опис діяльності, яку суб'єкт державного управління повинен

здійснювати логічно, доцільно та з використанням конкретних засобів та прийомів для досягнення конкретної мети» [22].

Методи державного управління як явище, яке розглядається прецедентним правом, «полягають у практичному здійсненні адміністративних повноважень державного управління. Вони мають низку своїх особливостей:

- висловлюють суспільний інтерес;
- реалізовані у процесі державного управління;
- вони є регулюючий вплив державного управління на поведінку суб'єктів суспільства і є змістом цього впливу;
- вони завжди містять керівні засади держави, що виражається у юридично обов'язкових правилах державного управління;
- це засіб реалізації встановлених повноважень суб'єктів державного управління, тобто правовий зміст методів перебуває у віданні органу, який їх застосовує;
- мають свій зовнішній вираз – форми державного управління (легальні та позаправові)» [8].

Вибір конкретних методів державного управління «залежить не тільки безпосередньо від конкретного організаційно-правового статусу суб'єктів державного управління, а насамперед від специфіки об'єкта впливу (індивідуального чи колективного, форми власності, адміністративно-правового статусу). Іншими словами, методи державного управління – це методи та практичні особливості реалізації відповідної діяльності» [40].

Відповідно до сучасних наукових досліджень, «державне управління, як і будь-який правовий інститут, керується своїми принципами: пріоритет державної політики, об'єктивність, ентропійна економія, раціональне використання часу, самоорганізація громадянського суспільства, зворотний зв'язок» [13].

«Принцип державної політики як принципу державного управління виявляється у тому, що економічна діяльність ґрунтується на власних цілях, завданнях, основних формах та методах держави. Принцип об'єктивності у

управлінні означає діяти з урахуванням достовірно об'єктивної інформації, з урахуванням реальних фактів, а чи не з урахуванням умовних прогнозів. Принцип збереження ентропії характеризує умови системи. Чим менший захід ентропії, тим вищий порядок соціальної системи. Найменша дія як принцип державного управління – це здатність вибрати з можливого списку управлінських впливів ті, що призводять до мінімального виміру ентропії. Рациональне використання часу як принцип функціонування цієї сфери суспільних відносин всебічно оптимізує час, що витрачається на розробку та реалізацію управлінських рішень. Принцип результатів та цілей у суспільному розвитку над діями і рішеннями органів державного управління лежить в основі принципу державного управління по відношенню до самоорганізації громадянського суспільства. А принцип зворотного зв'язку як принципу управління вимагає від суб'єкта управління постійного контролю над тим, як об'єкт управління реагує на його дії. Найкращим прикладом сприйняття та розуміння концепції державного управління в Україні є трактування державного управління як провідного впливу держави на соціальну систему» [14].

Нинішня криза у державному управлінні передбачувано є наслідком дисбалансу, спричиненого інноваційними рішеннями, що вказує на те, що національні уряди не завжди здатні адекватно реагувати на нові виклики. Недовіра до уряду, відсутність багатьох глобальних ініціатив, економічна нестабільність, виникнення численних міжнародних конфліктів та спроби багатьох країн знайти свій власний шлях – усе це є результатом того, що уряди втрачають владу через опір вирішенню адміністративних проблем. проблеми.

«При розгляді концептуальних принципів ефективності управління перш за все необхідно пояснити правову природу державного управління, тобто. його реалізацію як і колективних, і у приватних інтересах. Зміст ефективного державного управління виявляється у задоволенні потреб громадян органами державної влади та місцевого самоврядування, а вирішальним фактором оцінки державного управління є соціально прийнятний рівень задоволення цих потреб» [23].

Більше того, державне управління є складною системою, яка пов'язана з організаційною структурою, організаційними правилами та інструкціями, раціональністю її функціонування. Структури та функції державного управління мають відповідати чинному законодавству. Зміни у державному секторі передбачають запровадження нових рішень.

Державні інститути зараз відіграють ключову роль у встановленні правильних стимулів, зменшенні невизначеності та досягненні довгострокового процвітання будь-якої країни. Прогалини у функціонуванні державного управління можуть призвести до суттєвих перешкод для функціонування внутрішнього ринку, регіональних та місцевих інвестицій та інновацій. Наприклад, деякі країни ЄС зробили свідомі та послідовні зусилля щодо підвищення ефективності своєї адміністрації, водночас будучи змушені фундаментально переосмислити складові своїх адміністративних систем.

Нинішні темпи соціальних, технологічних та економічних змін вимагають від усіх органів державного управління адаптації до нових реалій. «Державне управління слід розглядати у багатьох аспектах:

- державне управління відображає інституційні засади державного управління;
- державне управління засноване на потребах спільноти та діє через організаційні структури, процеси, ролі, відносини, політику та програми;
- державне управління несе відповідальність за стійке економічне процвітання, соціальну згуртованість та добробут людини;
- державне управління впливає на довіру суспільства та створює умови для створення суспільних цінностей» [20].

П. Кравчук вважає, що «стратегічне управління істотно впливає на функціонування державного управління» [34]. С. Чеслак зазначає, що «публічне управління є сукупністю різних видів управління, які у сфері громадських справ, зокрема державного управління та місцевого самоврядування. Державне

управління є регламент, визначальний структури, діяльність і персонал всього даного типу управління» [14].

На думку Ю. Пенса, «стратегічне управління передбачає довгострокове прагнення організації до успіху, інтеграцію різних підходів і знань з різних галузей, воно також включає виявлення ключових факторів, дослідження та визначення взаємозалежностей між ними, їх впливу на майбутнє, адаптуючи концепцію розвитку до очікуваних змінних ситуацій, створюваних ринковими та екологічними умовами» [19].

У державному управлінні «суб'єктом управління можуть бути особи, організації чи речі, пов'язані з плануванням та реалізацією суспільних завдань, які, на відміну від організацій, не обов'язково мають керуватись менеджерськими діями, що вживаються для досягнення бажаної послідовності процесів та явищ усередині місцевого самоврядування» [34].

Тим не менш, «існує і думка, що державне управління здійснюють громадські діячі, які приймають впливові політичні рішення, що відображає лише невелику частину впливу суб'єктів управління на соціальні процеси. Варто погодитися, що головною метою кожного менеджера у державному чи приватному секторі є досягнення максимальної ефективності, результативності та ефективності за мінімальних витрат ресурсів, часу та зусиль. Якщо керівник своєю діяльністю безпосередньо впливає на діяльність конкретного суб'єкта, то державний менеджер впливає на якість життя громадян конкретної адміністративно-територіальної одиниці чи країни» [23].

Не слід ігнорувати той факт, що, «по-перше, керівники підприємств впливають на рівень добробуту населення шляхом визначення розміру фактичної заробітної плати та забезпечення її своєчасної виплати, встановлення цін на товари та послуги, участі у громадському житті, значних проєктах тощо. По-друге, значну частину своєї діяльності вони ведуть публічно (крім тієї, що з комерційною таємницею), і тому їх вважатимуть публічними. Тим не менш, державні менеджери, по-перше, регулюють діяльність суб'єктів господарювання, тим самим опосередковано впливаючи на добробут населення;

По-друге, деякі її представники ведуть діяльність, пов'язану з державною таємницею, і тому належать не суспільству, а державному управлінню. До речі, цей вплив по-різному для різних категорій (інвестори, підприємці, самозайняті люди, наймані працівники) і тому не всім вдається повною мірою реалізувати прагнення до максимізації власного добробуту – надання матеріальних та духовних благ та послуг» [39].

Відповідно до європейських стандартів, держава має забезпечити громадянам право брати участь в управлінні державними справами, щоб створити демократичне суспільство, що ґрунтується на верховенстві закону. Відповідно до Рекомендацій Ради Європи щодо статусу неурядових організацій у Європі, які встановлюють чіткі стандарти роботи державного управління, «держава має:

- забезпечити сприятливе законодавство щодо створення та реєстрації різних форм неурядових організацій;
- створити сприятливі податкові умови;
- надання державної фінансової підтримки проектам та ініціативам громадських організацій;
- запровадити механізми консультацій та участі;
- надати громадським організаціям та іншим об'єднанням можливість брати участь у розробці, контролі та реалізації політики» [7].

Розробка стратегії управління персоналом у державному управлінні відбувається за таких умов:

- «чітка уніфікація організаційної структури та децентралізація процесів прийняття рішень;
- необхідність постійного підвищення рівня кваліфікації та навичок у зв'язку зі зростаючим попитом на фахівців;
- нова філософія управління людськими ресурсами у громадській організації, що наголошує на стратегічному аспекті діяльності чиновників;

- нові тенденції у менеджменті, наприклад, управління проектами з акцентом на ефективну командну роботу;
- технологічні зміни, орієнтовані на комунікацію та функціонування інформаційного суспільства;
- ефективність управління за цілями;
- зростаюча роль знань у громадських організаціях» [15].

Вплив інститутів влади на відносини між державою, місцевим самоврядуванням, бізнесом та населенням з метою узгодження їхніх інтересів та максимізації вигод. Тому замість глобалізації державного управління, заснованої на багатонаціональних угодах та координації ієрархічної стабільності, нова реальність управління стосується всіх без винятку країн в умовах нестабільності та невизначеності. «За останнє десятиліття стало ясно, що адміністративні інструменти та процедури (так звані адміністративні механізми) повинні зазнавати суттєвої та неодноразової переробки та модернізації. Більшість рішень, що приймаються суб'єктами державного управління, найчастіше є багатоваріантними, але в той же час існують такі, при яких дуже складно прорахувати не лише кінцевий результат (переважно економічний ефект), а й можливі наслідки (альтернативні параметри)» [30].

Результати впливу державного управління на добробут суспільства оцінюються шляхом аналізу показників, переважно кількісних, що дозволяє мінімізувати їхню суб'єктивність. Тому основними рисами державного управління є гуманістичний характер управлінських рішень, задоволення приватно-правових інтересів, залучення громадськості до реалізації державної політики, прозорість управління тощо. Управління у всіх сферах життя враховує необхідність впровадження ефективних механізмів підзвітності органів державної влади, дотримання принципів прозорості та можливості громадського обговорення при прийнятті рішень та адміністративних законів.

## **1.2. Стан дослідження у вітчизняній науці механізмів прийняття управлінських рішень в органах публічного управління**

Сучасні виклики глобалізації та соціальні зміни в Україні потребують поглиблення та інтенсифікації процесів трансформації державного управління в Україні на основі принципів демократії, прозорості, підзвітності та підконтрольності системи державного управління стосовно громадянського суспільства. У процесах трансформації національного державного управління простежуються певні тенденції та напрями змін у бік європеїзації державного управління, децентралізації влади, запровадження демократичних принципів управління та нового державного управління.

У сучасних умовах державного становлення акцент робиться на створенні ефективної системи державного управління державою, яка б сприяла зміцненню України як правової європейської держави з високим рівнем життя її населення. Демократія, політична та соціальна стабільність, вироблення оптимального механізму функціонування влади на основі відповідності сучасним умовам розвитку ринкової економіки, демократичних змін у суспільстві та взаємодії із суспільством.

Зрештою, «створення ефективного державного управління в Україні можливе лише за умови об'єднання сучасних наукових досліджень у галузі державного будівництва, законодавчої та нормативної діяльності, практики організаційного управління, удосконалення державного апарату, матеріально-технічного забезпечення. Адаптація національної практики управління до сучасних тенденцій глобальних трансформаційних процесів європейських країн дозволить досягти позитивного результату для функціонування державного управління в Україні» [41].

