

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

з теми: **ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УХВАЛЕННЯ
РІШЕНЬ ПУБЛІЧНОЮ ВЛАДОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Виконав: здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти групи
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»

Яковишин Р.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник Демченко В.М.

(прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2026 року

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу

Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д. держ. упр., професор

_____ Вікторія ФІЛІПОВА

«_____» _____ 2026 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Яковишина Романа Ігоровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Теоретичні та практичні аспекти ухвалення рішень публічною владою в умовах воєнного стану

керівник роботи Демченко Володимир Миколайович, к.філол.н., доцент.

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «12» січня 2026 року №7-с

2. Строк подання роботи здобувачем травень 2026 року

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні документи, монографії, методичні посібники, періодичні видання, вебсайти українських і міжнародних організацій.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні засади ухвалення управлінських рішень у публічному адмініструванні; особливості ухвалення управлінських рішень у сфері публічного адміністрування в умовах воєнного стану.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Робота містить 1 рисунок та 3 таблиці.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
<i>Консультант з написання I-II розділів</i>	<i>Володимир ДЕМЧЕНКО, доцент</i>	13.01.2026	04.05.2026
<i>Консультант з нормоконтролю</i>	<i>Наталія КРЕТОВА, провідний фахівець</i>	13.01.2026	11.05.2026

7. Дата надання завдання 13.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Огляд літературних джерел з теми	13.01.2026-04.02.2026	виконано
2.	Складання і затвердження плану роботи	05.02. 2026-16.02.2026	виконано
3.	Написання I розділу	17.02.2026-23.03.2026	виконано
4.	Написання II розділу	24.03.2026-25.04.2026	виконано
5.	Формулювання висновків за темою дослідження	26.04.2026-04.05.2026	виконано
6.	Оформлення роботи	05.05.2026-11.05.2026	виконано
7.	Надання роботи керівнику для перевірки та написання подання	12.05.2026	виконано
8.	Подання роботи для перевірки на наявність текстових запозичень	31.05.2026	виконано
9.	Захист роботи в ЕК	24.06.2026	

Здобувач

(підпис)

Роман ЯКОВИШИН

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Володимир ДЕМЧЕНКО

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ	11
1.1 Сутність і поняття управлінського рішення в публічному адмініструванні.....	11
1.2 Нормативна база та принципи діяльності публічного управління в Україні	22
1.3 Методи та моделі ухвалення управлінських рішень у публічному управлінні.....	29
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	40
2.1 Процес ухвалення управлінських рішень в публічному управлінні в умовах воєнного стану.....	40
2.2 Інновації в системі ухвалення управлінських рішень у публічному управлінні.....	48
2.3 Шляхи вдосконалення процесу ухвалення управлінських рішень у публічному адмініструванні в Україні.....	50
Висновки до другого розділу.....	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

Анотація

Яковишин Р. І. Теоретичні та практичні аспекти ухвалення рішень публічною владою в умовах воєнного стану – Рукопис. Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Херсонський національний технічний університет. Хмельницький, 2026.

У кваліфікаційній роботі бакалавра досліджено особливості управлінських комунікацій і процесу ухвалення управлінських рішень у системі публічного управління в умовах воєнного стану. Розкрито роль управлінських комунікацій, публічності, прозорості та взаємодії органів влади з громадськістю в кризових умовах.

Проаналізовано сучасний стан комунікаційних процесів у діяльності органів державної влади, використання цифрових технологій, платформ електронного урядування та інформаційно-аналітичних систем. Розглянуто механізми взаємодії влади з громадянським суспільством, зокрема електронні петиції, публічні консультації та цифрові платформи участі громадян.

Визначено основні проблеми управлінських комунікацій і ухвалення рішень у воєнний час: дезінформацію, кіберзагрози, інформаційні перевантаження та необхідність оперативного реагування на кризові ситуації. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління шляхом розвитку цифрового врядування, стратегічних комунікацій, підвищення інституційної спроможності органів влади та розширення участі громадськості.

Зроблено висновок, що ефективні управлінські комунікації та якісне ухвалення управлінських рішень є важливими умовами забезпечення стійкості державного управління, суспільної довіри та сталого розвитку України в умовах воєнного стану.

Ключові слова: управлінські комунікації, публічне управління, управлінські рішення, воєнний стан, кризові комунікації, цифрове

врядування, електронне урядування, інформаційна безпека, громадянське суспільство.

Annotation

Yakovyshyn R. I. Theoretical and practical aspects of decision-making by public authorities under martial law – Manuscript. Bachelor's qualification work in specialty 281 "Public management and administration". Kherson National Technical University. Khmelnytskyi, 2026.

The bachelor's qualification work examines the features of managerial communications and the process of making managerial decisions in the public administration system under martial law. The role of managerial communications, publicity, transparency and interaction of authorities with the public in crisis conditions is revealed.

The current state of communication processes in the activities of state authorities, the use of digital technologies, e-government platforms and information and analytical systems is analyzed. Mechanisms of interaction between authorities and civil society are considered, in particular electronic petitions, public consultations and digital platforms for citizen participation.

The main problems of managerial communications and decision-making in wartime are identified: disinformation, cyber threats, information overload and the need for an operational response to crisis situations. The directions of improving the management system through the development of digital governance, strategic communications, increasing the institutional capacity of government bodies and expanding public participation are substantiated.

It is concluded that effective managerial communications and high-quality decision-making are important conditions for ensuring the stability of public administration, public trust and sustainable development of Ukraine in conditions of martial law.

Keywords: managerial communications, public administration, managerial decisions, martial law, crisis communications, digital governance, e-governance, information security, civil society.

ВСТУП

Актуальність теми полягає в дослідженні особливостей ухвалення управлінських рішень у публічному адмініструванні, що безпосередньо пов'язано зі специфікою роботи публічних органів влади, що виконують соціально-управлінські функції. У сучасному світі, де умови швидко змінюються, а суспільні запити зростають, питання ухвалення ефективних управлінських рішень у публічному управлінні набуває особливого значення. Від якості та своєчасності таких рішень залежить не лише функціонування державних установ та організацій, а й добробут громадян, соціальна їх захищеність, рівень життя та економічний розвиток країни. Наразі публічне адміністрування є галуззю знань, яка стрімко та динамічно розвивається в Україні. Публічне адміністрування ґрунтується на понятті «управління» й нерозривно пов'язане з ухваленням управлінських рішень.

Питанням, пов'язаним із процесом розроблення та ухвалення управлінських рішень у сфері публічного управління, присвячено цілу низку праць таких науковців, як В. Баштанник, В. Бакуменко, Ю. Кальниш, Т. Лозинська, В. Тимцуник, Ю. Ковбасюк, Ю. Сурмін, Ф. Томпсон, М. Снітчук, В. Чиркин, М. Білинська, В. Василенко, В. Колпаков, Ю. Петруня, М. Еддаус, З. Міколайчик та інші.

Сфера державного управління є складним соціально-економічним процесом, й ухвалення рішень у цій сфері вимагає значних витрат часу та зусиль на збирання й оброблення інформації. Помилки в ухваленні рішень можуть мати серйозні наслідки для суспільства як у найближчому, так і у віддаленому майбутньому. Рішення, що ухвалюються на державному рівні, які впливають на все суспільство та його найважливіші сектори, можуть регулювати поведінку всіх основних соціальних груп та індивідів, мають бути якісними.

Усе більшої актуальності набуває визначення специфіки процесу ухвалення рішень у секторі державного управління. Питання розроблення та впровадження оптимального процесу ухвалення управлінських рішень в адміністративно-публічних системах управління потребує всебічного аналізу факторів впливу, дослідження наявних варіантів рішень та вибору найбільш прийняттого варіанту з урахуванням соціально-економічних наслідків реалізації. Для вирішення цього питання потрібні подальші дослідження, зокрема в контексті цієї роботи.

Метою бакалаврської роботи є дослідження особливостей ухвалення управлінських рішень у публічному адмініструванні, виявлення чинників, що впливають на цей процес, та визначення перспектив його вдосконалення.

Означена мета вимагає вирішення таких **завдань**:

- з’ясувати сутність і поняття управлінського рішення в публічному адмініструванні;
- схарактеризувати методи та моделі ухвалення управлінських рішень у публічному адмініструванні;
- проаналізувати принципи й нормативну базу публічного управління;
- дослідити сучасний процес ухвалення управлінських рішень в публічному управлінні в умовах воєнного стану;
- відзначити інновації в розвитку системи ухвалення управлінських рішень в публічному управлінні;
- визначити шляхи вдосконалення процесу ухвалення управлінських рішень у публічному адмініструванні в Україні.

Об’єктом дослідження є процес ухвалення управлінських рішень у публічному адмініструванні.

Предметом дослідження є особливості ухвалення управлінських рішень у публічному адмініструванні.

Методи дослідження, що використовуються в цій роботі:

- системного аналізу;
- порівняльно-правовий;

- аналізу літератури та нормативних документів;
- аналізу й синтезу;
- узагальнення.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів (шести підрозділів), висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг курсової роботи – 66 сторінок, обсяг основного тексту – 52 сторінки. Список використаних джерел містить 52 найменування. Робота містить 3 таблиці та 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

1.1 Сутність і поняття управлінського рішення в публічному адмініструванні

У країнах із розвиненою системою місцевого самоврядування публічне управління та адміністрування є багатогранним і складним явищем. Публічне управління й адміністрування спрямовані на управління галузями та сферами життєдіяльності суспільства загалом, а також на місцеве самоврядування та розвиток відповідно до потреб громадян.

Ю. Кальниш, Т. Трубник, О. Черняєва дають визначення, що процес управління – це свідомо і цілеспрямована діяльність, що послідовно реалізує управлінський цикл через планування, організацію, мотивацію й контроль, а також реалізацію повноважень суб'єкта управління шляхом розроблення, ухвалення та виконання управлінських рішень для досягнення бажаного стану відповідно до поставлених цілей. Він має значний вплив на соціальні зміни для досягнення бажаного стану [1].

Здатність ухвалювати рішення є фундаментальним аспектом усіх форм управлінської діяльності. Використання достовірних даних, розуміння сучасних методів ухвалення управлінських рішень та певний управлінський досвід у сукупності сприяють функціонуванню ефективної та скоординованої системи. Однак для того, щоб досягти високого рівня управлінської ефективності, важливо розуміти сутність поняття «управлінське рішення».

А. Неїжкаша та О. Кравченко зазначають, що управлінське рішення – це вибір суб'єктом управління способів чи методів дій, які спрямовані на вирішення поставлених завдань. Управлінське рішення – це результат вибору

керівником способу дій для вирішення проблеми в наявній або очікуваній ситуації [2].

У науковій літературі існують різні бачення поняття ухвалення управлінських рішень, наприклад О. Дегтяр, О. Непомнящий та Ю. Прав включають у нього концепцію вибору управліннями альтернатив у межах своїх повноважень та відповідальності для досягнення цілей організації [3]. Однак це твердження є не зовсім коректним, оскільки не прояснює місце колективних методів ухвалення рішень і не вказує на відповідальність керівника, особливо в разі виникнення ризикованих ситуацій.

Поняття ухвалення управлінських рішень слід розглядати в широкому й вузькому сенсах. У широкому розумінні ухвалення рішень охоплює весь процес управління, включаючи сам процес ухвалення рішення, аналіз його виконання, узагальнення його результатів та управління його реалізацією. У вузькому розумінні ухвалення рішень – це вибір найкращого рішення з переліку альтернатив. О. Щербань зауважує, що оскільки альтернативи не виникають спонтанно, слід пам'ятати, що процес ухвалення рішень включає в себе пошук альтернатив, вибір критеріїв для аналізу та методів оцінювання альтернатив [4]. Тобто ухвалення рішень розглядається як процес вибору з низки можливих альтернатив або напрямків дій для досягнення мети з певним кінцевим результатом. Цей процес реалізується через безпосередню дію суб'єкта управління для досягнення поставлених цілей у реальній або запланованій ситуації.

Процес ухвалення управлінського рішення можна розкласти на такі основні елементи: проблемна ситуація, яку потрібно вирішити, мета, якої потрібно досягти, набір конкретних варіантів і обґрунтування вибору одного із запропонованих варіантів. Рішення є результатом перетворення інформації про проблему через творче бачення особи, яка ухвалює рішення. Тобто, за словами О. Потьомкіної та А. Гордійчука, «...управлінське рішення є результатом системної діяльності людей і продуктом когнітивної (опосередкованої пізнавальними факторами), емоційної, вольової,

мотиваційної природи – синтезу психічних процесів, які мають вихідну регулятивну спрямованість» [5].

Розглядаючи ухвалення рішень як процес, що об'єднує означені аспекти, науковці виділяють основні етапи цього процесу. Так, І. Смолинець і Г. Левків виокремлюють такі етапи ухвалення управлінських рішень [6]:

- 1) наявність ситуації, яка потребує вирішення, збір та аналіз інформації щодо нагальної проблеми;
- 2) виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту;
- 3) ухвалення управлінського рішення (узаконення альтернативи);
- 4) реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів;
- 5) контроль за виконанням рішенням, що дозволяє виявити відхилення та встановити зворотний зв'язок між керуючою та керованою підсистемами.

Ухвалення рішень в управлінні вимагає трьох основних елементів – інтуїції, судження та раціональності. Це призводить до двох типів процесів ухвалення рішень: інтуїтивне ухвалення рішень та ухвалення рішень на основі суджень. Інтуїція вважається цінною якістю управлінця, і її можна розвинути з досвідом. Однак темп змін, випадковість та існування різних ситуацій роблять потрібним пошук додаткових джерел інформації для ухвалення осмислених рішень.

Ухвалюючи інтуїтивні рішення, люди часто покладаються на власне відчуття того, що вибір є правильним. Це називається «шостим почуттям» і характерно для найвищих рівнів влади. Керівники нижчого рівня більше покладаються на отриману інформацію. Інтуїція приходить із досвідом, але якщо вони завжди покладаються лише на неї, вони з меншою ймовірністю приймають правильні рішення.

Управлінські рішення, засновані на судженнях, базуються на логіці, знаннях, аналізі інформації та раціональному мисленні. Коли вона базується на судженнях, для ухвалення рішень використовуються знання, розуміння і минулий досвід. Однак коли керівники стикаються з обставинами, з якими

вони раніше не стикалися, ефективність їхніх рішень не може бути повністю оптимізована, у таких випадках доцільно покладатися на інтуїцію. Отже, ухвалення управлінських рішень – це складний і важливий процес, від якого залежить ефективність діяльності організації загалом.

Для розгляду процесу ухвалення управлінських рішень у публічному адмініструванні потрібно розуміти поняття публічного адміністрування. В Енциклопедичному словнику публічне адміністрування визначене як «...пошук найкращих способів використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей держави: публічне управління спрямоване на реалізацію прав, свобод і законних інтересів приватних осіб і передбачає якнайповніше застосування владою принципу публічності – відкритості та прозорості діяльності її апарату, право впливу громадян на діяльність органів влади, громадський контроль за діяльністю управлінського апарату тощо. До суб'єктів публічного управління належать органи державної влади, зокрема органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, а також інші суб'єкти в разі делегування їм публічних повноважень» [7, с. 605].

Іншими словами, адміністративні відносини встановлюються між суб'єктом і об'єктом управління. У результаті діяльності суб'єкта ухвалюється управлінське рішення. Рішення має бути спрямоване на вирішення управлінської проблеми. Особливістю управлінської діяльності в публічному адмініструванні та управлінні є її колективний характер, адже така діяльність здійснюється органом державної влади чи місцевого самоврядування. Процес управління є свідомою та цілеспрямованою діяльністю, що передбачає виконання повноважень суб'єктів управління через розроблення, ухвалення й упровадження державно-управлінських рішень, а також послідовну реалізацію управлінського циклу через планування, організацію, мотивацію та контроль, що суттєво впливає на зміни в суспільстві для досягнення бажаного стану згідно з встановленими цілями [8].

Ю. Кальниш стверджує, що якщо розглядати управління через призму публічного адміністрування, то можна визначити, що це організація діяльності відповідно до вимог, яка відбувається шляхом регулювання та цілеспрямованого впливу на суспільство. Публічне адміністрування дозволяє керівництву цілеспрямовано впливати на суспільство з метою організації та координації його діяльності. Отже, управління забезпечує численні засоби здійснення влади над суспільством і є визначальним елементом державного управління [8]. Управлінські рішення в державному управлінні є дуже складними і різноманітними, що ускладнює процес ухвалення рішень. Загальновизнано, що ухвалення рішень є основою управління загалом і державного управління зокрема.

Ураховуючи складність державного управління, ухвалення рішень у цій сфері вимагає значних зусиль і часу на збирання й оброблення інформації. Помилки в ухваленні рішень можуть мати серйозні наслідки як у найближчому, так і у віддаленому майбутньому. Рішення, що ухвалюються на державному рівні і впливають на суспільство загалом і його найважливіші сфери, мають бути якісними, оскільки вони можуть регулювати поведінку всіх важливих соціальних груп та індивідів, помилки можуть призвести навіть до краху державного устрою країни.

Рішення в публічному адмініструванні – це управлінське рішення, що ухвалюється в органах державної влади з метою визначення і реалізації державних цілей, стратегій, політики, функцій держави, вирішення інших проблем державного рівня. У контексті адміністративної системи управлінське рішення визначається як цілеспрямований і легітимний вплив органу державної влади в особі посадової особи (керівника) на суспільство (об'єкт управління). Таке вираження державно-владних інтересів відображено в державних нормативно-правових документах, ухвалених органом державної влади або посадовою особою органу державної влади в межах їхніх повноважень.

