

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ЧУРИНА АНАСТАСІЯ ЛЕОНІДІВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 329.09.5
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

А. Л. ЧУРИНА
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ДАЦІЙ Надія Василівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

доктор наук з державного управління, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління за результатами попереднього захисту: ЧУРИНА Анастасія Леонідівна допущена до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» вересня 2024 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК

(власне ім'я та прізвище)

«_____» вересня 2024 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої ЧУРИНА Анастасія Леонідівна захистила

(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ (науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА

(власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

ЧУРИНА А. Л. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у системі публічного управління. Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврський) рівня вищої освіти зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Поліський національний університет. Житомир. 2024.

Робота присвячена актуальному питанню ефективного прийняття та впровадження управлінських рішень у сфері державного управління.

У вступній частині обґрунтовано чому саме проблема ефективності управлінських рішень є настільки важливою для сучасного українського суспільства. Також проаналізовано існуючі виклики та можливості, які впливають на якість прийняття рішень на державному рівні.

Перший розділ характеризує теоретичні засади прийняття управлінських рішень. Детально описано сутність цього процесу, його основні етапи, а також класифікацію управлінських рішень за різними критеріями.

У другому розділі проводиться аналіз різних факторів, які впливають на ефективність прийняття управлінських рішень у державному секторі.

Третій розділ присвячений пошуку шляхів підвищення якості та ефективності прийняття управлінських рішень. Розглянуто такі аспекти як: вдосконалення нормативно-правової бази; залучення громадськості до процесу прийняття рішень; впровадження сучасних інформаційних технологій; підвищення кваліфікації державних службовців.

Підсумовуючи, ця робота має на меті сформулювати цілісне уявлення про процес прийняття управлінських рішень у системі публічного управління, виявити існуючі проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення.

Ключові слова: публічне управління, управлінське рішення, органи державної виконавчої влади, технологія прийняття управлінських рішень, моделі прийняття управлінських рішень, методи прийняття управлінських рішень.

SUMMARY

CHURYNA A. Increasing the efficiency of management decision-making in the public administration system. Qualification work on manuscript rights. Qualification work for obtaining the first (bachelor) level of higher education in specialty 281 «Public management and administration». Polissia National University. Zhytomyr 2024.

The work is devoted to the topical issue of effective adoption and implementation of management decisions in the field of public administration.

In the introductory part, it is substantiated why exactly the problem of the effectiveness of management decisions is so important for modern Ukrainian society. Existing challenges and opportunities that affect the quality of decision-making at the state level are also analyzed.

The first chapter characterizes the theoretical foundations of managerial decision-making. The essence of this process, its main stages, as well as the classification of management decisions according to various criteria are described in detail.

The second chapter analyzes various factors that influence the effectiveness of managerial decision-making in the public sector.

The third section is devoted to finding ways to improve the quality and efficiency of management decision-making. Such aspects as: improvement of the legal framework; involvement of the public in the decision-making process; implementation of modern information technologies; improving the qualifications of civil servants.

Summing up, this work aims to form a holistic view of the process of management decision-making in the public administration system, identify existing problems and propose ways to solve them.

Key words: public administration, management decision, state executive authorities, management decision-making technology, management decision-making models, management decision-making methods.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ, УМОВИ ТА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	8
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	25
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	33
ВИСНОВКИ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37
ДОДАТКИ	41

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Прийняття управлінських рішень є невід'ємною складовою будь-якого виду управління, в тому числі і публічного. Питання ефективного прийняття та реалізації управлінських рішень у контексті демократизації та європейської інтеграції України набувають особливої актуальності. Складність цих процесів, зумовлена як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, стимулює наукові дослідження, спрямовані на розробку ефективних моделей державного управління.

Публічне управління охоплює всі сфери суспільного життя, тому рішення, що приймаються в його рамках, мають значний масштаб та різноплановість. В умовах сучасних викликів наша держава потребує кардинальних змін у системі публічного управління, зокрема вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень, щоб забезпечити ефективність та відповідальність перед суспільством.

Своєчасність та обґрунтованість управлінських рішень на державному рівні є визначальними факторами для ефективної роботи органів влади, успішної реалізації державної політики та загального добробуту громадян.

Метою дослідження є аналіз, узагальнення та визначення особливостей прийняття управлінських рішень в системі публічного управління, а також окреслити шляхи підвищення якості та ефективності прийняття управлінських рішень.

Основними завданнями є:

- розкрити зміст поняття «управлінське рішення»;
- навести класифікацію, умови та процес прийняття управлінських рішень;
- охарактеризувати ефективність прийняття управлінських рішень у системі публічного управління;
- описати шляхи підвищення якості та ефективності прийняття управлінських рішень у системі публічного управління.

Об'єктом дослідження: процес прийняття управлінських рішень в системі публічного управління.

Предмет дослідження: особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління.

Методи дослідження. З метою реалізації поставленого завдання було використано комплекс методів, таких як аналіз літератури, аналіз документів, системний підхід, процесний підхід, структурно-логічний аналіз. На основі дедуктивного та індуктивного методів, а також методів синтезу та абстрагування було проведено аналіз процесу прийняття управлінських рішень органами державної влади України в умовах воєнного стану. Для вдосконалення процесу прийняття та впровадження управлінських рішень використано методи узагальнення та систематизації даних.

Перелік публікацій автора за темою дослідження:

- Міжнародна науково-практична конференція «Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації»;

- Міжнародна науково-практична конференція «БЕЗ КОРИННЯ САДУ НЕ ЦВІСТИ».

Практичне значення отриманих результатів. Можливості використання результатів дослідження для вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в структурних підрозділах органів державної влади, зокрема, для розробки нових підходів та інструментів управління. Результати цього дослідження можуть бути використані як науковцями для поглиблення теоретичних знань в галузі публічного адміністрування, так і практиками для розробки та впровадження ефективних управлінських рішень у державних органах. Отримані результати можуть бути інтегровані в навчальні програми з публічного управління.

Структура та обсяг роботи. Структура дипломного дослідження включає вступ, висновки, що містять результати досліджень. Список літератури складається з 31 позиції. Основний текст роботи представлено на 35 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ, УМОВИ ТА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Суть державно-управлінських рішень полягає в їх спрямованості на:

- Вирішення проблем державного рівня. Їх мета – усунення значущих проблем, які впливають на життя та добробут усіх громадян країни.

- Функціонування в рамках державно-управлінських відносин. Рішення приймаються в контексті взаємодії та співпраці різних органів влади для досягнення спільних цілей.

- Прийняття вищими або центральними органами державної влади. Тільки уповноважені структури з необхідними ресурсами мають право приймати такі рішення.

- Оформлення у чітко визначеній формі. Нормативно-правові акти, програмно-цільові документи або організаційно-розпорядчі рішення надають їм юридичну силу та чітку структуру.

- Формування державно-управлінських впливів. Рішення слугують основою для регулювання роботи різних сфер та галузей.

- Обов'язкове виконання. Всі зазначені в них органи влади, підприємства, установи, організації та особи зобов'язані їх дотримуватися.

- Першочергове забезпечення державними ресурсами. Для реалізації рішень виділяються необхідні кошти, кадри та інфраструктура.

Іншими словами, державно-управлінські рішення – це комплексні та чітко структуровані дії, спрямовані на вирішення важливих для країни проблем та забезпечені необхідними ресурсами для їх втілення в життя.

Управлінське рішення - це результат ґрунтовного та системного підходу, що ґрунтується на командній роботі, ітераційному процесі, відповідності цілям організації та вирішенні актуальних завдань [29].

Управлінське рішення - це результат ґрунтовного та системного підходу, що ґрунтується на:

Командній роботі: Рішення приймається не однією людиною, а в результаті спільної діяльності команди, де кожен член вносить свій досвід та знання.

Ітераційному процесі: Це не одноразовий акт, а послідовний процес, який може включати в себе кілька етапів планування, аналізу, оцінки та коригування.

Відповідності цілям організації: Рішення не повинне бути самоціллю, а має чітко відповідати місії та стратегії організації.

Вирішенні актуальних завдань: Воно має бути спрямоване на подолання реальних проблем та викликів, з якими стикається організація (рис 1.1.).

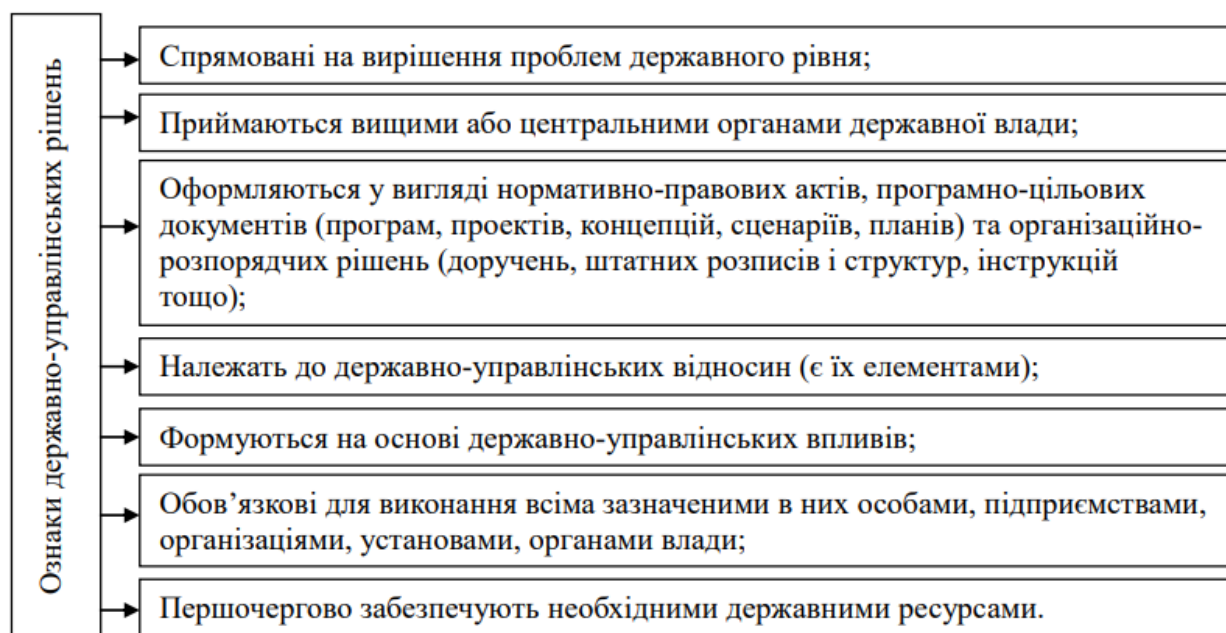


Рис. 1.1. Характерні ознаки державних управлінських рішень [8]

Управлінське рішення впливає на об'єкт управління та його підсистеми, виступає ланкою у формуванні та реалізації відносин управління, є основою для реалізації кожної функції управління.

У теорії управління існує три основні моделі прийняття рішень: класична, поведінкова та ірраціональна.

В основі класичної моделі прийняття рішень лежить поняття «раціональності». Керівник, який приймає рішення, прагне до максимальної об'єктивності та логічності. Він ґрунтується на фактах, даних та чітких

критеріях, аби уникнути упереджень та емоційного впливу. Мета чітко визначена. Рішення приймається не спонтанно, а з чітко сформульованою метою, яка ґрунтується на стратегії та цілях організації. Всі дії спрямовані на вибір найкращої альтернативи. Ретельно аналізуються всі можливі варіанти, оцінюються їхні плюси та мінуси, ризики та потенційні результати.

Поведінкова модель прийняття рішень ґрунтується на наступних ключових аспектах:

1. Обмежена інформація: На момент прийняття рішення керівник може не мати повного уявлення про всі аспекти ситуації.

Існує невизначеність, пов'язана з браком даних, складністю проблеми або неможливістю передбачити всі фактори.

2. Неповний перелік альтернатив: Керівник може не розглянути всі можливі варіанти дій через обмежений час, ресурси або когнітивні здібності. Існує ймовірність, що існують кращі рішення, які не були враховані.

3. Непередбачувані наслідки: Навіть маючи повну інформацію, неможливо з абсолютною впевненістю передбачити всі наслідки кожного вибору. Існує елемент ризику та невизначеності, пов'язаний з майбутнім розвитком подій [3].

Усі управлінські рішення, незалежно від того, до якої групи вони належать і якими є, можна поділити за різними ознаками.

1. В залежності від масштабу вирішуваних завдань, управлінські рішення класифікують наступним чином:

Загальні: охоплюють всю організацію і всі її підрозділи.

Приватні: спрямовані на вирішення конкретних оперативно-службових завдань.

Локальні: стосуються діяльності окремого структурного підрозділу або підрозділу охорони.

2. За своїми юридичними особливостями управлінські рішення можна поділити на:

Нормативні: встановлюють юридичні норми, що регулюють діяльність.

Загальнообов'язкові: поширюють свою дію на всіх працівників організації.

Індивідуальні: адресовані конкретній особі і мають індивідуальний характер.

Комплексні: поєднують у собі елементи всіх перелічених видів.

3. Залежно від свого функціонального призначення, управлінські рішення класифікують на:

Керівні: відображають загальні функції управління.

Нормативно-організаційні: регулюють організаційні аспекти діяльності.

Оперативно-розпорядчі: спрямовані на забезпечення поточної діяльності.

4. Залежно від тривалості дії, управлінські рішення класифікують на:

Довгострокові: розраховані на тривалий період (більше року).

Поточні: мають середню тривалість (місяць, квартал, півроку).

Оперативні: призначені для вирішення поточних завдань.

5. За напрямком впливу управлінські рішення поділяють на:

Зовнішні: спрямовані на координацію діяльності інших структурних ланок.

Внутрішні: регулюють діяльність власних служб та підрозділів.

6. За ступенем обов'язковості виконання управлінські рішення класифікують на:

Імперативні: мають директивний характер і підлягають безумовному виконанню.

Рекомендаційні: носять рекомендаційний характер і надають певну свободу дій виконавцю.

7. За способом фіксації управлінські рішення бувають:

Усні: не мають письмового підтвердження.

Письмові: оформляються документально і підлягають реєстрації.

У процесі державного управління систематично виникає потреба у розробці та реалізації управлінських рішень, які мають забезпечити збалансований розвиток усіх сфер суспільного життя. Ухвалені рішення

визначають культурний, освітній, науковий та технологічний рівень країни (або регіону), а також її роль у глобальних процесах [22].

Процес ухвалення рішень має передбачати орієнтацію на світові тренди та забезпечення конкурентоспроможності результатів у політичній, економічній, технологічній та інших сферах. З огляду на ці фактори, Україна визначила європейську інтеграцію та інновації як основні напрямки свого розвитку.

Суттєві зміни в методах розробки стратегічних планів є результатом адаптації до умов ринкової економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції та обмеженістю ресурсів. Вибір справді пріоритетних цілей є критично важливим для успішного розвитку України. Вибір пріоритетних напрямків діяльності демонструє стратегічне бачення та рішучість у досягненні поставлених цілей.

Створення детальних сценаріїв-прогнозів внутрішніх та зовнішніх процесів є необхідною умовою для ефективного ухвалення управлінських рішень органами виконавчої влади. Проводиться глибокий аналіз сфер державного впливу в політичному та економічному просторі з метою визначення перспективних напрямів розвитку.

Програмно-цільовий метод управління є найбільш доцільним для реалізації зазначених пріоритетів в умовах обмеженості ресурсів. Успішне виконання цих завдань створить передумови для вирішення проблем у соціальній, гуманітарній та екологічній сферах [19].

Стандартним підходом до ухвалення управлінських рішень є їх інтеграція в єдиний управлінський процес. Найбільш узагальнена модель раціонального ухвалення рішення містить такі блоки: підготовку до розроблення управлінського рішення; розроблення цього рішення та його ухвалення (рис. 2.1.).

Етап підготовки до формування управлінського рішення передбачає наступні дії: збирання всієї необхідної інформації; створення структури цілей, встановлення критеріїв оцінки та визначення пріоритетних напрямків діяльності; розробка системи показників, рейтингів та критеріїв для оцінки

альтернативних варіантів; комплексна оцінка організації, яка включає аналіз її сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а також оцінку доступності фінансових, людських та матеріальних ресурсів; глибоке дослідження причин, що перешкоджають ефективному функціонуванню організації, та визначення їхнього впливу на результати діяльності; розробка прогнозу розвитку ситуації на основі експертних оцінок та аналізу існуючих тенденцій.

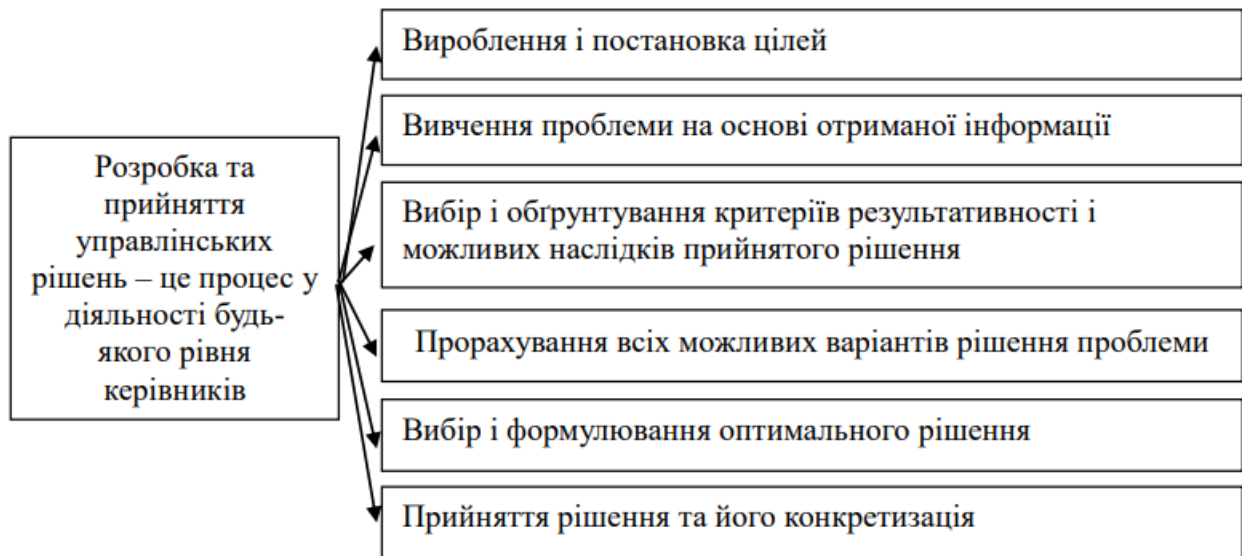


Рис. 2.1. Державно-управлінські рішення: від розробки до впровадження

Джерело: [25]

Процес розробки управлінського рішення складається з наступних етапів: систематичний пошук та аналіз різних можливих шляхів вирішення проблеми, з використанням як традиційних методів, так і спеціальних експертних процедур; систематичний відбір найбільш перспективних варіантів управлінського впливу на основі ретельного аналізу ситуації та експертних оцінок, з метою розробки кількох можливих сценаріїв розвитку подій; систематичне оцінювання ефективності різних варіантів управлінських впливів за допомогою спеціально розробленої системи критеріїв та показників.

Етап ухвалення управлінського рішення здійснюється в два етапи: спочатку проводиться колективна експертна оцінка всіх можливих варіантів, а

потім відповідальна особа приймає остаточне рішення на основі отриманих результатів.

Етап реалізації управлінського рішення складається з таких дій: розробка детального плану, який визначає конкретні дії, їх послідовність, необхідні ресурси та встановлює чіткі терміни виконання, а також передбачає систему стимулювання для забезпечення успішної реалізації рішення; систематичний контроль за виконанням запланованих дій, включаючи регулярний моніторинг прогресу та внесення необхідних коригувань у план для забезпечення досягнення поставлених цілей; комплексна оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень, що включає аналіз досягнутих результатів, виявлення відхилень від запланованих показників, оцінку впливу зовнішніх факторів та формулювання нових цілей.

Модель раціонального прийняття рішень є досконалим зразком алгоритмічного підходу до прийняття рішень, що передбачає логічну послідовність кроків та оптимальний вибір [7].

Ефективність управління безпосередньо залежить від обґрунтованості обраної методології прийняття рішень, яка включає в себе сукупність підходів, принципів і методів.

Вивчення теорії та практики управління демонструє широкі можливості застосування різноманітних наукових підходів, серед яких найбільш поширеними є системний та ситуаційний підходи.

Системний підхід – це структурований підхід до прийняття рішень, який передбачає чітке визначення мети, розробку планів та встановлення критеріїв оцінки ефективності.

Системний підхід передбачає розуміння того, що організація є частиною більшої системи, і вимагає постійного узгодження своїх дій з її вимогами.

Головна мета системного підходу полягає в тому, щоб розкрити взаємодію між складовими частинами будь-яких об'єктів управління.

Для успішної реалізації системного підходу необхідно сформулювати єдині цілі та визначити завдання для кожного компонента системи, що забезпечить їхню інтеграцію та ефективне функціонування.

Ключовими поняттями в системному аналізі є: система – це сукупність взаємодіючих елементів, об'єднаних для досягнення спільної мети; елемент – це складова частина системи, яка виконує певну функцію в загальному процесі функціонування; зв'язок – це взаємодія між елементами, що забезпечує їхню взаємодію та координацію дій; ієрархічна структура – це багаторівнева організація системи, що відображає підпорядкування елементів і підсистем [18].

Системний аналіз – це послідовний процес дослідження, що включає в себе:

- визначення конкретного кінцевого результату;
- розгляд проблеми в контексті всієї системи, з урахуванням взаємодії всіх її елементів;
- оцінка ефективності різних підходів до досягнення мети;
- узгодження цілей підрозділів з загальною метою організації чи системи;
- дослідження того, як взаємодії між елементами системи впливають на досягнення мети;
- дослідження системи з точки зору її зовнішнього, не заглиблюючись у внутрішні процеси.

Системний аналіз передбачає всебічне дослідження об'єкта, яке включає три основні етапи [1]:

Перший етап системного аналізу спрямований на глибоке розуміння структури та функціонування системи. Він включає в себе детальний опис елементів системи, аналіз їхніх взаємозв'язків та визначення механізмів розвитку системи в часі.

Другий етап системного аналізу спрямований на розуміння того, як система функціонує в динамічному середовищі. Він включає в себе аналіз взаємодії системи з іншими системами, визначення її цілей та завдань, а також оцінку ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [27].

Третій етап системного аналізу спрямований на забезпечення стійкого розвитку системи. Він включає в себе аналіз історії системи, прогнозування її майбутнього, формулювання цілей та розробку стратегій їх досягнення, а також реалізацію проектів, спрямованих на вдосконалення системи.

Спільним для всіх методик системного аналізу є етап, на якому розробляються різні варіанти вирішення проблеми, а потім проводиться їхня всебічна оцінка з метою вибору найкращого рішення.

Системний аналіз – це комплексний підхід, який поєднує в собі різноманітні наукові методи для вирішення складних проблем, починаючи від інтуїтивного розуміння проблеми і закінчуючи обґрунтованим вибором оптимального рішення.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Цінність системного підходу полягає в тому, що він дозволяє не лише прийняти рішення, але й оцінити його наслідки та внести необхідні корективи [13]. Згідно з принципами системного аналізу, проблеми можна розділити на три типи.

1. Добре структуровані проблеми – це ті, які можуть бути кількісно описані та вирішені за допомогою математичних моделей. Такі проблеми дозволяють застосовувати точні методи аналізу та отримувати об'єктивні результати.

2. Неструктуровані проблеми характеризуються високим ступенем невизначеності та суб'єктивністю, що ускладнює їх формалізацію та вимагає використання нестандартних методів вирішення.

3. Слабкоструктуровані проблеми поєднують в собі елементи як добре структурованих, так і неструктурованих задач. Для їх вирішення необхідний гнучкий підхід, що дозволяє врахувати як кількісні, так і якісні характеристики проблеми.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ситуаційний підхід є одним з найбільш актуальних і прогресивних напрямків у сучасному управлінні. Ситуаційний аналіз є потужним інструментом, який дозволяє не тільки описати поточну ситуацію, але й виявити її причини, а також передбачити її майбутній розвиток, що є критично важливим для ефективного управління [10].

Завдяки ситуаційному підходу, управлінські рішення стають більш ефективними та результативними, оскільки вони ґрунтуються на глибокому розумінні причинно-наслідкових зв'язків та прогнозуванні майбутніх подій. Використовуючи ситуаційний підхід вдається оптимізувати використання ресурсів та скоротити час на виконання завдань.

Ситуаційний аналіз – це послідовний процес дослідження, оцінки та прийняття управлінських рішень, адаптованих до конкретної ситуації.

Ситуаційний аналіз не лише допомагає приймати виважені довгострокові рішення, а й дозволяє оперативно коригувати стратегію організації відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ситуаційний аналіз визнає, що управлінські ситуації постійно змінюються, тому рішення повинні бути гнучкими та адаптуватися до нових умов [17]. Оскільки кожна ситуація є унікальною і динамічною, ситуаційний аналіз вимагає постійного моніторингу та коригування управлінських рішень.

Ситуаційний підхід вимагає від спеціаліста глибоких знань в області управління та вміння застосовувати ці знання на практиці. Управлінець повинен вміти:

Аналізувати складні ситуації, виділяти ключові фактори та оцінювати їх вплив на результати [24].

Прогнозувати можливі наслідки різних рішень та вибирати оптимальний варіант з урахуванням конкретних умов.

Застосовувати сучасні методики та технології аналізу для обробки великих обсягів інформації.

Приймати рішення швидко та ефективно, враховуючи динамічність сучасного бізнес-середовища.

Бути готовим до змін та адаптувати свої стратегії відповідно до нових умов.

Ситуаційний підхід дозволяє менеджеру приймати обґрунтовані рішення, які відповідають потребам конкретної ситуації та сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Ключовим елементом ситуаційного підходу є ідентифікація ситуаційних змінних, які значно впливають на розвиток подій. Визначення ситуаційних змінних є основоположним принципом ситуаційного підходу, оскільки саме вони визначають унікальність кожної ситуації [30].

Ефективне управління передбачає постійний аналіз таких фундаментальних елементів, як мета організації, її структура, повсякденні завдання, технологічні процеси та людський фактор.

1. Мета є основоположним поняттям в управлінні організаціями. Вона визначає напрямок розвитку організації, мотивує співробітників і допомагає приймати обґрунтовані рішення. Організації створюються для того, щоб досягати цілей, які неможливо досягти індивідуально. Цілі можуть бути різноманітними за своєю природою, масштабом і часовими рамками.

Цілі організацій можуть бути загальними, наприклад, отримання прибутку, або більш конкретними, такими як збільшення частки ринку або розробка нового продукту [15]. Цілі підрозділів, які входять до складу організації, повинні бути узгоджені з загальною метою організації і сприяти її досягненню. Однак, цілі різних організацій, навіть якщо вони займаються схожою діяльністю, можуть суттєво відрізнятися, оскільки вони залежать від багатьох факторів, таких як розмір організації, її історія, культура, ринок, на якому вона працює, і т.д

2. Структура організації слугує інструментом для досягнення поставлених цілей. Вона визначає розподіл повноважень, відповідальності та ресурсів між різними підрозділами.

3. Завдання – це конкретна одиниця роботи, яка має чітко визначені межі, ресурси та терміни виконання. Завдання виникає в результаті розподілу загальної роботи організації на окремі складові частини. Виконання завдань дозволяє досягти поставлених цілей і забезпечує ефективне функціонування організації. Кожне завдання має свого відповідального виконавця, який несе відповідальність за його своєчасне і якісне виконання.

4. Технологія – це інструмент, який дозволяє перетворювати сировину та ресурси на нові продукти або послуги. Для багатьох компаній технології є ключовим фактором, який визначає їхню конкурентоспроможність на ринку.

5. Людський фактор є одним з найважливіших у ситуаційному управлінні. Він включає в себе аналіз поведінки окремих співробітників, динаміку взаємодії в групах та роль лідера у формуванні цієї поведінки.

Основою ситуаційного підходу є розуміння того, що існує безліч способів досягти поставлених цілей. Тому при розробці управлінських рішень необхідно аналізувати всі можливі варіанти і обирати найкращий з них для конкретної ситуації.

У процесі прийняття та реалізації управлінських рішень в органах державної влади під час воєнного стану виникають специфічні особливості та механізми. Умови роботи державних органів у воєнний час прописані в Законі України «Про правовий режим воєнного стану» [25]. Діяльність органів державної влади, таких як Кабінет Міністрів, Верховна Рада та Президент України, в умовах воєнного стану регулюється Конституцією України, Законом «Про правовий режим воєнного стану» та іншими чинними законами.

Система законів і правил, що регулюють роботу урядових установ в умовах загрози для України, почала створюватися незадовго до початку повномасштабного вторгнення. У 2020 році було ухвалено нову Стратегію національної безпеки, яка визначила основні загрози для України та накреслила

шлях реформування сектору безпеки і оборони. Стратегія передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення боєздатності та боєготовності Збройних Сил України та інших військових формувань.

Уведення воєнного стану супроводжується розширенням повноважень державних органів, проте таке розширення здійснюється в межах, визначених Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності [6].

Кабінет Міністрів України в умовах воєнного стану:

- діє відповідно до затверджених процедур Кабінету Міністрів України в умовах воєнного стану;

- володіє повноваженнями розробляти та вводити в дію детальні плани, які враховують особливості кожної конкретної ситуації та регіону, включаючи загрози, ресурси та необхідні заходи;

- координує роботу центральних органів виконавчої влади та інших підрозділів в умовах воєнного стану.

У надзвичайних умовах воєнного часу Верховна Рада України переходить на особливий режим роботи, що передбачає негайне скликання засідань для оперативного реагування на зміни в ситуації. Повноваження Верховної Ради України не можуть бути перервані під час дії воєнного стану, навіть якщо закінчився їхній нормативний строк [23].

Президент України в умовах дії воєнного стану виконує наступні повноваження: - загальне стратегічне керівництво процесом запровадження та функціонування правового режиму воєнного стану; - здійснення централізованого управління Збройними Силами України, правоохоронними органами та іншими військовими угрупованнями за допомогою Генерального штабу; - визначення правил проходження військової служби.

Президент України, як глава держави, щодня приймає безліч важливих управлінських рішень, які впливають на життя кожного українця та на міжнародні відносини (таблиця 2.1).

Моніторинг указів Президента України за серпень і вересень 2024 р.

№	Назва акта	Дата	Номер	Основний зміст
СЕРПЕНЬ 2024				
103	Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 21 серпня 2024 року «Про застосування, скасування і внесення змін до персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)»	21.08.2024	511/2024	Увести в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України від 21 серпня 2024 року «Про застосування, скасування і внесення змін до персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)»
104	Про одноразову адресну допомогу особам, яким присвоєно звання Герой України за здійснення визначного героїського вчинку	26.08.2024	596/2024	Внести зміну до Статуту звання Герой України, затвердженого Указом Президента України від 2 грудня 2002 року № 1114/2002 «Про звання Герой України» (зі змінами, внесеними Указами від 28 березня 2019 року № 92/2019 та від 12 травня 2023 року № 274/2023)
105	Про утворення військових адміністрацій населених пунктів у Запорізькій області	27.08.2024	597/2024	Утворити: Василівську міську військову адміністрацію Василівського району Запорізької області; Пологівську міську військову адміністрацію Пологівського району Запорізької області.
ВЕРЕСЕНЬ 2024				
106	Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2024 року «Про застосування, скасування та внесення змін до персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)»	02.09.2024	601/2024	Увести в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2024 року «Про застосування, скасування та внесення змін до персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)»
107	Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2024 року «Про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)»	02.09.2024	602/2024	Увести в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2024 року «Про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)»

Джерело: адаптовано на основі [21].

З метою забезпечення безперервної роботи органів місцевого самоврядування в умовах активних бойових дій, Володимир Зеленський ухвалив рішення про створення військових адміністрацій в областях та районах, які опинилися в зоні бойових зіткнень.

Ці спеціалізовані органи виконують дві ключові функції: активну протидію окупантам та підтримання державної влади на місцях. Їхнє основне завдання – спільно з військовим командуванням забезпечити ефективну реалізацію заходів воєнного стану, зміцнити обороноздатність, захистити цивільне населення та підтримувати громадський порядок. Військові адміністрації є структурами, які поєднують військові та цивільні повноваження, забезпечуючи як оборону, так і управління територією, особливо в умовах воєнного стану [9].



Рис 2.1 Повноваження органів місцевого самоврядування в Україні в умовах воєнного стану

Джерело: [14].

На органи місцевого самоврядування покладено додаткові обов'язки з ефективної організації оборони населених пунктів. Це включає забезпечення необхідними ресурсами, створення системи швидкого інформування населення про загрози та надання актуальної інформації для збереження життя і здоров'я громадян України.

Органи місцевого самоврядування усіх рівнів взаємодіють з військовим командуванням та військовими адміністраціями, узгоджуючи при необхідності окремі повноваження. Військові адміністрації, діючи самостійно або у співпраці з органами місцевого самоврядування, наділені повноваженнями приймати управлінські рішення в умовах воєнного стану (рис. 2.1).

На місцеві органи влади також покладено обов'язки щодо:

Створення умов для проживання: Пошук житла, забезпечення доступу до медичних послуг, освіти та соціального захисту для ВПО.

Захист прав дітей: Захист прав дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, та дітей, які загубилися під час переміщення.

Взаємодія з державними органами: Співпраця з державними адміністраціями для ефективного вирішення проблем ВПО.

Щоб забезпечити ефективне управління в умовах військової агресії, органи місцевого самоврядування повинні активно підтримувати різноманітні громадські ініціативи, зокрема волонтерські та благодійні проекти. Тісна співпраця з міжнародними організаціями також є критично важливою для залучення необхідної допомоги і вирішення проблем населення.

Завдяки ефективним рішенням в Україні стрімко зростає кількість благодійних організацій та ініціатив, спрямованих на підтримку армії та постраждалих від війни [28].

У воєнний час прийняття управлінських рішень є надзвичайно складним завданням, що потребує від відповідальних осіб високого професіоналізму та злагодженої роботи всіх залучених сторін. Влада України, прагнучи забезпечити безпеку населення, ретельно аналізує ситуацію та впроваджує ефективні управлінські рішення. Крім того, вона активно залучає всі ресурси

для підтримки наших захисників як на фронті, так і на інформаційному фронті. Ключовим завданням є забезпечення стійкості населення та подальше відновлення місцевого самоврядування після завершення бойових дій.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Незважаючи на особливий правовий режим, встановлений на період дії воєнного стану, система розподілу влад в Україні залишається заснованою на принципах верховенства права та конституційності. Ще з 2020 року в Україні розпочали роботу над удосконаленням законодавства, спрямованого на захист держави. Введення воєнного стану розширило повноваження державних органів та наклало на них нові обов'язки.

Незважаючи на виклики воєнного стану, органи місцевого самоврядування продовжують активно працювати, демонструючи здатність оперативно приймати ефективні управлінські рішення, що призводить до позитивних результатів у різних сферах життєдіяльності громад. Між усіма рівнями управління, волонтерськими та міжнародними організаціями встановлено тісну взаємодію. Нормативно-правові акти, що визначають повноваження місцевого самоврядування, зазнали змін, які розширюють можливості органів місцевого самоврядування у вирішенні питань у період дії воєнного стану [16].

Завдяки процесу децентралізації, що відбувався в Україні впродовж 2014-2021 років, місцеве самоврядування отримало більше повноважень та фінансових ресурсів, що позитивно вплинуло на його ефективність. Війна продемонструвала, що залучення громадян до процесу вирішення проблем підвищує мотивацію та ефективність дій, а також сприяє зміцненню соціальних зв'язків.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Прийняття публічно-управлінських рішень завжди пов'язане з певним рівнем ризику, оскільки неможливо повністю усунути невизначеність щодо майбутніх подій. Умовами воєнного стану є високий рівень невизначеності, який ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Ця невизначеність зумовлена як браком достовірної інформації, так і неможливістю точно передбачити наслідки прийнятих рішень.

У публічному управлінні керівники стикаються з різними видами невизначеності, від статистичної до повної невизначеності. Здатність розпізнавати ці типи є важливою умовою для успішного управління.

Дослідники публічного управління виділяють широкий спектр невизначеностей, з якими стикаються управлінці. Це можуть бути проблеми з визначенням цілей, непередбачувані зовнішні впливи, невідомість про майбутні події, конфлікти інтересів, брак інформації, складність систем, неточні дані та безліч інших факторів, які ускладнюють процес прийняття рішень [31].

Прийняття рішень в умовах невизначеності часто призводить до збоїв у звичайних комунікаційних процесах, що може негативно вплинути на ефективність управління. Зміна звичних умов вимагає нових підходів до обміну інформацією, які не завжди встигають адаптуватися до швидко мінливих обставин.

Війна створює надзвичайно динамічне і непередбачуване середовище, в якому соціальні, економічні, безпекові та політичні процеси зазнають стрімких змін. Це ускладнює прогнозування розвитку подій і вимагає від державних службовців високої адаптивності. Для ефективного управління в таких умовах необхідно швидко оцінювати ситуацію та приймати обґрунтовані рішення. Тільки так можна забезпечити стабільність і розвиток країни в умовах війни.

Глибокий аналіз даних та використання сучасних методів прогнозування дозволяють приймати обґрунтовані рішення, навіть в умовах високої невизначеності.

Аналіз вищезазначених факторів однозначно вказує на те, що використання сучасних технологій є логічним кроком для підвищення ефективності публічного управління.

1. Систематичний збір, аналіз та використання інформації для підтримки процесу прийняття обґрунтованих управлінських рішень в державному секторі

Ефективне управління вимагає гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни, що відбуваються в системі.

С. Палій вважає, що для прийняття ефективних управлінських рішень необхідна систематизована інформація, яка включає різноманітні дані та надходить у чіткому порядку. Така інформація дозволяє керівникам постійно моніторити стан об'єкта управління, виявляти проблеми та розробляти ефективні стратегії для їх вирішення. Завдяки цьому, управління стає більш адаптивним і ефективним [4].

Функції інформаційно-аналітичного забезпечення органів влади можна поділити на дві основні групи: внутрішню та зовнішню. Внутрішня спрямована на підтримку процесу прийняття рішень всередині органу влади, а зовнішня – на взаємодію з громадськістю.

Для інформаційних служб головним викликом є забезпечення балансу між великим обсягом інформації та її високою якістю. Сучасне публічне управління стикається з парадоксальною ситуацією: з одного боку, існує інформаційне перенасичення, з іншого – постійний дефіцит якісних даних для прийняття обґрунтованих рішень.

Для розробки якісних публічно-управлінських рішень необхідні інформаційні джерела, що відповідають таким критеріям: повнота охоплення теми, актуальність даних, високий рівень достовірності та легкість доступу до інформації.

Як підкреслює В. Котковський, моделювання проблемних ситуацій та оцінка різних варіантів рішень за допомогою повних даних про зовнішнє середовище є ключовим інструментом для забезпечення обґрунтованості та ефективності управлінських рішень.

Впровадження інформаційно-аналітичних систем в діяльність органів державної влади є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності публічного управління. Шляхом збору, систематизації та аналізу великих обсягів даних, такі системи забезпечують більш обґрунтоване прийняття рішень, оптимізують робочі процеси та дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. В кінцевому результаті, це сприяє досягненню стратегічних цілей органів влади та покращенню якості життя громадян [12].

Інформаційно-аналітична система призначена для проведення глибокого аналізу даних, що дозволяє оцінити як окремі процеси, так і загальний стан соціально-економічної системи, а також ранжувати органи влади за ефективністю їх діяльності. Інформаційно-аналітична система є єдиним центром, що об'єднує різноманітні операції (логічні, аналітичні, пошукові тощо) та забезпечує ефективну взаємодію між усіма рівнями влади в процесі прийняття управлінських рішень.

Сучасні інформаційно-аналітичні системи є важливим інструментом для переходу до «електронної демократії». Завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій, ці системи сприяють підвищенню ефективності публічного управління, забезпечуючи прозорість, участь громадян у прийнятті рішень та покращення якості послуг.

Електронна демократія, заснована на використанні інформаційних технологій, значно підвищує ефективність публічного управління. Вона забезпечує оперативний обмін інформацією між владою та громадянами, дозволяючи органам влади доводити свої рішення до широкого кола людей та отримувати зворотний зв'язок. З іншого боку, громадяни отримують можливість активно брати участь у політичному процесі, висловлювати свої

думки та впливати на прийняття рішень. Все це сприяє підвищенню прозорості та підзвітності влади, а також покращенню якості життя громадян.

Завдяки інформаційно-аналітичним технологіям органи влади отримують можливість оперативно отримувати повну інформацію про ситуацію, моделювати різні сценарії розвитку подій та приймати обґрунтовані рішення.

2. Застосування сучасних методів прогнозування як наукової основи для розробки та реалізації ефективних управлінських рішень.

Здатність передбачати майбутні тенденції та ризики є вирішальною для ефективного управління. Тому методи прогнозування відіграють важливу роль у процесі прийняття управлінських рішень.

Згідно з дослідженнями науковців, саме різноманітні прогнози є фундаментом для науково обґрунтованого визначення ключових напрямів розвитку як об'єктів управління, так і самих управлінських процесів. Прогнози забезпечують необхідну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень та дозволяють органам влади планувати свою діяльність на перспективу [31].

Прогнозування є невід'ємною частиною процесу управління на всіх рівнях. Воно дозволяє аналізувати майбутні тенденції, оцінювати потенційні ризики та можливості, а також визначати найефективніші шляхи досягнення поставлених цілей. Прогнози слугують основою для розробки стратегій, планування діяльності та оцінки результатів. Завдяки прогнозуванню організації можуть адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищити свою конкурентоспроможність.

Для забезпечення ефективності публічного управління необхідно використовувати методи прогнозування, які дозволяють оцінити потенційні наслідки різних сценаріїв розвитку подій.

Прогнозування є невід'ємною частиною стратегічного планування. Якщо планування – це створення карти майбутнього, то прогнозування – це компас, який вказує напрямок руху в цьому майбутньому. Прогнози є невід'ємною

частиною процесу планування, оскільки вони допомагають визначити цілі та напрямки розвитку.

Для ефективного управління в умовах невизначеності необхідно використовувати прогнози, які дозволяють оцінити можливі наслідки різних рішень.

Прогнозування є комплексним процесом, який дозволяє вирішити низку важливих завдань, необхідних для ефективного управління. Зокрема, прогнозування допомагає:

- визначити майбутні тенденції та фактори, які впливатимуть на розвиток системи;
- оцінити необхідні ресурси та розподілити їх оптимальним чином; змодельовати різні сценарії розвитку майбутніх подій;
- виявити причинно-наслідкові зв'язки між різними факторами;
- забезпечити науково-обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень;
- оцінити доцільність та ефективність прийнятих рішень.

Реалізація прогнозування здійснюється через комплекс заходів, які включають науковий аналіз даних, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між різними факторами, оцінку об'єкта дослідження та моделювання можливих сценаріїв його розвитку. Отримана інформація використовується для формування науково обґрунтованої бази для прийняття ефективних управлінських рішень [20].

Ефективність управлінських рішень, заснованих на прогнозах, залежить від розуміння того, що прогнози не є абсолютними істинами. Достовірність прогнозу визначається комплексом взаємопов'язаних факторів, серед яких: рівень розуміння посадовою особою прогнозованого явища, наявність якісних даних, використання науково обґрунтованих методів прогнозування та можливість впливу прогнозу на прогнозований об'єкт.

Статистична інформаційна база є необхідною складовою будь-якої системи прогнозування. Лише за умови наявності повної та достовірної

інформаційної бази можна розробляти точні прогностичні моделі, які дозволяють відобразити поведінку досліджуваного об'єкта в майбутньому. Результати прогнозування є цінним ресурсом для органів влади, оскільки дозволяють проводити всебічний аналіз ситуації та приймати зважені рішення, спрямовані на вирішення широкого кола завдань публічного управління.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інформаційно-аналітичне забезпечення та прогнозування є взаємодоповнюючими інструментами, які в сукупності забезпечують ефективне прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності та ризику. Застосування цих технологій дозволяє підвищити якість аналізу ситуації, спрогнозувати можливі сценарії розвитку подій та розробити оптимальні стратегії дій [11].

Покращення якості та ефективності прийняття управлінських рішень в органах державної влади є одним з ключових завдань сучасного публічного управління. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити рівень задоволеності громадян та забезпечити сталий розвиток держави.

Основні шляхи підвищення якості та ефективності прийняття управлінських рішень:

1. Вдосконалення системи планування та прогнозування

Стратегічне планування: Розробка довгострокових стратегій розвитку, які враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Оперативне планування: Створення детальних планів дій для реалізації стратегічних цілей.

Систематичне прогнозування: Використання сучасних методів прогнозування для оцінки можливих ризиків та можливостей.

2. Посилення ролі аналізу та обґрунтування рішень

Збір та аналіз даних: Використання якісних та кількісних методів для збору та аналізу релевантної інформації.

Оцінка альтернатив: Систематичний аналіз різних варіантів рішень з урахуванням їхніх наслідків.

Обґрунтування рішень: Розробка чітких аргументів на підтримку обраного рішення.

3. Залучення громадськості до процесу прийняття рішень

Громадські консультації: Проведення відкритих обговорень та збору пропозицій від громадян.

Електронна демократія: Використання інтернет-платформ для залучення громадян до обговорення важливих питань.

Партисипативні бюджети: Залучення громадян до прийняття рішень щодо розподілу частини місцевого бюджету.

4. Підвищення кваліфікації державних службовців

Навчання та перепідготовка: Регулярне проведення тренінгів та семінарів з питань прийняття рішень, аналізу даних, комунікацій тощо.

Розвиток компетенцій: Створення умов для розвитку таких компетенцій, як стратегічне мислення, креативність, лідерство.

Стимулювання інновацій: Створення атмосфери, яка сприяє виникненню нових ідей та їх впровадженню.

5. Впровадження сучасних технологій

Системи електронного урядування: Автоматизація процесів обробки інформації та надання послуг.

Аналітичні інструменти: Використання програмного забезпечення для аналізу великих обсягів даних.

Системи управління знаннями: Збереження та використання накопиченого досвіду [5].

6. Створення ефективної системи контролю та оцінки

Моніторинг виконання рішень: Регулярний контроль за ходом реалізації прийнятих рішень.

Оцінка ефективності: Визначення результативності рішень та їх впливу на досягнення стратегічних цілей.

Внесення змін: Швидке внесення необхідних коректив у разі виявлення відхилень від запланованих результатів.

7. Створення прозорої та підзвітної системи управління

Публікація інформації: Відкритий доступ до інформації про діяльність органів державної влади.

Механізми громадського контролю: Забезпечення можливості громадськості контролювати діяльність чиновників.

Боротьба з корупцією: Впровадження ефективних заходів для запобігання та протидії корупції.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити якість та ефективність прийняття управлінських рішень, зробити державне управління більш прозорим та підзвітним, а також забезпечити сталий розвиток держави.

Карагодін вважає, що для вдосконалення процесу прийняття рішень в державному управлінні необхідно ширше використовувати моделювання. Це дозволить не тільки краще прогнозувати наслідки різних рішень, але й об'єктивно оцінювати їх ефективність за допомогою спеціальних показників.

Ефективність управління державою можна підвищити, якщо створити інформаційну систему, яка автоматизує процес збору, структурування та аналізу даних, необхідних для прийняття управлінських рішень.

Інформаційно-аналітична система здійснює комплексний аналіз, який включає:

Оцінку поточної ситуації, темпів змін та перспектив розвитку окремих процесів та загального соціально-економічного стану [2].

Кількісну оцінку ефективності роботи державних органів та органів місцевого самоврядування за допомогою рейтингових систем.

Мета системи – забезпечити ефективне управління соціально-економічним розвитком країни шляхом:

- надання органам влади інструментів для прийняття обґрунтованих рішень;
- оптимізації бюджетних витрат;
- підвищення прозорості та доступності інформації про розвиток країни;
- забезпечення координації дій між різними рівнями влади.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Воєнний стан вимагає від держави швидкої адаптації та постійного вдосконалення механізмів управління. Це ставить нові завдання перед системою публічного управління. Першочерговим завданням є встановлення ефективної співпраці між центральними органами державної влади, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями. Це необхідно для усунення існуючих системних перешкод, які гальмують пристосування держави до воєнних реалій та обмежують її економічний потенціал у майбутньому. Серед чинників, що ускладнюють проведення адміністративно-територіальної реформи, можна назвати недосконалість законодавства та недостатню залученість населення до цього процесу.

Зараз важливо створити ефективну систему стратегічного управління, яка дозволить Україні розвиватися в умовах воєнного часу, зосередившись на потребах держави, регіонів та місцевих громад. Для підвищення ефективності державного управління необхідно визначити, що фінансовий, соціальний та ринковий напрямки є пріоритетними. Це передбачає розробку та впровадження нової моделі стратегічного управління, яка ґрунтується на сучасних методах стратегічного планування.

ВИСНОВКИ

Прийняття управлінських рішень є фундаментальним процесом у публічному управлінні. Саме через прийняття обґрунтованих рішень, які є результатом аналізу різних варіантів, державні органи можуть ефективно впливати на ситуацію та досягати поставлених цілей. Кожне управлінське рішення – це крок вперед у досягненні бажаного стану організації.

Специфіка публічного управління полягає в тому, що процес прийняття управлінських рішень є прозорим і піддається систематичному аналізу. Це дозволяє відстежувати кожен етап прийняття рішення, оцінювати його ефективність та вносити необхідні зміни. Такий підхід сприяє створенню чітких правил для всіх учасників управлінського процесу та підвищенню якості управління в цілому.

Підготовка та прийняття управлінських рішень – це цілеспрямований процес, який можна назвати технологією розробки рішень. Технологія розробки управлінських рішень – це систематичний підхід, що передбачає послідовне виконання певних дій, процедур та операцій. Цей процес є структурованим і може бути застосований багаторазово для ефективного вирішення різноманітних управлінських задач. Процес розробки управлінських рішень може варіюватися залежно від конкретної ситуації, проте всі методики мають спільну основу, що складається з п'яти етапів. Незалежно від того, наскільки детально розроблена процедура, будь-яке управлінське рішення починається з чіткого формулювання мети, продовжується аналізом можливих варіантів та закінчується вибором найкращого рішення і його реалізацією.

Якість управлінських рішень в українських державних органах залежить від правильності обраного підходу до вирішення проблем. Це передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності та якості прийняття управлінських рішень. Зокрема, це дозволяє швидко виявляти та аналізувати проблеми, уникнути дублювання роботи, залучати компетентних

спеціалістів, постійно оцінювати ефективність рішень та стимулювати професійний розвиток державних службовців.

Управлінські рішення в публічному секторі мають значні соціальні наслідки, оскільки впливають на життя великої кількості людей. Тому їх підготовка вимагає ретельного аналізу, зважування різних факторів та інтересів, а також залучення значних ресурсів. Тільки за таких умов можна прийняти рішення, які будуть відповідати потребам суспільства. Одним з найважливіших інструментів демократичного суспільства є громадський контроль. Законодавство України передбачає широкий спектр можливостей для громадян брати активну участь у процесі прийняття управлінських рішень. Це дозволяє забезпечити прозорість і підзвітність влади, а також підвищити ефективність управління державними справами. Позитивною тенденцією є постійне вдосконалення нормативно-правової бази, яке проявляється у посиленні ролі громадськості в управлінні державними справами, розробці чітких процедур консультацій та створенні громадських рад. Крім того, спостерігається процес стандартизації діяльності органів державної влади, що сприяє підвищенню ефективності та прозорості управління.

Для забезпечення ефективного управління державою необхідно зміцнити правову систему, оновити законодавство та підвищити кваліфікацію державних службовців.

У контексті масштабних реформ в Україні наука про публічне управління має розробити інноваційні методики прийняття рішень, які б поєднували в собі теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, враховували думку громадськості та використовували сучасні технології. Це дозволить забезпечити ефективне управління державними процесами та сприяти розвитку країни.

Військовий стан в Україні ставить перед системою державного управління нові завдання, що вимагають оптимізації процесів управління як на загальнодержавному рівні, так і на рівні окремих регіонів. Першочерговим завданням є побудова ефективної співпраці між державними органами,

місцевою владою та громадськими організаціями. Ці заходи спрямовані на усунення системних проблем, які гальмують процес адаптації держави до сучасних воєнних реалій. Це дозволить не лише вижити в умовах війни, а й закласти міцний фундамент для подальшого економічного зростання. Основні проблеми полягають у невідповідностях законодавства, яке регулює адміністративно-територіальну реформу, а також у небажанні значної частини суспільства дотримуватися нових правил та норм.

Для успішного розвитку України необхідно розробити комплексну систему стратегічного управління, яка враховуватиме потреби держави, регіонів та громад в умовах воєнного часу. Ключовими напрямками розвитку сучасного публічного управління є фінансові, соціальні та ринкові механізми, які спрямовані на підвищення ефективності через стратегічне планування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш В. І., Громадська Н. А., Малікіна О. А. Оцінювання державноуправлінських рішень: моделі та критерії. 2021. № 9. URL: <http://www.du.nauka.com.ua/?op=1&z=2201>.
2. Бакуменко В. Д. Формування державно управлінських рішень : проблеми теорії, методології, практики : монографія. К. : Вид во УАДУ, 2000. – 328 с.
3. Барило О. Г., Потеряйко С. П. Удосконалення організаційного механізму державного управління у надзвичайних ситуаціях. Вісн. Нац. ун-ту цив. захисту Укр. Сер. «Держ. упр.» : зб. наук. пр. Харків : НУЦЗУ, 2016. Вип. 2 (5). С. 264–272.
4. Білинська М. М., Ковбасюк Ю. В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. К.: НАДУ, 2011. 232 с.
5. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 2 (76). С. 30–35.
6. Бурцева О. Є., Пефтієва Ю. Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікація та порівняння. БізнесІнформ. 2016. № 11. С. 392–397.
7. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 420 с.
8. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. К. : Кондор, 2009. 186 с.
9. Горбатенко В. П., Бутовська І. О. Політичне прогнозування: навч. посібник. К.: МАУП, 2005. 152 с.
10. Гришко В. Квадрат ефективності публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 17–18. С. 81–84

11. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Публічно-управлінська діяльність в умовах сучасної невизначеності: інформаційно-комунікаційний аспект. Демократичне врядування. 2023. Вип. 1 (31). С. 37–51
12. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна; НАДУ. Київ, 2010. 820 с
13. Калашнікова О., Крупник А. Проблеми проведення реформування місцевого самоврядування та розвитку місцевої демократії в умовах нової системи державного управління, 2018. URL: <http://samoorg.com.ua/wpcontent/uploads/2012/08/Analiz-problem-reformuvannya-na-mistsevomu-rivni-ta-zab-ezpechennya-demokratiyi-uchasti-.pdf>.
14. Карагодін О.В. Розвиток механізмів прийняття й реалізації управлінських рішень в системі державного управління: дис. ... канд. наук держ. упр.: 25.00.02 «Механізми держ. упр.». Донецький державний університет управління. Маріуполь, 2015. 219 с.
15. Котковський В. Р. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у діяльності органів державної влади. Теорія та практика державного управління. 2015.
16. Макаренко М. М. Поняття та особливості управлінських рішень в органах Державної податкової служби України. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2010. № 18. С. 397–404.
17. 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.
18. Мельник Т. Ю. Прогнозування соціально-економічних явищ як інструмент обґрунтування управлінських рішень. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування, 2018. № 2 (84). С. 90–95.
19. Миколюк А. В. Робота органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. № (2). С. 67–73.

20. Нікіфоренко В.С. Особливості прийняття державно-управлінських рішень у сфері прикордонної безпеки. Прикарпатський юридичний вісник: зб. наук. пр. Одеса: Гельветика, 2018. Вип. 2 (23) Т. 3. С. 194–198

21. Палій С. Сучасні тенденції розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення у контексті прийняття ефективних управлінських рішень: (на прикладі органів державної влади України). Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук. 2022. № 10. С. 166–174. URL: <https://doi.org/10.31866/26167654.10.2022.269493>

22. Петровський П. М. Актуальність наукового обґрунтування публічно-управлінської діяльності в умовах війни. Демократичне врядування. 2022. Вип. 2 (30). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/jan/29787/verstka30-3-15.pdf>

23. Потеряйко С. П. Механізми прийняття державно-управлінських рішень у сфері державної безпеки. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2021. Том 32 (71). № 3. С. 108–114.

24. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ. Університет митної справи та фінансів, 2015. С. 354.

25. Про затвердження Плану реагування на надзвичайні ситуації державного рівня: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.03.2018 № 223. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/223-2018-%D0%BF#Text>.

26. Про правовий режим воєнного стану: Закон України № 2259-IX від 40 12.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.

27. Решетило В. П., Федотова Ю. В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 3 (77). С. 149–154.

28. Таньчук О. А. Ефективні рішення у публічному управлінні: дис. ... канд. наук держ. упр.: 25.00.01. «Теорія та історія державного управління» / КНУ ім. Т. Шевченка. Київ, 2016. 224 с.

29. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.

30. Чурина А. Л. Специфіка прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління. Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації. 2023. Мат-ли міжн. наук.-практ. конф. Житомир, С. 851–853.

31. Яковчук Р. С., Саміло А. В. Теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій. Державне управління : удосконалення та розвиток. 2015. №5. С. 23–27.