Державне управління перебуває під впливом низки тенденцій та чинників у суспільному розвитку. «Провідну роль серед них відіграють процеси довкола державного управління: глобалізація та її виклики, перехід сучасного суспільства до фази постіндустріального інформаційного розвитку, його

демократизація та емансипація людини, а також внутрішні чинники, що рушать розвиток державного управління. розвиток державного управління як сфери людської діяльності. Тому основними передумовами трансформаційних процесів національної системи державного управління є соціальні, економічні, політичні, ціннісні та ментальні зміни, а найважливішою передумовою, на наш погляд, є формування постіндустріальної інформаційно-комунікаційної цивілізації. Зміни, які у системі управління, носять різний характер. Причинами цих змін є загальна освіта, глобальні зміни, зміни в економічній теорії, технологіях та зміни у приватному та державному секторах» [4].

Усі тенденції можна умовно поєднати за окремими компонентами державного управління. Вони є основними довгостроковими тенденціями розвитку менеджменту, тому «можна виділити такі тенденції державного управління:

- тенденції зміни суб'єктів управлінської діяльності в державному управлінні;
- тенденції зміни адміністративних об'єктів;
- зміна цілей державного управління;
- тенденції до зміни відносин керівництва;
- зміна ціннісних орієнтацій у державному управлінні;
- тенденції зміни концепцій та теоретичних підходів до державного управління;
- тенденції до європеїзації системи державного управління;
- тенденції використання новітніх технологій у процесі управління, електронного управління та ін.» [8].

Аналізуючи тенденції змін у суб'єктах управління, слід зазначити, що нині відбувається прискорення процесу демократизації влади, використання партнерських підходів у прийнятті рішень, розвиток та диверсифікація форм та методів взаємодії з населенням, сприяння посиленню відкритості управління, участі у ньому громадян, партисипативних методів взаємодії з громадянами з метою залучення їх до процесу прийняття рішень. В результаті суб'єкт

управління втрачає свої одноособові повноваження в управлінні та стає субодиницею колективного суб'єкта діяльності державного управління.

На сучасному етапі розвитку держави «система державного управління активно переходить від бюрократичного патерналізму до представництва територіальних громад та активної участі неурядових організацій. Стає важливим широке залучення представників неурядових організацій, економічних структур, зацікавлених груп та громадянського суспільства загалом у функціонування державного управління, що характеризується використанням найсучасніших концепцій державного управління у процесах державного будівництва, тобто поняття «активна держава», «демократичний уряд», «нове державне управління» [32].

«Практична реалізація передумов сучасних концепцій державного управління проявляється у посиленні впливу громадянського суспільства на державне управління, починаючи від недооцінки громадянського суспільства або патерналістського ставлення до нього держави та її органів, закінчуючи створенням багатосторонніх відносин з її основою партнерства та співробітництва в різних сферах відносин. Це виявляється в активному залученні до процесів державного будівництва великої кількості вчених, підприємців, активістів громадських організацій як консультантів та аналітиків, що викликано інтенсивними процесами розвитку професійного поділу праці управлінців» [19].

Тенденцію до зміни об'єктів управління ми виявляємо у проблемі обмеженості ресурсів, яка підкреслює перехід від використання ресурсів до створення, що призводить до перетворення ресурсів із засобу управління на його об'єкт. Залежність системи управління виключно від матеріальних та фінансових ресурсів переходить у дедалі більшу залежність від інформаційних ресурсів. Переглядаються роль та функції держави як регулюючого органу, тобто. держава намагається зберегти свою присутність та вплив у різних сферах життя суспільства, співпрацюючи з представниками громадських структур.

Тому однією з позитивних тенденцій розвитку вітчизняного державного управління є реструктуризація системи державного управління, спрямована на

покращення взаємодії установ державного управління з громадянами та надання їм якісних адміністративних послуг у економічній, правовій, соціально-економічній сфері, культурній та інших галузях. Однак питання реформування системи адміністративно-територіального устрою та державного управління на основі сучасних форм співвідношення централізації та децентралізації досі залишаються невирішеними.

Тому вважаємо за доцільне погодитися з думкою Ф. Фукуями про те, що «...централізовані, авторитарні компанії зазнають невдачі з тих самих причин, що й централізовані та авторитарні держави – вони не здатні задовольнити дедалі складніші інформаційні потреби світу» [11].

Тенденції зміни цілей державного управління проявляються у перемиканні уваги державного управління з процесу на ефективність та кінцевий результат управлінської діяльності. Ефективність кінцевого результату державного управління повинна забезпечуватися за рахунок забезпечення висококваліфікованої управлінської еліти, яка повинна орієнтуватися на підвищення свого статусу за рахунок відповідних зарплат та неформального авторитету, а також перетворення державних службовців на професійних працівників даної системи обслуговування з метою забезпечення ефективності кінцевого результату державного управління: надання якісних управлінських послуг, пошук ефективних інструментів та технологій боротьби з корупцією, зловживанням службовим становищем, порушенням прав та свобод громадян у системі державного управління.

Сьогодні актуальні питання укомплектування державного управління висококваліфікованими державними службовцями, компетенцій управлінської еліти, її мобільності та здатності швидко та ефективно приймати управлінські рішення. «Тому однією з найактуальніших проблем процесу трансформації системи державного управління є відсутність сучасних управлінських знань у управлінської еліти, крайня бюрократизація процесів прийняття та реалізації рішень, низька кваліфікація чиновників, що є причиною сучасної системної кризи суспільства. У зв'язку з цим дедалі гострішою стає потреба у професійних

та підготовлених управлінцях, що є прямим наслідком функціонування професійної освіти у сфері державного управління» [26].

Зростає необхідність змінити менталітет чиновників, які мають виступати як державні менеджери. Не можна не погодитися з С. Л. Удовиком, який характеризує сучасні напрями розвитку української державності та зазначає, що «необхідна радикальна зміна відносин чиновників. Їхньою метою має стати обмеження документообігу та кількості ієрархічних зв'язків за рахунок розвитку горизонтальних зв'язків» [10].

Так, залежно від сфери діяльності чиновника, це або зацікавленість у контрольованому ним економічному зростанні, або, якщо це стосується населення, зацікавленість у збільшенні кількості позитивних завдань, якості та ефективності послуг, що надаються. Зі зростанням соціальних вимог до дієздатності держави відбувається відмова від суто ліберальної моделі її функціонування та вважаємо, що це призведе до збільшення попиту на професійних керівників, які володіють адміністративними методами управління. Підвищений попит на них пояснюється поступовим відходом від неефективних радянських принципів державного управління до гнучких принципів управління, що ґрунтуються на принципах ефективності та результативності, надання державним менеджером якісних управлінських послуг на основі реалізації основних постулатів нового державного менеджменту.

«Сучасна практика управління вимагає не лише спеціаліста в галузі державного управління, але насамперед адміністратора, аналітика, антикризового та інноваційного менеджера. Ймовірно, багатоступенева система підвищення кваліфікації чиновників виявиться перспективнішою порівняно з одноступеневою. Що стосується тенденцій до зміни відносин лідерства, то вони досить інтенсивно виявляються при переході від ієрархії до відносин горизонтальної координації, використанні теорії альянсів, тобто асоціативних форм організації та лідерства» [9].

«Зростає роль координації над підпорядкуванням, зростає і реорганізація, сприймається як модель управління, коли досягається правова перевага однієї

спільноти над іншими чи певних сторін, частин та елементів однієї спільноти над іншою, як у горизонталі, і по вертикалі» [25].

Тому велике значення надається зміцненню довіри між усіма людьми, які приймають участь в управлінні. Дослідження Ф. Фукуями підтверджують гіпотезу про те, що «довіра є ефективним інструментом досягнення економічного та політичного успіху» [12]. На сучасному етапі у суспільному розвитку також відбуваються зміни у співвідношенні централізації та децентралізації. Відбувається перехід від формальної організації до корпоративних зв'язків, відносин, організації та культури. Корпоративне управління – це форма організації суспільних справ, що дозволяє досягти балансу інтересів усіх активних сторін суспільства, організацій та компаній на основі договорів, норм та корпоративних цінностей. Корпоратизація державного управління суттєво змінює всі його аспекти, змушуючи його діяти відповідно до ustalених цінностей, інтересів та стратегій, заснованих на дотриманні договорів та веденні балансів.

Управлінські функції у державному управлінні також піддаються процесам трансформації. «Пріоритетом є планування, мотивація та координація, а не контроль та організація, відбувається перехід від управління до регулювання, дерегулювання та саморегулювання, від дії до посередництва, відбувається лібералізація контролю, додавання самоконтролю та зовнішнього контролю» [18].

Таким чином, «сьогоднішнє державне управління характеризується переходом від концентрації, накопичення та використання ресурсів до їх розподілу та створення, від орієнтації на розвиток інвестованих ресурсів до орієнтації на ефективність та результат, переходом від програмної мети до проєкту – управління програмними цілями, що передбачає розробку сукупності узгоджених проєктів та програм розвитку основних підсистем, побудованих на основі антикризового, сталого розвитку» [33].

Також відбувається перехід у функціонуванні органів влади від закритої системи ухвалення управлінських рішень до прозорості, підзвітності та

контролю з боку громадянського суспільства в умовах розширення державного управління. «Здійснення загального блага вимагає найвищого рівня відкритості, громадського визнання та консультацій із суспільством. Також спостерігається тенденція підвищення значущості функції надання соціальних послуг, що призведе до переорієнтації від безпосереднього надання послуг населенню до організації партнерських відносин задоволення сервісних потреб і надання різних соціальних послуг, задоволення їх потреб та забезпечення покращення якості. Більше того, перспективним є процес переходу від адміністративного управління до складного поєднання організаційно-управлінського, інформаційно-аналітичного управління, соціального обслуговування та громадських комунікацій» [51].

«Тенденції зміни ціннісних орієнтацій у державному управлінні характеризуються усуненням акцентів від сприйняття держави та державної влади як домінуючих до визнання людини головним суб'єктом державного управління та забезпечення блага громадян основною метою суспільної діяльності. адміністрація. Більше того, відбуваються суттєві зміни у взаєминах керівників з підлеглими з погляду їхньої участі у прийнятті управлінських рішень та звернення відповідно до принципів теорії людського капіталу. Побудова відносин державного управління з впливовими групами суспільства, такими як громадські організації, опозиційні структури та бізнес-середовище, потребує значних зусиль щодо налагодження плідної співпраці та комунікації з метою прийняття та реалізації рішень державного управління. При цьому простежується зсув від концентрації основних ресурсів на прийнятті та реалізації управлінських рішень до концентрації основних зусиль на реалізації соціального діалогу, угод та комунікації із громадянським суспільством» [3].

Основними тенденціями зміни концепції управління стане розвиток теорії управління з позицій про «прорив», тобто. швидкий розвиток системи управління у бік власного оздоровлення та відродження зони управління, щоб уникнути подолання кризових та стагнаційних процесів та закріплення лідерства країни. До найвідоміших «концепцій державного управління відносяться:

- веберівська модель раціональної бюрократії;
- модель системного управління, заснована на прозорих організаційних і структурних структурах та функціонуванні держави;
- концепція децентралізації та соціального саморегулювання, також заснована на мережах; трисекторне партнерство;
- державна лібералізація та поділ влади;
- концепція «хорошого управління» (демократичного правління), «державного управління», заснованого на цінностях, максимальній відкритості, комунікативних процедурах та балансі інтересів;
- «новий публічний менеджмент», що передбачає впровадження методів управління та менеджерів-менеджерів у державне управління та спрямований на досягнення ефективності та результативності управлінських рішень;
- електронний уряд» [12].

У сучасному державному управлінні «спостерігається перехід від ідеології адміністративного управління до складної єдності ідеології організаційно-управлінського, інформаційно-аналітичного, соціального обслуговування та громадсько-комунікаційного управління. Йде активний пошук як прикладних теорій державного управління, а й загальної парадигми державного управління, яка становитиме ідейно-філософську основу сучасного управління» [48].

Зрозуміло, що переймання зарубіжного досвіду та запровадження деяких аспектів державного управління у практику вітчизняного державного управління можливе лише після ретельного вивчення вітчизняної специфіки розвитку системи державного управління та виявлення її відповідності розвитку. досягнення світової науки та практики державного управління.

На нашу думку, «позитивні тенденції можна спостерігати так:

- у процесах поступового вдосконалення моделі державного управління;

- формування ефективної організації та діяльності органів виконавчої влади на центральному, регіональному та місцевому рівнях;
- реформувати місцеве самоврядування та створити самодостатні територіальні громади, здатні ефективно вирішувати проблеми місцевого значення;
- процеси перерозподілу та розмежування компетенції та повноважень органів державної влади;
- реформа територіальної організації влади на основі принципів економічної доцільності та соціальної необхідності;
- процеси реформування та модернізації державної служби та служб в органах місцевого самоврядування, спрямовані на створення високопрофесійної та політично нейтральної державної служби, що ґрунтуються на впровадженні нової ідеології функціонування державної влади як діяльності, основною метою якої є забезпечення реалізації прав і свобод громадян, забезпечення високої якості адміністративних послуг, забезпечення прозорості, прозорості та відкритості діяльності органів та установ державного управління» [36];
- «активізація процесів запобігання та боротьби з корупцією шляхом створення відповідних антикорупційних органів;
- використання сучасних інформаційних технологій у системі державного управління;
- впровадження електронного управління у діяльність органів державної влади» [18].

У рамках трансформації системи державного управління можна спостерігати позитивну тенденцію в плані ефективних процесів децентралізації влади та розвитку нового формату балансу у відносинах органів центрального державного управління з новоствореними територіальними одиницями.

Це рівень державної влади, найближчий до громадянина та найкраще знайомий із повсякденними проблемами життя мешканців територіальних громад, він може надавати населенню широкий спектр державних послуг.

Децентралізація є одним із важливих напрямів розвитку державного управління в Україні, оскільки передбачає передачу влади від центру органам місцевого самоврядування та створення механізму співробітництва між ними, що дозволяє краще вирішувати проблеми місцевої влади. «При цьому децентралізація не повинна призводити до деконцентрації влади, тобто перерозподілу влади всередині виконавчої влади або передачі її місцевим виконавчим органам. Натомість децентралізація влади передбачає передачу повноважень щодо прийняття рішень між центральним урядом та місцевим урядом. Це пов'язано з тим, що влада має ефективно вирішувати місцеві проблеми, враховуючи інтереси відповідних місцевих органів влади» [4].

### **1.3. Принципи розробки механізмів та технологій прийняття управлінських рішень в органах публічної влади**

У країні з розвиненою системою державної влади та місцевого самоврядування публічне управління є багатограним і складним явищем. «Державне управління та адміністрація спрямовані як на управління галузями та сферами життя суспільства в цілому, так і на місцеве самоврядування та саморозвиток відповідно до потреб громадян. Система державного управління являє собою відкриту соціальну систему, яка прагне до рівноваги, але не має його. Загальною особливістю системи державного управління є її розмір, складність, монополія на законодавчу та нормативно-правову діяльність, а також різноманіття управлінських процесів в органах влади та управлінні» [13].

Управлінські рішення у державному управлінні досить складні та різноманітні, що ускладнює процес їх прийняття. Відомо, що саме прийняття рішень є основою управлінської діяльності загалом і державного управління зокрема. У зв'язку з тим, що державне управління є складним соціально-

економічним процесом, прийняття рішень у його галузі вимагає великих зусиль і часу на збирання та обробку інформації, а помилки можуть призвести до соціальної нестабільності та непередбачуваних наслідків у майбутньому.

Рішення, які приймаються на державному рівні і зачіпають все суспільство або його найважливіші галузі, можуть регулювати поведінку всіх великих соціальних груп та окремих громадян, вони мають бути якісними, а помилки можуть навіть призвести до краху державної системи.

Державне управління нині є галуззю знань, що «швидко та динамічно розвивається в Україні. Державне управління, по суті, має поняття «менеджмент», яке неможливе без управлінських рішень. Тому визначення особливостей процесу прийняття управлінських рішень у сфері державного управління стає дедалі актуальнішим. Для України шлях системних реформ є надзвичайно важливим, оскільки вони стосуються всіх сфер життя та від своєчасності та швидкості яких залежить майбутнє України. Для реалізації будь-яких реформ необхідна ефективна система управління суспільним простором, ефективність якої залежить від організації процесу ухвалення управлінських рішень» [5].

Розглянемо процес прийняття управлінських рішень загалом. У сучасній теорії управління існують дві основні теорії прийняття управлінських рішень: нормативна (раціональна) теорія, заснована на нормах, і поведінкова, тобто психологічна теорія, що описує досвід прийняття та формування рішень однією або кількома особами.

Управлінська діяльність у громадському просторі передбачає колективний вплив групи громадян через різні органи влади з урахуванням лінійних і функціональних зв'язків. «Процес управління – це свідома і цілеспрямована діяльність, яка передбачає реалізацію повноважень суб'єктів управління у вигляді розробки, прийняття та реалізації державних управлінських рішень, і навіть послідовну реалізацію управлінського циклу у вигляді планування, організації, мотивації та контролю, який істотно впливає на зміни в суспільстві, спрямовані на досягнення бажаного стану відповідно до поставлених цілей» [7].

Рішення у державному управлінні – це управлінське рішення, прийняте органами структури державної влади, спрямоване на визначення та реалізацію цілей, стратегії, державної політики, державних функцій та вирішення інших завдань державному рівні.

Рішення у державному управлінні виконують такі «основні функції: забезпечувальна, скеровуюча та координуюча. Виконуючи конкретні функції, прийняте рішення може найефективніше і з найменшими витратами досягти запланованої мети. У теорії та практиці державного управління склалася певна послідовність етапів прийняття управлінських рішень» [15].

Загалом виділяють «такі основні етапи:

1. Аналізуються та визначаються пріоритетні проблеми та формується програма залежно від ступеня їх важливості. Для виявлення пріоритетних питань збирається та аналізується вся доступна інформація, необхідна для ухвалення рішення, в тому числі інтереси, запити та побажання різних соціальних груп, окремих громадян та громадських об'єднань. Потім обираються проблеми, які потребують вирішення, і створюється соціально-політична основа програми.

2. Відповідно до порядку денного розробляються та розглядаються можливі альтернативні варіанти публічних рішень. Список альтернативних рішень дозволяє вибрати оптимальне рішення з кількох альтернатив.

3. Остаточний відбір та формулювання суспільного рішення. Рішення, прийняте попередньому етапі, виноситься на голосування чи досягнення консенсусу в демократичних органах суб'єкту управління. Цей етап вважається основним етапом процесу ухвалення управлінських рішень.

4. Практична реалізація управлінських рішень. Цей етап передбачає практичну реалізацію розробленого управлінського рішення, яка може бути реалізована за допомогою поєднання методів примусу та переконання, а також окремих соціотехнічних заходів (маніпуляції, маневрування тощо) для реалізації цього типу рішення.

5. Моніторинг ходу реалізації управлінських рішень та результатів, досягнутих у результаті їх реалізації. Контроль забезпечує зворотний зв'язок між

прийняттям рішення та його реалізацією. Це дозволяє відстежувати ефективність ухваленого рішення» [17].

Основними вимогами до управлінських рішень у державному управлінні є:

- «законність (відповідність чинному законодавству України, визнаним нормам міжнародного права);
- з урахуванням рішень вищих державних органів та раніше прийнятих рішень;
- власні рішення (дотримання раніше прийнятих рішень означає, перш за все, системність та послідовність розвитку);
- обґрунтованість, своєчасність та реалізм;
- на основі повної, точної, об'єктивної та достовірної інформації з урахуванням досвіду;
- відповідність кінцевої мети, чітке визначення основного контексту, пріоритетних цілей та завдань;
- компетенції: рішення приймається лише уповноваженим органом чи керівником та адресоване уповноваженим організаціям чи керівникам;
- специфіка: чітке визначення коштів, термінів та відповідальних виконавців;
- повнота та зрозумілість змісту, зв'язність та логіка викладу» [26].

Таким чином, «основними ознаками державних управлінських рішень є:

- прийняті державними органами;
- орієнтація на вирішення проблем на державному рівні;
- приналежність до державних адміністративних відносин;
- розробка у вигляді законодавчих та інших нормативних правових актів, політичних рішень (доктрин, стратегій, концепцій), програмно-цільових документів (програм, проектів, сценаріїв, планів), організаційно-розпорядчих рішень (наказів, доручень тощо);

- створення на їх основі впливу державного управління;
- обов'язкові до виконання всіма зазначеними у ньому особами, підприємствами, організаціями, установами та державними органами;
- пріоритет забезпечення необхідними державними ресурсами» [8].

Підсумовуючи, можна назвати такі особливості управлінських рішень в публічному просторі: «рішення стосуються широкої громадськості, вони зачіпають різні групи населення одночасно і окремо. Рішення приймаються в умовах невизначеності, що виникає внаслідок мінливості економічної та політичної ситуації в країні та регіонах, в умовах суперечливості та непрозорості цілей, а також неясних критеріїв ефективності того чи іншого рішення» [39].

Якщо рішення не буде ухвалене усвідомлено, помилки в управлінських рішеннях у державному управлінні можуть коштувати «дорого» як для місцевих громад, так і для всієї країни. Прийняття рішень у публічному просторі вимагає більшого вміння йти на компроміс та вести переговори з різними соціальними верствами населення для досягнення консенсусу у суспільстві. Оптимізація процесів управління загалом та процесів прийняття управлінських рішень зокрема є важливим кроком у забезпеченні ефективного функціонування не лише окремих суб'єктів господарювання, а й держави. Тому забезпечення високої якості життя, надання якісних послуг, сталий розвиток громадянського суспільства та процвітання держави загалом залежить від ефективності управлінських рішень органів державної влади.

## РОЗДІЛ 2

# ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

### 2.1. Основні принципи забезпечення ефективності прийняття і реалізації публічно-управлінських рішень

У сучасній системі державного управління прийняття управлінських рішень є однією з найважливіших функцій управління і в той же час складає основу процесу управління. «Управлінське рішення у системі державного управління є результатом конкретної управлінської діяльності з боку керівництва. Ухвалення рішень є основою державного управління. Управлінські рішення можна зрозуміти через процес їх розробки та вибору. Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління (органом) способу вирішення конкретної управлінської задачі, це вибір альтернативи, який здійснюється менеджером у межах його посадових повноважень та компетенції та спрямований на досягнення мети» [32].

З цієї причини можна стверджувати, що «основною метою управлінського рішення є акцент координуючого на ціль (систему) управління, що веде до досягнення цілей організації, а його прийняття – процес, що визначає створення цього рішення» [45].

Якщо ми говоримо про рівень державного управління, то тут процес прийняття рішень стає особливо важливим, оскільки враховується не лише ефективність дій окремого органу, а й реалізація державної політики у тій чи іншій галузі чи галузі, і від його своєчасності та обґрунтованості залежить благо громадянина. «Істотною і дуже помітною і важливою особливістю управлінського рішення є те, що воно приймається тільки тоді, коли необхідно задіяти всю систему управління організацією, включити та задіяти її активний механізм. Рішення у системі управління різноманітні, багаторівневі і мають різні повноваження. Деякі з них приймаються на рівні вищих та центральних органів

державної влади та спрямовані на вирішення важливих завдань держави, інші виконують непрямі чи допоміжні функції та приймаються на рівні або у межах відповідної адміністративної одиниці.

Прийняття конкретних управлінських рішень передбачає створення вибору зміни конкретного існуючого стану, вибір альтернативи з декількох можливих, а також мобілізацію організаційних та індивідуальних ресурсів для реалізації рішень і дій, спрямованих на досягнення очікуваного результату» [24].

З цієї причини можна стверджувати, що управлінське рішення є соціальним актом, підготовленим на основі аналізу альтернатив та прийнятої в установленому порядку оцінки, і має спрямоване значення, що включає постановку цілей та обґрунтування засобу їх реалізації та організує практичну діяльність суб'єктів та об'єктів управління, спрямовану на досягнення намічених цілей.

На початковому етапі підготовки управлінського рішення «проводиться загальноекономічний аналіз ситуації на мікро- та макрорівнях, який передбачає пошук, збирання та обробку низки актуальної інформації, а також виявлення та формулювання основних проблем, які необхідно вирішити. Наступний крок – це власне розробка та оцінка всіх можливих рішень та вибір найбільш відповідного способу дій на основі різних розрахунків. На цьому етапі також вибираються критерії вибору оптимального рішення та ухвалення найкращого варіанту рішення» [45]. На заключному етапі – етапі реалізації рішення – «проводяться заходи щодо уточнення рішення та доведення його до контрагентів, відстежується хід його реалізації, вносяться необхідні коригування та оцінюється результат реалізації рішення. Кожне рішення керівництва має певний результат. Тому метою управлінської діяльності є пошук форм, методів, засобів та інструментів, які можуть допомогти досягти оптимального результату у конкретних умовах та обставинах» [45].

Управлінські рішення мають бути усвідомленими, заснованими на економічному аналізі та багатовимірних розрахунках та не прийматися інтуїтивно, що хоча іноді й економить час, але несе в собі можливість недоглядів

та низки невизначеностей. «Проблема вибору менеджером рішення є одним із найважливіших у сучасній науці управління. Це означає, що керівник має всебічно оцінити конкретну ситуацію та самостійно прийняти один із кількох можливих варіантів рішення. Оскільки керівник має повноваження приймати те чи інше управлінське рішення, логічно, що він несе відповідальність за його реалізацію. Прийняті управлінські рішення надаються владі і перевіряються щодо їх виконання. У системі управління менеджер повинен дотримуватися принципу вибору одного рішення із серії рішень. Чим масштабніший і точніший вибір, тим ефективнішим буде управління. Системні, комплексні, нормативні та описові підходи забезпечують методологічну основу для прийняття управлінських рішень» [50].

Основними вимогами до вибору управлінського рішення є «обґрунтованість рішення та оптимальність вибору, законність рішення, стислість та ясність, тимчасова специфіка, комунікабельність контрагентів тощо, а також швидкість виконання. Управлінські рішення вимагають використання таких факторів: ієрархія; цільова аудиторія з різними функціями; офіційна політика та процедури; плани; горизонтальні зв'язки. І реальна технологія ухвалення рішень у системі державного управління – це відповідний механізм» [17].

Прийняття та реалізація управлінських рішень – це процес у діяльності менеджерів будь-якого рівня, у ході якого на основі отриманої інформації визначаються та ставляться цілі дослідження проблеми, вибираються критерії дії та можливі наслідки рішення та обґрунтовані, а також усі можливі варіанти вирішення завдання, прийняття та уточнення рішення, вибору та формулювання оптимального рішення.

## 2.2. Інструменти забезпечення ефективності прийняття і реалізації публічно-управлінських рішень

Ухвалення управлінських рішень є важливою частиною професійної діяльності державних службовців. Насправді це зазвичай рішення, які забезпечують реалізацію державної політики різних рівнях (національному, регіональному, місцевому) чи різних сферах функціонування держави (економічних, соціальних, культурних, політичних, міжнародних тощо. буд.). Аналітична підтримка є умовою та основою прийняття ефективних та дієвих управлінських рішень. Аналітична підтримка прийняття рішень залежить від організації аналітичної роботи, використовуваних інструментів та навичок аналітичних суб'єктів у використанні аналітичних інструментів на практиці. Логічно, що діяльність чиновників важлива у всіх функціональних галузях (діяльності) суспільства – безпосередньо політичній, культурній, освітній, медичній, економічній, соціальній, міжнародній тощо. умовах соціальні питання, деякі з них можуть стати не тільки важливими, а й навіть вирішальними.

«Залежно від функціональних областей (областей діяльності) суспільства існує безліч видів аналітики, які мають своє призначення у суспільстві та характеризуються певними специфічними особливостями. Водночас важливість економічного аналізу сьогодні зростає, особливо якщо врахувати, що наша держава діє у складному внутрішньому соціально-економічному середовищі та неоднозначному зовнішньому середовищі, що створює для нього нові кризи, виклики, протиріччя та невизначеності»[41].

У таких умовах зростає потреба в аналітичному супроводі управлінських рішень, які допоможуть подолати кризові ситуації в умовах локдаунів та криз. У цьому контексті важливу роль відіграють інструменти економічного аналізу, що підтверджує точність і актуальність даного дослідження.

«У швидко змінюваному, складному та нестабільному середовищі функціонування держави ефективні та оптимальні управлінські рішення можуть бути прийняті лише при використанні актуальної, повної та актуальної

аналітичної інформації. Незважаючи на різноманітність джерел інформації та їх доступність, на практиці досить складний не так процес збору даних, як процес їх обробки, угруповання та аналізу. У зв'язку з цим цих етапах важливо використовувати спеціальні методи – аналітичні інструменти. Під аналітикою розуміють розгалужену систему знань, що включає логіку як науку про закономірності мислення; методологію як систему принципів та методів пізнавальної діяльності; евристику як дисципліну, метою якої є вивчення процесу відкриття нового в науці, техніці та інших галузях суспільного життя, та інформатику як науку про способи отримання, збору, обробки та передачі інформації» [38].

Відомо, що аналітика – це не лише система знань, а й напрямок інтелектуальної діяльності людей, спрямований на вирішення проблем, що виникають у різних сферах їхнього життя. Тому існує безліч видів аналізу, які мають своє призначення у суспільстві та характеризуються певними специфічними особливостями. Слід зазначити, що нині ми спостерігаємо зростаючу значущість аналітики у суспільстві та державі, зокрема зростає роль бізнес-аналітики. Логічно, що економічна аналітика орієнтується на вивчення економічних явищ, об'єктів та процесів з використанням відповідних інструментів, що забезпечують прийняття та обґрунтування обґрунтованих управлінських рішень у проблемних економічних ситуаціях. На практиці цього можна досягти, застосовуючи цілий комплекс принципів методичного, організаційного та технологічного забезпечення індивідуальної та колективної мисленнєвої діяльності, які забезпечують можливість ефективної обробки економічної інформації.

Відомий дослідник у галузі державного управління Ю.П. Сурмін має два значення терміна «аналітика». «З одного боку, він розуміє аналітику як сферу діяльності (діяльність, в якій створюються знання про процес та процес прийняття рішень, прийняття та реалізації державних управлінських рішень). Іншим аспектом такого трактування аналітики є його ототожнення з прикладною дисципліною державного управління, яка використовує різноманітні дослідні та

аргументативні методи для розробки принципів та методів підготовки, прийняття та реалізації суспільно-політичних рішень у проблемних ситуаціях, що мають соціальне значення» [2].

На наш погляд, таке розуміння аналітики явно наголошує на її важливості для посадових осіб, які приймають управлінські рішення в процесі своєї професійної діяльності (на різних рівнях, у різних сферах суспільного життя). Посадова особа-аналітик – вимога сьогодення. Це підтверджується вимогами до посад державної служби. Крім основних вимог посадові особи повинні знати: основи регіонального управління, економіки та управління персоналом, ринку праці, форм та методів співробітництва із засобами масової інформації, основи економіки, фінансів тощо.

У підході до розуміння сутності поняття економічної аналітики «можна зробити такі узагальнення:

- економічна аналітика орієнтована на вивчення економічних явищ, об'єктів та процесів, а її дослідження базується на інструментальних засадах економічної науки;
- бізнес-аналітика – сфера діяльності, що полягає у отриманні та обробці економічної інформації з використанням відповідних методів та прийомів, забезпеченні прийняття відповідних управлінських рішень;
- економічна аналітика – наукова дисципліна, яка використовує приватні та загальнонаукові методи дослідження для обґрунтування, підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень у проблемних економічних ситуаціях;
- аналітика – це повний комплекс принципів методичного, організаційного та технологічного забезпечення індивідуальної та колективної мисленнєвої діяльності, що забезпечує можливість ефективної обробки економічної інформації з метою підвищення якості наявних знань та набуття нових знань, а також підготовки

інформаційної бази для прийняття оптимальних управлінських рішень в економічній сфері» [19].

Аналітика як аналітична діяльність чи діяльність – це «сукупність дій, заснованих на поняттях, методах, інструментах, нормативно-методичних матеріалах, що використовуються для збору, збору, обробки та аналізу даних з метою формування висновків та прийняття рішень» [16].

Економічна аналітика (економічна аналітика з позицій діяльнісного підходу або економіко-аналітична діяльність) займає проміжне положення між збором інформації та прийняттям управлінських рішень, тому її складність, глибина та ефективність багато в чому залежать від кількості та якості інформації, що використовується.

Бізнес-аналітика лише відіграє роль споживача інформації, а також створює її для власних потреб та управлінських рішень. Сутність аналітичної діяльності полягає у забезпеченні осіб, які приймають рішення, необхідним та достатнім обсягом інформації для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах непередбачуваності та кризових явищ.

Аналітична діяльність – це «особливий вид інтелектуальної, розумової діяльності людини, при якому наступні дії з пошуку, збору, зберігання, обробки та аналізу первинної інформації в результаті певного алгоритму створюють нову вторинну інформацію, що становить основу для управлінських рішень. Слід наголосити, що збирання, систематизація, структурування, аналіз та обробка інформації в процесі господарсько-аналітичної діяльності відбувається за умови використання спеціальних інструментів економічного аналізу. Ефективність аналітичної діяльності безпосередньо залежить від інструментів, які використовуються під час обстеження об'єкта, тобто. розробки ефективного управлінського рішення. Інструмент (від латів. Instrumentum — інструмент) — предмет, пристрій, механізм, машина чи алгоритм, що використовуються впливу на об'єкт: його чи вимірювання. У найширшому сенсі це засіб впливу, перетворення та створення об'єкта» [4].

У дослідженні управлінських рішень «під інструментами економічного аналізу розуміються засоби та методи впливу суб'єктів аналітичної діяльності на об'єкти з метою забезпечення прийняття та ефективної реалізації управлінських рішень у проблемних ситуаціях. У найзагальнішому вигляді з урахуванням робіт вітчизняних учених класифікацію інструментів економічного аналізу, корисних чиновникам у тих професійної діяльності, можна так:

- якісні, кількісні;
- загальні, спеціальні;
- стандартні, нестандартні (інноваційні, творчі, пошукові).

Якісні інструменти дослідження не дають кількісної характеристики об'єктів, що вивчаються, а лише відповідають на питання, як проводити дослідження і визначають методи підходу до вивчення закономірностей [29].

Якісні інструменти використовуються як у всьому дослідницькому процесі, так і на окремих напрямках. Кількісні методи дослідження дають числові характеристики об'єктів дослідження та можуть їх описувати чи описувати та пояснювати існуючі причинно-наслідкові зв'язки між компонентами об'єкта дослідження та впливом окремих факторів на об'єкт дослідження» [47].

Загальні інструменти – це «інструменти, універсальні за своєю природою та прийнятні для аналітичних досліджень у будь-якій соціальній сфері. Спеціальні інструменти призначені для проведення аналітичних досліджень конкретних типів або груп об'єктів у конкретних галузях (наприклад, економіки).

Стандартизовані (стандартизовані інструменти аналізу) із прозорим, відомим алгоритмом дослідження. Нестандартними (інноваційними, творчими, пошуковими) є інструменти, використання яких вимагає насамперед активації асоціативного мислення. Зазвичай у своїй професійній діяльності чиновники найчастіше використовують стандартні інструменти якісного аналізу: спостереження, опис, експеримент, формалізація, аксіоматизація, аналіз та

синтез, абстрагування, узагальнення, індукція та дедукція, аналогія, класифікація, порівняння тощо» [34].

Для економічного аналізу порівняння відіграє в цьому надзвичайно важливу роль, важливу роль. Його використовують як основний чи додатковий метод для вирішення багатьох завдань. При цьому важливо вибрати основу порівняння, щоб забезпечити сумісність даних, що використовуються. Слід зазначити, що «порівняння може бути одновимірним (порівняння кількох об'єктів дослідження на основі одного показника або одного об'єкта за одним або декількома параметрами) або багатовимірним (комплексна оцінка на основі системи показників). Порівняння може здійснюватися також по горизонталі (тимчасове порівняння), у ході якого визначаються абсолютні та відносні відхилення фактичних показників від основних показників, та за вертикаллю (розгляд складу та структури об'єкта шляхом поділу його на окремі компоненти). елементів, визначення їх частки та співвідношення, а також розгляд впливу факторів на загальний показник ефективності на основі його порівняння до та після зміни даного фактора)»[28].

«Компаратори включають одну з найстаріших і найбільш широко використовуваних технологій прогнозування – визначення трендів. Основне завдання – виявити тренд. Це може бути практично будь-яке явище, виражене у числових показниках, з видимою структурою зміни часу. Тенденція відноситься до ретроспективних даних, які можна екстраполювати у майбутнє» [16].

Кількісні інструменти є не менш важливими для економічного аналізу, ніж якісні. «Найчастіше у своїй професійній діяльності чиновники використовують такі кількісні інструменти: середні та відносні величини, динамічні ряди, графічне, структурно-типологічне угруповання, виняток, пропорційний поділ, часткову участь, комплексну порівняльну оцінку (багатомірний порівняльний метод оцінки розвитку особистості) та ін. Як правило, кількісні інструменти стандартні, мають чіткий, відомий алгоритм дослідження та формалізовані» [11].

На наш погляд, для сучасних чиновників важливим є використання сучасних інструментів та методів експертно-аналітичного дослідження, які

широко використовуються в усьому світі, для прогнозування майбутнього та прийняття управлінських рішень у складних, неоднозначних, непередбачуваних та динамічних ситуаціях. В даний час зростає потреба в прогнозуванні розвитку країни, регіонів, окремих суб'єктів господарювання, ринків, галузей, секторів економіки, і це призводить до того, що чиновники включають у свої плани нестандартні (інноваційні, творчі, дослідницькі інструменти). Значимість використання таких інструментів на практиці зростає, особливо в період суттєвих оборотних змін у структурі економіки держави, що виникають у результаті переходу на більш високий рівень технологічного устрою, цифровізації багатьох соціальних сфер та у зв'язку з новими викликами та загрозами глобалізації та потрясіннями невизначеності (пандемія COVID-19, озброєні конфлікти, військовий стан).

На наш погляд, «посадовцям у рамках своєї професійної діяльності слід використовувати такі нестандартні інструменти:

- експертні оцінки (індивідуальні та колективні);
- SWOT-аналіз (пошук);
- дорожнє картування (дослідницький, змішаний, аналітичний інструмент);
- аналогія, інверсія, конференція ідей, бенчмаркінг, ігрове симуляційне моделювання та інші» [25].

Досить складним практично інструментом прийняття управлінських рішень є інверсія – (реорганізація, революція) – переверот сенсу, заміна «білого» на «чорне». Звернення передбачає погляд на систему або об'єкт з іншого боку та зміну напрямку дослідження на протилежне традиційним поглядам, логіці та здоровому глузду.

Використання цього інструмента потребує творчих навичок, базових знань та навичок асоціативного мислення. Інверсія розвиває діалектику мислення, дозволяє знайти вихід із безвихідних ситуацій та знайти оригінальні рішення. «Бенчмаркінг» зараз все частіше використовується на практиці. «Бенчмаркінг» – інструмент, що існує на тлі інших країн/регіонів, що дозволяє не лише визначити

рівень розвитку предмета дослідження в країні, регіоні чи галузі, а й співвіднести його до рівня світового рівня. Лідери виявляють ступінь відставання та розробляють стратегію прискорення розвитку у галузях з високим потенціалом» [9].

Технологічні «дорожні карти» наразі є невід'ємною частиною реалізації реформ у країні. «Плани дій» — це, насамперед, результат прогнозів. Дорожня карта – офіційний документ, що відображає можливі шляхи подальшого розвитку країни, на основі якого формуються довгострокові пріоритети в різних галузях та сферах, у політиці, у суспільстві (фактично вона передбачає план дій), зумовлене майбутнє і становить основу його реалізації). Дорожні карти створюються за кожним з основних напрямів розвитку, описаних у наукових прогнозах, які зазвичай мають продуктовий характер» [33].

«Ігрове симуляційне моделювання, що полягає у проведенні імітаційної гри, що відображає конкретну ситуацію, що дозволяє на основі дій гравців зробити висновки про можливі варіанти розвитку ситуації та дії суб'єктів усередині неї»[46].

Незважаючи на прозорість інструментів економічного аналізу, «їхнє практичне використання посадовими особами виявляється досить складним, оскільки в процесі аналітичної роботи бере участь значна кількість суб'єктів, які мають різні навички та компетенції. Тому сьогодні в нашій країні дедалі актуальнішими стають проблеми розвитку кваліфікації чиновників усіх рівнів. Соціально-економічні процеси у країні, регіоні, галузі тощо. безпосередньо залежать від рівня професійної компетентності чиновників, їхньої орієнтації на прогресивні зміни, творчого вирішення соціальних проблем, уміння аналітично мислити та використовувати інструменти економічного аналізу» [41].

На наш погляд, використання різних інструментів економічного аналізу та аналітичного мислення при прийнятті чиновниками управлінських рішень є необхідною умовою, особливо в умовах соціальної кризи. Водночас слід зазначити, що проблема сучасних, висококваліфікованих чиновників, здатних

приймати ефективні та дієві управлінські рішення на основі якісного аналізу, стосується не лише нашої країни

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### **3.1. Органи публічного управління в межах моделі «нового публічного менеджменту»: принципи і організація роботи**

Модернізація державного управління в Україні тісно пов'язана із процесами демократизації. Однак, хоча сьогодні в Україні принципи державного управління лише починають впроваджуватись, більшість розвинених країн уже переходять на набагато сучасніші моделі управління. Серед них є популярною теорія «Нового публічного менеджменту». Ця концепція з'явилася у 1980-ті роки і стала відповіддю на кризові явища у країні, заснованої на засадах бюрократизму, ієрархічної організації, централізації та стабільності організації державних послуг. «Концепція «Нового публічного менеджменту» багато в чому ґрунтується на методах, взятих із практики управління підприємствами та корпораціями. Ці методи спрямовані насамперед на підвищення ефективності та гнучкості управлінських рішень, зниження ієрархії державного апарату, делегування повноважень з вищого рівня на нижчий, посилення механізмів зворотного зв'язку між державою та суспільством» [8].

У 1982 році була опублікована книга Т. Петерсона і Р. Уотермана під назвою «У пошуках ефективного менеджменту», що стала своєрідною біблією американського державного управління. Автори книги розглянули роботу таких компаній, як Boeing, IVM та McDonald's, роботу яких вони вважали «абсолютною досконалістю». В результаті дослідження було встановлено, «що в управлінні цими підприємствами є низка спільних рис, які були б доцільними для підвищення ефективності державних установ. До них належать:

1. Готовність діяти. Ефективна організація відразу розпочинає роботу, а чиновник аналізує, думає, але приймає рішення лише тоді, коли його до цього примушують.

2. Стати ближче до клієнта. Ефективні організації уважно прислухаються до побажань клієнтів та реагують на їхні потреби. Інакше вони збанкрутують. Більшості державних інституцій це не загрожує. Таким чином, місцеве самоврядування є монополістом у наданні багатьох громадських послуг, які ніхто інший не надає.

3. Незалежність та обов'язковість. Людей слід заохочувати виявляти відповідальність та ініціативу, відмовлятися від рутини та слухняно дотримуватися інструкцій.

4. Ефективність завдяки людям. Кожному співробітнику компанії пропонується демонструвати інновації, які покращують роботу компанії. У державному секторі акцент робиться на зниження витрат, а не на підвищення якості послуг.

5. Дійте, незважаючи на зміни у системі цінностей. Люди, які працюють у компанії, поділяють загальну систему цінностей та мотивовані метою компанії. Відомо, що цінності політиків згодом змінюються. Якщо урядовці поділяють погляди однієї партії, вони не зможуть працювати, якщо до влади прийде інша партія.

6. Простота конструкції, відсутність роздутих умов. Ефективна компанія має просту структуру та кілька рівнів ієрархії. Цей підхід суперечить традиційній бюрократичній структурі з кількома рівнями ієрархії.

7. Поєднання «твердості» та «м'якості». Реалізація основних цілей контролюється зверху, тоді як нижні рівні ієрархії самостійні у своїй діяльності, що сприяє досягненню цих цілей» [35].

Вищезазначені особливості ефективного управління стали основою принципів нового державного управління, таких як: принцип приватизації державних послуг, принцип «єдиного вікна», принцип якісного управління в державному секторі та ін.

Сьогодні у Великій Британії існують так звані «державно-приватні партнерства», які займаються збиранням побутових відходів, контролем дорожнього руху, безпекою аеропортів та залізниць, в'язницями та лікарняними

послугами. В результаті громадяни отримали більш продуктивні та дешеві державні послуги, оскільки виник конкурентний ринок державних послуг» [12].

Принцип одного вікна служить для оптимізації обробки звернень громадян, клієнтів, правоохоронних органів та інших органів влади. Основна ідея одного вікна – обмежити кількість співробітників, які спілкуються з клієнтом у процесі прийому та виконання його замовлення. Це відображено в назві принципу, коли користувач звертається до одного вікна на кожному етапі спілкування з компанією – обробка документів, отримання сертифіката, видача товару або будь-який інший вид взаємодії. Це правило економить замовнику як час очікування, і витрати на утримання додаткових співробітників.

Для ефективної реалізації цього принципу «необхідно спростити бюрократичні процедури, підвищити інформатизацію процесів управління, прискорити взаємодію між окремими державними структурами та забезпечити додаткове навчання їхніх працівників. Принцип якості у управлінні – нова культура обслуговування. Цей принцип спрямований насамперед на зниження витрат на надані державні послуги, визначення задоволеності громадян державними послугами та підвищення зацікавленості чиновників у кінцевих результатах їх дій» [20].

На початку 1980-х років деякі федеральні агентства США почали використовувати політику якості для пом'якшення соціальної напруги, що виникає внаслідок неефективності уряду. «Використовуючи досвід таких великих компаній, як Ford Motors, Harley Davidson, IBM, NASA, військових підрозділів, податкових органів та інших органів, вони використали якісні методи та інструменти для перепроєктування своєї роботи. І ось, 1987 року один із центрів податкового адміністрування Міністерства фінансів США вирішив застосувати принцип якості в управлінні. Причиною цього стали побоювання керівництва щодо неефективної взаємодії вищого керівництва та співробітників організації. Провівши навчання групи представників топ-менеджменту центру в рамках курсів управління якістю, вони самостійно розробили власний дводенний тренінг «Розуміння потреб клієнтів». У ході тренінгу кожен учасник визначав,

хто його споживачі, які їх вимоги та схематично уявляв собі процес взаємодії з ними. Усі учасники курсу також мали розробити план щодо покращення послуг, що надаються спільноті» [31].

До основних завдань центру входило: «залучення кожного співробітника до процесу прийняття рішень, орієнтація на споживача та постійне поліпшення взаємовідносин із ним. Для залучення співробітників у вирішення завдань щодо забезпечення якості при оцінці та відборі співробітників для просування на керівні посади в центрі використано метод 360 градусів та систему вдячності та винагороди працівників за внесок у підвищення якості релігійних послуг» [31].

Міждисциплінарні команди, які поєднують як представників управлінського апарату, і співробітників, стали організаційної формою участі співробітників у підвищенні якості процесу управління. Метою таких команд було вирішення конкретних завдань.

### **3.2. Особливості прийняття управлінських рішень органами публічної влади в умовах воєнного стану**

Екстремальні ситуації у професійній діяльності керівників державних установ мають незвичайний характер. Нестандартна ситуація – це «певний набір факторів довкілля, які перевантажують сенсорну, пізнавальну, емоційно-вольову та виконавчу сфери менеджера, а також впливають на процеси ухвалення ним рішень. Дослідження свідчать, що екстремальні ситуації можуть викликати в управлінського колективу два типи реакцій: неспецифічні реакції (які відносно незалежні від типу труднощі та виникають у будь-якій стресовій ситуації) та специфічні реакції (викликані конкретним типом труднощі, перешкода чи загроза)» [15].

Аналіз цих чинників дозволить розробити конкретні рекомендації та алгоритми дій керівників органів влади в екстремальних ситуаціях в умовах російської агресії та інших нестандартних ситуацій. В даний час ми можемо

зіткнутися з багатьма видами екстремальних ситуацій, розділених за певними критеріями.

Екстремальні ситуації також можуть бути регламентованими та нерегульованими, плановими та ситуативними, «кадровими» та «некадровими». Це означає, «що у загальному вигляді вони поділяються на чотири групи:

- викликані винятковими умовами (стихійне лихо, природне чи техногенне лихо, війна, масова терористична діяльність тощо);
- повсякденне життя (пожежа, злочинний напад, гостра нестача часу, необхідність одночасного вирішення кількох однаково важливих завдань), тобто ті, які з'являються в житті кожної людини;
- пов'язані із заняттями потенційно небезпечними хобі (скелелазіння, пірнання, водіння на високій швидкості тощо);
- службовий, професійний – у зв'язку з виконанням професійних обов'язків» [9].

Це пов'язано з виконанням багатьох видів робіт, що «містять елементи виробничого та професійного ризику (шахтарі, льотчики, матроси тощо), а також службовою діяльністю військовослужбовців, співробітників поліції та співробітників Державної служби України з надзвичайних ситуацій з дозволів, що створюють загрозу життю та здоров'ю» [22].

«Державна служба України з надзвичайних ситуацій (далі – Служба порятунку України) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ та який реалізує державну політику у сфері надзвичайних ситуацій. галузі цивільного захисту, захисту населення і територій, схильних до ризику виникнення надзвичайних ситуацій, та їх запобігання, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, рятувальних робіт, гасіння пожеж, пожежної безпеки та забезпечення особистої безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб, а також гідрометеоролог . Державна служба з надзвичайних ситуацій у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України» [37].

«Реалізація державної політики в галузі управління стихійними лихами, захисту населення та територій від надзвичайних ситуацій, запобігання їх виникненню, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, проведення рятувальних робіт, гасіння пожеж, пожежного та індивідуального захисту, діяльності рятувальних служб, а також гідрометеорологічної діяльності. повноважень, передбачених законодавством, державної політики у сфері добровільної діяльності вимагає здійснення державного нагляду (контролю) за дотриманням та виконанням вимог законодавства у сфері запобігання стихійним лихам, пожежному та індивідуальному захисту, діяльності аварійно-рятувальних служб, охорони центральних та місцевих виконавчих органів» [16].

Важливим завданням є підготовка органів управління функціональними та територіальними підсистемами єдиної державної системи антикризового реагування. Крім того, в період військової агресії Росії ми спостерігали зразкове виконання та координацію наступних повноважень спільно з центральними та місцевими виконавчими органами, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями

«Ефективність антикризового управління в особливих умовах визначається:

- конкретною ситуацією: повінню, серйозною пожежею, аварією, катастрофою, епідемією тощо;
- специфікою ситуації, що склалася;
- характером роботи державної рятувальної служби» [52].

Оригінальними нормативними документами у цьому напрямі є «Закон про захист населення України», «Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій» та «Положення про дії у надзвичайних ситуаціях органів управління та надзвичайних оперативних підрозділів Служби цивільного захисту». Вищезгадані документи визначають повноваження керівників державних рятувальних служб різних рівнів. служби в особливих умовах є однією з головних умов успішного виконання завдань, покладених на особовий склад, у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації від 24 лютого 2022

року та широкомасштабним вторгненням в Україну Збройних Сил Російської Федерації згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2022 року № №179-р «Про організацію функціонування єдиної державної системи цивільної оборони в умовах військового стану» «План цивільної оборони України реалізовувався на особливий період, органи та підрозділи Державної рятувальної служби продовжують виконувати завдання, що полягають у ліквідації наслідків обстрілів територій, населених російськими військами, та наданні допомоги постраждалому населенню та місцевим органам влади в організації евакуації населення» [38].

Можна дійти невтішного висновку, що у нестабільному зовнішньому середовищі ризик і невизначеність пов'язані із спільною діяльністю державної рятувальної служби. Найчастіше неможливо з достатньою точністю передбачити зміни напрямів розвитку ключових ситуацій, що виникають у діяльності конкретного органу. Це, безсумнівно, вимагає використання нових підходів до ухвалення управлінських рішень, які б враховували якнайбільше чинників, що виникають внаслідок впливу невизначеності на поведінку керівників та співробітників відповідних служб. В результаті управлінське рішення в умовах невизначеності є результатом аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи в умовах недостатності інформації, повної чи часткової відсутності інформації.

### **3.3. Практичні рекомендації з удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень (для посадових осіб ОМС та ОДВ)**

Основні тенденції розвитку та формування відповідних управлінських рішень нерозривно пов'язані з актуальними проблемами світового розвитку. До останніх належать: проблеми глобалізації; зростаючі темпи змін у суспільстві; значні втрати ресурсів та пов'язані з ними проблеми зміни розміщення продуктивних сил, загострення демографічних проблем, перехід до нових ресурсозберігаючих процесів та технологій; прийняття екологічного мислення;

перехід до постіндустріального інформаційного суспільства та бурхливий розвиток інформаційної інфраструктури, зокрема електронних комунікацій та інформаційних технологій; перехід від ієрархічних до адаптивних організаційних структур.

«Перед цими викликами сьогодні необхідні суттєві зміни, але успішна реалізація реформ в Україні можлива лише в тому випадку, якщо буде досягнуто миру та соціальної гармонії та укладено відповідний пакт на підтримку реформ між органами державної влади та місцевого самоврядування, а також політичними партіями та цивільними рухами, які можуть мати своє бачення реформ. Погане управління реформами, недостатня координація, а також наукове розуміння та підтримка можуть бути суттєвим недоліком. Тому важливо вивчати процес прийняття управлінських рішень та його впливом геть розвиток державного управління» [17].

Розвиток державного управління є актуальною науковою та практичною проблемою для країн усього світу, для країн, які перебувають на етапі трансформації, особливо для України. Найбільшою проблемою, що постає перед сучасною Україною, є проведення системних реформ, від яких залежить її майбутнє. Проблема реформування українського суспільства та держави виникла у перший день проголошення незалежності та ніколи не знімалася з порядку денного. Сьогодні потрібна справжня реформація. Експерти налічують понад 60 реформ, необхідних для здорового розвитку українського громадянського організму, позитивний ефект від яких українські громадяни матимуть змогу побачити лише через роки. Реформи вимагають значних інтелектуальних та політичних зусиль з боку реформаторів для прийняття управлінських рішень, що ґрунтуються на відповідному розподілі ресурсів, світі, підтримці з боку іноземних партнерів та внутрішнього громадянського суспільства.

Комплексна реформа державного управління, перехід від функціонального управління до управління соціальним та державним розвитком, управління реформами, що вимагають реструктуризації державного апарату, до якого повинні входити функціональні та розвиваючі підрозділи з кадровим

забезпеченням відповідних фахівців, проведення кадрової революції не повинно зводитись до люстрації, але обов'язково має включати професійну підготовку, яку проводять фахівці з європейського зразка.

Наступні обставини визначають «можливість успішного реформування українського суспільства та держави:

- необхідність виживання України та її народу шляхом мобілізації життєвих сил;
- бурхливий розвиток громадянського суспільства, яке стає не лише активним суб'єктом тиску на владу, а й ініціатором та учасником змін;
- активізація місцевого самоврядування, спільного, товариського управління, яке візьме він ряд державних функцій;
- суттєва зміна співвідношення системного та самоорганізованого підходу до самоорганізації, посилення ініціативи державного управління, усунення надмірних обмежень ведення бізнесу тощо;
- зростаючий вплив Євросоюзу, особливо за рахунок реалізації політики «кредитів на реформи» та посилення європейської політичної та технічної підтримки» [28].

Ймовірно, вона матиме значні перешкоди на шляху ліберальних реформ. Такі реформаторські підходи, як системний, проектний, технологічний та стійкий підхід, зіткнуться з проблемою некомпетентності революційних робітників, які не здатні приймати ефективні управлінські рішення. Бажання навести порядок посилить консервативний підхід, як і небезпека утопічних формулювань, міфологізації та віртуалізації реформ.

«Реформи також можуть зустріти значний опір з боку громадянського суспільства, яке навчилося використовувати засоби жорсткого тиску, особливо через мобілізацію нових Майданів. Найважливішою особливістю змін державного управління в Україні є його модернізація відповідно до потреб громадян та здобутків світової цивілізації, насамперед європейської. Без цього

неможливо подолати системну кризу суспільства та забезпечити надійне майбутнє країни та її громадян» [21].

Слід підкреслити, що «державному управлінню властиві крайні та різноманітні форми прояву кризи, такі як: значна політизація, технологічна відсталість, консерватизм, кастовість і непрофесіоналізм чиновників, віртуальний і наслідувальний характер управління при неприйнятті управлінських рішень, і т. д. піару» [34].

Політичні та ціннісні аспекти суспільного життя суттєво впливають на ухвалення управлінських рішень в Україні. «Політичний аспект пов'язаний, з одного боку, з процесами завоювання, утримання, передачі та боротьби за владу, а з іншого – з формуванням та реалізацією державної політики. На окрему увагу заслуговують чинники політичної та аналітичної доцільності та їх взаємозв'язок при прийнятті управлінських рішень. Насправді аналітична корисність лише на рівні державного управління зазвичай гірше, ніж в механізмів управління. Це з певними платформами сил, які прийшли до влади» [50].

Безсумнівно, управлінське рішення, що «суперечить програмам та установкам цих сил, не буде ними підтримано. Вибір України на користь європейської інтеграції можна розглядати як відповідь держави на необхідність адаптації та виживання у сучасному світі, а також потребу у внутрішній інтеграції. В результаті такого рішення слід очікувати на зближення національної культури з європейською культурою. Такий результат, ймовірно, сприятиме прискоренню соціально-економічного розвитку країни, оскільки відомо, що культура більшої спільноти впливає на культуру меншої спільноти» [6].

Одним з найважливіших завдань управлінської діяльності є планування цілей розвитку, виходячи з перерахованих вище основних цінностей, шляхом знаходження оптимальних траєкторій керованої системи (у просторі фазових станів розвитку соціальної діяльності), спрямованих на досягнення довгострокових цілей. цілей за умов реальної ресурсної обмеженості. Таке

планування має стратегічний характер. Важливо пам'ятати, що стратегічне планування не усуває прогалини у стратегічних можливостях.

Ця обставина, наприклад, не дозволяє Україні швидко вийти на рівень розвитку передових європейських країн, оскільки втрачається її значний економічний потенціал. «В Україні інноваційний та інвестиційний шлях економічного та соціального розвитку було обрано одним із пріоритетів своєї стратегії. Стратегія нерозривно пов'язана з політикою як засобом реалізації. Вона задає напрямок розподілу обмежених ресурсів задля досягнення конкретних цілей, а політика встановлює загальні напрями дій та рішень, сприяють досягненню цілей. Стратегічний план фактично є управлінським рішенням щодо реалізації стратегій та політики відповідних управлінських одиниць. Коли проблема чітко визначена, визначено основні завдання її вирішення та необхідні для цього ресурси та засоби, тобто коли є конкретний план дій, він стає орієнтиром. Найважливішим результатом оцінки політики є її успіх у досягненні конкретних цілей» [11].

У процесах державного управління виникає системна необхідність прийняття рішень щодо проблем розвитку: економічних, соціальних, гуманітарних, екологічних, технологічних тощо. «Ці рішення залежать від культурного, освітнього, науково-технологічного рівня країни (галузі, регіону, території), її місце та роль у процесах світового розвитку. При прийнятті таких рішень необхідно орієнтуватися на глобальний рівень розвитку, щоб забезпечити конкурентоспроможність одержуваних результатів (політичних, економічних, технологічних тощо). Це спонукало Україну вибрати політичний шлях європейської інтеграції та економічний шлях інноваційного та інвестиційного розвитку» [49].

Як приклад ролі ринкової економіки, конкуренції та суттєвого обмеження фінансових ресурсів у процесі прийняття рішень можна навести фундаментальну зміну технології розробки рішень щодо управління програмними завданнями. Передбачається, що пріоритети держави у вирішенні найважливіших соціально-економічних, політичних, гуманітарних, екологічних, оборонних, науково-

технічних та міжнародних проблем чітко визначено на найвищому рівні влади. Необхідно виділити справді пріоритетні цілі, які мають особливо важливе стратегічне значення для розвитку України.

Як відомо, «пріоритетні рішення дають чітке уявлення про далекоглядність керівництва та серйозність його намірів. Заслуговує на увагу та всіляку підтримку розробка виважених сценарних прогнозів розвитку подій як усередині країни, так і на міжнародному рівні, на основі яких виконавча влада будуватиме свої практичні дії. Проводиться детальний аналіз сфер впливу держави у політичній та економічній діяльності, виявляються їх найперспективніші види та напрямки («точки зростання»). Для них насамперед доцільно використовувати програмне управління в умовах обмежених економічних результатів держави, оскільки ефективна та швидка реалізація може сприяти створенню умов для вирішення проблем в інших сферах державної діяльності, особливо у соціальній, гуманітарній та екологічній сферах» [45].

Усталений підхід до формування управлінських рішень у тому, щоб розглядати їх як частину єдиного управлінського процесу. Аналіз останніх дозволяє виділити звані модель раціонального прийняття рішень. У найзагальнішому вигляді «підсумкова модель включає такі блоки:

- підготовка до вироблення управлінського рішення;
- підготовка цього рішення та його прийняття.

Підготовчий етап розробки управлінського рішення має складатися з таких заходів:

- отримання інформації про ситуацію (аналітичного матеріалу);
- визначення цілей (побудова дерева цілей та визначення критеріїв, ранжування цілей за пріоритетами);
- систем оцінки (створення індикаторів та індикаторів, розрахунок рейтингів, розробка конкурсних умов, визначення порівняльних рейтингів та пріоритетів);
- ситуаційний аналіз (виявлення факторів, що визначають розвиток організації)» [18].

Етапи розробки управлінського рішення «протікають у такому порядку і складаються з таких заходів:

- розробка та обґрунтування варіантів рішення (безпосередньо або з використанням спеціальних експертних процедур);
- вибір основних варіантів лідерського впливу;
- розробка сценаріїв розвитку ситуації (виявлення альтернативних варіантів з використанням технології аналізу ситуації та експертної оцінки);
- експертна оцінка основних варіантів лідерських впливів (з використанням рейтингової системи)» [14].

Етап прийняття рішень управління «складається з таких заходів:

- колективна експертна оцінка (узгодження рішень);
- ухвалення рішення відповідальною особою» [26].

Етап реалізації управлінського рішення «складається з наступних заходів:

- розробка плану дій (склад та послідовність заходів, терміни, ресурси, що стимулюють реалізацію рішення);
- контроль за виконанням плану (моніторинг, коригування планів);
- аналіз результатів розвитку з погляду лідерських впливів (слабкі та сильні сторони, додаткові можливості та перспективи, додаткові ризики та цілі)» [7].

Модель раціонального прийняття рішень є продуманою і в той же час ідеальною алгоритмічною моделлю. У той же час на практиці менеджери зазвичай дотримуються концепції вимушеної раціональності (вперше дослідженої Х. Саймоном), суть якої полягає в тому, що з безлічі можливих альтернатив люди бачать лише деякі, тому зазвичай задовольняються рішеннями, які не оптимальні, а хороші або ті, які дозволяють якось вирішити проблему. Найкраще цю концепцію визначив сам автор, який заявив, що «справжня людська розумність не є ні цілком раціональною, ні ірраціональною». Тому, на думку Х. Саймона, «необхідне існування організацій, основна функція яких – компенсувати «обмежену розумність особистості» [38].

Незважаючи на згаданий фактор вимушеної раціональності, модель раціонального прийняття рішень залишається орієнтиром під час вирішення проблем. Формування управлінського впливу включає визначення суб'єктів та об'єктів впливу, його механізмів (політичних, економічних, соціальних, гуманітарних, екологічних, правових, організаційних, ресурсних), масштабу та інтенсивності, умов і простору впливу (держава, галузь), регіон, територія тощо).

«Реалізація управлінського впливу включає певні дії суб'єктів впливу на об'єкти впливу, що супроводжуються використанням конкретних механізмів (політичних, економічних, соціальних, гуманітарних, екологічних, правових, організаційних, ресурсних) у конкретних умовах та просторах впливу. Контроль за виконанням управлінських рішень завжди слід вважати обов'язковою функцією управління, елементом зворотного зв'язку, що дозволяє своєчасно реагувати на відхилення від запланованого шляху досягнення поставленої мети. Класичний процес управління передбачає встановлення нормативів (вимірних цілей), оцінку фактично досягнутих результатів та у разі суттєвих відхилень від встановлених нормативів коригування цілей та планів їх досягнення. Контроль дає дуже важливу інформацію під час вирішення подібних завдань у подальшому і необхідний з погляду мотивації учасників керованого процесу» [33].

Сфера державного управління характеризується нормативними та організаційними документами, зборами, протоколами, звітами, інформаційно-аналітичними, пояснювальними та нормативними записками, договорами, угодами, положеннями, інструкціями, актами приймання-передачі, планами, графіками, звітами тощо. «Використовуючи управлінські рішення, менеджер виконує ряд конкретних функцій у системі управління, зокрема, спрямовує (ставить цілі та завдання), забезпечує (визначає механізми досягнення цілей та завдань), координує (координує досягнення, цілі та завдання) та стимулюючий (створює умови для ефективної роботи персоналу)» [36].

Успішна реалізація цих функцій великою мірою залежить від стилю керівництва (керівництва, управління), тобто. від вибору різних підходів: з погляду особистісних особливостей, поведінкових чи ситуативних. Основним

критерієм оцінки авторитету керівника є прийняття чи неприйняття адресованих йому наказів, команд та вказівок від підлеглих, які мають бути такими, щоб відповідати цілям організації, зрозумілими, здійсненими та загалом мати особисті інтереси, що відповідають інтересам підлеглих. «Об'єктивно кажучи, у кожного співробітника існує так звана «зона байдужості» – кордону, не більше яких накази, команди та інструкції приймаються до виконання, тобто влада вищих дій, чому сприяє також загальне ставлення колективу до керівника (колективна думка)» [10].

Модель суспільних відносин державного управління безпосередньо пов'язує систему впливу менеджменту на суспільство з прийняттям відповідних управлінських рішень, які неодмінно мають бути ситуативно адекватними вирішенню завдань державного управління. «На свідомому (ціннісному) рівні базовими цінностями держави та нації є наявність національних ідей, історичних коренів, традицій, переваг, міжетнічної, міжрелігійної та міжмовної толерантності, тобто державно-свідомої ідентичності. У таких умовах процеси на політичному рівні не можуть призвести до серйозних потрясінь у суспільстві, оскільки для цього немає фундаментальних причин та ідеологічних стимулів, а також немає підтримки у суспільстві деструктивних політичних сил.

На політичному рівні базові цінності виявляються у виважених, прозорих діях влади, що ґрунтуються на засадах незалежної, суверенної, демократичної, правової та соціальної держави, а також наявності розвиненого громадянського суспільства. впливові громадські партії та організації, конструктивна опозиція, незалежні та професійні ЗМІ» [52].

Державне управління в Україні має стати не лише справою народних депутатів, чиновників та представників місцевого самоврядування, а й важливою справою громадян, яким необхідно створити активне суспільно-політичне середовище для проведення реформ, трансформувати державне управління та сприяти його відкритості та насичення інноваціями.

## ВИСНОВКИ

Внаслідок проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

Основними рисами державного управління є гуманістичний характер управлінських рішень, задоволення приватно-правових інтересів, залучення громадськості до реалізації державної політики, прозорість управління тощо. Управління у всіх сферах життя враховує необхідність впровадження ефективних механізмів підзвітності органів державної влади, дотримання принципів прозорості та можливості громадського обговорення при прийнятті рішень та адміністративних законів.

Державне управління за своєю природою спрямоване на досягнення кінцевої мети механізму державного управління – ефективної реалізації прав, свобод та інтересів, що охороняються законом. Діяльність людини як носія права і свободи характеризується як виправдана і активна за безпосередньої реалізації права і свободи. А діяльність органів публічної влади проявляється у виконанні функцій – захисних, охоронних, контролюючих, виконавчих тощо. У той же час державне управління характеризується своїм внутрішнім менеджментом – тобто. державне управління відбувається стосовно системи управління державних органів та установ, об'єктів державної власності. Об'єктом державного управління є сам державний апарат, який у свою чергу призначений і призначений для виконання функцій державного управління як зовнішньої функції і тим самим забезпечує надання громадських послуг суспільству, яке створило державу і в цьому контексті є бенефіціаром та носієм цієї сили.

Необхідність змін у національній системі державного управління, спровокована викликами часу та глобалізаційними змінами сучасного інформаційного суспільства, має базуватися не лише на закріпленні нових тенденцій в управлінні, а й на всебічному врахуванні досвіду функціонування системи державного управління та досягнень зарубіжних країн. Вважаємо, що подальші шляхи вдосконалення системи державного управління в Україні мають ґрунтуватися на поступовому завершенні адміністративної та адміністративно-

територіальної реформ, впровадженні електронного управління у діяльність органів державного управління та подальшому завершенні конституційної реформи з метою децентралізації влади, яка полягає у передачі реальних повноважень до місцевого самоврядування. товариства.

У ході дослідження з'ясувалося, що від ефективності процесу прийняття рішень та його реалізації в державному управлінні залежить набагато більше, ніж від ухвалення управлінських рішень у компаніях. Процес прийняття управлінських рішень у органах публічної влади передбачає врахування інтересів громадян, суб'єктів підприємництва та підрозділів державного управління на різних рівнях влади в країні, що потребує професіоналізму та зацікавленості з боку керівників усіх конкретних рівнів управління у досягненні результату, потрібного суспільству. Тому важливо займатися розробкою передових методів та процедур прийняття управлінських рішень у сфері державного управління, що ґрунтуються на теоретичних досягненнях вітчизняних та зарубіжних учених, з метою підвищення добробуту громадян.

Управлінські рішення у державному управлінні мають певні особливості. Сучасний менеджер не може приймати непідготовлені, поспішні рішення, спираючись виключно на досвід чи інтуїцію, оскільки наслідки можуть бути вкрай негативними, збільшуючи ризик організаційної нестабільності та асоціальної поведінки. На процес прийняття управлінських рішень впливає багато політичних, економічних та соціальних факторів. Проте процес прийняття рішень у системі державного управління дуже складний, оскільки торкається відносин між господарюючими суб'єктами та органами влади різних рівнів. Тому сьогодні важливо розвивати механізми ухвалення правильних управлінських рішень, оновлення економічних моделей, фінансових важелів та інноваційних інструментів.

Правильно реалізовані управлінські рішення мають стати запорукою успішних реформ в Україні. Усі її елементи потребують модернізації української системи державного управління, а саме: нормативно-правової системи державного управління та місцевого самоврядування з метою зміцнення

законності; суб'єктів державного управління, особливо вищих державних органів, з метою підвищення ефективності ухвалення управлінських рішень; функцій управління, які відповідають сучасній моделі держави; механізмів, технологій та інструментів державного управління в аспекті спрощення, демократизації, насичення здобутками науково-технічного прогресу; адміністративних послуг держави з погляду їхньої гуманізації.

Як показує позитивний закордонний досвід, нові засади державного управління мають активно використовуватись при модернізації державного управління в Україні. Зрозуміло, при впровадженні закордонного досвіду необхідно враховувати існуючі в Україні суспільно-політичні, економічні, соціальні та інші фактори, оскільки існують певні обмеження щодо конструктивної реалізації принципів нового державного управління.

Тому управлінські рішення в екстремальних умовах (зокрема, під час військового стану та повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію незалежної суверенної держави Україна) мають свою специфіку. Це насамперед рішучість, відповідальність за наслідки, це дія, обмежена в часі, ресурсах та інформації, на свій страх та ризик.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов О.О. Функціонально-компетенційна складова державно-управлінської діяльності: зміст та джерела наповнення. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1574> (дата звернення 22.07.2023)
2. Базарна О.В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2012. Ч. 2. № 1. С. 59–64.
3. Бакуменко В. Державне управління: основи теорії, історія і практика : навчальний посібник. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. 394 с.
4. Бакуменко В. Прийняття рішень в державному управлінні : навчальний посібник : у 2-х ч. Ч. 2 : Науково-прикладні аспекти. Київ : ВПЦ АМУ, 2010. 296 с.
5. Бакуменко В.Д. Надолішній П.І. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 256 с.
6. Білинська М. М., Ковбасюк Ю. В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. К.: НАДУ, 2011. 232 с.
7. Бондар Ю.А. Менеджмент в органах державної влади. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2013. Вип. 24. С. 206-212.
8. Босак О. З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі. URL : [http:// academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10bozuds](http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10bozuds) (дата звернення 21.08.2023).
9. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. К., 2015. 148 с.
10. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навчальний посібник. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с.

11. Голуб О. Криза в системі державного управління як стимул до суспільних реформ. *Становлення і розвиток української державності: історія, сучасність, зарубіжний досвід : збірник наукових праць МАУП*, 2014. Вип. 12. Київ : ДП: «Видавн. дім «Персонал»». С. 29–32.
12. Державне управління : підручник : у 2-х т. / за ред. Ю. Ковбасюка (гол.) та ін. Київ ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
13. Державне управління: підручник : у 2-х т. / Нац. акад. держ упр. при Президентові України; ред. кол. Ю. В. Ковбасюк, (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. Київ: НАДУ, 2013. Т. 2. 324 с.
14. Державне управління: словник-довідник / уклад. В.Д. Бакуменко (кер. творч. кол.), Д.О. Безносенко, І.М. Варзар та ін.; за заг. ред. В.М. Князева, В.Д. Бакуменка. К.: НАДУ, 2002. 282 с.
15. Дурман О.Л., Зуй В.В. Порівняльний аналіз термінів «Публічне управління» і «Менеджмент». Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2019. №1. URL : [http://el-zbirn-  
du.at.ua/2019\\_1/6.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2019_1/6.pdf) (дата звернення 22.08.2023).
16. Енциклопедичний словник з державного управління / Сурмін Ю. П. та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
17. Загурська-Антонюк В. Ф. Сучасні тенденції децентралізації державної влади та їх реалізація в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1391> (дата звернення 25.08.2023)
18. Кальниш Ю. Г., Лозинська Т. М., Тимцуник В. І. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник. М-во освіти і науки України, Полтав. держ. аграр. акад., 2015. 280 с.
19. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.
20. Козак В. І. Модернізація публічного управління в Україні на засадах сервісної держави. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2017.

- Вип. 2 (18). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2017\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_2_6) (дата звернення 27.08.2023).
21. Контроль менеджменту в сучасному державному управлінні: деякі порівняльні практики / пер. з англ. С.Ю. Полянського. Д.: ДФ УАДУ при Президентові України, Вид-во «Центр економічної освіти», 1999. 258 с.
22. Кошкін А. О. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи державного управління в умовах екстремальних ситуацій (інцидентів). *Теорія та практика державного управління*. 2014. № 3. С. 257–263.
23. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2003. 416 с.
24. Лазор О.Я., Лазор О.Д. Публічне управління та адміністрування: ретроспектива деяких теоретичних аспектів. *Університетські наукові записки*. 2015. № 4. С. 111–121.
25. Мазяр О. В. Особливості суб'єктної поведінки в екстремальних ситуаціях. Актуальні проблеми психології : збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. за ред. С. Д. Максименка К. : Логос, 2018. Т. 7. Вип. 15. С. 195–198.
26. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. С. 345-351.
27. Мельник Р.С. Категорія «публічне управління» у новій інтерпретації. *Адміністративне право і процес*. 2013. № 1. С. 8–14.
28. Методологія публічного управління: навчальний посібник. Укладач І. В. Шпекторенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с.
29. Міненко М. А. Публічне управління: теорія та методологія: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 404 с.
30. Моделювання розробки та прийняття рішень. Використання методів математичного програмування при прийнятті рішень. URL : [http://revolution.allbest.ru/menegment/0012383\\_0.html](http://revolution.allbest.ru/menegment/0012383_0.html) (дата звернення 08.09.2023)

- 31.Оболенський О.Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти. Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. уч., 26 листоп. 2014 р. : у 2 т. / за наук. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.А. Романюка, О.Ю. Оболенського. Київ : Вид-во НАДУ, 2014. Т. 1. С. 3–10.
- 32.Оболенський О.Ю., Борисевич С.О., Коник С.М. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни Публічне управління: наукова розробка. К.: НАДУ, 2011. 56 с.
- 33.Обушна Н.І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44. С. 53–63.
- 34.Особливості публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, І. С. Бондар, В. Г. Горник, В. В. Шпачук. Київ: КНУКіМ, 2016. 167 с.
- 35.Петровський П.М. Методологія наукового дослідження в галузі державного управління: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2015. 281 с.
- 36.Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ. Університет митної справи та фінансів. 2015/
- 37.Про державну службу: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2016. № 4. ст.43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 10.09.2023).
- 38.Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: *матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.*; уклад. Т.О. Мельник. Т. 1. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 213 с.
- 39.Публічне управління та адміністрування: навч. посібн. / А. О. Азарова, Л. М. Ткачук, Л. О. Нікіфорова та ін. Вінниця: ВНТУ, 2019. 181 с.

40. Публічне управління: навч. посібник / за заг. ред. А. В. Стасишина. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 460 с.
41. Публічне управління: термінол. слов. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
42. Снітчук М. О. Підготовка та прийняття управлінських рішень. URL: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUI:cpk.org.ua/files/pidgotovka\\_ta%2520priynattia.doc+&cd=8&hl=ru&ct=clnk&gl=ua](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUI:cpk.org.ua/files/pidgotovka_ta%2520priynattia.doc+&cd=8&hl=ru&ct=clnk&gl=ua) (дата звернення: 18.09.2023).
43. Сурмін Ю. П. Проблеми та напрями змін державного управління в Україні в сучасних умовах. Публічне управління: шляхи розвитку: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.): у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. Київ: НАДУ, 2014. Т. 1. С. 13
44. Сурмін Ю. П., Бакуменко В. Д., Михненко А. М. та ін. Енциклопедичний словник з державного управління: за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
45. Токар М. Основи методології публічного управління: навч. посіб. (для студентів-магістрантів спеціальності «281 Публічне управління та адміністрування» в УжНУ). Ужгород: Поліграфцентр «Ліра», 2022. 100 с.
46. Токар М. Теорія та методологія публічного управління: навчально-методичні рекомендації (для студентів-магістрантів спеціальності «281 Публічне управління та адміністрування») / Навчально-методична серія «КАФЕДРА» / № 55; [Ужгород. нац. ун-т; Ф-т сусп. наук; Каф. політології і держ. управління]. Ужгород, УжНУ. 2022. 52 с.
47. Туленков М. В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту: монографія. Київ; Ніжин: ТОВ Вид-во «Аспект-Поліграф», 2006. 312 с.
48. Черленяк І. І. Синергетичні моделі оптимізації системи державного управління: монографія. Ужгород: Поліграфцентр «Ліра», 2010. 656 с.
49. Чернов С. І., Гайдученко С. О. Публічне адміністрування: текст лекцій. Харків: Вид-во ХНУМГ, 2014. 150 с.

- 50.Шатило О.А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» (для студентів спеціальностей «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»); Житомирський державний технологічний університет. Житомир: Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ, 2014. 51 с.
- 51.Шпекторенко І. Методологія публічного управління: навчальний посібник. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с.
- 52.Яковчук Р. С., Саміло А. В. Теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій. Державне управління : удосконалення та розвиток. 2017.