Важливо зазначити, що управлінські рішення чітко формулюються та відображаються. Основним завданням цього виду управлінських рішень є визначення та реалізація напрямків державної політики, цілей держави, стратегічних пріоритетів їх досягнення, структури державної влади та вирішення соціально-економічних проблем суспільства на загальнодержавному рівні.

А. Мельник та Л. Радзивілюк відзначають, що потреба ухвалення управлінських рішень виникає як наслідок зовнішніх впливів, зокрема директив вищих органів управління, координації діяльності з іншими структурами органів управління та внутрішніх впливів, пов'язаних із порушеннями дисципліни, відхиленнями від методів і напрямків діяльності, доступу до працівників, появою резервів та альтернатив удосконалення діяльності тощо. Управлінські рішення – це передбачувані відповіді на вплив внутрішніх і зовнішніх чинників. Вони сприяють вирішенню проблем і досягненню бажаних результатів, тим самим уможливорюючи досягнення поставлених цілей [10].

М. Снітчук визначає основні вимоги до управлінських рішень у державному управлінні: «...законність (відповідність чинному законодавству України, визнаним нормам міжнародного права); урахування рішень державних органів вищого рівня і попередньо ухвалених власних рішень (узгодженість з раніше ухваленими рішеннями означає насамперед послідовність, несуперечливість розвитку); наукова обґрунтованість, своєчасність і реалістичність; базування на повній, точній та об'єктивній і вірогідній інформації, урахування досвіду; відповідність кінцевій меті, чітке визначення головної ланки, пріоритетних цілей і завдань; компетентність: рішення приймає лише орган чи керівник, який має на це право, і адресує його організаціям чи керівникам, наділеним відповідними повноваженнями для виконання; конкретність: чітке визначення заходів, термінів виконання і відповідальних виконавців; повнота і зрозумілість змісту, послідовність і логічність викладу» [11].

Поряд із поняття «управлінське рішення» потрібно розглянути ще й категорію «публічна адміністрація» та функції деяких суб'єктів публічного управління, які ухвалюють управлінські рішення на найвищому рівні.

Знаний науковець-юрист В. Авер'янов під публічною адміністрацією визначав сукупність органів виконавчої влади та органів виконавчого самоврядування, які здійснюють публічноуправлінські функції, Т. Кравцова та Н. Петрова під цим поняттям розуміють систему органів державної виконавчої влади та виконавчих органів місцевого самоврядування, підприємства, організації, наділені владними функціями для забезпечення інтересів держави та суспільства [46]. За думкою Н. Каменської та Н. Шаптали, публічна адміністрація – це система органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, які здійснюють управління публічними справами [47], а на думку І. Патерило, такий орган є системним утворенням, суб'єктом якого реалізують положення Конституції, законів України, указів Президента України задля задоволення публічного інтересу [48].

Суб'єкти публічної адміністрації називаються також «суб'єкти владних повноважень», які розробляють і реалізують державну політику в різних галузях. Такими є органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, державні органи, що не належать до жодної з гілок влади (Національний банк України, Служба безпеки тощо). Більш докладно суб'єктами публічної адміністрації визначаються державні суб'єкти публічної адміністрації зі статусом органу державної влади; державні суб'єкти публічної адміністрації без статусу органу державної влади; республіканські суб'єкти публічної адміністрації; муніципальні суб'єкти публічної адміністрації; суб'єкти публічної адміністрації з делегованими повноваженнями.

Першу групу зазначених суб'єктів публічної адміністрації становлять органи виконавчої влади. На чолі цієї системи – Кабінет Міністрів України як колегіальний орган, який очолює цю гілку державної влади. Відповідно до Конституції України Уряд має важливі повноваження у сфері публічного

адміністрування: виконання Конституції та законів України, указів Президента; реалізація стратегічного курсу держави на членство в Європейському Союзі; забезпечення здійснення фінансової, інвестиційної та податкової політики, політики у сферах праці й зайнятості населення; розроблення й здійснення програм економічного розвитку України; забезпечення рівних умов розвитку всіх форм власності; здійснення управління об'єктами державної власності; забезпечення виконання Державного бюджету України; організація та забезпечення здійснення зовнішньоекономічної діяльності України; спрямування та координація роботи міністерств, інших органів виконавчої влади [2].

У цій сфері публічного адміністрування Кабінет Міністрів має нормотворчі повноваження: видає підзаконні нормативно-правові акти, які регулюють окремі сфери адміністративно-господарських відносин. Також Уряд України здійснює стратегічне планування та формування державної економічної політики. Наприклад, на сьогодні ним затверджено Національну економічну стратегію на період до 2030 року. Важливим також є конституційно визначене завдання для Уряду – забезпечення економічної самостійності України, що має комплексний характер та включає економічну безпеку України, розвиток стратегічних напрямків промисловості України, забезпечення сталості розвитку економічної системи загалом, забезпечення прав і свобод осіб – суб'єктів господарювання, сприяння розвитку бізнесу в Україні.

Оптимізація процесів управління загалом та ухвалення рішень в органах державної влади зокрема є важливим кроком на шляху до ефективного функціонування як окремих бізнес-організацій, так і держави. Отже, від ефективності управлінських рішень, що ухвалюються органами державної влади, залежить забезпечення високої якості життя, надання високоякісних послуг, сталий розвиток громадянського суспільства та добробут держави загалом.

Якщо підсумувати погляди українських учених на специфіку ухвалення управлінських рішень, то можна уніфікувати їх у вигляді таблиці.

Таблиця 1

**Погляди українських учених на специфіку ухвалення
управлінських рішень**

<i>Українські вчені</i>	<i>Концепції в поглядах учених</i>
Ю. Кальниш, Т. Трубник, О. Черняєва	– процес управління становить свідому діяльність із реалізації управлінського циклу (планування, організація, мотивація й контроль); – процес управління становить реалізацію повноважень відповідного суб'єкта (розроблення, ухвалення та виконання управлінського рішення); – процес управління має вплив на соціальні зміни для досягнення запланованого результату
А. Неїжкаша, О. Кравченко	– управлінське рішення становить вибір суб'єктом засобів, спрямованих на вирішення поставлених завдань; – управлінське рішення є результатом добору суб'єктом засобів для вирішення певних проблем у чинній чи очікуваній ситуації
О. Дегтяр, О. Непомнящий, Ю. Прав	– ухвалення управлінських рішень передбачає вибір суб'єктом альтернатив у межах власних повноважень і відповідальність за такий вибір; – у процесі ухвалення управлінських рішень залучені й колективні методи, що доповнюються відповідальністю керівника
О. Щербань	– процес ухвалення рішень передбачає вибір критеріїв для аналізування та оцінювання альтернатив; – ухвалення рішень – це процес вибору альтернативи для досягнення певного позитивного результату;

	– процес ухвалення рішень реалізується задля досягнення поставлених цілей у чинній або запланованій ситуації
О. Потьомкін, А. Гордійчук	– управлінське рішення – це результат діяльності і продукт когнітивної, вольової мотивації, що має вихідну спрямованість
І. Смолинець, Г. Левків	– етапами ухвалення рішень є сама ситуація, що потребує вирішення, збір та аналіз інформації щодо проблеми; виявлення й оцінювання альтернатив; саме ухвалення управлінського рішення; реалізація цього рішення; оцінювання результатів; контролювання виконання рішення зі встановленням зворотного зв'язку
Ю. Кальниш	– управління – це організація діяльності через регулювання та цілеспрямований вплив на суспільство; – публічне адміністрування дозволяє цілеспрямовано впливати на суспільство; – управління забезпечує владний вплив на суспільство і є визначальним елементом державного управління
А. Мельник, Л. Радзивілюк	– потреба ухвалення управлінського рішення виникає унаслідок впливу волі вищих органів управління, проте включає також координацію з іншими органами управління; – управлінські рішення становлять передбачувані реакції на дію внутрішніх і зовнішніх чинників; – управлінські рішення призводять до вирішення проблем і досягнення запланованих результатів
М. Снітчук	– основними вимогами до управлінських рішень є законність, урахування рішень органів вищого рівня і власних рішень, наукова обґрунтованість, базування на об'єктивній інформації, урахування наявного досвіду,

	відповідність кінцевій меті, компетентність, конкретність
Т. Кравцова, Н. Петрова	– публічне управління – це система органів виконавчої влади, наділена владними функціями для забезпечення інтересів держави та громадян
Н. Каменська, Н. Шаптала	– публічна адміністрація – це система органів влади, які здійснюють управління публічними справами
І. Патерило	– публічна адміністрація – це системний конгломерат, що реалізує положення Конституції, законів України, указів Президента України задля реалізації публічного інтересу.

Таблицю сформовано за: [1; 2; 3; 4; 8; 11; 46; 47; 48]

Як висновок, можна виділити такі особливості ухвалення управлінських рішень у публічній сфері: рішення стосуються широкого загалу, зачіпають різні верстви населення як одночасно, так і окремо. Колектив учених (Rodchenko L., Volkova O., Kopytko V., Tsutskiridze M., Ageieva I., Nikoliuk O) зробили висновок, що рішення ухвалюються в умовах невизначеності через мінливість економічної та політичної ситуації в країні та в регіонах, в умовах суперечливості та непрозорості цілей, нечітких критеріях ефективності того чи іншого рішення 8]. За відсутності належного обґрунтування для ухвалення рішень наслідки помилкових рішень можуть бути значущими як для суспільства, так і для країни загалом. Процеси ухвалення рішень у публічній сфері вимагають більшої здатності до компромісів і перемовин із різними групами населення з метою досягнення спільного консенсусу.

1.2 Нормативна база та принципи діяльності публічного управління в Україні

Нормативно-правова база ухвалення управлінських рішень у публічному адмініструванні в Україні включає кілька ключових законодавчих актів, які регулюють діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Насамперед основу цієї бази складає Конституція України, яка визначає загальні принципи діяльності державних органів та місцевого самоврядування, а також права та обов'язки громадян [12]. Важливим документом є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», що встановлює основи організації та функціонування місцевих рад, їх виконавчих органів, сільських, селищних, міських голів та інших посадових осіб [13]. Також значне місце займає Закон України «Про центральні органи виконавчої влади», який визначає правові засади організації, повноваження та порядок діяльності центральних органів виконавчої влади [14]. Додатково, Закон України «Про державну службу» регулює правові основи та порядок здійснення державної служби, визначає права та обов'язки державних службовців [15].

Закон України «Про Кабінет Міністрів України» встановлює статус, повноваження, порядок формування та діяльності уряду [16]. Крім того Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» регулює відносини у сфері містобудування, визначаючи засади розроблення, погодження та затвердження містобудівної документації [17].

Окрім законів, значну роль у правовій базі відіграють укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, а також нормативно-правові акти міністерств та інших центральних органів виконавчої влади. Ці документи визначають повноваження, процедури, права та обов'язки державних органів і посадових осіб, забезпечуючи прозорість та підзвітність їх діяльності.

Для регулювання організації публічного управління в Україні, зокрема в умовах воєнного стану, потрібне дотримання відповідних принципів, адже адміністрації функціонують у надзвичайних умовах, у яких мають забезпечити ефективне управління. Відповідно дотримання принципів правового регулювання є провідним чинником у практиці публічного управління. Отже, принципи є об'єктивними й найбільш сталими засадами, хоча можуть певною мірою змінюватися залежно від змінних обставин, зокрема воєнних, коли існують ризики для інфраструктури та населення. Це робить засади-принципи незамінним інструментом у системі публічного управління, зокрема в умовах воєнного стану.

Сьогоднішні адміністрації є основними органами влади, які забезпечують публічний порядок та права й законні інтереси громадян в умовах воєнного стану. У цьому контексті їхня діяльність потребує чіткого правового регулювання, заснованого на відповідних принципах.

Філософський енциклопедичний словник трактує походження та значення терміна «принцип»: походить від лат. «*prīncipium*», що означає «початок, основа»; у філософії розглядається як першопочаток – основа сукупності фактів, теорії, основоположна ідея, що наповнює систему знань, або як внутрішнє переконання, що включає практичні, моральні засади, якими керується людина у своєму житті та діяльності [36]. У сучасній теорії принцип є фундаментальним положенням, що визначає загальну спрямованість і зміст правового регулювання суспільних відносин. За словами І. Бахновської, принцип виконує регулятивну, системотвірну, ціннісну, гносеологічну та гарантувальну функції, забезпечує законність і правопорядок [37].

О. Черв'якова доводить, що, наприклад, принцип народного суверенітету – це конституційний принцип, за яким влада в державі належить народу. Він забезпечує демократичний устрій держави, що всі суб'єкти влади є відповідальними перед народом і діють в інтересах суспільства; принцип належного врядування запроваджено Радою Європи, він формує

законодавство про публічну службу в Україні, передбачає впровадження європейських стандартів управління; конституційний принцип верховенства права гарантує, що всі дії органів влади, посадових осіб і громадян мають відповідати закону; принцип конституційності передбачає, що всі закони та нормативні акти, які регулюють публічну службу, мають відповідати конституційним нормам [38].

Тобто принципи є універсальними положеннями, що лежать в основі публічного управління і передбачають такі його риси, як фундаментальність й обов'язковість, системність, регулятивність, нормативність, законність. Так, В. Галай, аналізуючи принцип верховенства права, відзначає його обов'язковість для всіх гілок влади, визначальність прав і свобод людини в діяльності публічної служби, визначеність у Законі України «Про державну службу». Усі рішення публічного управління мають базуватися на дотриманні цього принципу з метою забезпечення захисту прав і свобод громадян у процесі виконання державних функцій [39].

Л. Ніколенко розглядає основні принципи діяльності публічного управління та робить висновки, що принцип законності передбачає виконання цієї діяльності виключно в межах закону, принцип можливості скасування незаконного управлінського акта діє в умовах негативного його впливу на права громадян, принцип пропорційності встановлює відповідність упроваджуваних заходів меті, принцип субсидіарності передбачає ухвалення рішень на найнижчому рівні організації, принцип належного управління – справедливий розгляд скарг на неналежне управління, принцип прозорості забезпечує доступ до рішень, ухвалених адміністрацією [40].

Принцип законності, за словами М. Макаренка, означає, що установа має діяти виключно в межах правових норм, не порушуючи прав і свобод громадян, має бути підзвітною, дотримуватися законів, бути відповідальною за порушення закону. Загалом принцип верховенства права передбачає контроль за відповідністю дій адміністрацій чинному законодавству, що забезпечує правову діяльність, принцип відповідальності зобов'язує діяти в

інтересах громадян, гласності – забезпечує прозорість і відкритість ухвалення рішень, сприяє контролю з боку суспільства, пріоритету прав людини – спрямований на забезпечення справедливості й законності [41].

О. Євсюкова та Т. Михайлова аналізують принципи належного врядування, утверджені в Європейському Союзі для покращення діяльності органів влади, для чого використовуються такі засади, як діалог між владою та громадськістю, економічна доцільність, професіоналізм, правове врегулювання, запобігання корупції, участь громадськості в розробленні проєктів рішень, субсидіарність в ухваленні рішень. Тобто це коло принципів безпосередньо стосуються органів місцевого самоврядування та адаптації публічного управління в Україні до європейських стандартів [42]. Н. Павлов додає до цього, що принципи належного врядування є ключовими для забезпечення ефективного управління, зокрема принцип участі забезпечує активну участь громадян у процесі ухваленні рішень, принцип прозорості вимагає відкритості дій державних органів, зокрема доступу до інформації громадянам, принцип ефективності та результативності передбачає раціональне досягнення позитивного результату відповідно до потреб суспільства, принцип підзвітності означає, що органи влади підконтрольні суспільству, принцип субсидіарності і пропорційності – що заходи мають бути співвіднесені з результатами, яких потрібно досягти, принцип стратегічного бачення – що управління має бути орієнтоване на довгострокові результати з урахуванням інтересів майбутніх поколінь [43].

Якщо говорити про діяльність військових адміністрацій – головного суб'єкта публічного управління в Україні сьогодні, то С. Мельник визначає відповідні принципи військового управління, серед яких принцип законності вимагає здійснення управління виключно в межах закону, принцип об'єктивності – урахування фактів та обставин у щоденній діяльності, принцип системності – чітку організованість і структурованість системи управління, принцип повноти – урахування аспектів, що впливають на кінцевий результат, принцип комплексності – охоплення діями всіх

складових для досягнення поставлених завдань, принцип розумної ініціативи – право на ініціативні дії в межах повноважень, принцип гласності – забезпечення довіри з боку суспільства та підзвітності управлінських рішень, принцип централізації керівництва – здійснення управління з єдиного центру, принцип єдиноначальності – підпорядкування єдиному керівнику [44].

О. Євсюкова та Т. Михайлова слушно зазначає, що військові адміністрації виконують і певні функції органів місцевого самоврядування, а тому важливо враховувати й принципи, які стосуються його організації, зокрема принципи гласності, колегіальності, поєднання місцевих і державних інтересів, виборності, організаційної, матеріально-фінансової самостійності, підзвітності та відповідальності перед громадою, державної підтримки та гарантії місцевому самоврядуванню, судового захисту прав місцевого самоврядування [42]. Тобто принципи організації та діяльності військових адміністрацій в Україні формуються на основі поєднання військових принципів, принципів державної служби, принципів органів місцевого самоврядування та принципів місцевих державних адміністрацій.

Отже, поняття принципу є засадничим у розгляді будь-якого питання, пов'язаного з публічною політикою держави, і тому варто проілюструвати думки вчених про це поняття у вигляді таблиці.

Таблиця 2

Визначення принципів публічної організації суспільства й держави

<i>Українські вчені</i>	<i>Визначення принципів організації</i>
І. Бахновська	– принцип виконує такі функції: регулятивну, системотвірну, ціннісну, гносеологічну та гарантувальну; – принцип забезпечує законність і правопорядок
О. Черв'якова	– принцип народного суверенітету передбачає, що влада в державі належить народу; – принцип належного врядування формує законодавство про публічну службу, запроваджує європейські стандарти

	управління; – принцип верховенства права гарантує, що всі публічні дії мають відповідати закону; – принцип конституційності гарантує відповідність конституційним нормам усіх законів та інших актів, які регулюють систему публічного управління
В. Галай	– принцип верховенства права є обов'язковим для всіх гілок влади; – усі рішення публічного управління мають базуватися на дотриманні принципу верховенства права як гарантія забезпечення захисту прав і свобод громадян
Л. Ніколенко	– принцип законності передбачає виконання управлінської діяльності в межах закону; – принцип можливості скасування незаконного управлінського рішення запобігає негативному його впливу на права; – принцип належного управління позначає розгляд скарги на випадки неналежного управління; – принцип прозорості гарантує доступ до рішень адміністрації
М. Макаренко	– принцип верховенства права передбачає пріоритет правових норм у діяльності службовця, непорушення ним прав і свобод громадян, дотримання ним законів, його відповідальність за їх порушення; – принцип верховенства права гарантує відповідність дій адміністрацій чинному законодавству; – принцип відповідальності гарантує дії в інтересах громадян; – принцип гласності гарантує відкритість процесу й

	результату ухвалення рішень, сприяє контролю за ним; – принцип пріоритету прав людини гарантує забезпечення справедливості й законності управлінських рішень
О. Євсюкова, Т. Михайлова	– для покращення діяльності органів влади потрібно дотримуватися таких засад, як діалог між владою та суспільством, економічна доцільність, фаховість, правове врегулювання, запобігання корупції, участь громадян в ухваленні рішень, субсидіарність в їх ухваленні; – визначені вище принципи безпосередньо стосуються й актуальній адаптації публічного управління до європейських стандартів
Н. Павлов	– принципи належного врядування є визначальними в забезпеченні ефективного управління (це принципи участі громадян в ухваленні рішень, прозорості, ефективності, підзвітності, субсидіарності, стратегічного бачення
С. Мельник	– серед принципів військового управління відзначаються такі: законності, об'єктивності, системності, повноти, комплексності, розумної ініціативи, гласності, централізації керівництва, єдиноначальності.

Таблицю сформовано за: [37; 38; 39; 40; 41; 42; 43; 44]

Можна підсумувати, що принцип верховенства права є ключовим в діяльності публічного управління та вимагає, щоб вона відповідала Конституції та законам України. Принцип законності гарантує підпорядкованість адміністрацій правовим нормам, виконання дій виключно в межах повноважень, визначених Конституцією й законами України. Принципи належного врядування забезпечують ефективність, прозорість і відповідальність органів влади, принципи прозорості та підзвітності гарантують відкритість і доступ громадян до інформації, а також контроль за

діями органів влади. Принцип централізації адміністрацій передбачає підпорядкування єдиному центру керівництва, що забезпечує узгодженість дій і рішень усіх підрозділів. Принцип пропорційності визначає, що заходи адміністрацій мають бути пропорційними загрозам, принцип територіальності – що адміністрації створюються та діють у межах певних територій, де введено воєнний стан, принцип поєднання державних і місцевих інтересів – що адміністрації мають узгоджувати загальнодержавні цілі з місцевими потребами.

1.3 Методи та моделі ухвалення управлінських рішень у публічному управлінні

Поява нових глобальних змін, стрімкий розвиток новітніх інформаційних технологій, зміна цільової спрямованості світових трендів і потреба забезпечення реалізації цілей сталого розвитку в Україні зумовили потребу розроблення нових підходів до ефективного управління та розвитку організаційних можливостей, а також психологічної компетентності управлінців, тому потрібні нові підходи до організації функціонування адміністративної системи. Зокрема, досвід ухвалення управлінських рішень під час глобальної пандемії коронавірусу можна вважати позитивним, оскільки більшість адміністративних процесів було організовано дистанційно. Однак кадрові проблеми, які виникли в цей період, виявилися у вигляді недостатньої експертної підтримки управлінських рішень щодо прогнозування та відсутності досвіду роботи в умовах високої невизначеності та підвищеного ризику.

В умовах стрімкого розвитку світових тенденцій, які вимагають швидких дій та оперативного ухвалення рішень, органи державної влади змушені шукати нові моделі, підходи, принципи, методи, процедури та технології підготовки та реалізації управлінських рішень. Більшість таких моделей розробляються на рівні вищих і централізованих органів державної

влади з метою вирішення найбільш важливих завдань, що стоять перед державою. Натомість інші моделі є проміжними або вторинними за своїм характером і приймаються на рівні або в межах відповідних інституцій.

Над визначенням та розробленням теоретичних аспектів державного управління працювало чимало науковців. Однак для узагальнення та застосування наукових знань про моделі ухвалення управлінських рішень, їх механізми та методи потрібен подальший розвиток методів дослідження, синтезу та застосування. Раціональність процесів ухвалення управлінських рішень значною мірою залежить від технічних процесів, пов'язаних з їх підготовкою та ухваленням.

Із соціально-психологічного погляду, рішення – це вольовий акт, який спрямований на досягнення конкретної мети шляхом вчинення певних дій, перехід зі стану невизначеності до стадії ухвалення та реалізації рішення на основі переробки інформації і психічної регуляції в системі цілеспрямованої діяльності. У менеджменті головні акценти спрямовано на ухвалення управлінських (організаційних) рішень. За словами А. Шегди, управлінське рішення – це результат цілеспрямованого та творчого процесу аналізу проблемної ситуації, вибір методів, шляхів, альтернативних способів вирішення проблемної ситуації в межах повноважень, посадових компетенцій з метою досягнення стратегічних цілей організації з найменшими затратами 9].

На відміну від повсякденних рішень людей, які впливають на їхнє особисте життя, концепція ухвалення управлінських рішень пов'язана з конкретними питаннями та ситуаціями, які стосуються організацій на різних рівнях. Управлінське рішення, за Енциклопедичним словником з державного управління, визначається як вибір найкращої альтернативи розвитку подій при здійсненні управління; «основний результат діяльності суб'єкта управління, спрямованої на об'єкт управління з метою досягнення певних цілей управління» [7, с. 722]. На думку Л. Гонюкової та М. Суржик,

ухвалення рішень – це фундамент не лише публічного управління, а всієї чітко організованої поведінки людини [20].

Для сприяння ухваленню обґрунтованих управлінських рішень застосовуються різноманітні методи. Так, метод ухвалення управлінських рішень можна визначити як структурований підхід або засіб вирішення управлінської проблеми, що включає вибір альтернативи. Спектр усіх методів ухвалення управлінських рішень можна умовно розподілити на три блоки – колективні, кількісні та неформальні (евристичні) [22].

Колективні (групові) методи ухвалення управлінських рішень, як правило, передбачають спільну концентрацію зусиль управлінців та адміністраторів, виявлення та вирішення нетипових проблем, дослідження конкретно визначених умов проблеми для стимулювання критичного мислення і, отже, знаходження альтернативних варіантів вирішення проблеми. До таких методів належать метод мозкового штурму, метод номінальних груп (МНГ), метод експертних оцінок (метод Дельфі) та електронні зустрічі (е-мозковий штурм) [22].

У контексті ухвалення управлінських рішень метод мозкового штурму передбачає завчасний підбір групи кваліфікованих експертів, які під час зустрічі оцінюють пропозиції та роблять висновки. З психологічного погляду, метод ґрунтується на повному ухваленні ідей та пропозицій кожного члена команди, незалежно від того, наскільки фантастичними та нереалістичними можуть здаватися їхні пропозиції на перший погляд. Метод мозкового штурму є ефективним підходом, який дозволяє обмінюватися спільними та індивідуальними думками, сприяючи генеруванню великої кількості ідей за відносно короткий проміжок часу.

Мозковий штурм можна розділити на два етапи:

1. Початковий етап – призначений для генерування значної кількості ідей за обмежений проміжок часу.

2. Етап переходу від збирання ідей до їх обговорення та відбору. На цьому етапі кожна ідея оцінюється з погляду її об'єктивності, відповідності

попередньо визначеним вимогам та придатності до реалізації. Невідповідні ідеї відсіюються під час обговорення. Лише кілька позитивних ідей отримують подальший розвиток і за потреби залишаються як можливі альтернативи для вирішення проблеми [22].

Основним недоліком методу мозкового штурму є те, що процес аналізу та відсіювання необґрунтованих ідей займає значну кількість часу.

Одним із фундаментальних елементів методу мозкового штурму є метод номінальних груп. Ця техніка сприяє швидкому формуванню консенсусу з ключових питань. Вона може застосовуватися для досягнення консенсусу з ключових питань або для розроблення рішень, які можуть бути протестовані в циклах швидких змін. Алгоритм методу номінальних груп передбачає, що кожен учасник спочатку визначає свої ідеї, а потім установлює їхню пріоритетність. Надалі пропозиції обговорюються й ранжуються відповідно до рейтингової системи. У результаті пропозиція з найбільшою кількістю балів обирається як пріоритетна.

Такий підхід корисний за таких обставин, коли тема є суперечливою, коли існує сильний конфлікт інтересів, коли ієрархічні відносини в команді є жорсткими, коли ідеї підлеглих недооцінюються керівництвом, або коли групі загалом складно генерувати велику кількість ідей [22].

На противагу вищезгаданим методам існують також методи ухвалення рішень, коли питання обговорюються членами групи без фізичної присутності. Одним із таких методів є метод Дельфі. Він передбачає залучення групи незалежних експертів, щоб уникнути конфлікту інтересів, тиску з боку влади та бажання стати на бік більшості. Однак цей метод не позбавлений недоліків, до них можна віднести крайню суб'єктивність оцінювання, велику кількість необхідного часу та організаційних зусиль, а також відсутність підготовчої роботи зі збирання та детального аналізу наданої інформації.

Процес ухвалення рішень також включає використання неформальних (евристичних) методів. Ці методи насамперед спираються на аналітичні

здібності осіб, які ухвалюють рішення, а також на їхній власний досвід, практику та знання. Термін «евристичний» немає оптимального визначення, оскільки поняття «евристика» ще з часів Сократа трактується як пошук творчого методу для вирішення певної проблеми. В основі евристичного методу лежить принцип індукції, який розбиває проблему на низку відносно простих підпроблем.

Сучасні інновації, диджиталізація та штучний інтелект сприяли появі нових методів ухвалення рішень, які значно покращують комунікаційні та організаційні процеси. Такі системи часто називають системами підтримки ухвалення рішень, зазвичай це автоматизовані системи, які збирають і аналізують значні обсяги інформації, що є ключовими для процесу ухвалення рішень, і включають інноваційні методи моделювання, такі як прогнозування ситуації. Японська кільцева система «Кінгісе» є яскравим прикладом інноваційного методу. Сутність цього методу полягає в тому, що учасники заздалегідь вивчають проєкт і надають свої коментарі та пропозиції [23]. Тому бажано не визначати пріоритетність відносно простих завдань від самого початку, адже на початку надзвичайно важливо вирішити найбільш критичні питання.

Актуальні моделі ухвалення публічноуправлінських рішень можна розподілити на два вектори – класичний та адміністративний. Термін «модель» походить від латинського «modulus», що означає міру, мірило, зразок, норму; його доречно вживати у значенні в контексті алгоритму, процесів, явищ (експеримент) для дослідження відтворюваності чи аналізу процесів і складових [22]. Класична модель ухвалення рішень передбачає координацію поведінки відповідно до економічних інтересів та вигод об'єкта. Ця модель є нормативною й чітко визначає процедури ухвалення рішень, її цінність полягає в тому, що вона сприяє раціональному ухваленню рішень через використання класичних підходів, найбільш поширеними з яких є побудова дерева рішень і лінійне програмування.

Метод «дерева цілей» базується на залежності, розміщенні та ранжуванні цілей. Дерева цілей з кількісними показниками використовуються як інструмент ухвалення рішень у ситуаціях, коли результат рішення впливає на подальші рішення, тобто для послідовного ухвалення рішень. Метод складається з чотирьох основних етапів:

- 1) формулювання кінцевої мети проєкту;
- 2) визначення набору можливих дій для розгляду та аналізу проєкту;
- 3) оцінювання можливих варіантів та їх ймовірностей;
- 4) ухвалення рішення [22].

Синтезом вищеописаних методів та моделей є модель інкрементального процесу ухвалення рішень. Генрі Мінцберг і його колеги з університету Макгілла в Монреалі проаналізували процес ухвалення публічноуправлінських рішень і визначили двадцять п'ять варіантів вироблення рішень та з якими бар'єрами в процесі можуть виникати зіткнення [24].

Слід зазначити, що процес ухвалення управлінських рішень є тривалим, включає багато циклів і безліч змінних, об'єктів, політичних процесів та інтересів, тому бажано використовувати різноманітні методи й техніки для досягнення максимального ефекту. Прикладом таких нестандартних підходів до ухвалення управлінських рішень є «модель сміттевого кошика» Джеймса Марча. Застосування цієї прикладної моделі найкраще підходить для ілюстрації формул і характеристик ухвалення управлінських рішень в організаціях, де існує високий ступінь невизначеності в операціях. Модель «смітника» характеризується алгоритмом ухвалення управлінських рішень від проблеми до рішення, а не послідовністю дій. У багатьох випадках ідентифікація проблеми та її вирішення можуть бути не пов'язані між собою, або ж цікава ідея може бути запропонована як покращення процесу, і навпаки – іноді проблема існує, але рішення не з'являється. Рішення є результатом незалежного потоку подій, що відбуваються в організації [7].

Як і всі інструменти та методи, моделі деколи приводять до помилок. Ефективність моделі може бути знижена через низку потенційних помилок, найпоширеніші з них: ненадійні вхідні припущення, обмеженість інформації, страх відповідальності та відсутність практичної корисності. Кількість і різноманітність моделей майже така ж велика, як і кількість проблем, які вони покликані вирішувати [25].

Для більшої конкретизації розглянутих методів і моделей ухвалення управлінських рішень пропонуємо узагальнити їх у відповідній таблиці.

Таблиця 3

Методи й моделі ухвалення управлінських рішень

<i>Метод / модель</i>	<i>Їх характеристика</i>
Метод мозкового штурму	– кваліфіковані експерти під час зустрічі оцінюють пропозиції та роблять відповідні висновки з урахуванням усіх висловлених думок, адже так відбувається генерування ідей за короткий проміжок часу.
Метод номінальних груп	– кожен учасник спочатку висловлює свої думки, які надалі обговорюються й визначаються пріоритети, а краща пропозиція визначається голосуванням
Метод Дельфі	– залучення групи незалежних експертів для уникнення конфлікту інтересів, а також впливу владних структур
Неформальні (евристичні) методи	– використовуються аналітичні здібності осіб, які ухвалюють рішення, їхній досвід (за методом індукції, коли проблема розбивається на більш прості проблеми)
Система «Кінгісе»	– учасники знайомляться з проектом заздалегідь і надають свої коментарі та пропозиції, ураховуючи

	пріоритетність вирішення більш проблемних питань
Метод «дерева цілей»	– відбувається розміщення та ранжування цілей, ураховуючи кількісні показники, задля подальшого ухвалення рішень
Модель інкрементального процесу	– ураховує наявність двадцяти п'яти варіантів ухвалення рішень і можливі бар'єри в цьому процесі
Модель «смітника»	– ухвалення управлінських рішень відбувається від проблеми до її рішення, де останнє є результатом незалежних подій, які відбуваються в організації.

Таблицю сформовано за: [7; 22; 23]

Отже, процес ухвалення будь-якого рішення вимагає логічного та впорядкованого підходу незалежно від використовуваних методів та моделей. У нинішню епоху наукового розмаїття є можливість застосовувати весь спектр методів, принципів і підходів до ухвалення державно-управлінських рішень. Швидкість подій у сучасному суспільстві вимагає швидкої переорієнтації, проте фундаментальні принципи ухвалення державноуправлінських рішень залишаються незмінними. Слід ураховувати інтереси громадян, суб'єктів господарювання та публічної адміністрації на різних рівнях управління, а управлінці мають володіти комплексним розумінням сучасних наукових підходів.

Висновки до розділу 1

Управлінське рішення – це результат вибору керівником способу дій для вирішення проблеми в наявній чи в очікуваній ситуації. Процес ухвалення управлінського рішення можна розкласти на такі основні елементи: проблемна ситуація, яку потрібно вирішити, мета, якої потрібно досягти, набір конкретних варіантів і обґрунтування вибору одного із запропонованих варіантів. Рішення є результатом перетворення інформації про проблему через творче бачення особи, яка ухвалює рішення. Ухвалення рішень в управлінні вимагає трьох основних елементів – інтуїції, судження та раціональності. Це призводить до двох типів процесів ухвалення рішень – інтуїтивного ухвалення рішень та ухвалення рішень на основі суджень.

Рішення в публічному адмініструванні – це управлінське рішення, що ухвалюється в органах державної влади з метою визначення й реалізації державних цілей, стратегій, політики, функцій держави, вирішення інших проблем державного рівня.

Основними вимогами до управлінських рішень у державному управлінні є законність (відповідність чинному законодавству України, визнаним нормам міжнародного права); урахування рішень державних органів вищого рівня і попередньо ухвалених власних рішень (узгодженість з раніше ухваленими рішеннями означає насамперед послідовність, несуперечливість розвитку); наукова обґрунтованість, своєчасність і реалістичність; базування на повній, точній та об'єктивній і вірогідній інформації, урахування досвіду; відповідність кінцевій меті, чітке визначення головної ланки, пріоритетних цілей і завдань; компетентність (рішення ухвалює лише орган чи керівник, який має на це право, і адресує його організаціям чи керівникам, наділеним відповідними повноваженнями для виконання); конкретність (чітке визначення заходів, термінів виконання і

відповідальних виконавців); повнота і зрозумілість змісту, послідовність і логічність викладу.

Виділено особливості ухвалення управлінських рішень в публічній сфері: рішення стосуються широкого загалу, зачіпають різні верстви населення як одночасно, так і окремо. Рішення ухвалюються в умовах невизначеності через мінливість економічної та політичної ситуації в країні та в регіонах, в умовах суперечливості та непрозорості цілей, нечітких критеріїв ефективності певного рішення.

Серед принципів публічного управління й зокрема системи ухвалення управлінських рішень слід відзначити принцип верховенства права, що є ключовим в діяльності публічного управління та вимагає, щоб вона відповідала Конституції та законам України. Принцип законності гарантує підпорядкованість адміністрацій правовим нормам, виконання дій виключно в межах повноважень, визначених Конституцією й законами України. Принципи належного врядування забезпечують ефективність, прозорість і відповідальність органів влади, принципи прозорості та підзвітності гарантують відкритість і доступ громадян до інформації, а також контроль за діями органів влади. Принцип централізації адміністрацій передбачає підпорядкування єдиному центру керівництва, що забезпечує узгодженість дій і рішень усіх підрозділів. Принцип пропорційності визначає, що заходи адміністрацій мають бути пропорційними загрозам, принцип територіальності – що адміністрації створюються та діють у межах певних територій, де введено воєнний стан, принцип поєднання державних і місцевих інтересів – що адміністрації мають узгоджувати загальнодержавні цілі з місцевими потребами.

Метод ухвалення управлінських рішень можна визначити як структурований підхід або засіб вирішення управлінської проблеми, що включає вибір альтернативи. Спектр всіх методів ухвалення управлінських рішень можна умовно розподілити на три блоки – колективні, кількісні та неформальні (евристичні). Колективні (групові) методи ухвалення

управлінських рішень, як правило, передбачають спільну концентрацію зусиль управлінців та адміністраторів, виявлення та вирішення нетипових проблем, дослідження конкретно визначених умов проблеми для стимулювання критичного мислення і, таким чином, знаходження альтернативних варіантів вирішення проблеми. До таких методів належать метод мозкового штурму, метод номінальних груп (МНГ), метод експертних оцінок (метод Дельфі) та електронні зустрічі (е-мозковий штурм).

Отже, процес ухвалення управлінського рішення вимагає логічного та впорядкованого підходу незалежно від використовуваних методів та моделей. Швидкість подій у сучасному суспільстві вимагає швидкої переорієнтації, проте фундаментальні принципи ухвалення державно-управлінських рішень залишаються незмінними. Слід ураховувати інтереси громадян, суб'єктів господарювання та публічної адміністрації на різних рівнях управління, а управлінці мають володіти комплексним розумінням сучасних наукових підходів.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Процес ухвалення управлінських рішень в публічному управлінні в умовах воєнного стану.

Основні тенденції вироблення ефективних управлінських рішень нерозривно пов'язані з проблемами глобального розвитку. До таких проблем належать глобалізація, прискорення соціальних змін, значне скорочення ресурсів і пов'язані з цим зміни в розміщенні сил. Для того щоб відповісти на ці проблеми, уже сьогодні необхідні суттєві зміни. Тому аналіз процесу ухвалення управлінських рішень та його впливу на адміністративний розвиток має вирішальне значення.

Проблема ухвалення своєчасних і правильних управлінських рішень актуальна на будь-якому рівні управління, у будь-якій країні і в будь-який історичний період. Тому перед багатьма керівниками постає завдання розроблення механізмів ухвалення таких рішень. Однак бувають і такі ситуації, коли процес ухвалення рішень стає більш складним. В умовах правового режиму воєнного стану вдосконалення процесу ухвалення рішень в управлінській сфері набуває певних особливостей. По-перше, на це впливають безпекова та ціннісна складові суспільного життя та зміна алгоритму взаємодії суспільства і влади в умовах війни. Однак стан війни не лише не знімає з порядку денного питання вдосконалення процесу ухвалення державних рішень, а й робить його актуальним. Також реалізація інституційних реформ у контексті виконання вимог щодо членства в ЄС і НАТО призвела до потреби перегляду процесів ухвалення рішень в Україні.

Громадська думка щодо управлінських і політичних процесів, які відбуваються в країні, громадська активність, участь у процесах ухвалення

рішень та інші складові чітких принципів публічності здійснення влади є ознаками сталої демократичної держави. Україна обрала саме такий шлях розвитку. Також у суспільстві, що перебуває у стані війни, ці процеси є важливими для запобігання суспільній паніці, підвищення довіри до органів державної влади, запобігання поширенню дезінформації та негативної інформації, уникнення психологічного впливу на населення. Водночас існують певні види інформації, які за умови передчасного або неналежного поводження з ними можуть зашкодити інтересам держави. Тому існує нагальна потреба удосконалення процесів ухвалення рішень, зокрема в забезпеченні їх оприлюднення.

Вторгнення терориста – російської федерації – спочатку порушило функціонування системи державного управління в Україні, включаючи процеси ухвалення рішень. У критичній ситуації влада була змушена ухвалювати швидкі рішення. У новій системі координат опинилися всі аспекти ухвалення рішень, включаючи вимоги до участі громадськості у процесах ухвалення рішень, а також принципи та процеси забезпечення відкритості в ухваленні рішень. Водночас громадськість має бути належним чином поінформована про адміністративні процеси на різних рівнях. Це потрібно для координації дій між громадськістю та владою, підтримки економіки тощо. Важливо враховувати особливі вимоги безпеки, зокрема інформаційної, в умовах правового режиму воєнного стану. Процес ухвалення рішень має бути спрямований на досягнення балансу між потребою дотримання принципу публічності у здійсненні державної влади та безпековими вимогами воєнного часу.

У зв'язку з воєнним станом на початку повномасштабного вторгнення у лютому-березні 2022 року частина органів влади – розпорядників інформації з безпекових причин – заблокували доступ до публічної інформації (офіційні вебсторінки органів влади або окремі частини, набори відкритих даних тощо). Наприклад, відповідно до підпункту четвертого пункту 1 постанови Кабінету Міністрів України № 263 від 12 березня 2022 р.

роботу Єдиного державного вебпорталу відкритих даних, утримувачем та розпорядником якого є Міністерство цифрової трансформації України, було призупинено [26]. У серпні 2022 року робота Єдиного державного вебпорталу відкритих даних була відновлена.

Важливо зазначити, що не існує жодних інституційних чи правових перешкод для того, щоб гарантувати оприлюднення інформації в ухваленні рішень під час уведеного в країні воєнного стану. Водночас усі суб'єкти, включаючи органи влади, мають усвідомлювати потенційні загрози національній безпеці та важливість такої інформації для сил оборони України. Після цього вони мають визначити, яку саме інформацію поширювати.

Потреба прозорості процесів ухвалення рішень органами державної влади в багатьох секторах і на всіх рівнях управління у воєнний час є одночасно вимогою міжнародних партнерів і визначальним чинником для спільної участі у військовій допомозі та післявоєнній відбудові [27].

Удосконалення процесу ухвалення рішень в Україні та забезпечення їх публічності у воєнний час є ключовими елементами на шляху до прозорості та верховенства права під час воєнного конфлікту. Огляд бачення українських науковців та рекомендацій міжнародних партнерів дозволяє виокремити кілька ключових стратегій.

Передусім йтиметься про цифровізацію адміністративних послуг та документообігу. Нині в Україні одним із найпотужніших є сектор інвестицій в цифрову інфраструктуру. Це робиться з метою забезпечення легкого доступу до адміністративних рішень, документів та інформації онлайн, які не становлять державну таємницю. Однією з рекомендацій міжнародних партнерів щодо забезпечення публічності під час війни є створення зручних вебсайтів та платформ, на яких громадськість матиме доступ до офіційних документів та інформації про рішення, охоплюючи оновлення в режимі реального часу щодо критичних питань під час війни [28].

Із метою дотримання принципу публічності в ухваленні управлінських рішень украй важливо, щоб механізму публічних консультацій приділялася належна увага. Відповідно запровадження воєнного стану не має призводити до призупинення дії цього механізму. Для того щоб публічні консультації були успішними у воєнний час, потрібно адаптувати наявні механізми публічних консультацій до процесів ухвалення рішень, які не пов'язані з військовими діями. Рекомендується використовувати цифрові інструменти для полегшення збору результатів голосування, пропозицій та зворотного зв'язку через громадські збори та громадські консультативні ради, а також через додаток «Дія».

В умовах воєнного часу потреба органів державної влади надавати інформацію про свою діяльність не зменшилася, а навпаки – посилилася. Надзвичайно важливо, щоб відбувалося регулярне звітування та обмін інформацією. О. Коврига відзначає, що це має включати регулярне звітування про діяльність відповідних органів влади, зокрема про результати та процеси, якими вони керують, бюджетні асигнування, суми та джерела доходів і видатків, процеси ухвалення рішень тощо. У цьому контексті надзвичайно важливим є поширення інформації серед громадськості щодо участі держави у війні та обґрунтування певних рішень [29]. Таким чином суспільство може підготуватися до певних подій, уникнути паніки та розчарування, а в разі потреби – самоорганізуватися.

В умовах воєнного стану в Україні органи влади набувають нових прав, повноважень і відповідальності відповідно до ролі та функцій, які вони мають виконувати для держави й людей. Відповідно сфера управлінської діяльності органів влади розширюється й розвивається, що спонукає їх приділяти особливу увагу ухваленню якісних та ефективних управлінських рішень у межах своєї компетенції. Управлінські рішення мають ґрунтуватися на потребності, актуальності, доречності та раціональності їх розгляду в рамках єдиного управлінського процесу. Ухвалення управлінських рішень в державному управлінні ґрунтується на оцінюванні, аналізі та синтезі

інформації відповідно до складності та однорідності управлінського процесу. Іншими словами, всі етапи взаємопов'язані й нерозривно пов'язані між собою, а їх поєднання дає можливість вирішувати поставлені перед керівником завдання.

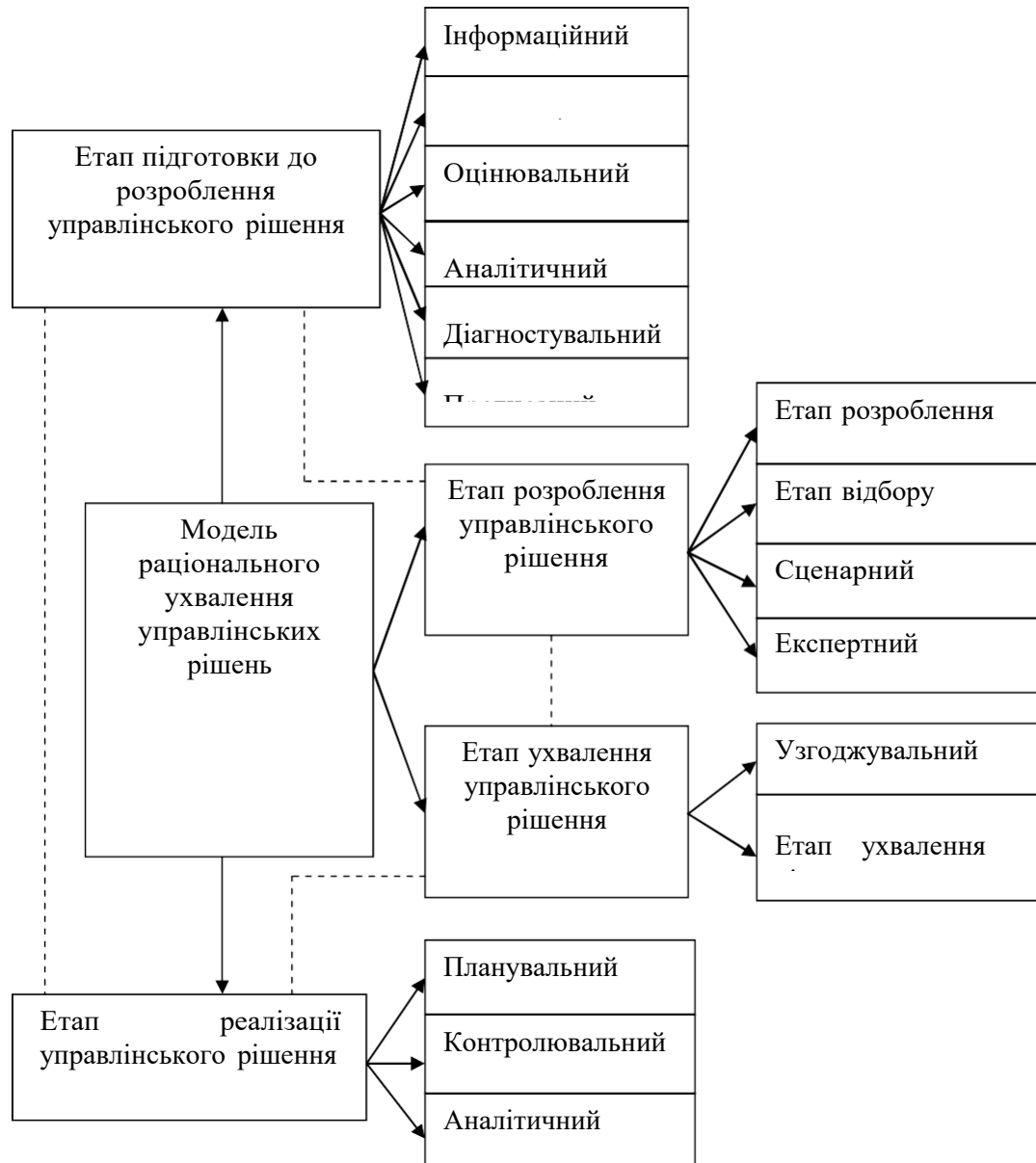


Рис. 1. Модель раціонального ухвалення управлінських рішень в публічному управлінні

Розроблено за: Б. Медуна [30].

Процес ухвалення управлінських рішень має бути раціональним. Це означає, що найбільш обґрунтовані рішення мають ухвалюватися навіть у ситуаціях, коли суб'єкт управління має мінімальні ресурси для ухвалення

рішень. О. Войтик акцентує, що процедури ухвалення рішень мають бути ретельно розроблені й передбачати оптимальну алгоритмічну послідовність їх виконання. Загалом модель ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади має включати такі етапи: підготовка до розроблення управлінських рішень, їх безпосереднє розроблення, ухвалення та реалізація [31].

На початкових етапах процесу ухвалення рішень керівники мають зібрати необхідні дані та інформацію про ситуацію, щоб на їх основі ухвалити подальші рішення. Вони визначають обґрунтування цілей, установлюють їх пріоритетність, визначають критерії оцінювання, і на цій основі будують дерево цілей. Далі розробляється система оцінювання, яка базується на визначенні порівняльних пріоритетів і балів, виявленні чинників, що характеризують розвиток у межах конкретного органу влади, та встановленні рейтингів, індикаторів та індексів, які будуть використовуватися у процесі ухвалення рішень.

Після отримання достатніх даних та інструментів оцінювання керівний орган має визначити чинники, що сприяють розвитку, та потенціал для оптимального ресурсного забезпечення. Після цього потрібно проаналізувати ситуацію, осмисливши наявні проблеми та оцінивши їхній вплив на майбутній розвиток і задоволення потреб населення. Також важливо спрогнозувати розвиток ситуації, використовуючи сучасні методи прогнозування [32].

Наступним етапом розроблення управлінського рішення є перевірка життєздатності альтернативних варіантів дій та вибір найбільш прийнятних варіантів того, яким чином управлінські дії вплинуть на майбутні управлінські рішення. Після цього, використовуючи експертні методи та аналіз поточної ситуації, слід сформулювати можливі варіанти майбутнього розвитку подій відповідно до розглянутих альтернатив. Насамкінець слід здійснити експертне оцінювання наслідків, від яких залежить управлінське рішення. Цей етап є ядром наступного етапу, на цьому етапі команда досягає

консенсусу щодо рішень, які потім реалізуються призначеною для цього особою.

Реалізація як завершальний етап ухвалення управлінського рішення включає послідовність і структуру планів дій, терміни, залучення необхідних ресурсів і використання різних стимулів для ефективної реалізації. Після цього слід провести моніторинг ситуації та проаналізувати переваги й недоліки ситуації, що склалася в результаті ухвалення та реалізації управлінських рішень, щоб визначити, чи є потреба внесення змін до плану управління. На цьому етапі, за словами Н. Махначової, потрібно визначити перспективи розвитку та нові можливості в межах управлінської компетенції конкретного органу публічної влади, а також оцінити нові ризики, які можуть виникнути в результаті реалізації управлінських рішень, що є найбільш актуальним в умовах воєнного стану [32].

Крім проблем, пов'язаних із суто процедурними питаннями, існують також невирішені проблеми, які перешкоджають якісному ухваленню управлінських рішень в умовах воєнного стану. