

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проект)

магістр

(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2813-2
Спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління та
адміністрування

(назва освітньої програми)

Шкіль Оксана Володимирівна

(ініціали та прізвище)

Керівник: Міхайлов Д.С., викладач кафедри
управління та адміністрування, кандидат наук з
державного управління

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент Ажажа М.А., професор кафедри
управління та адміністрування, доктор наук з
державного управління

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код та назва)
Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Шкіль Оксана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади
керівник роботи Міхайлов Д.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат наук з державного управління
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «22» 02.2024 року № 365-С
- 2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2024 р.
- 3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. 2. Аналітико-дослідницькі виміри напрямів удосконалення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Міхайлов Д.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат наук з державного управління	01.10.24	
Розділ 2	Міхайлов Д.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат наук з державного управління	01.12.24	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади прийняття управлінських рішень в органах публічної влади	15.09.24	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат прийняття управлінських рішень в органах публічної влади	01.10.24	
3	Розкрити методи та засоби ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади	15.10.24	
4	Виявити діагностику проблем прийняття управлінських рішень в органах публічної влади	30.10.24	
5	Дослідити напрями удосконалення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади	17.11.24	
6	Запропонувати інструменти удосконалення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади	25.11.24	
7	Обґрунтувати складові ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади	30.11.24	
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади	02.12.24	

Студент _____ О. В.Шкіль
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ Д.С.Міхайлов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Шкіль Оксана Володимирівна. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», науковий керівник Михайлов Д.С. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2024.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. Розглянуто особливості прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків напрямів підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.

Ключові слова: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ, ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ, УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ, ПРОЦЕСИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ, УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ, ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ

ABSTRACT

Shkil Oksana. Improving the Efficiency of Management Decision Making in Public Authorities.

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 281 «Public management and administration», supervisor Mikhaylov D.S. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2024.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of the effectiveness of decision-making in public administration bodies are examined. The features of decision-making in public administration bodies are considered. Particular attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of approaches aimed at improving the efficiency of decision-making in public administration bodies.

Keywords: MANAGERIAL DECISIONS, MANAGEMENT EFFICIENCY, PUBLIC ADMINISTRATION, DECISION-MAKING, MANAGEMENT TOOLS, DECISION-MAKING PROCESSES, MANAGEMENT COMPETENCIES, DIGITALIZATION OF MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Концептуальні основи ефективності управлінських рішень в органах публічної влади

1.2. . Методологічні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень

1.3. Фактори, що впливають на ефективність прийняття управлінських рішень

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Стан і проблеми ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади

2.2. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у підвищенні ефективності управлінських рішень

2.3. Напрями удосконалення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади

Висновки до другого розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ВСТУП

У сучасному світі державне управління стикається з багатьма викликами, зокрема стрімким розвитком технологій, глобалізацією, зростанням складності соціальних процесів та вимогливістю суспільства до прозорості й оперативності дій органів влади. У таких умовах питання ефективного прийняття управлінських рішень набуває особливого значення. Актуальність теми обумовлена необхідністю пошуку нових підходів до підвищення результативності державного управління, впровадження інновацій та цифрових інструментів, а також адаптації управлінських процесів до швидких змін у зовнішньому середовищі.

Управління державними інституціями є ключовим елементом сучасного суспільства, оскільки воно впливає на всі аспекти життя, визначає рівень добробуту громадян та сприяє їхньому розвитку. Ефективне державне управління є основою стабільного функціонування країни та досягнення її стратегічних цілей. Тому особливого значення набуває розуміння принципів ефективного управління, виявлення чинників, що забезпечують його реалізацію, а також розробка підходів до оцінювання та підвищення ефективності діяльності органів державної влади.

Актуальність дослідження зумовлена низкою важливих факторів: в умовах низького рівня довіри громадян до державних інституцій важливо забезпечити прозорість, ефективність і обґрунтованість рішень, які приймаються; глобальні виклики, такі як цифровізація, економічні кризи, соціальна нерівність та екологічні проблеми, вимагають оперативних, адаптивних і стратегічно виважених рішень з боку органів влади; сучасна концепція управління передбачає орієнтацію на ефективність, участь громадян, прозорість та підзвітність, що ставить нові вимоги до якості прийняття управлінських рішень; органи публічної влади часто стикаються з обмеженими фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами, що

вимагає підвищення ефективності процесів прийняття рішень для максимізації результатів при мінімальних витратах; передача повноважень на місцевий рівень вимагає створення механізмів, які забезпечать ефективність управління у нових умовах; євроінтеграційний курс України передбачає гармонізацію системи державного управління з європейськими принципами та підходами; впровадження інформаційних систем для аналізу та моделювання управлінських рішень створює нові можливості, але водночас вимагає розробки нових методологій для їх ефективного використання. Таким чином, дослідження в цій сфері спрямоване на вирішення ключових проблем сучасного державного управління та забезпечення сталого розвитку суспільства шляхом підвищення якості рішень, що приймаються органами публічної влади.

Сучасні тенденції демократизації українського суспільства, реформа децентралізації, євроінтеграційний курс держави та інформатизація всіх сфер життєдіяльності вимагають впровадження ефективних і результативних механізмів прийняття управлінських рішень. У багатьох випадках ці рішення ухвалюються в умовах обмеженості часу і фінансових ресурсів, високого рівня невизначеності та інформаційної асиметрії. В Україні питання покращення якості та ефективності державно-управлінських рішень є надзвичайно актуальним. Ефективне рішення передбачає здатність правильно оцінити проблему, раціонально використати наявний досвід і прогнозувати потенційні наслідки ухвалених рішень.

Політичний аналіз займає важливе місце у механізмі прийняття управлінських рішень, а його значення для державного управління постійно зростає. Зокрема, аналіз державної політики на різних рівнях та підготовка рекомендацій для її формування є однією з ключових функцій державної служби. Проведення в Україні структурних реформ у сфері державного управління, державної служби та місцевого самоврядування вимагає високого рівня професійної компетентності та постійного розвитку державних службовців і посадових осіб, що передбачає опанування ними

навичок глибокого політичного аналізу, а також використання його результатів у процесі розробки та ухвалення державно-управлінських рішень.

Питання підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади неодноразово було об'єктом досліджень вітчизняних вчених, як О. Амосов, М.Ажажа, В. Андріяш, Л.Антонова, В.Бараннік, Т.Бізікова, Р.Бойко, О. Берданова, Г.Борщ, В. Вакуленко, М. Василенко, В.Воронкова, Н.Громадська, В.Геєць, А.Дегтяр, О.Остроухов, А.Крупник, В. Купрій К.Линьов, О.Малікіна, Г. Мостовий, О. Назаренко, Є. Нужний, Г.Одінцова, С. Прилипко, Т. Примака, О.Рудик, Таранушенко, В. Тертичка, А. Старостіна, М. Чорна, Л. Штика та ін. Проте, не зважаючи на актуальність питань, на сьогодні все ще залишаються дискусійними положення відносно підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.

Предметом дослідження є методи, інструменти та механізми підвищення ефективності управлінських рішень у публічному секторі.

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

Мета дослідження – обґрунтування та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади з використанням сучасних підходів і технологій.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- визначити сутність і теоретичні засади ефективності управлінських рішень;
- розглянути методологію ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади;
- проаналізувати понятійно-категоріальний прийняття управлінських рішень в органах публічної влади;
- провести аналіз нормативно-правового забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади;
- проаналізувати сучасну практику прийняття рішень у публічному

управлінні;

- виявити проблеми та недоліки в існуючій системі управління;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності прийняття рішень, зокрема через цифровізацію та розвиток компетенцій кадрів;
- оцінити потенційний вплив запропонованих заходів на якість державного управління.

У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи і прийоми, як: узагальнення; теоретичний аналіз – для узагальнення наукових підходів до управлінських рішень; систематизація наукових джерел; монографічний – для детального вивчення теоретико-методичних засад ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади; аналізу і синтезу, індукції та дедукції – для постановки проблеми дослідження, вивчення і деталізації об'єкта дослідження; аналіз статистичних даних, кейс-стаді; статистичного та техніко-економічного аналізу – для узагальнення факторів і показників ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади; порівняльний аналіз – для вивчення зарубіжного досвіду в публічному управлінні; вивчення міжнародного досвіду ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади; системний підхід – для аналізу взаємозв'язків між складовими процесу прийняття рішень; експертних оцінок й аналізу ієрархій – для оцінки стратегічних досліджень ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади; розробка моделей впровадження механізмів ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади; системного аналізу – для вивчення організаційно-методичних засад ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади; соціологічні методи – опитування та інтерв'ю для оцінки ефективності рішень; графічний – для наочного та схематичного зображення теоретичних і практичних результатів дослідження; моделювання – для розробки та апробації рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів; факторного аналізу – для оцінки ефективності прийняття управлінських

рішень в органах публічної влади.

Інформаційною базою дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, державного управління, результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, закони України, постанови, рішення уряду з найважливіших питань регулювання механізмів державного управління у забезпеченні соціального захисту громадян в умовах військового стану, дані офіційної статистики, а також первинні матеріали, зібрані автором особисто.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці інтегрованого підходу до підвищення ефективності управлінських рішень в органах публічної влади, що базується на поєднанні інноваційних технологій, розвитку управлінських компетенцій та адаптивних методологічних підходів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання його результатів у діяльності органів виконавчої влади для вдосконалення прийняття рішень. Результати дослідження можуть бути використані у розробці програм підвищення кваліфікації державних службовців; вдосконаленні нормативно-правового забезпечення процесів управління; у контексті реформування системи державного управління, зокрема, цифрової трансформації.

Основні наукові положення та здобутки дослідження викладено в статті фахового журналу:

Ажажа М.А., Шкіль І.О., Шкіль О.В. Теоретико-правовий аспект захисту національних цінностей як основа розвитку громадянського суспільства і національної безпеки України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. No 10. <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4809/4851>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Концептуальні основи ефективності управлінських рішень в органах публічної влади

Система публічного управління та адміністрування характеризується масштабністю, складністю, монополією на законодавчу та нормативно-правову діяльність, а також різноманіттям управлінських процесів, які здійснюються органами влади. Управлінські рішення, що приймаються у цій сфері, відзначаються високим рівнем складності та різноманітністю, що ускладнює процес їх розроблення та впровадження.

Прийняття рішень є основною функцією управлінської діяльності, особливо в контексті публічного адміністрування. Оскільки публічне управління є складним соціально-економічним процесом, ухвалення рішень вимагає значних зусиль та часу для збору й аналізу інформації. Помилки в управлінських рішеннях можуть призвести до соціальної нестабільності та непередбачуваних наслідків як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі [9].

Рішення, що ухвалюються на рівні держави та стосуються всього суспільства чи ключових сфер його діяльності, мають бути якісними та обґрунтованими, адже їхні помилки можуть спричинити значні негативні наслідки, зокрема, підрив державного устрою. Управлінське рішення є результатом вибору найкращої альтернативи, яка спрямована на вирішення конкретної управлінської проблеми, і має забезпечувати координацію об'єкта управління для досягнення визначених цілей.

Ефективне функціонування органів публічної влади ґрунтується на оцінюванні їх ефективності. Це питання набуло значної актуальності в сучасних дослідженнях, оскільки рівень ефективності управлінської діяльності безпосередньо впливає на добробут громадян і ефективність соціальної системи. Разом з тим, у науковій літературі підкреслюється недостатня концептуалізація поняття ефективності в державному управлінні через його складність і багатогранність, а також через труднощі у визначенні критеріїв оцінювання.

Ефективне функціонування та розвиток органів публічної влади базується на систематичному оцінюванні їхньої ефективності. Останнім часом питання підвищення ефективності державного управління стало одним із ключових напрямів фундаментальних досліджень у різних галузях науки, зокрема у юриспруденції. Як зазначає Б. М. Гавришин, «добробут людини, а отже, і ефективність соціальної системи безпосередньо залежать від ступеня ефективності управлінської діяльності» [1].

Науковці підкреслюють, що поняття ефективності, особливо у сфері державного управління, досі не має достатньої концептуалізації. Це пояснюється складністю, багатогранністю проблеми та труднощами у визначенні критеріїв оцінювання управлінської діяльності [2-4]. З огляду на це важливо приділяти основну увагу аналізу ефективності системи управління в цілому та її складових, зокрема інституційної системи як управлінської підсистеми.

Ефективність управління може бути визначена через використання ресурсів у відповідності до досягнення цілей організації. Як зазначає Н. П. Бортник, важливим елементом оцінки ефективності є врахування зовнішніх і внутрішніх умов, у яких здійснюється управління, включно з державним управлінням. В.В. Цветков додає, що «ефективність не є постійною величиною, адже перебуває під впливом змінних умов і залежить від численних факторів, зокрема пов'язаних із поведінкою людей» [54].

Таким чином, ефективність системи органів публічної влади

визначається не лише внутрішніми факторами, такими як організаційна структура, рівень ресурсного забезпечення чи кваліфікація працівників, але й зовнішніми умовами, які часто виходять за межі контролю суб'єкта управління та значною мірою впливають на результативність його діяльності.

Ефективність управління органами публічної влади передбачає:

1. Досягнення цілей, що вимірюється здатністю органів влади досягати визначених завдань, таких як забезпечення безпеки, економічного розвитку, чи соціального добробуту.

2. Оптимальне використання ресурсів, яке включає економне і раціональне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів для максимізації суспільного і економічного впливу.

3. Ефективність процесів, що визначається швидкістю ухвалення рішень, якістю надання послуг та рівнем задоволеності громадян.

4. Відкритість і підзвітність, що вимагає доступності інформації про діяльність органів влади, а також урахування потреб та очікувань громадськості.

Отже, ефективність управління органами публічної влади є важливим індикатором здатності держави забезпечувати розвиток суспільства, виконуючи свої конституційні та правові функції.

Управлінські рішення є основою діяльності органів публічної влади, оскільки вони визначають стратегію, тактику та результати функціонування цих органів. Управлінське рішення можна визначити як свідомий вибір альтернативи дій, спрямований на досягнення визначених цілей в умовах обмежених ресурсів та зовнішніх впливів.

Основними характеристиками управлінських рішень є:

- цілеспрямованість;
- системність;
- відповідальність за реалізацію;
- вплив на функціонування організації та її середовище.

Ефективність прийняття управлінських рішень у публічній сфері

залежить від ряду факторів, серед яких можна виділити правові, організаційні, соціальні та технологічні аспекти.

Ефективність управлінських рішень – це характеристика, що відображає ступінь досягнення поставлених цілей при прийнятті та реалізації управлінських рішень з урахуванням оптимального використання наявних ресурсів та врахуванням можливих наслідків.

Таблиця 1.1 – Основні аспекти сутності поняття «ефективність управлінських рішень»

Аспект	Характеристика
Цільова спрямованість	ефективність оцінюється через досягнення конкретних, чітко визначених цілей (наприклад, економічний результат, соціальний вплив або покращення управлінських процесів)
Ресурсна складова	ефективність означає раціональне використання наявних ресурсів (часу, фінансів, людського потенціалу, інформації) для досягнення результатів
Результативність	ступінь відповідності отриманого результату запланованим цілям
Продуктивність	співвідношення між витраченими ресурсами та отриманими результатами
Своєчасність і відповідність умовам	Управлінські рішення мають враховувати поточну ситуацію, бути прийнятими вчасно і відповідати реаліям зовнішнього середовища
Прогнозування наслідків	важливим аспектом є передбачення коротко- та довгострокових наслідків ухваленого рішення для уникнення ризиків і негативних явищ
Критерії оцінки ефективності	ефективність управлінських рішень визначається за різними критеріями: – економічні: витрати та вигоди, фінансові показники; – соціальні: рівень задоволення суспільних потреб, покращення якості життя; – організаційні: зміни у функціонуванні структури управління

Таким чином, ефективність управлінських рішень охоплює як процес прийняття, так і його реалізацію, забезпечуючи досягнення цілей за найменших витрат ресурсів та з мінімальними ризиками.

Особливості управлінських рішень у контексті діяльності органів публічної влади обумовлені їх специфічними завданнями, відповідальністю перед суспільством та особливостями функціонування в умовах державного управління.

Таблиця 1.2 – Основні особливості прийняття управлінських рішень в органах публічної влади

Особливості	Опис
Загальносуспільний характер	управлінські рішення в органах публічної влади мають вплив на широкі соціальні, економічні та політичні процеси, що охоплюють усе суспільство або його значну частину; вони спрямовані на реалізацію публічних інтересів, задоволення потреб громадян та забезпечення суспільного блага;
Підпорядкованість законодавчим вимогам	всі рішення приймаються в межах правового поля, регулюються Конституцією, законами та іншими нормативно-правовими актами; невиконання або порушення законодавчих норм може призвести до юридичної відповідальності;
Колегіальний і публічний характер прийняття	рішення в органах публічної влади часто ухвалюються колегіально (комісіями, комітетами, робочими групами); процес прийняття є прозорим і враховує думки зацікавлених сторін, громадськості та експертів%
Складність і багаторівневність	управлінські рішення у публічній сфері часто є багаторівневними: від місцевого самоврядування до центральних органів виконавчої влади; вони враховують комплекс взаємозалежних факторів (економічних, соціальних, екологічних, політичних);
Обмеження ресурсів і часу	часто прийняття рішень відбувається в умовах обмеженості бюджетів, дефіциту часу або інших ресурсів, що вимагає від управлінців уміння раціонально використовувати наявні можливості;
Залежність від політичного контексту	управлінські рішення в органах публічної влади нерідко залежать від політичної ситуації, пріоритетів уряду чи політичної програми; політичний тиск або інтереси можуть впливати на вибір рішень;
Складність прогнозування наслідків	у публічній сфері складно точно передбачити наслідки рішення через вплив численних зовнішніх чинників, непередбачуваність реакції громадськості та зміни середовища
Високий рівень відповідальності	органи публічної влади несуть відповідальність за прийняті рішення не тільки перед вищими органами, але й перед громадянами, суспільством та міжнародною спільнотою;
Необхідність у залученні громадськості	рішення повинні враховувати інтереси громадян, що досягається через громадські обговорення, консультації, публічні звіти та моніторинг;
Орієнтація на довгострокові результати	управлінські рішення мають бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей, вирішення системних проблем та забезпечення сталого розвитку суспільства

Особливості управлінських рішень у діяльності органів публічної влади визначають їх ключову роль у забезпеченні ефективного державного управління, реалізації публічних інтересів та сталого розвитку суспільства.

Розглядаючи процес прийняття рішень, науковці акцентують увагу на ключових етапах, що об'єднують різні аспекти цього процесу. Згідно з підходом О. Кузьміна і О. Мельника, можна виокремити такі основні етапи прийняття управлінських рішень [34]:

1. Аналіз ситуації: визначення проблеми, що потребує вирішення, та збір і аналіз інформації, пов'язаної з цією проблемою.
2. Оцінювання альтернатив: розгляд можливих варіантів дій і оцінка їхньої доцільності на основі методів менеджменту.
3. Ухвалення рішення: вибір найкращої альтернативи та її офіційне затвердження.
4. Реалізація рішення: впровадження обраного варіанта дій у практику та оцінка досягнутих результатів.
5. Контроль і зворотний зв'язок: моніторинг виконання рішення, виявлення можливих відхилень і забезпечення зв'язку між керівною та керованою підсистемами.

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень є складним і багатоступеневим, відіграючи вирішальну роль у забезпеченні ефективності діяльності організації.

Характеристика критеріїв ефективності управлінських рішень передбачає розгляд показників, які визначають ступінь досягнення цілей управління з урахуванням оптимального використання ресурсів та наслідків реалізації рішень.

Критерії ефективності управлінських рішень є багатогранними та охоплюють економічні, соціальні, політичні, екологічні й організаційні аспекти. Їх комплексне врахування дозволяє приймати збалансовані рішення, що сприяють досягненню стратегічних цілей та задоволенню потреб суспільства.

Таблиця 1.3 – Критерії ефективності управлінських рішень органах публічної влад

Критерії	Показники	Характеристика
1	2	3
1. Економічні критерії	оптимальність витрат	мінімізація фінансових, матеріальних і людських ресурсів для досягнення поставлених цілей
	рентабельність	співвідношення між витратами та отриманими результатами (наприклад, економічний ефект, прибуток)
	продуктивність	рівень зростання економічних показників, таких як ВВП, бюджетні надходження або прибуток від реалізації проєктів
	ефективність ресурсного використання	забезпечення максимальної віддачі від використаних ресурсів
2. Соціальні критерії	покращення якості життя громадян	підвищення добробуту, доступу до послуг освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення
	суспільна задоволеність	оцінка рівня задоволення громадян результатами реалізації управлінського рішення
	соціальна справедливість	врахування інтересів різних груп населення, зменшення нерівності, запобігання дискримінації
	динаміка соціальних показників	зростання зайнятості, зменшення рівня бідності, покращення демографічної ситуації
3. Політичні критерії	зміцнення довіри до влади	здобуття суспільної підтримки і довіри до дій органів управління
	стабільність політичного середовища	мінімізація конфліктів, забезпечення конструктивної взаємодії між гілками влади
	реалізація державної політики	досягнення цілей, визначених стратегічними планами розвитку держави
	підвищення міжнародного авторитету	відповідність управлінських рішень міжнародним стандартам і зобов'язанням
4. Організаційні критерії	своєчасність прийняття рішень	відповідність часовим рамкам та реальним потребам
	раціональність управлінських процесів	оптимізація організаційної структури, зниження бюрократії
	інноваційність	використання сучасних методів, технологій і підходів у прийнятті рішень
	комунікаційна ефективність	налагодження дієвих каналів обміну інформацією між усіма учасниками процесу
5. Екологічні критерії	сталий розвиток	відповідність управлінських рішень екологічним стандартам і принципам сталого розвитку
	мінімізація негативного впливу	зменшення шкоди для навколишнього середовища від реалізації рішень
	підвищення екологічної обізнаності	сприяння формуванню екологічної культури та відповідальності серед населення

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
6. Правові критерії	відповідність законодавству	дотримання чинних правових норм у процесі розробки та реалізації управлінських рішень
	прозорість і підзвітність	забезпечення відкритості процедур прийняття рішень та можливості їх аудиту
	гарантування прав і свобод громадян	захист інтересів населення в межах правового поля
7. Етичні критерії	дотримання моральних норм	врахування суспільних цінностей, етики та гуманізму
	соціальна відповідальність	прийняття рішень, які враховують довгострокові наслідки для суспільства
	залучення громадськості	врахування думок різних соціальних груп і зацікавлених сторін

Аналіз концептуальних основ ефективності управлінських рішень показав, що ефективність визначається через досягнення конкретних цілей за умов раціонального використання ресурсів, відповідності рішень реаліям зовнішнього середовища, своєчасності та прогнозування наслідків. При цьому критерії ефективності охоплюють економічні, соціальні, політичні, екологічні, організаційні, правові та етичні аспекти.

Процес прийняття управлінських рішень є складним і може бути охарактеризований за двома основними підходами:

- нормативний (раціональний): рішення приймаються на основі визначених норм, стандартів та нормативів;
- поведінковий (психологічний): рішення ухвалюються суб'єктами управління, ґрунтуючись на їхньому досвіді та інтуїції.

Ці підходи дозволяють виділити три основні моделі прийняття управлінських рішень, представлені в таблиці 1.4.

Управлінські рішення, які відповідають наведеним моделям, можуть бути прийняті як в умовах повної визначеності, так і в ситуаціях невизначеності. Це впливає на діяльність органів місцевого самоврядування, вимагаючи від них здатності швидко адаптуватися до змін і викликів сучасного середовища.

Таблиця 1.4 – Моделі прийняття управлінських рішень

Модель	Характеристика
Класична модель	Рішення ухвалюються раціонально, на основі повного обсягу інформації. Суб'єкт управління має чітке розуміння альтернатив і наслідків, тому рішення приймаються в умовах повної визначеності та мають формалізований характер.
Поведінкова модель	Ухвалення рішень здійснюється в умовах обмеженої раціональності, коли суб'єкт управління не має повного обсягу інформації й не може передбачити всі наслідки, що характерно для ситуацій часткової або повної невизначеності.
Ірраціональна модель	Рішення ухвалюються без вибору альтернатив, часто на основі інтуїції чи зовнішнього примусу. Такі рішення характерні для умов часткової або повної невизначеності.

Особливості управлінських рішень у публічній сфері включають їх загальносуспільний характер, підпорядкованість законодавчим вимогам, прозорість, складність багаторівневої структури, обмеженість ресурсів та часу, залежність від політичного контексту, необхідність врахування громадської думки, а також орієнтацію на довгострокові результати.

Процес прийняття рішень є багатоступеневим, охоплюючи аналіз ситуації, оцінку альтернатив, вибір рішення, його реалізацію та контроль виконання, що дозволяє забезпечувати відповідність управлінських рішень стратегічним цілям, враховуючи інтереси суспільства та вплив зовнішніх умов.

Таким чином, ефективність управлінських рішень в органах публічної влади виступає ключовим показником їх здатності досягати суспільно значущих цілей із мінімальними ресурсними витратами, максимізуючи позитивний вплив на розвиток держави та добробут громадян.

1.2. Методологічні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень

Методологія підвищення ефективності публічного управління

ґрунтується на принципах належного врядування, прозорості, відповідальності та підзвітності перед суспільством. Її метою є досягнення результатів, які відповідають запитам і очікуванням громадян.

Таким чином, управління ефективністю діяльності органів публічної влади базується на застосуванні системного підходу, що включає використання методів, інструментів, підходів і принципів для оцінки та підвищення результативності управлінської діяльності. Така методологія сприяє формулюванню стратегій, постановці цілей і завдань, оцінці досягнутих результатів та визначенню шляхів удосконалення управління. Вона спирається на аналіз передового управлінського досвіду, використання ключових показників ефективності, аналіз даних і залучення зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень. Застосування цієї методології забезпечує досягнення оптимальних управлінських результатів, підвищення якості послуг та задоволення потреб громадян.

Ефективність публічного управління визначається багатьма чинниками, зокрема економічними, кадровими, організаційними, правовими та політичними умовами. Удосконалення системи органів публічної влади в Україні та її організаційно-правове забезпечення мають враховувати вплив численних суспільно-політичних факторів, які формують умови для підвищення ефективності управління. Для успішної реалізації цього процесу необхідно враховувати як позитивні, так і негативні чинники. Визначивши ці фактори, можна розробити ефективні методи мінімізації впливу дестабілізуючих аспектів і створення сприятливих умов для розвитку позитивних тенденцій.

Прийняття управлінських рішень включає кілька ключових етапів: аналіз проблемної ситуації, що потребує вирішення; визначення цілей; розгляд можливих альтернатив та обґрунтування вибору оптимального варіанта. Прийняте рішення є результатом перетворення вихідної інформації про проблему з урахуванням креативного підходу особи, яка ухвалює це рішення.

Управлінське рішення є результатом комплексної діяльності людей і відображає синтез когнітивних (пізнавальних), емоційних, вольових та мотиваційних процесів. Це складне поєднання психічних факторів має регулятивну спрямованість, сприяючи досягненню поставлених цілей [20].

Основною метою управлінського рішення в будь-якій сфері діяльності є забезпечення регулюючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації чи установи. Оскільки саме якість управлінських рішень визначає ефективність досягнення цих цілей, їх розробка та вибір мають базуватися на науковому підході.

Такий підхід до прийняття управлінських рішень описаний у роботі Л.М. Карамушки [33], де зазначено, що вони повинні відповідати таким вимогам:

1. Наукова обґрунтованість – рішення мають базуватися на законах і закономірностях таких наук, як юриспруденція, теорія управління, педагогіка, психологія; враховувати сучасні наукові досягнення та ґрунтуватися на всебічному аналізі проблеми.

2. Своєчасність – рішення необхідно ухвалювати тоді, коли цього вимагає конкретна ситуація, адже затримка може негативно позначитися на результативності організації, викликати незадоволення учасників процесу або втрату можливостей для оптимізації діяльності.

3. Чіткість формулювання – рішення повинні бути лаконічними та зрозумілими, з точною характеристикою проблеми й способів її вирішення; зазначати відповідальних осіб і строки виконання.

4. Реалістичність виконання – рішення мають враховувати наявні ресурси та умови для розв'язання проблеми.

5. Контроль виконання – рішення повинні включати механізм контролю, оскільки їхнє ухвалення не гарантує автоматичного виконання.

Ці вимоги забезпечують високу якість управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей організації та оптимізацію її діяльності.

Таблиця 1.5 – Підходи аналізу ефективності управлінських рішень

Підходи	Суть	Ключові аспекти	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
1. Системний підхід	розглядає процес прийняття управлінських рішень як складову єдиної системи управління, яка включає взаємозв'язок між її елементами (цілі, ресурси, методи, результати)	– взаємозалежність компонентів управління; – урахування зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на систему; – вимірювання ефективності через досягнення системних цілей;	комплексність оцінки, можливість ідентифікації слабких ланок системи	складність реалізації через необхідність врахування великої кількості факторів
2. Процесний підхід	орієнтується на вивчення процесу прийняття рішення як безперервного циклу, що включає планування, ухвалення, реалізацію та моніторинг	– визначення стадій процесу; – оцінка ефективності кожного етапу (наприклад, якість аналізу, обґрунтованість вибору альтернатив). – урахування часу, ресурсів і координації на кожному етапі;	можливість виявлення недоліків на різних етапах процесу	менше уваги приділяється зовнішнім факторам
3. Ситуаційний підхід	базується на врахуванні конкретних умов і ситуацій, у яких приймаються управлінські рішення	– аналіз специфічних умов: економічних, соціальних, політичних, правових; – адаптація рішень до змінних обставин; – врахування особливостей ризиків і невизначеності;	гнучкість і адаптивність підходу до конкретних умов	труднощі в розробці універсальних критеріїв оцінки ефективності
4. Критеріальний підхід	оцінка ефективності базується на визначених критеріях, таких як економічні, соціальні, політичні, екологічні	– чітке формулювання критеріїв оцінки (наприклад, мінімізація витрат, задоволеність громадян, досягнення стратегічних цілей); – вимірювання ефективності через співвідношення результатів і витрат;	чіткість та об'єктивність оцінки	можливість недооцінки нематеріальних аспектів

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4	5
5. Компаративний підхід	передбачає порівняння ефективності управлінських рішень між різними органами публічної влади, регіонами чи країнами	– використання показників бенчмаркінгу; – порівняння з кращими практиками;	можливість виявлення найкращих рішень і перенесення успішного досвіду	відмінності у стартових умовах можуть ускладнювати оцінку
6. Системно-ситуаційний підхід	поєднує елементи системного та ситуаційного підходів, враховуючи як загальну структуру управління, так і специфічні умови реалізації рішень	– аналіз системи управління в контексті конкретної ситуації; – виявлення взаємозв'язків між зовнішніми факторами та елементами системи;	комплексність і адаптивність	висока складність реалізації
7. Цільовий підхід	орієнтований на оцінювання ефективності через досягнення встановлених цілей	– чітке формулювання цілей та їх відповідність стратегіям розвитку; – вимірювання результатів через ступінь досягнення цілей.	пряма залежність оцінки від кінцевих результатів	ризик недооцінки проміжних результатів

Оцінювання ефективності управлінських рішень є важливим інструментом вдосконалення процесу державного управління. Для цього використовуються різні підходи, які дозволяють комплексно аналізувати процес прийняття рішень з урахуванням специфіки функціонування органів публічної влади.

Кожен із підходів має свої переваги та недоліки, і вибір конкретного підходу залежить від мети оцінювання, характеру управлінських рішень, специфіки органу публічної влади та умов його діяльності. Найкращі результати забезпечує їх комбіноване використання, що дозволяє оцінити ефективність рішень з різних точок зору.

Методи та інструменти аналізу ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади допомагають об'єктивно оцінювати якість управлінських рішень, рівень досягнення поставлених цілей, а також визначати напрямки для їх вдосконалення.

Таблиця 1.6 – Методи та інструменти аналізу ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади

Методи та інструменти	Види	Опис
1	2	3
1. Методи аналізу ефективності		
1.1. Кількісні методи	Економічний аналіз	– оцінює витрати та вигоди (cost-benefit analysis); – визначає економічну доцільність та оптимальність використання ресурсів;
	Статистичні методи	– аналіз даних за допомогою показників, таких як середні, медіани, дисперсія; – динамічні ряди, прогнозування на основі трендів;
	Моделювання	– використання математичних моделей для прогнозування наслідків прийняття управлінських рішень; – наприклад, моделі системної динаміки або оптимізаційні моделі;
	Індексний аналіз	– формування інтегральних показників, які враховують кілька аспектів ефективності (економічних, соціальних);

Продовження табл. 1.6

1	2	3
1.2. Якісні методи	Експертне оцінювання	– аналіз рішень шляхом опитування кваліфікованих фахівців; – метод Дельфі, SWOT-аналіз, PEST-аналіз;
	Контент-аналіз	– аналіз офіційних документів, звітів, рішень для виявлення ключових тенденцій і оцінки відповідності поставленим цілям;
	Метод кейсів	– вивчення успішних чи невдалих прикладів прийняття управлінських рішень в інших органах публічної влади;
2. Інструменти аналізу ефективності		
2.1. Технологічні інструменти	Інформаційно-аналітичні системи (ІАС)	– використання спеціалізованих програм для збору, обробки та аналізу даних (наприклад, BI-системи, системи моніторингу виконання рішень);
	Програмні засоби моделювання	– інструменти для побудови математичних моделей (Microsoft Excel, MATLAB, R);
	Геоінформаційні системи (ГІС)	– використовуються для аналізу просторових даних у контексті управлінських рішень (наприклад, у місцевому самоврядуванні);
2.2. Інструменти для залучення громадськості	Електронні платформи для обговорення рішень	– наприклад, онлайн-голосування, громадські обговорення;
	Опитування громадян	– використання анкетування або соціологічних опитувань для оцінки задоволеності населення реалізацією управлінських рішень;
2.3. Оціночні інструменти	Balanced Scorecard (BSC)	– інструмент, який оцінює ефективність через чотири основні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішньоорганізаційну та навчання;
	Інструменти KPI (ключових показників ефективності)	– визначення та моніторинг ключових показників, які демонструють ступінь досягнення цілей;
3. Комбіновані підходи до аналізу	SWOT-аналіз у поєднанні з PEST-аналізом	– допомагає враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на ефективність рішень;
	Мультиметодний підхід	– поєднання кількісних (наприклад, моделювання) та якісних методів (експертні оцінки) для отримання більш повної картини;
	Моніторинг і аудит управлінських рішень	– постійне відстеження процесу реалізації рішень та оцінка їх впливу;

Ефективний аналіз управлінських рішень потребує комплексного підходу, який включає використання кількісних та якісних методів, сучасних технологічних інструментів, а також активну взаємодію з громадськістю.

Інтеграція цих методів забезпечує об'єктивність, точність та стратегічну орієнтованість в оцінюванні управлінських рішень органів публічної влади.

Кількісні та якісні методи тісно взаємопов'язані у процесі оцінювання ефективності управлінських рішень. Їх комбіноване застосування забезпечує об'єктивність, глибину та комплексність аналізу, дозволяючи ухвалювати обґрунтовані рішення в органах публічної влади.

1.3. Фактори, що впливають на ефективність прийняття управлінських рішень

Ефективність державного управління в сучасних умовах значною мірою визначається політичною ситуацією в країні. Зокрема, багатопартійна система, характерна для України, сприяє динамізму та загостренню політичної боротьби. Це може призводити до нестабільності в уряді та частих змін окремих міністрів. За таких умов структура публічного управління повинна бути організована так, щоб мінімізувати негативні наслідки політичної конкуренції для управлінських процесів і діяльності державних інституцій. Основним принципом роботи органів управління має бути виконання державних завдань, а не задоволення інтересів окремих політичних сил [9]. Водночас позитивним аспектом є те, що завдяки змінюваності кадрів у сферу управління можуть приходити нові люди з прогресивними поглядами, здатні генерувати свіжі ідеї.

Іншим важливим фактором підвищення ефективності публічного управління є формування нової фінансово-економічної основи для функціонування відповідної системи. Управлінська система повинна відповідати фінансово-економічним можливостям держави [15].

Ще одним ключовим аспектом, який забезпечує результативність і доцільність публічного управління, є його соціальна природа. Публічне

управління має відповідати суспільним потребам, очікуванням і реальним умовам життя громадян. Якщо управління відривається від реальних потреб, замикається у штучних структурах або навіть стає перешкодою для суспільних процесів, воно втрачає здатність сприяти демократичному та гуманному розвитку суспільства, а також забезпечувати його гармонійність, справедливість і динамічність, незалежно від потужності державних структур [31].

Отже, вирішення проблем ефективності та якості функціонування системи органів державного управління в Україні вимагає не лише розгляду сутності управління, включно з державним, а й усвідомлення концепції нового типу демократичної держави.

Держава є формою організації суспільства, зміст якої відображає саме суспільство, і водночас виступає офіційним виразником громадянського суспільства. У сучасній науці громадянське суспільство розглядається як автономна соціальна організація, відокремлена від держави. Воно включає формальні та неформальні об'єднання, створені для задоволення різноманітних громадянських, політичних і соціальних інтересів та потреб людей [12].

І держава, і громадянське суспільство мають спільну мету – задоволення людських потреб та інтересів. Громадянським суспільством можна вважати лише таке суспільство, де його суб'єкти – громадяни – діють як автономні особи [61].

У демократичному суспільстві саме потреби людини повинні визначати напрямок діяльності держави та процеси управління. Основною складністю тут є не лише констатація існування проблем, а й розробка реальних, дієвих теоретичних і практичних пропозицій для їх вирішення.

Для забезпечення ефективності публічного управління необхідно досягти оптимального балансу між свободою, демократією, гуманізмом, дисципліною та відповідальністю. Одним із ключових чинників у цьому процесі є рівень управлінської та політичної культури в суспільстві. Значна

частина населення, включаючи публічних службовців, не має глибокого розуміння природи державного управління. Більше того, вони не усвідомлюють взаємозв'язку між якістю власного життя, участю в управлінні та результатами цього управління.

Нерідко громадяни беруть участь у процесах публічного управління через референдуми чи вибори, однак їхнє ставлення до цих механізмів є здебільшого формальним. У результаті спостерігається розрив між демократичними принципами та управлінням, особливо в контексті державної та правової систем, які мають гарантувати цей зв'язок [28].

Суспільству бракує довіри до управлінських рішень. Багато рішень залишаються лише на рівні декларацій або виконуються частково. Як наслідок, в Україні відсутні традиції та практики політичної й управлінської культури, спрямовані на переорієнтацію публічного управління з внутрішніх цілей на задоволення потреб громадян.

Ще одним важливим фактором недовіри до органів влади є обмеженість і недостатність механізмів прямої та представницької демократії в системі публічного управління. Громадяни часто не впевнені у своїй спроможності впливати на управлінські процеси, оскільки відсутні дієві механізми контролю за діяльністю державної влади.

Діяльність держави має бути спрямована на створення умов, які сприяють максимальному розвитку індивідуальних здібностей, ініціативності та самостійності громадян, а також на прогнозування та планування їхньої діяльності. Як зазначають українські науковці, зміщення пріоритетів у бік прав і свобод людини замість державних інтересів потребує усвідомлення того, що лише високий рівень життя може забезпечити справжню свободу людини. Це передбачає докорінну зміну соціальних цілей державної влади [11-15].

Успіх державного управління можливий лише за умови його підтримки структурами громадянського суспільства, які сприяють трансформації вимог суспільства в державну політику та законодавство. Під час проведення

адміністративної реформи необхідно інтегрувати та ефективно застосовувати адміністративні, економічні, соціально-психологічні та ідеологічні методи управління. Досягнення цілей реформи можливе лише за умови гармонійного поєднання регуляторних та директивних заходів, стимулювання матеріальної зацікавленості виконавців, формування соціально-психологічних і ідеологічних орієнтацій на реалізацію завдань реформи, а також залучення громадськості, засобів масової інформації та науковців [42].

Щодо методів прийняття рішень, потрібно розглянути два ключових аспекти: техніки підготовки рішень і організацію взаємодії з підлеглими, які беруть участь у цьому процесі. Існує ряд простих методів, які дозволяють практично реалізовувати ідеї раціонального підходу до ухвалення рішень. Ці методи сприяють оцінці можливих альтернатив, зниженню невизначеності та отриманню чітких варіантів рішень.

Технології прийняття рішень базуються на оцінці як кількісних, так і якісних показників досягнення організаційних цілей. Кількісні показники, наприклад, обсяги бюджету, часу, ресурсів, чисельність персоналу чи нормативи виконання завдань, визначаються відносно просто. Натомість якісні показники, такі як репутація відділу, дисципліна, старанність, організаційна культура чи компетентність фахівців, оцінюються складніше.

Для оцінки якісних показників часто залучають експертів, які застосовують методи переведення цих показників у кількісні. Наприклад, кожному показнику присвоюють певний бал за спеціальною шкалою, а у разі використання сукупності показників враховують їхню вагу у кінцевому результаті. Хоча повністю уникнути суб'єктивізму в цьому випадку неможливо, навіть суб'єктивні оцінки є кращими, ніж їхня відсутність [5].

Отже, органи державної виконавчої влади можуть використовувати наявну інформацію відповідно до своїх повноважень і вимог, забезпечуючи ефективність прийняття управлінських рішень [5] (рис. 1.1).

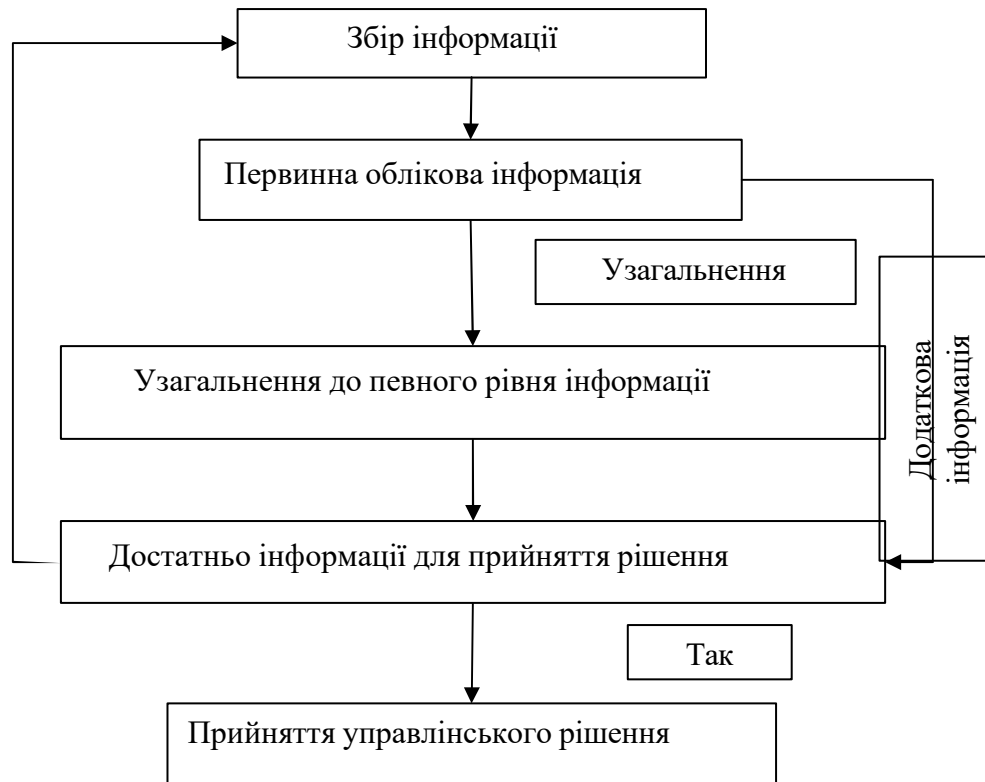


Рисунок 1.1. Процес збору, узагальнення й аналізу достатності інформації для прийняття управлінських рішень

Слід зазначити, що публічні службовці місцевих органів виконавчої влади, відмовляючись від контролю за ключовими показниками, втрачають можливість ефективно управляти діяльністю підлеглих. Це призводить до формування управлінської практики «за натхненням», яка насправді є лише спонтанною реакцією на неконтрольовані ситуації, а не системним управлінням.

Показники ефективності, які використовуються для вирішення завдань прийняття рішень, відрізняються не лише змістом, але й формою (рис. 1.2).

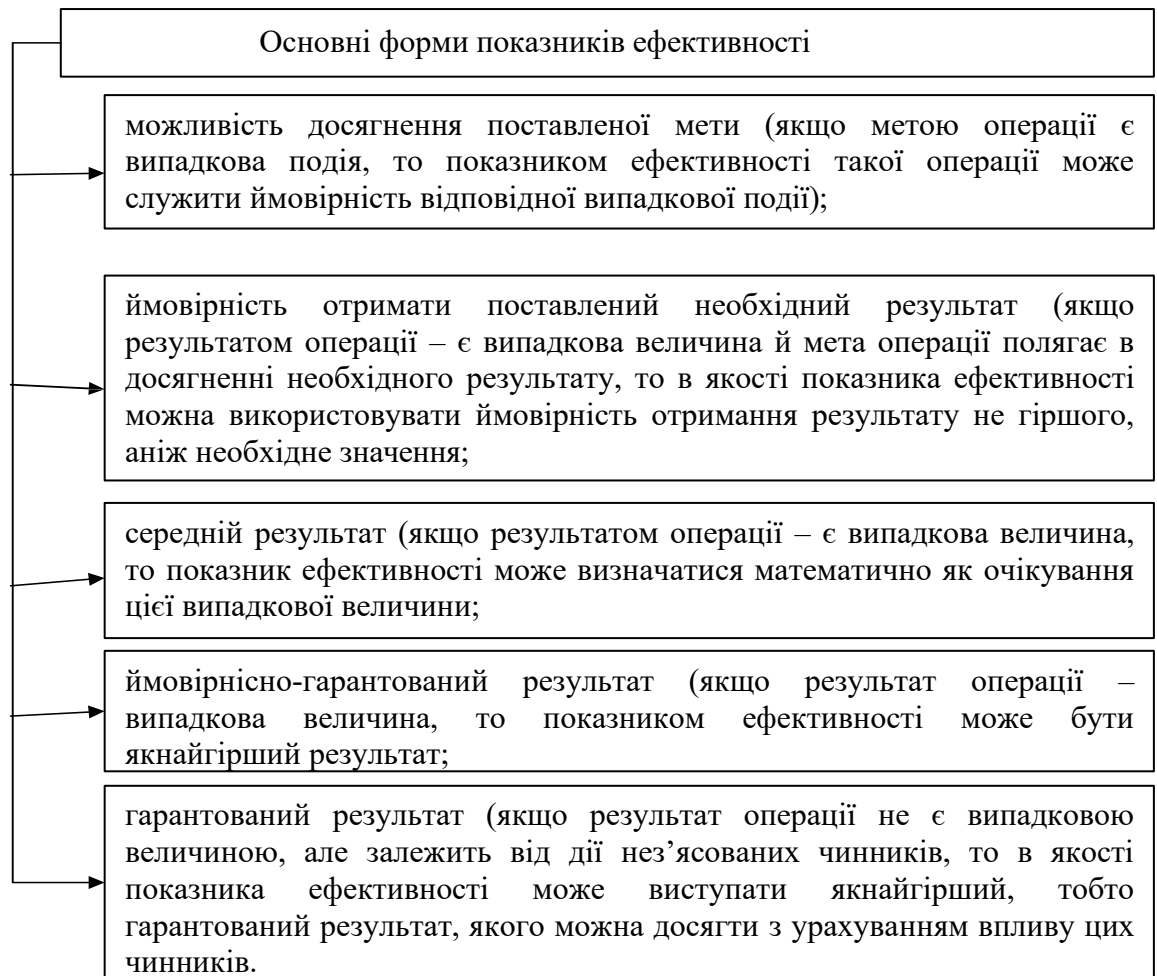


Рисунок 1.2. Основні форми показників ефективності

Будь-який показник ефективності, що застосовується для оцінювання альтернативних варіантів дій, повинен відповідати низці вимог (рис. 1.3).

Крім того, для прийняття оптимальних управлінських рішень недостатньо просто визначити, за якими показниками оцінюється ефективність операцій. Для ухвалення рішення необхідно застосовувати набір правил, які дозволяють обрати найкращий варіант серед усіх можливих. Одним із таких правил є критерій ефективності, що забезпечує цілеспрямований вибір серед альтернатив.

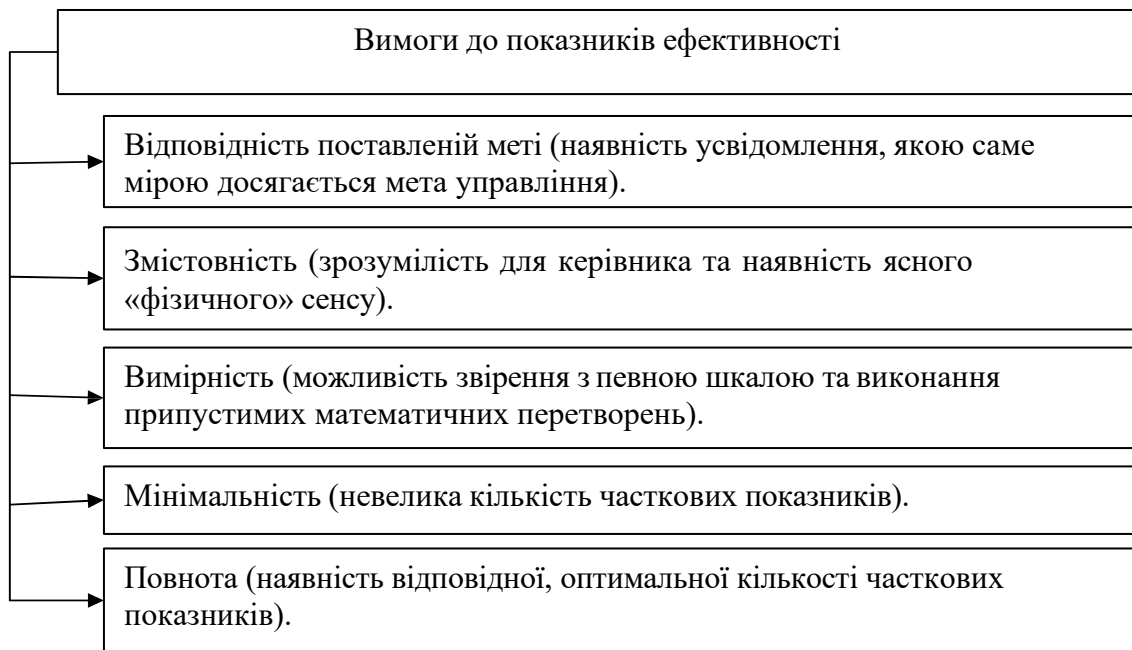


Рисунок 1.3. Вимоги до показників ефективності управлінських рішень

Особливістю управлінської діяльності в публічному адмініструванні є її колективний характер, адже така діяльність здійснюється органами державної влади або місцевого самоврядування. Управлінська діяльність у публічній сфері базується на колективній взаємодії через органи влади із застосуванням лінійних і функціональних зв'язків. Процес управління є свідомою, цілеспрямованою діяльністю, яка включає розробку, ухвалення та реалізацію державно-управлінських рішень, а також виконання управлінського циклу через планування, організацію, мотивацію та контроль. Цей процес сприяє досягненню бажаних змін у суспільстві відповідно до визначених цілей [67].

Управлінські рішення в публічному адмініструванні – це рішення, ухвалені органами державної влади з метою визначення та реалізації державних цілей, стратегій, політик і функцій держави, а також для вирішення проблем державного рівня.

Такі рішення виконують ключові функції:

1. Спрямовуючу, забезпечуючи визначення мети та напряму діяльності.
2. Забезпечувальну, формуючи умови для реалізації рішень.

3. Координаційну, узгоджуючи дії різних структур і суб'єктів.

Завдяки виконанню цих функцій управлінські рішення сприяють досягненню цілей найбільш ефективно та з мінімальними витратами ресурсів.

Теорія і практика публічного управління сформували певну послідовність етапів ухвалення управлінських рішень. Хоча кількість цих етапів може варіюватися залежно від підходів, основні з них включають:

1. Аналіз і визначення пріоритетних проблем, формування порядку денного. На цьому етапі збирається та аналізується вся доступна інформація, необхідна для прийняття рішень. Враховуються інтереси, запити та вимоги різних соціальних груп, громадян і громадських об'єднань. Визначаються ключові проблеми, які потребують вирішення, і формується суспільно-політична основа порядку денного.

2. Розробка та оцінка альтернативних варіантів рішень. Відповідно до визначених пріоритетів створюється перелік можливих варіантів дій. Це дозволяє провести аналіз і вибрати найкраще рішення серед доступних альтернатив.

3. Остаточний вибір і формулювання рішення. Рішення, відібране на попередньому етапі, пропонується для затвердження шляхом голосування або досягнення консенсусу у відповідних органах управління. Цей етап є ключовим у процесі прийняття рішення.

4. Реалізація ухваленого рішення. Вироблене рішення впроваджується на практиці із застосуванням різних методів, включаючи переконання, примус або соціотехнічні засоби, такі як маневрування чи маніпулювання.

5. Контроль за реалізацією та оцінка ефективності. Забезпечується зворотний зв'язок між процесом ухвалення рішення та його виконанням, що дозволяє оцінити результати і коригувати подальші дії.

Основні вимоги до управлінських рішень у державному управлінні:

- законність: відповідність чинному законодавству України та нормам міжнародного права;

- узгодженість: врахування рішень вищих органів і попередніх власних рішень для забезпечення послідовності розвитку;
- наукова обґрунтованість: базування на об'єктивній, точній і достовірній інформації;
- своєчасність і реалістичність: врахування досвіду та досягнення кінцевих цілей;
- компетентність: ухвалення рішень лише органами чи посадовими особами з відповідними повноваженнями;
- конкретність: чітке визначення заходів, термінів виконання і відповідальних виконавців;
- зрозумілість і логічність: доступний і структурований виклад змісту.

Ознаки державно-управлінських рішень:

- 1) Приймаються органами державної влади.
- 2) Спрямовані на вирішення проблем загальнодержавного рівня.
- 3) Належність до сфери державно-управлінських відносин.
- 4) Оформлюються у вигляді нормативно-правових актів, доктрин, стратегій, програм, планів тощо.
- 5) Формують основи для державно-управлінських впливів.
- 6) Обов'язкові для виконання всіма визначеними суб'єктами.
- 7) Забезпечуються необхідними державними ресурсами [61].

Узагальнюючи викладене, можна виокремити наступні особливості ухвалення управлінських рішень у публічній сфері: такі рішення мають вплив на широкі верстви населення, охоплюючи як суспільство в цілому, так і окремі його групи. Ухвалення рішень часто відбувається в умовах невизначеності, спричиненої постійними змінами економічної та політичної ситуації в країні й регіонах, а також у контексті суперечливих і непрозорих цілей та нечітких критеріїв ефективності рішень [19]. Недостатньо обґрунтоване рішення може призвести до серйозних негативних наслідків як для місцевих громад, так і для держави загалом.

Процес ухвалення рішень у публічному управлінні потребує значних

компромісів і розвинених навичок ведення переговорів з різними соціальними групами для досягнення суспільного консенсусу.

Оптимізація управлінських процесів, включаючи процеси ухвалення рішень, є ключовим чинником забезпечення ефективного функціонування не тільки окремих організацій, але й держави в цілому. Від якості прийнятих рішень у публічній сфері залежить забезпечення високих стандартів життя, надання якісних послуг, сталий розвиток громадянського суспільства та добробут держави.

Проведене дослідження засвідчило, що ефективність ухвалення та реалізації рішень у публічному управлінні має критичне значення, перевищуючи за впливом управлінські рішення в бізнесі. Процес ухвалення рішень у сфері публічного адміністрування потребує врахування інтересів громадян, суб'єктів господарювання та органів державного управління на різних рівнях, що, вимагає високого рівня професіоналізму керівників усіх рівнів і їхньої мотивації досягати результатів, які відповідають суспільним очікуванням.

Висновки до розділу 1

У цьому розділі було розглянуто ключові теоретичні та методологічні аспекти ефективності ухвалення управлінських рішень у органах публічної влади. Визначено сутність, критерії та підходи до ухвалення рішень, а також окреслено основні виклики й перспективи підвищення їх ефективності. Врахування цих аспектів є необхідною умовою для вдосконалення управлінської практики у публічному секторі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Стан і проблеми ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади

Публічне управління, за своєю природою, зобов'язане систематично ухвалювати управлінські рішення, що охоплюють економічний, соціальний, гуманітарний, екологічний, технологічний розвиток країни, галузей, регіонів і територій. Такі рішення формують культурний, освітній, науковий і технологічний рівень держави, а також її роль у глобальних процесах. Відтак, ці рішення мають бути орієнтовані на досягнення світових стандартів розвитку та забезпечення конкурентоспроможності кінцевих результатів, що є ключовим елементом ринкової економіки.

Одним із показових прикладів впливу ринкової економіки, конкуренції та обмеженості фінансових ресурсів на процес ухвалення рішень є зміна підходів до формування програмно-цільових управлінських рішень. У цьому контексті важливим стає використання кращих практик України та зарубіжних країн. На вищих рівнях влади пріоритетними стають питання розв'язання соціально-економічних, політичних, гуманітарних, екологічних, оборонних, науково-технічних та міжнародних проблем. Управлінські рішення, що мають високий пріоритет, демонструють рівень стратегічного передбачення та серйозність намірів керівництва, враховуючи наявність ретельно обґрунтованих прогностичних сценаріїв розвитку подій як у межах країни, так і за її кордонами. Таким чином, впровадження програмно-цільового управління стає нагальним завданням в умовах обмежених

економічних ресурсів, сприяючи вирішенню проблем у суміжних із пріоритетними напрямках.

Не менш важливим є застосування в Україні на всіх рівнях управління класичної наукової моделі раціонального ухвалення рішень, яка складається з трьох основних етапів:

1. Підготовка до розроблення управлінського рішення – етап включає збір інформації про ситуацію (аналітичних даних); визначення цілей і критеріїв для оцінювання їхнього досягнення; розроблення специфічних процедур оцінювання; аналіз і діагностику ситуації з урахуванням факторів впливу; створення прогнозів можливого розвитку подій.

2. Розроблення управлінського рішення. На цьому етапі здійснюється розроблення й обґрунтування альтернативних рішень; визначення ключових управлінських заходів; створення сценаріїв розвитку ситуації на основі ситуаційного аналізу та експертної оцінки.

3. Ухвалення управлінського рішення. Цей етап включає колективне експертне оцінювання й узгодження рішення, а також остаточне ухвалення відповідальною особою.

Ефективність і результативність управлінського рішення визначає подальші дії, зокрема розроблення плану виконання; контроль за його реалізацією, який включає моніторинг і коригування; аналіз результатів після управлінського впливу. Застосування такої моделі сприяє підвищенню якості ухвалення рішень і дозволяє ефективніше вирішувати стратегічно важливі завдання в органах публічної влади.

Основною перевагою цієї моделі є чітка та скоординована послідовність дій усіх учасників, що сприяє економії часу й різноманітних ресурсів. Проте її недоліком можна вважати суб'єктивність у виборі альтернативних управлінських рішень через вплив людського фактора. В умовах сучасної України ця модель може бути доволі ефективною на регіональному та місцевому рівнях управління, хоча практичне застосування часто супроводжується порушенням алгоритму дій, що суттєво знижує

очікувані результати.

Прийняття управлінських рішень в органах публічної влади є багатограним процедурним процесом, який супроводжується низкою труднощів та викликів під час розгляду, аналізу та ухвалення певних питань. Основна увага при цьому зосереджується на ефективній реалізації управлінських функцій, які можна умовно поділити на спрямувальну, забезпечувальну, координувальну та стимулювальну. У рамках виконання цих функцій управлінці часто стикаються з проблемами, такими як некоректне формулювання цілей і завдань, труднощі у визначенні механізмів їх реалізації, забезпеченні координації, виконанні завдань та створенні сприятливих умов для ефективної роботи управлінського персоналу.

Окрім процедурних труднощів, існують і інші проблеми, які перешкоджають ефективному ухваленню управлінських рішень в органах публічної влади. До них належать:

- недоліки інституційного та організаційного забезпечення регіонального розвитку, що ускладнює управлінські процеси;
- значна централізація бюджетних ресурсів, яка обмежує спроможність місцевих органів ефективно виконувати свої функції;
- недосконалість системи моніторингу виконання стратегій регіонального розвитку;
- недостатній рівень підготовки кадрів для роботи в органах місцевого самоврядування;
- ігнорування потреб територіального розвитку через обмеженість інформаційного, матеріального, фінансового, технологічного та кадрового забезпечення.

Ці виклики суттєво впливають на якість ухвалених управлінських рішень в органах публічної влади. Для їх подолання необхідно вжити такі заходи:

- оптимізувати процес планування діяльності органів публічної влади, приділяючи особливу увагу підвищенню якості кадрового забезпечення;

- формувати цілі та напрями роботи на науковій основі для забезпечення ефективності управлінських рішень;
- активно впроваджувати підходи до наукової організації управлінської діяльності;
- удосконалювати підготовку управлінських кадрів з урахуванням сучасних вимог суспільства;
- застосовувати інноваційні технології, сучасне програмне забезпечення та новітні підходи у процесі ухвалення рішень;
- розробляти критерії оцінювання ефективності прийняття рішень, що дозволять забезпечити їхню найвищу якість;
- вдосконалювати кадрове, матеріально-технічне та фінансове забезпечення органів місцевого самоврядування, сприяючи їх самодостатності.

Реалізація цих кроків дозволить суттєво підвищити якість процесу прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. Важливо враховувати, що такі рішення повинні максимально відповідати інтересам місцевих громад, оскільки стосуються різних соціальних груп. Зважаючи на сучасні трансформаційні зміни, кризові явища, викликані війною, політичну та економічну нестабільність, особливого значення набуває прийняття зважених рішень, які не лише сприятимуть розвитку громад, а й захищатимуть інтереси держави загалом.

Відповідно, прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування є надзвичайно важливим для забезпечення ефективного функціонування не лише територіальних громад чи регіонів, але й країни загалом. Тому ці процеси необхідно організовувати таким чином, щоб їх результати позитивно впливали на підвищення стандартів якості життя населення, надання йому якісних послуг у публічній сфері, а також на сталий розвиток громадянського суспільства та добробут держави загалом.

Слабким місцем у реалізації цієї моделі є контроль за виконанням управлінських рішень як складова зворотного зв'язку. Відсутність належного

контролю не дозволяє оперативно реагувати на відхилення від запланованого шляху досягнення цілей. На вищих рівнях управління ця функція повинна бути максимально відповідальною. Інакше недотримання системності призводить до анархії, руйнує довіру громадян до влади та підриває авторитет її керівників. На жаль, така ситуація залишається актуальною для української дійсності.

Окрім цього, авторитет керівника значною мірою залежить від сприйняття його наказів, доручень і вказівок підлеглими. Управлінські рішення повинні відповідати цілям організації, бути зрозумілими, здійсненими та відповідати загальнолюдським цінностям. Для України це особливо важливо, оскільки національна ідея, історична пам'ять, традиції та міжнаціональна толерантність ще не стали базовими цінностями. Водночас саме ці аспекти формують державну ідентичність і задають напрям для ефективного управління в умовах постійних змін внутрішнього й зовнішнього середовищ.

Сьогодні Україна належить до країн із низьким рівнем ефективності управління. Це обумовлює необхідність реформи системи публічного управління, яка повинна бути спрямована на оптимізацію управлінських процесів і створення умов для ухвалення відповідальних та своєчасних рішень. Така реформа передбачає впровадження механізмів, заснованих на технологіях електронного урядування та організаційної культури, що забезпечать об'єктивність, системність і комплексність процесів прийняття рішень.

Проте успіх реформи залежить від активної участі прогресивної громадськості, яка забезпечує зворотний зв'язок між суспільством і публічною владою. Це потребує посилення державної політики, спрямованої на формування інформаційного громадянського суспільства. Впровадження організаційної культури публічного управління, яка включає місію, стратегію та ціннісні орієнтири, є важливим етапом розвитку цього суспільства. Саме ці елементи визначають особливості організаційної культури й структури

кожного суб'єкта публічного управління та сприяють його ефективності в умовах сучасних викликів.

Дослідження ціннісно-нормативної складової концепції інформаційного суспільства свідчить, що ключовими засобами впливу на нього як об'єкт управління є інтелект і творчий потенціал особистості, інформація та знання. Методи публічного управління мають базуватися на партнерських і гармонійних взаємовідносинах між основними суб'єктами: державою, суспільством, громадянами та інформацією. Такі відносини забезпечуються, зокрема, за допомогою механізмів, як-от електронне урядування, визначення й узгодження пріоритетних напрямів розвитку, регулювання формування та використання інформаційних ресурсів, а також надання адміністративних послуг населенню.

У контексті підвищення якості публічно-управлінських рішень в Україні особливого значення набуває розвиток корпоративної культури органів публічної влади:

– внутрішній корпоративний аспект: формування необхідного рівня компетентності співробітників, забезпечення позитивного мікроклімату, задоволеність матеріально-технічним забезпеченням та взаємодією з керівництвом;

– зовнішній корпоративний аспект: встановлення ефективного діалогу між владою та суспільством, гармонізація корпоративних інтересів у публічному управлінні, адаптація зарубіжної практики корпоративізму до українських реалій, а також розробка загального кодексу корпоративної культури, особливо в інформаційно-комунікаційній сфері.

Світова практика електронного урядування демонструє, що сучасні електронні формати управління є дієвим інструментом забезпечення прозорості, відкритості й ефективності діяльності органів влади всіх рівнів. Ефективність цієї моделі зумовлена доступом до якісних і достатніх інформаційних ресурсів для ухвалення управлінських рішень. Центральним елементом системи є міжвідомча електронна взаємодія, а її кінцевою метою –

створення єдиного національного веб-порталу, що інтегрує регіональні та місцеві інформаційні ресурси.

Адаптація українського законодавства до європейських стандартів у сфері електронного урядування дозволить не лише вдосконалити процес надання адміністративних послуг в електронному форматі, але й значно підвищити ефективність публічного управління. Це сприятиме:

- залученню громадян до процесу прийняття управлінських рішень,
- зниженню ризиків корупції,
- зміцненню довіри до влади,
- прискоренню розвитку громадянського суспільства в Україні.

Актуальним є також удосконалення організаційних і правових механізмів регулювання формування й використання електронних інформаційних ресурсів. Потрібно знайти баланс між державним контролем і законами ринку, що передбачає приватизацію й лібералізацію ринку інформаційно-комунікаційних технологій.

Основними завданнями державного регулювання у сфері інформаційних ресурсів є:

- забезпечення доступу до високоякісних даних і знань,
- стимулювання розвитку електронної економіки та інноваційного підприємництва,
- гарантування прав і задоволення потреб суб'єктів інформаційних відносин,
- інформаційно-аналітична підтримка діяльності органів публічної влади,
- забезпечення інформаційної безпеки в умовах використання цифрових технологій.

Таким чином, інтеграція ефективних механізмів публічного управління та електронного урядування сприятиме реалізації завдань сучасного інформаційного суспільства в Україні.

Ефективне управління національною безпекою передбачає реалізацію

комплексу організаційних, економічних і правових заходів, спрямованих на запобігання загрозам і їх своєчасне усунення. З позиції управлінського рівня ключовими завданнями є:

- пріоритетний захист загальнонаціональних інтересів;
- створення політично нейтрального корпусу державних службовців;
- професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів публічної служби;
- впровадження сучасних етичних стандартів і управлінських норм для державних службовців і посадовців місцевого самоврядування;
- оснащення органів публічної влади сучасними програмними та апаратними засобами.

В умовах децентралізації влади в Україні постає проблема недостатньої ефективності управлінських рішень, що ускладнює процес координації дій і комунікації між учасниками цього процесу. Особливо критичною є відсутність чітких механізмів формування пріоритетів регіонального розвитку. Хоча система інституційного забезпечення регіональної політики є доволі розгалуженою, брак ефективної взаємодії між цими інституціями створює бар'єри для впровадження збалансованих і своєчасних управлінських рішень.

Для України, де рівень громадянської активності й інституційного розвитку громадянського суспільства ще не відповідає сучасним викликам, корисним може бути досвід європейського публічного врядування. Цей підхід передбачає розширення участі громадян у процесах розробки, ухвалення й реалізації управлінських рішень через використання мережевої моделі взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Така модель базується на інституційних принципах розподілу владних повноважень.

Мережевий принцип публічно-правової взаємодії розглядається як інноваційний спосіб організації управлінської діяльності, що:

- знижує витрати, пов'язані з традиційним політико-правовим

регулюванням суспільних процесів;

- забезпечує більш гнучку співпрацю з громадськими інституціями;
- підвищує взаємну відповідальність учасників за результати ухвалених рішень.

Цей підхід змінює парадигму державного управління, сприяючи переходу від бюрократичної моделі до концепції публічного врядування. Такий підхід включає активне використання інноваційних технологій, спрямованих на підвищення прозорості, мобільності й ефективності управлінських процесів.

Мережевий формат публічного врядування базується на системно-синергетичному підході, який розглядає систему не просто як сукупність її елементів, а як цілісну структуру, що має властивості, недоступні її окремим складовим. Визначальною характеристикою такої системи є її здатність до самоорганізації, що відповідає принципам синергетики (з грецької – «дія спільно»).

Цей формат управління є динамічним процесом, що включає творчість, спонтанні флуктуації (відхилення від стабільного стану) та досягнення точок біфуркації (розгалуження), які можуть сприяти розвитку системи. Якісні трансформації управлінських систем стають можливими завдяки цілеспрямованим локальним змінам, обґрунтованим результатами досліджень та орієнтованим на підвищення ефективності рішень.

Формування інноваційних методів і технологій публічного управління пов'язано з діяльністю управлінського апарату, спрямованою на пошук конкурентоспроможних практик. Ці технології допомагають аналізувати причини відставання та впроваджувати адаптовані до національних умов кращі управлінські практики. Серед таких технологій значне місце займають методи мережевої взаємодії, орієнтовані на зниження складності політичних процесів.

Дослідники виокремлюють три ключові напрями змін, необхідних для мережевого врядування:

1. Реінтеграція – створення інституційного дизайну, який забезпечить ефективний обмін інформацією між різними елементами системи, уникаючи її централізації.

2. Холізм, орієнтований на потреби – формування більших адміністративних блоків, відмова від зайвих витрат і неефективних форм взаємодії, перехід до гнучких управлінських систем, здатних швидко реагувати на виклики.

3. Цифровізація – повний перехід до цифрових форматів взаємодії, які замінюють традиційні адміністративні та бюрократичні процедури.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) та методи їх використання є ключовими чинниками трансформацій. Вони дозволяють вдосконалити взаємодію держави й суспільства у вирішенні соціально-економічних питань. Серед найбільш затребуваних методів мережевої комунікації – бенчмаркінг, краудсорсинг та краудфандинг.

Бенчмаркінг – це безперервний процес навчання через порівняння якості послуг, продукції чи заходів задля самовдосконалення та саморегуляції. Основні види бенчмаркінгу:

- бенчлернінг – аналіз чинників успіху організації;
- бенчф'ючинг – прогнозування майбутніх успіхів;
- бенчрейсінг – розробка шляхів досягнення цілей.

Краудсорсинг – метод, що передбачає пошук креативних ідей або виконавців поза межами організації. Його основні форми:

- краудкріейшн – розробка ідей, концепцій, дизайн-проектів;
- краудвотінг – опитування, оцінка законопроектів;
- краудфандинг – фінансування проектів через інтернет.

Основні напрямки краудсорсингової діяльності в публічному управлінні включають управління надзвичайними ситуаціями, законотворчість і регіональну взаємодію органів влади з громадськістю.

Краудфандинг також має різні форми:

- краудспонсорінг – колективне спонсорство;

- краудінвестинг – інвестиції зі спільною участю в прибутках;
- краудлендинг – безвідсоткове кредитування;
- крауддонеїтинг – безоплатна підтримка.

Таким чином, мережевий формат публічного врядування є інноваційним підходом, що забезпечує підвищення ефективності, прозорості та адаптивності управлінських рішень.

Мережева модель публічного врядування перебуває у стадії активного розвитку, і є всі підстави вважати, що саме вона здатна забезпечити прийняття відповідальних, оперативних управлінських рішень, а також ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Водночас, ці технології мають і певні ризики, пов'язані з людським фактором, оскільки їх здатність швидко мобілізувати ресурси може призвести до непередбачуваних наслідків. З огляду на це, мережеве публічне врядування потребує інтеграції сучасної підсистеми національної безпеки для контролю й моніторингу. Однак питання залишається відкритим: якою мірою необхідність контролю може обмежити простір для демократичного розвитку, і наскільки електронна демократія здатна стати справжньою демократією.

Таким чином, для забезпечення відповідального та своєчасного ухвалення управлінських рішень органами публічної влади в Україні необхідно дотримуватися кількох ключових умов, що передбачає впровадження системного та комплексного підходів на всіх рівнях управління, а також адаптацію сучасних принципів і механізмів публічного врядування, включаючи мережевий (електронний) формат управління та відповідні технології:

1. Проведення аналізу поточного стану процесу прийняття рішень.
2. Виявлення основних проблем, які знижують ефективність рішень.
3. Оцінка результативності впроваджених рішень у різних сферах діяльності органів публічної влади.

2.2. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у підвищенні ефективності управлінських рішень

Необхідність прийняття своєчасних і відповідальних рішень у сфері публічного управління, особливо на регіональному рівні, потребує переходу від адміністративно-командних до ринкових методів управління. При цьому якість рішень значною мірою залежить від складності економічних, виробничих, фінансових, політичних, соціальних та екологічних процесів. Чітко визначені напрями розвитку соціально-економічних процесів і їх динаміка є важливими для вдосконалення управлінських рішень, що вимагає швидкості їх ухвалення та реалізації. Це підтверджує актуальність питання для публічного управління.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) відіграють ключову роль у сучасному управлінні, сприяючи вдосконаленню процесів прийняття рішень, підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади та зміцненню довіри громадян.

Основними аспектами впливу ІКТ на управлінські рішення є:

1. Автоматизація процесів управління. ІКТ дозволяють автоматизувати рутинні адміністративні завдання, зменшуючи витрати часу та ресурсів, що забезпечує швидший доступ до необхідної інформації, спрощує аналіз даних та підвищує продуктивність роботи співробітників.

2. Прийняття обґрунтованих рішень на основі даних. Системи управління даними (Big Data), аналітичні платформи та алгоритми штучного інтелекту забезпечують органи публічної влади необхідними інструментами для аналізу великих обсягів інформації, що дає змогу ухвалювати рішення, які ґрунтуються на об'єктивних даних і прогнозах.

3. Прозорість і відкритість управління. ІКТ сприяють відкритості органів влади через впровадження онлайн-платформ для доступу до

публічної інформації, електронного документообігу та звітності, що зміцнює довіру громадян до публічних установ і підвищує підзвітність управлінців.

4. Підвищення комунікаційної взаємодії. Засоби електронного урядування, як-от електронна пошта, соціальні мережі та портали, сприяють ефективнішій взаємодії між громадянами, бізнесом і владою, що створює умови для участі громадян у прийнятті рішень, що підвищує їхню задоволеність і залученість.

5. Інноваційні підходи до управління ресурсами. Сучасні ІКТ-технології, такі як хмарні обчислення, блокчейн та Інтернет речей (IoT), забезпечують раціональне використання ресурсів, підвищення точності обліку та зменшення ризиків помилок у процесах управління.

6. Швидкість реагування на виклики. ІКТ дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, кризові ситуації чи надзвичайні події, що досягається завдяки інтеграції систем моніторингу, раннього попередження та кризового управління.

Світовий досвід впровадження електронного урядування демонструє, що електронний формат управління сприяє відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів влади завдяки доступу до необхідних інформаційних ресурсів для ухвалення рішень.

Мережевий принцип взаємодії дозволяє суттєво скоротити витрати на традиційну політико-правову регламентацію суспільних процесів, забезпечує мобільну взаємодію з громадянськими інститутами та структурами, а також підвищує взаємну відповідальність за реалізацію управлінських рішень. Цей підхід змінює традиційну парадигму державного управління на користь публічного врядування, що передбачає відхід від бюрократичних процедур і впровадження інноваційних технологій у процес управління.

На сучасному етапі одним із найпотужніших інструментів у діяльності органів публічної влади є впровадження сучасного інформаційного забезпечення. Воно створює умови для використання інноваційних інструментів, спрямованих на якісне обслуговування громадян, підвищення

ефективності роботи, оптимізацію та формалізацію поточних процесів, автоматизацію оформлення документації та організаційних процедур, а також супровід і впровадження програмних продуктів [17].

Зростання обсягів інформаційних відносин у публічній сфері за останні десятиліття спонукало наукове середовище змінити акценти у дослідженнях, що призвело до появи численних концепцій і підходів до визначення терміну «інформаційне забезпечення» [12].

У національній та міжнародній науковій літературі існує багато трактувань цього поняття. Найбільш влучними, на нашу думку, є такі:

- система управління, що передбачає сукупність уявлень, понять, даних, а також діяльність, пов'язану із засобами збору, реєстрації, передачі, зберігання, обробки й представлення інформації [25];
- ключовий елемент інформаційних систем, що забезпечує відображення даних, які характеризують стан об'єкта управління й слугують основою для прийняття управлінських рішень [44];
- інформаційне обслуговування, що включає надання необхідної для управлінської діяльності інформації за певними процедурами із заданою періодичністю, а також створення інформаційного середовища для управління [37];
- частина державної діяльності з аналізу, планування й підготовки керівних рішень, що включає безперервний процес обробки й використання інформації про поточний стан системи державної виконавчої служби за допомогою сучасних інформаційних засобів і методів [35];
- дії з надання необхідної інформації для державної діяльності органів публічної влади із заданою періодичністю на основі відповідних процедур [19];
- сукупність реалізованих рішень щодо обсягів інформації, її якісних і кількісних характеристик, способів організації та розташування з метою актуального надання інформації, потрібної для ухвалення державних рішень [20].

Таким чином, поняття «інформаційне забезпечення» здебільшого розглядається у двох вимірах: як діяльність, пов'язана з обробкою інформації на всіх етапах її обігу до отримання кінцевого результату, та як сукупність показників, що характеризують стан системи управління й слугують основою для вибору оптимальної альтернативи у процесі ухвалення рішень [10].

Україна продовжує впроваджувати європейські стандарти відкритості та прозорості у роботі органів публічної влади. Важливим кроком на цьому шляху стало ухвалення Закону України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI [13]. Закон «визначає порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом, та інформації, що становить суспільний інтерес» [13]. Згідно Закону «публічна інформація – це відображена та задокументована будь-якими засобами та на будь-яких носіях інформація, що була отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх обов'язків, передбачених чинним законодавством, або яка знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом». Забезпечення прозорості доступу до публічної інформації є неможливим без використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

У XIX столітті інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стали рушієм поступового переходу до інформаційного суспільства, у якому ключову роль відіграють знання та інформація. Водночас інформаційне суспільство трансформує політичну реальність і управлінський процес, змінюючи їх функції та значення. Намагання України інтегруватися до європейської культури управління зобов'язує враховувати основні напрями адміністративного реформування країн Європейського Союзу та їхній досвід, який, хоча й має як позитивні, так і негативні результати, є важливим для аналізу. Проте, у порівнянні з приватним сектором, державне управління

часто демонструє недостатній рівень якості послуг та ефективності.

Державне управління, як політичний процес, спрямоване на досягнення громадського консенсусу, узгодження конфліктуючих цінностей задля забезпечення свободи, рівності, справедливості та ефективності [14]. Для цього на державному рівні необхідно формулювати політичні цілі, які враховують національні інтереси та можливості їх реалізації. На основі цих цілей визначаються завдання, виконання яких передбачає прийняття управлінських рішень керівниками державних установ або надання відповідних послуг громадянам, бізнесу та іншим організаціям. У сучасних умовах трансформаційних процесів і розвитку ІКТ актуальним залишається пошук інструментів для створення відкритої та прозорої системи влади.

Одним із таких інструментів є електронне урядування [15], яке забезпечує нові форми взаємодії між громадянами, бізнесом і владою, вільний доступ до публічної інформації, а також залучає громадян до процесу розробки й реалізації державної політики. Сучасна держава має функціонувати не як командно-адміністративна система, а як організація, яка надає послуги своїм громадянам. У цих відносинах громадяни виступають споживачами державних інформаційних послуг та ресурсів [16].

Проаналізуємо приклади впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для підвищення ефективності управлінських рішень в органах публічної влади (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для підвищення ефективності управлінських рішень в органах публічної влади

ІКТ	Формат	Характеристика	Приклад
1	2	3	4
1. Електронне урядування (e-Government)	Портали електронних послуг	Уряди багатьох країн впроваджують веб-портали для надання громадянам і бізнесу доступу до державних послуг, як-от реєстрація підприємств, сплата податків, оформлення документів	Портал «Дія» в Україні, який об'єднує численні електронні послуги для громадян та підприємців
	Електронний документообіг	Органи влади використовують системи електронного документообігу для зменшення бюрократії, прискорення обробки запитів і підвищення прозорості	Система електронного документообігу «ProZorro» для державних закупівель в Україні
2. Системи підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems, DSS)	Прогнозування соціально-економічних показників	Використання алгоритмів штучного інтелекту та аналітичних платформ для аналізу даних і прогнозування розвитку економіки чи інших галузей	У Сінгапурі використовують аналітичну платформу "Smart Nation" для прогнозування та управління міськими ресурсами
	Аналіз даних для кризового управління	Платформи моніторингу та реагування допомагають органам влади приймати оперативні рішення під час надзвичайних ситуацій	Індійська система NDMA (National Disaster Management Authority), яка використовує дані IoT та геоінформаційні системи для прогнозування природних катастроф
3. Блокчейн-технології	Реєстрація прав власності	Використання блокчейну для збереження даних про майно, забезпечуючи прозорість і захист від корупції	В Естонії реалізовано систему e-Land Registry для реєстрації земельних ділянок
	Електронне голосування	Запровадження блокчейн-платформ для забезпечення прозорості й безпеки виборчих процесів	Голосування на блокчейні в Швейцарії та окремих муніципалітетах США

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
4. Системи управління проектами (Project Management Systems)	Планування та моніторинг державних проєктів	Використання програмних платформ для управління та моніторингу виконання проєктів державного значення	Система «PRINCE2» у Великій Британії для управління державними програмами
5. Геоінформаційні системи (GIS)	Управління міською інфраструктурою	Використання GIS для управління транспортною мережею, планування забудови, моніторингу екології	«Smart City» у Барселоні, що інтегрує GIS для управління міськими послугами
6. Чат-боти та платформи штучного інтелекту	Автоматизація відповіді на запити громадян	Використання чат-ботів для швидкого реагування на запити громадян і надання інформації	Чат-бот «єВорог» в Україні для збору даних про загрози та інформування громадян
	Аналіз громадської думки	Використання технологій обробки природної мови (NLP) для аналізу звернень громадян та соціальних медіа	Аналіз громадських настроїв у США через платформу «IBM Watson»
7. Хмарні технології	Єдині бази даних	Хмарні сервіси дозволяють створювати централізовані бази даних для ефективного обміну інформацією між відомствами	Хмарна інфраструктура «Cloud First» у Канаді для державних органів
8. Електронні платформи участі громадян (e-Participation)	Онлайн-консультації та опитування	Залучення громадян до ухвалення рішень через платформи для обговорення проєктів і законодавчих ініціатив	Платформа «CitizenLab» у ЄС для участі громадян у місцевому управлінні

ІКТ сприяють підвищенню ефективності, прозорості та результативності управлінських рішень, забезпечуючи швидкий доступ до інформації, автоматизацію процесів і залучення громадян. Ці технології мають значний потенціал для трансформації органів публічної влади в сучасних умовах.

Приклади впровадження ІКТ у публічному управлінні:

1. Електронне урядування (e-Government). Дозволяє забезпечити доступ до державних послуг через інтернет, зменшуючи бюрократію та підвищуючи ефективність.

2. Системи управління проектами (Project Management Systems). Використовуються для планування, моніторингу та оцінки виконання завдань у межах державних програм і проєктів.

3. Платформи для громадських обговорень. Наприклад, онлайн-петиції чи форуми для консультацій із громадськістю, що сприяє врахуванню потреб і очікувань населення.

Виклики та перспективи використання ІКТ [20]:

1. Безпека даних. Потрібні ефективні механізми захисту інформації від кібератак та несанкціонованого доступу.

2. Доступність технологій. Важливо забезпечити рівний доступ до ІКТ для всіх громадян, зокрема тих, які проживають у віддалених регіонах.

3. Навчання персоналу. Для ефективного використання ІКТ необхідно інвестувати у підвищення кваліфікації співробітників органів публічної влади.

Таким чином, інформаційно-комунікаційні технології є важливим інструментом підвищення ефективності управлінських рішень в органах публічної влади. Їх впровадження сприяє підвищенню якості надання послуг, прозорості управління та залученості громадян до процесів ухвалення рішень, що в кінцевому підсумку сприяє розвитку суспільства та економіки.

Важливим кроком у вдосконаленні електронного інформаційного забезпечення стало розпорядження Кабінету Міністрів України «Про

схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні». У цій концепції [17] визначено основні цілі: модернізацію публічних послуг, розвиток взаємодії влади з громадянами та бізнесом за допомогою ІКТ, а також удосконалення державного управління через електронне урядування.

Згідно з останнім дослідженням ООН (United Nations E-government Survey 2016) щодо розвитку електронного урядування (E-Government Development Index) Україна посіла 62 місце серед 193 країн.

Це свідчить про значне відставання України від світових темпів розвитку електронного урядування та необхідність удосконалення державної політики у даній сфері, спрямованої на розв'язання таких першочергових проблем, як [17]:

- недостатній рівень єдиної координації, контролю та взаємодії замовників завдань і проектів у сфері інформатизації та розвитку електронного урядування;
- економічна криза, що призвела до зменшення обсягу фінансування завдань та проектів у сфері розвитку електронного урядування;
- низька якість, ефективність та результативність реалізації проектів і завдань у зазначеній сфері;
- несформованість та недосконалість нормативно-правової бази, що регулює сферу розвитку електронного урядування;
- низька якість управління розробленням, впровадженням, підтримкою функціонування та розвитком інформаційно-телекомунікаційних систем (бази даних, реєстри тощо) та ресурсів (центри обробки даних, телекомунікаційні мережі тощо) органів влади;
- несформованість базової інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури електронного урядування як техніко-технологічної основи для реалізації всіх проектів і завдань у зазначеній сфері;
- відсутність автоматизованого обміну даними та інтероперабельності між інформаційно-телекомунікаційними системами органів влади;

- недостатній рівень інформаційної безпеки та захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах органів влади;
- низькі темпи запровадження електронних форм взаємодії між органами влади і фізичними та юридичними особами, зокрема надання електронних послуг та доступу до відкритих даних;
- неврегульованість питання електронної ідентифікації та автентифікації фізичних та юридичних осіб під час взаємодії з органами влади;
- низькі темпи розвитку внутрішніх систем електронного документообігу та сучасних інформаційно-аналітичних інструментів підтримки прийняття управлінських рішень;
- недостатній рівень готовності державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування, фізичних та юридичних осіб до запровадження і використання інструментів електронного урядування;
- цифрова нерівність у використанні інформаційно-комунікаційних технологій між органами влади на центральному та місцевому рівні;
- недостатній рівень участі громадян та контролю у зазначеній сфері.

Таким чином, у період переходу до інформаційного суспільства активне використання новітніх технологій стає пріоритетом для органів публічної влади. Сюди входять комп'ютеризація робочих місць, постійне оновлення інформації на веб-сайтах, функціонування електронних приймалень, впровадження систем електронного документообігу. Важливим завданням є також забезпечення доступності адміністративних послуг через веб-сайти, організація інтернет-конференцій, онлайн-форумів та опитувань. Успішна реалізація цих заходів вимагає підвищення рівня комп'ютерної та інформаційної грамотності співробітників органів влади.

2.3. Напрями удосконалення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади

На сьогодні підвищення ефективності ухвалення рішень в органах публічної влади є надзвичайно актуальним завданням. Від якості управлінських рішень залежить розвиток як окремих установ, так і держави в цілому. Прийняття правильних рішень – основна функція кожного керівника, незалежно від сфери його діяльності. Успішний управлінець повинен володіти необхідними навичками, оперативно реагувати на зміни та знаходити оптимальні рішення. Управлінські рішення охоплюють усі чотири аспекти управління: планування, організацію, мотивацію та контроль. На кожному з цих етапів керівник повинен виконувати завдання, спрямовані на покращення роботи організації.

Управлінське рішення є результатом вибору найкращого способу дій для вирішення певної проблеми. Основна мета такого рішення полягає у забезпеченні координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації [31].

Формування стратегій для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади є необхідним для вирішення існуючих проблем у сфері управління, а їх реалізація – для покращення якості цих рішень. Впровадження нових підходів до прийняття управлінських рішень передбачає розробку інноваційних напрямів діяльності, створення нових рішень для вирішення проблем і реорганізацію структури управління з метою забезпечення результативності нововведень.

Кожна установа має визначити власний підхід до вдосконалення якості управлінських рішень і формування стратегій, враховуючи свою специфіку. Обрані методи необхідно впроваджувати для підвищення ефективності діяльності організації. Прийняття рішень є ключовою функцією управління, і її успішне виконання сприятиме досягненню цілей організації. Дослідження

теоретичних і практичних аспектів ухвалення управлінських рішень дозволяє зробити висновок, що цей процес є складним і багатогранним. Для досягнення позитивних результатів рішення мають бути ретельно розроблені та обґрунтовані.

Покращення ефективності управлінських рішень потребує акценту на важливості політичного прогнозування. Ще на початку XX століття В. Базаров рекомендував орієнтуватися не лише на передбачення, а й на підвищення ефективності планових рішень. Він наголошував на необхідності поєднання чіткої цільової установки із науковим обґрунтуванням її можливостей реалізації [25]. Це передбачає врахування всіх можливих наслідків планових рішень, підвищення їхньої об'єктивності й результативності. Наукове підґрунтя має враховувати, що явища, які піддаються управлінню, неможливо повністю передбачити, проте можна і потрібно підвищувати ефективність управління [54].

Ефективність управлінських рішень повинна ґрунтуватися на обґрунтуванні вибору основних критеріїв ефективності для кожного конкретного випадку. Обов'язковою умовою оцінювання є аналіз окремих показників, які відображають локальні характеристики ефективності, в контексті їх співвідношення з іншими параметрами системи. Дотримання принципів єдиної методології в процесі оцінювання ефективності управлінських рішень на вищих рівнях управління або в окремих підрозділах дозволяє виділити як прямі, так і непрямі показники. Останні, незважаючи на їх непряму природу, є важливими і охоплюють соціальні, економічні та технічні аспекти.

На управлінські рішення впливає низка суб'єктивних факторів, таких як логіка прийняття рішень, якість оцінки ситуації, структурованість завдань, рівень управлінської культури, механізми реалізації, дисципліна виконання тощо. Водночас слід пам'ятати, що навіть добре продумані рішення можуть бути неефективними, якщо вони не враховують можливих змін у ситуації або стані системи управління.

Щоб приймати обґрунтовані та ефективні рішення, необхідно глибоко розуміти процес прийняття управлінських рішень та їх структуру. Для кожного типу рішень слід розробляти індивідуальну інформаційну систему, яка допомагає керівникам і спеціалістам у підготовці, виборі оптимального варіанту та реалізації рішень.

У контексті органів публічної влади важливо досліджувати шляхи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень з метою задоволення потреб усіх осіб, які звертаються до установи, а також забезпечення комфортної роботи її працівників. Оптимізація процесу прийняття рішень може значно підвищити ефективність діяльності організації, збільшити довіру громадян до органів влади та сприяти спрощенню структури обслуговування.

Прийняття рішень є ключовою функцією управління, успішне виконання якої дозволяє досягти поставлених цілей. Дослідження теоретичних і практичних аспектів цього процесу свідчать, що він має складний і багатогранний характер. Для досягнення позитивних результатів рішення повинні бути ретельно сплановані, проаналізовані та обґрунтовані. Результати управлінської діяльності безпосередньо впливають на розвиток як окремої організації, так і державної влади в цілому. Від правильності рішень залежить не лише майбутнє установи, а й добробут країни та рівень життя її населення. Управлінські рішення повинні базуватися на об'єктивних законах і закономірностях суспільного розвитку.

Для органів публічної влади важливою є ефективна організація діяльності та виконання поставлених завдань. Перед прийняттям рішення необхідно проводити ретельний аналіз і прогнозувати його вплив на подальшу роботу установи. Керівник повинен приймати рішення обдумано, діяти рішуче, адаптуватися до змін та утримувати контроль над ситуацією. Від результативності управлінських рішень залежить конкурентоспроможність установи та її майбутнє функціонування.

Таким чином, правильні управлінські рішення і їх ефективна реалізація

підвищують загальну ефективність діяльності органів публічної влади. Як зазначає Подольчак Н.Ю., оцінювання ефективності системи менеджменту допомагає визначити важливість і пріоритетність рішень, а також їхній вплив на об'єкт управління [2]. Умови обмеженості ресурсів вимагають чіткого визначення пріоритетів у вирішенні завдань.

Варто зауважити, що управлінські рішення приймаються не всіма членами організації, а лише відповідальними особами – головними органами управління. Вони спрямовані на охоплення всієї системи та механізму управління. Саме тому прийняття рішень є найважливішою функцією управління, яка забезпечує досягнення установою поставлених цілей.

Соціальні показники відображають ступінь впливу управлінських рішень, ухвалених на вищому рівні, на загальний рівень задоволення потреб населення, стан морально-психологічного клімату в колективі тощо. До таких показників належать: рівень соціальної напруги; ступінь задоволеності працівників умовами праці та її оплатою; рівень довіри громадськості до установи чи посадовців; коефіцієнт самореалізації працівників; можливості для їхнього професійного розвитку тощо.

Економічні показники включають ефективність ухвалених рішень, раціональність використання фондів, рівень платоспроможності тощо.

Технологічні показники характеризують стан матеріально-технічної бази установи, ефективність управління організацією та її кадровим потенціалом.

Приватні показники ефективності управлінських рішень окремих керівників відображають результати їхньої діяльності, правильність формування ієрархічних цілей та часткову відповідність загальним непрямым показникам.

Деталізація окремих показників можлива в процесі аналізу ефективності управлінських рішень для конкретної установи чи керівника. У разі необхідності критерії можуть модифікуватися з урахуванням специфіки установи або підрозділу, щоб забезпечити максимально достовірну оцінку

ефективності.

Таким чином, роль процесів ухвалення державних управлінських рішень зростає разом із необхідністю підвищення їхньої ефективності, що передбачає використання методів прогнозування, зокрема моделювання. Аналіз займає центральне місце в механізмі ухвалення рішень і потребує застосування сучасних аналітичних методик. Основні форми оцінювання ефективності рішень включають:

- ймовірність досягнення мети;
- ймовірність отримання бажаного результату;
- середній результат;
- ймовірно-гарантований результат;
- гарантований результат.

Для підвищення ефективності державних управлінських рішень необхідно:

1. Запровадити інформаційно-аналітичні системи для збору, систематизації, обробки та аналізу інформації в діяльність органів державної влади.

2. Застосовувати методи прогнозування (зокрема моделювання) та сучасні прикладні аналітичні інструменти під час розроблення рішень.

Оцінювання ефективності управлінських рішень передбачає використання трьох основних категорій:

1. Відсоток якості управлінського рішення (чим вищий показник, тим ефективніше рішення).

2. Потенційна ефективність рішення, що виражається у можливостях зниження собівартості та підвищення результативності.

3. Оцінка результатів рішення, яка відображає обсяг отриманих вигод.

Ефективність управлінських рішень залежить від здатності організації оптимально використовувати наявні ресурси та залучати нові, досягаючи поставлених цілей із мінімальними витратами та максимальним ефектом.

Однак підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень ще

не остаточно сформовані. Найчастіше ефективність оцінюється на якісному рівні через динаміку кількісних і якісних показників, що відображають результати діяльності організації чи її підрозділу. При цьому питання ефективності розробки та реалізації рішень на різних етапах часто залишаються поза увагою.

Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади є важливим аспектом соціально-управлінської діяльності, яка закріплює норми поведінки та взаємодії соціальних суб'єктів. Державно-управлінські рішення мають такі характерні риси:

- орієнтованість на вирішення проблем державного рівня;
- ухвалення вищими або центральними органами державної влади;
- оформлення у вигляді нормативно-правових актів, програмно-цільових документів або організаційно-розпорядчих рішень;
- належність до державно-управлінських відносин і формування на їх основі відповідних впливів;
- обов'язковість виконання;
- пріоритетність у забезпеченні необхідними державними ресурсами.

Роль політичного аналізу в оцінці ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади полягає в наступному:

- аналіз управлінської діяльності державних органів та підприємств державного сектора;
- оцінка політики, яку здійснюють державні структури;
- контроль реалізації державних програм;
- оцінка наслідків проведеної політики та реалізованих програм.

Оцінювання ефективності управлінських рішень в органах публічної влади передбачає застосування моделей і методів для вивчення та вимірювання результатів державної діяльності чи програм, які вже завершені або перебувають на етапі реалізації. Така оцінка базується на порівнянні отриманих результатів із встановленими критеріями, що відображають офіційно визнані цінності, інтереси, цілі та норми.

Критеріями ефективності виступають:

- рівень продуктивності праці;
- темпи та обсяги приросту національного багатства;
- рівень добробуту громадян;
- забезпечення порядку, безпеки та надійності суспільних відносин;
- орієнтація на досягнення цілей із мінімальними витратами часу;
- стиль функціонування системи державного управління;
- складність організаційної структури державного управління;
- витрати на функціонування управлінської системи;
- відповідність змісту та результатів управлінської діяльності функціям, покладеним на органи та посадових осіб;
- законність рішень та дій органів влади й місцевого самоврядування;
- реалізованість керівних впливів;
- відповідність управлінських актів запитам і потребам громадян;
- характер і ступінь взаємодії органів управління з громадянами;
- точність і доцільність управлінської інформації;
- морально-ідеологічний вплив управлінської діяльності;
- рівень забезпечення державного престижу через ухвалені рішення та дії.

Таким чином, ефективне управління вимагає всебічного врахування зазначених критеріїв, що дозволяє підвищити якість ухвалених рішень, посилити довіру до органів влади та забезпечити задоволення потреб суспільства.

Для підвищення якості підготовки управлінських рішень в органах публічної влади пропонується запровадити контроль у процесі оцінювання ефективності та результативності впливів і наслідків публічного управління. Це можна досягти шляхом впровадження системи моніторингу, яка зосереджується на кінцевих результатах, без детального аналізу процесів виконання управлінських функцій. У цьому контексті громадський контроль

та оцінка діяльності органів публічної влади можуть охоплювати такі аспекти:

- забезпечення прав і свобод громадян та їх об'єднань;
- раціональне та економічно обґрунтоване використання ресурсів і публічних коштів;
- гарантування екологічної безпеки та захисту життя і здоров'я громадян;
- якість і доступність публічних послуг, а також реалізацію пріоритетних національних програм та проєктів.

Однією з ключових проблем, що впливає на ефективність і результативність публічного управління, є значна залежність місцевих органів влади від змін політичної кон'юнктури та централізованого адміністративно-правового впливу з боку центральних органів. На думку окремих дослідників, під час аналізу ефективності публічного управління важливо приділяти увагу якості адміністративно-правової нормативної бази, а також відповідності діяльності органів влади чинним правовим нормам.

Однак, на наш погляд, така залежність значно обмежує ініціативність та обґрунтоване прийняття ризикових рішень менеджерами органів публічної влади. Ухвалені рішення часто розглядаються через призму можливої зміни політичного керівництва або як потенційне порушення правил, встановлених центральними органами, чи «нецільове використання бюджетних коштів».

Жорстке централізоване регулювання питань формування та використання фондів оплати праці в органах публічної влади не завжди враховує особливості життя місцевих громад. Це є особливо актуальним в умовах реалізації політики децентралізації.

Система заробітної плати посадових осіб місцевого самоврядування, яка включає посадові оклади, доплати за ранг і вислугу років, надбавки за високі досягнення, інтенсивність праці, матеріальну допомогу та інші виплати, а також порядок формування фонду оплати праці визначаються

центральною владою. Це створює значні труднощі у формуванні організаційної структури місцевого управління.

Для створення конкурентних умов оплати праці, які відповідають ринковим реаліям і сприяють чесному конкурсному відбору кадрів, необхідно розширити штатний розпис як у кількісному, так і в якісному аспектах. Проте, «економія фонду оплати праці», що виникає через наявність вакансій, часто спрямовується на додаткове преміювання працівників, що також регулюється рішеннями центральних органів.

Впровадження більш автономного підходу до регулювання оплати праці та підвищення якості управління сприятиме кращій мотивації кадрів, ефективнішій реалізації управлінських функцій і зміцненню довіри громадян до місцевих органів влади.

Таким чином, організаційна структура управління органах публічної влади, яка визначає права, обов'язки та повноваження посадових осіб, їх комунікаційні зв'язки та зони відповідальності, вже на етапі формування зазнає впливу спроб авторів не стільки оптимізувати функції управління, скільки забезпечити можливість отримання більшої змінної частини заробітної плати. Фіксована частина оплати праці встановлюється централізовано, що значно обмежує мотиваційний потенціал системи оплати праці.

Сучасна система преміювання, яка часто базується на суб'єктивних показниках, таких як «ініціативність у роботі», «складність виконання доручень» чи «порушення дисципліни», має низький стимулюючий ефект. Водночас впровадження ефективних мотиваційних механізмів, наприклад, орієнтованих на досягнення ключових показників ефективності (KPI), стикається з ризиком публічної критики. З боку громадськості нарахування премій може розглядатися як необґрунтоване чи навіть як нецільове використання бюджетних коштів, що може призвести до адміністративної чи кримінальної відповідальності відповідно до законодавства України.

Частковим вирішенням цієї проблеми могло б стати надання місцевим громадам у особі їх обраних представників більшої автономії у питаннях організації системи оплати праці. Рішення центральних органів державного управління можуть слугувати базовими рекомендаціями, які адаптуються з урахуванням місцевих особливостей. Це дозволить забезпечити прозору конкуренцію за посади в органах місцевого самоврядування та стимулювати працівників до підвищення ефективності управління.

Отже, ключові проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності управлінських рішень в органах публічної влади, зводяться до наступного:

- необхідність вдосконалення методів оцінки результативності управлінських процесів;
- узгодження інтересів громадськості та управлінських органів на державному, регіональному і місцевому рівнях;
- потреба в адаптації інформаційного забезпечення, використовуючи як офіційні статистичні дані, так і управлінську інформацію;
- подолання залежності місцевих органів влади від централізованого адміністративно-правового впливу.

Запровадження законодавчих змін, спрямованих на підвищення автономії місцевих громад і вдосконалення мотиваційних механізмів, може суттєво покращити ефективність публічного управління. Це також відкриває перспективи для подальших досліджень у напрямку підвищення результативності управлінських процесів із урахуванням специфіки місцевих умов.

Висновки до розділу 2

На основі дослідження, представленого в розділі, можна зробити такі висновки:

1. Роль управлінських рішень в органах публічної влади є ключовою для забезпечення сталого розвитку громад, регіонів та держави загалом.

Ефективність цих рішень визначається їхньою обґрунтованістю, спрямованістю на досягнення стратегічних цілей та здатністю враховувати соціально-економічні реалії.

2. Виклики в управлінні охоплюють труднощі у формулюванні цілей, координації дій, обмеженості ресурсів та залежності від централізованих впливів. Відсутність чіткої системи оцінювання ефективності та прозорості у прийнятті рішень обмежує їхню результативність.

3. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стають важливим інструментом підвищення якості управлінських рішень. Вони забезпечують прозорість, автоматизацію процесів, доступ до даних та інтеграцію громадян у процеси прийняття рішень.

4. Мотиваційні механізми потребують вдосконалення. Чинна система преміювання має низький стимулюючий ефект через відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання. Впровадження показників ефективності (KPI) та розширення автономії місцевих громад може сприяти покращенню ситуації.

5. Перспективи розвитку включають необхідність адаптації сучасних управлінських методів і підходів, впровадження електронного урядування, залучення громадськості до контролю та оцінювання результативності, а також створення умов для незалежності місцевого самоврядування.

Таким чином, підвищення ефективності управлінських рішень в органах публічної влади є багатогранним завданням, що вимагає комплексного підходу, інтеграції сучасних технологій та механізмів, а також орієнтації на інтереси громадян. Це забезпечить прозорість, підвищить довіру до влади та сприятиме сталому розвитку суспільства.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз свідчить, що ефективність прийняття управлінських рішень в органах публічної влади є ключовим чинником їхньої здатності досягати визначених цілей, сприяти розвитку суспільства і забезпечувати добробут громадян. Основними аспектами, які визначають ефективність управлінських рішень, є цільова спрямованість, раціональне використання ресурсів, своєчасність, обґрунтованість та здатність до прогнозування наслідків.

Виділено низку проблем, які впливають на якість управлінських рішень, зокрема відсутність чітких критеріїв оцінки, залежність від політичного контексту, обмеженість ресурсів і часу, а також складність врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Водночас, розроблено методологічні підходи до підвищення ефективності рішень, які включають використання інноваційних інструментів, системного підходу та залучення громадськості.

Серед найважливіших напрямів удосконалення управлінської діяльності слід виділити впровадження прозорих процедур прийняття рішень, розробку ефективних механізмів моніторингу й контролю їх виконання, активізацію участі громадян і використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Ефективність управлінських рішень у публічній сфері визначається рівнем їхньої відповідності стратегічним цілям, ступенем задоволення суспільних потреб та мінімізацією негативних наслідків. Підвищення ефективності управлінської діяльності сприятиме сталому розвитку, посиленню довіри громадян до органів влади та підвищенню рівня життя в країні.

Ефективність управління органами публічної влади охоплює кілька ключових аспектів:

1. Досягнення цілей. Оцінюється здатністю органів публічної влади виконувати поставлені завдання та досягати визначених цілей. Ці цілі можуть включати забезпечення безпеки, підтримання правопорядку, стимулювання економічного розвитку та сприяння соціальному добробуту.

2. Оптимальне використання ресурсів. Полягає у раціональному та економічно доцільному використанні фінансових, людських і матеріальних ресурсів. Органи влади повинні максимально ефективно залучати наявні ресурси для досягнення максимального соціального та економічного ефекту.

3. Ефективність процесів. Відображає рівень продуктивності органу влади у виконанні своїх функцій, швидкість і якість прийняття рішень, надання послуг громадянам, а також рівень їх задоволеності.

4. Відкритість і підзвітність. Передбачає забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність органів влади, врахування їхніх потреб і очікувань, а також створення умов для прозорості взаємодії між громадянами та владою.

Таким чином, ефективність публічного управління є індикатором спроможності органів влади забезпечувати розвиток суспільства, виконувати свої конституційні та правові обов'язки.

Удосконалення системи державного управління є комплексною міждисциплінарною проблемою, яка базується на поєднанні соціологічних, політологічних, економічних теорій, а також впровадженні сучасних принципів і технологій. Новий підхід до управління якістю в Україні вимагає розв'язання таких завдань:

1. Усвідомлення необхідності та важливості оцінки ефективності державного управління як з боку вищого керівництва країни, так і державних службовців.

2. Визначення чітких цілей, принципів та критеріїв для оцінювання діяльності органів державного управління.

3. Створення умов для активної участі інститутів громадянського суспільства у процесі оцінювання ефективності на всіх рівнях.

4. Забезпечення реальної прозорості та відкритості діяльності органів публічного управління.

5. Вдосконалення нормативно-правової бази для регулювання процесу оцінювання ефективності державного управління.

6. Інтеграція сучасних інформаційних і комунікаційних технологій у діяльність усіх управлінських структур.

7. Використання надійних методів оцінки ефективності та постійне вдосконалення підходів до збору й аналізу інформації.

Такий підхід сприятиме розвитку системи управління, орієнтованої на якісне виконання завдань, підвищення довіри громадян до органів влади та забезпечення сталого розвитку суспільства.

Прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування є складним і відповідальним процесом, який повинен враховувати як нормативні засади, так і управлінський досвід. Ці рішення приймаються як на основі встановлених норм і стандартів, так і через призму поведінкових аспектів, що відображають досвід та інтуїцію управлінців. Характерною особливістю сфери місцевого самоврядування є те, що рішення часто ухвалюються в умовах повної або часткової невизначеності, що безпосередньо впливає на якість та результати управлінської діяльності.

Ухвалення управлінських рішень прийняття управлінських рішень в органах публічної влади здійснюється відповідно до раціональної моделі, яка охоплює такі основні етапи: підготовка до розробки рішень, їх безпосереднє формування, прийняття та реалізація. Ця модель спрямована на досягнення максимального управлінського результату шляхом комплексного та скоординованого підходу.

Для вирішення існуючих проблем у сфері прийняття управлінських рішень в органах публічної влади необхідно вжити низку заходів:

- покращити процес планування діяльності, зокрема вдосконалити кадрове забезпечення;
- розробляти цілі та напрями роботи на основі наукових досліджень;

- впроваджувати підходи до наукової організації управлінської діяльності;
- підвищувати рівень підготовки кадрів, відповідальних за прийняття рішень, з урахуванням сучасних соціально-економічних умов;
- застосовувати інноваційні технології та сучасне програмне забезпечення;
- розробити критерії оцінювання ефективності рішень, що забезпечать їхню високу якість;
- удосконалювати матеріально-технічне, кадрове та фінансове забезпечення органів місцевого самоврядування.

Реалізація цих заходів дозволить значно покращити процес ухвалення управлінських рішень, забезпечити їхню ефективність і, як наслідок, підвищити якість життя населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажажа М.А., Шкіль І.О., Шкіль О.В. Теоретико-правовий аспект захисту національних цінностей як основа розвитку громадянського суспільства і національної безпеки України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. No 10. <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4809/4851>
2. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія [Текст] / В.Д. Бакуменко та ін. К.: Вид-во УАДУ, 2000.328 с.
3. Бізікова Т.В. Участь громадськості в процесах територіального планування і розвитку / Бізікова Т.В., Андріяш В.І., Малікіна О.А. *Наукові праці: науково-методичний журнал*. Вип. 255. Т. 267. Державне управління. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2016. С. 6-13.
4. Білинська М. М., Ковбасюк Ю. В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. К.: НАДУ, 2011. 232 с.
5. Бортник Н.П. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів виконавчої влади. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. № 6. Том 3. 2017. С. 80–84.
6. Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2. С 30–35.
7. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. 2020. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/41.pdf .
8. Буркова Л. А. Ефективність й результативність публічного управління та адміністрування. Аудит управлінської діяльності: адміністративного менеджменту, бізнес-адміністрування, корпоративного управління, менеджменту підприємництва (показники оцінки результатів, їх

облік та прогнозування): монографія. Кривий Ріг, 2016. с. 267-276.

9. Ваганова Л. В., Юричина І. А., Карпанасюк О. С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 94–98. DOI: 10.31891/2307-5740-2022- 302-1-16.

10. Війна. Громади. Децентралізація. Як налагодити ефективне управління громадами у сучасних геополітичних реаліях? URL: <https://www.prostir.ua/?news=vijnahromady-detsentralizatsiya-yak-nalahodyty-efektyvne-upravlinnya-hromadamy-v-suchasnyhheopolitychnyh-realiyah>

11. Власенко Т. А. Ефективність та результативність публічного адміністрування. URL: <http://bit.ly/3O6hA3e>

12. Власенко Т. А., Лагода Т. О. Складові ефективності публічного адміністрування. Матеріали і Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Напрями розвитку технологічних систем і логістики в АПВ», 11-12 квітня 2019 р. Харків: ХНТУсГ, 2019. с. 99.

13. Вольська О. М. Ефективність публічного управління як результат суспільних процесів у державі. URL: el-zbim-du.at.ua

14. Вольська О. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 15–20.

15. Воронкова, В., Кошелевський, В., & Лисиця, С. Цифрова трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у сучасних організаціях в умовах глобальної цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2024. 5 (14), 33-41. <https://doi.org/10.32782/dees.14-5>

16. Гаврилишин Б. До ефективних суспільств. Дороговкази в майбутнє. Наукове видання. Доповідь Римському Клубові. [Третє українське доповнене видання]. К.: Унів. вид-во ПУЛЬсАРи, 2009. 248 с. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/14864/1/88.pdf>

17. Гайдученко С. О. Організаційна культура у контексті публічного

управління. Гайдученко С. О. Харків: «Друкарня Мадрид», 2016. 340 с.

18. Гайдученко С.О. Прийняття відповідальних і своєчасних управлінських рішень органами публічної влади як виклик сучасності. *Сучасні технології управління в державі*. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-1\(13\)-202-213](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-1(13)-202-213).

19. Григорчук, Оксана. Особливості оцінки ефективності та результативності публічного управління с. 60-62. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44534/1/%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9E.pdf>

20. Грицяк А.І. Публічне управління в Україні: становлення за європейськими стандартами. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_du/2010_2/Grytciak.htm#_ftn1.

21. Гришко В. В. Квадрат ефективності публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*, 2020, № 17-18. с. 81-84.

22. Громадська Н.А., Андріяш В.І. Ефективність прийняття державно-управлінських рішень: особливості використання політичного аналізу. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 8. С. 445-470.

23. Гупта Суніл. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу. Київ : Вид-во «КМ–БУКС», 2020. 320 с.

24. Гурин Катерина. Критерії результативності та ефективності публічного адміністрування. Форум прямої демократії: матеріали доповідей та тез її Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 4 грудня 2019 року / За заг. ред Войтович Р. В., Ворони П. В. Київ, ТОВ «Видавничий дім «Артек», 2019. с. 261-263.

25. Даниленко А. О. Основні фактори впливу на адміністративну результативність та ефективність публічного адміністрування. *Порівняльно-аналітичне право*, 2019. № 6. с. 224-226.

26. Дегтяр А.О. Аналітично-організаційне забезпечення прийняття та реалізації державно-управлінських рішень : дис... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02 / Національна академія держ. управління при Президентіві України.

Харківський регіональний ін-т держ. управління. Х., 2004. 415 с.

27. Державна стратегія регіонального розвитку України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11>

28. Державне управління в умовах адміністративної реформи // [Електронний ресурс]. URL: <http://www.refine.org.ua/download-4812.html>.

29. Державне управління ресурсами та регулювання галузевих ринків: монографія / авт. кол.: В. І. Шарий, О. В. Черевко, Л. Я. Самойленко, А. О. Овчаренко; наук. керівн. і відп. викон., д. держ. упр. В. І Шарий. Черкаси: видавець Чабаненко Ю. А., 2022. 310 с.

30. Дзвінчук Д.І., Лютий М.О. Про оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами. *Публічне урядування*, 2022. № 1(29). с. 42-51.

31. Дзямудич М.І., Шматковська Т. О. Вплив сучасних інформаційних систем і технологій на формування цифрової економіки. *Економічний форум*. 2022. Вип. 2. С. 3–8.

32. Допоможи ЗСУ знищити окупанта: Мінцифра запускає чатбот «Ворог». URL: <https://thedigital.gov.ua/news/dopomozhi-zsu-znishchiti-okupanta-mintsifra-zapuskae-chatbot-evorog>.

33. Дорожня карта з регулювання штучного інтелекту в Україні. Дія. URL: <https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/>

34. Дума О. І. Ефективність публічного адміністрування в Україні: проблеми та виклики. *Ефективна економіка*, 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5509>

35. Дурман М.О., Тохтарова І.М. Відкриті дані як інструмент інформаційного забезпечення прозорості публічної влади. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*: електр. наук. фах. вид. / Херсон. нац. техн. ун-т. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu_2017_1_15.pdf.

36. Енциклопедія державного управління [Текст]: у 8 т / наук. ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]; Національна академія державного

управління при Президентів України. К.: НАДУ, 2011. Т. 8: Публічне врядування / наук. ред. кол. В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.]; Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентів України. Львів: ЛРiДУ НАДУ, 2011. 630 с.

37. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

38. Закон України «Про хмарні послуги» від 17.02.2022 р. № 2075-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text>

39. Іщенко М. І., Адамовська В. С., Краснова Г. М. Особливості оцінки ефективності прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 6. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1447>.

40. 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.

41. Клименко А. В., Гбур З. В. Інформаційне забезпечення органів публічної влади України. *Інвестиції: практика та досвід. Державне управління*. № 5/2021. С. 80-87.

42. Коваль Р.А. Інформаційне забезпечення діяльності органів державної влади в умовах глобалізації на регіональному рівні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2016. 1. С. 103-111.

43. Коврига О. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12>.

44. Коломієць Є. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення органів виконавчої влади в контексті проблем державного управління. *Державне будівництво*. 2014. № 1. С. 7–10.

45. Красноручський О. О. Напрями вдосконалення оцінки ефективності публічного адміністрування. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 3. с. 45-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_3_10

46. Кулешов С.Г. Документаційні ресурси інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у місцевому органі державної влади. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Rksu/v_10/.../rksu_2005_10_23.PDF

47. Куц Ю. О. Природа та сутність державного управління. Теорія та практика державного управління та місцевого самоврядування : *ел. зб. наук. пр. Херсонського національного технічного університету*. 2013. № 12. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/Kuc_s.pdf.

48. Лазарева К.В. Інформаційне забезпечення діяльності органів публічної влади. Правові засади організації та здійснення публічної влади: збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої світлій пам'яті доктора юридичних наук, професора, академіка-засновника НАПрНУ, першого Голови Конституційного Суду України Леоніда Петровича Юзькова (м. Хмельницький, 28 лютого – 2 березня 2020 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. 2020. С. 213-216.

49. Лащук Я. М. Організаційний механізм прийняття управлінських рішень у публічній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 113–117. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.16.113.

50. Лопушинський І. П., Дурман М. О., Малахова Т. В. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування. *Публічне управління та адміністрування. Вісник ХНТУ*. No 3(82), 2022. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/83/77

51. Майстренко К. М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 93–98.

52. Малий І. Й. Результативність управління публічним сектором в

умовах нестабільності. *Економіка та держава*. 2017. № 12. с. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_12_8

53. Мартиненко В. Ф. Розроблення, ухвалення й реалізація рішень публічного управління в контексті викликів сучасності. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_1/6.pdf.

54. Матчук С., Фурдига М. Ефективність управління органами публічної влади: концепція, умови та методологія. *Юридичний вісник*, 2024/2. DOI <https://doi.org/10.32782/yuv.v2.2024.5>

55. Махначова Н. М. Особливості прийняття управлінських рішень органами публічної влади в екстремальних умовах. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 39–44. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.7>.

56. Миколенко О. М. Ефективність публічного управління в сфері охорони здоров'я. *Правова держава*, 2019, № 35. URL: <http://pd.onu.edu.ua/article/view/181346>

57. Миронович Г. А. Підвищення ефективності публічного управління у сфері зв'язків з громадськістю на прикладі реалізації у збройних силах України: перспективи та рекомендації. *Ефективність державного управління*. № 76/77 (2023). С. 40–44.

58. Мінєнкова О.В. Аналіз сучасних аналітичних методів управління діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 415–420. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-9_0-pages-415_420.pdf

59. Мороз О.С. Ефективність публічного управління в виконавчих органах місцевого самоврядування. *Економіка і організація управління*. № 3 (23) 2016. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2893/2932>

60. Набока Л.В., Нікітенко О.Є. Сутність інформаційного забезпечення діяльності органів публічної влади в умовах розвитку інформаційного суспільства. *Регіональне управління та місцеве самоврядування. Актуальні*

проблеми державного управління. 2019. 1 (55). С. 118-125.

61. Нечипоренко М. Відродження після війни. Світовий досвід економічного успіху для України. *The Page*. URL: <https://thepage.ua/ua/news/yaki-varianti-vidnovlennya-ukrayiniye-upovoyennij-chas>.

62. Нижник Н. До Проблеми ефективності державного управління в Україні. *Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід*: зб наук. пр.; за заг. ред. В. М. Князева. К.: Вид-во УАДУ, 2000. с. 6-11.

63. Обушна Н. Результативність та ефективність управління – парадигма сучасного публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 4. с. 47-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_4_8.

64. Основи публічного управління та антикорупційна діяльність: [навчальний посібник] / Є. Г. Карташов, А. П. Миколаєць, А. В. Антонов, І. О. Драган, Н. В. Дацій, Ю. В. Шпак; за заг. ред. Є. Г. Карташова, А. П. Миколайця. Київ: Освіта України, 2020. 304 с.

65. Платформа «CitizenLab». URL: <https://developers.govocal.com/>

66. Подольчак Н. Ю. Використання результатів оцінювання ефективності системи менеджменту машинобудівних підприємств у процесі прийняття управлінських рішень. *Національний університет “Львівська політехніка”*. Львів, 2008. С. 88. URL: http://vlp.com.ua/files/14_27.pdf

67. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2023.

68. Портал «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/>

69. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 серпня 2018 року №617-р [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

70. Про організацію взаємодії між Збройними Силами України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на

час дії правового режиму воєнного стану: Наказ головнокомандувача збройних сил України від 03.03.2022 р. № 73. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS36785?an=1>

71. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 797-р. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017>.

72. Про схвалення концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.17 р. № 649 // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/649-2017-p>.

73. Про умови оплати праці робітників, зайнятих обслуговуванням органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та їх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів. Наказ Міністерства праці України від 02.10.1996 № 77 {Із змінами, внесеними згідно з Наказами Міністерства праці та соціальної політики у 2001-2010р.р. та згідно з Наказами Міністерства соціальної політики у 2011 - 2016р.р.} URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0593-96>.

74. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» зі змінами. Постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 №268 {Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМУ у 2006 - 2016р.р.}. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-%D0%BF>.

75. Публічне управління в умовах інституційних змін : колективна монографія / за наук. редакції д.держ.упр. Р. В. Войтович та П. В. Ворони. Київ, 2018. 475 с.

76. 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.; ред. колегія : І. О. Дегтярьова, В. С. Куйбіда, П. М.

Петровський та ін., уклад. Т. О. Мельник. Т. 2. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.

77. Публічне управління: український вимір : матеріали щорічної наук.-практ. конференції, 7 грудня 2022 р., м. Харків; електронне видання. – Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. 176 с. URL: https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/Zbirnik_zhurnalami_konferenciyi_7_grudnya_2022_2.pdf

78. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг: монографія / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, М. Д. Василенко, О. В. Галацан та ін.; за ред. Ю. П. Лебединського. Ужгород: Патент, 2003. 192 с.

79. Розвиток електронних послуг. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/rozvitok-elektronnih-poslug>.

80. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>

81. Семенцова О. В., Паламарчук І. В., Старикова С. О. Методи оцінки ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2021. No 1(28). с. 53-57.

82. Система «PRINCE2». URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PRINCE2>

83. Снітчук М. О. Підготовка та прийняття управлінських рішень. URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUJ:cpk.org.ua/files/pidgotovka_ta_priynattia.doc+&cd=8&hl=ru&ct=clnk&gl=ua .

84. Сутність та класифікація управлінських рішень. URL: https://kn-it.info/wp-content/uploads/2020/10/Lektsiya-1-ta-2_TPR_KN.pdf.

85. Таньчук О. А. Основні підходи до оцінювання ефективності публічного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. No 3. с. 63-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2015_3_11

86. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / [М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с.
https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2020_____.pdf

87. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. / Крупник А.С., Линьов К.О., Нужний Є.М., Рудик О.М. К. : Видавничий дім «ПРОСТІР», 2007. 156 с.

88. Тихончук Л. Х., Чубок Т. О. Ефективність публічного управління у сфері культури в умовах децентралізації (на прикладі Рівненської області). Вісник національного університету водного господарства та природокористування, 2021. No 3 (95). с. 146-156.

89. Україна: від війни до миру та відновлення. Вересень 2022. Аналітичні оцінки. Київ : Razumkov center, 2022. 19 с.

90. Уряд для громадян. ініціативи щодо поліпшення якості послуг. Український переклад. Львів. Львівськ. Філіал УАДУ. 2000. 293 с.

91. Цветков В. В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). Х.: Право, 1996. 164 с.

92. Чат-бот «єВорог». URL: https://t.me/evorog_bot

93. Черноіваненко А.В., Галуцько В.В. Інформаційне забезпечення підготовки прийняття та реалізації управлінських рішень: теоретичний підхід до визначення поняття. Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи: зб. тез IV студентської наук.-практ. конф., 23 квіт. 2009 р., м. Харків. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2009. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2009-1/doc/35.pdf>

94. Як розвивається стратегія Cloud First в різних країнах світу. URL: <https://denovo.ua/blog/cloud-first-v-mire>

95. Якісні управлінські послуги – головна умова підвищення довіри населення до органів влади: моногр. / за заг. ред. Ю. О. Куца, С. В. Красноп'ярової. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2005. 222 с.

96. Dunleavy P. New Public Management is Dead – Long Live-Digital Era Governance / P. Dunleavy, H. Margetts, S. Bastow (eds). *Journal of Public Research and Administration Theory*. 2006. Vol. 16, № 3. P. 14–36.

97. Jackson N. Benchmarking for Higher Education / N. Jackson, H. Lund. The Society for Research into Higher Education and Open University Press. *Buckingham*, 2000. P. 248–260.

98. Knott J., H. Miller G.J. Reforming Bureaucracy: The Politics of Institutional Choice. N.T. *Prentice Hall*. Inc., 2017. 433 p.

99. Larisa Rodchenko, Oksana Volkova, Vasyl Kopytko, Maksym Tsutskiridze, Iryna Ageieva, Olena Nikoliuk. Modelling the Risk Management of Financial Investments by the Fisher Criterion in Public Administration Volume-8 Issue-9, July 2019, ISSN: 2278-3075 (Online) Published By: Blue Eyes Intelligence Engineering & Sciences Publication, p. 66-69

100. Leimeister J. M. Crowdsourcing. Crowdfunding, Crowdvoting, Crowdcreation. Robert Risse. Steuercontrolling und reporting. *Konzernsteuerquote und deren Bedeutung fuer das Steuermanagement*. Deutschland, Springer Gabler, 2010. S. 388–392.

101. ProZorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk>

102. Voronkova V., Nikitenko V., Oleksenko R., Andriukaitiene R., Kharchenko Ju., Kliuienko E. Digital technology evolution of the industrial revolution from 4G to 5G in the context of the challenges of digital globalization. *TEM Journal*. 2023. Volume 12, Issue 2. P. 732–742. URL: https://www.temjournal.com/content/122/TEMJournalMay2023_732_742.pdf

103. Andriash Viktoriia, Yevtushenko Alexander, Torkhova Nadiia, Malikina Oksana. Organizational forms of Public relations and media management in the Justice system of Ukrainian // VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS PUBLIC POLICY AND ADMINISTRATION. 2020, T. 19, Nr. 4 / 2020, Vol. 19, № 4, pp. 169-182.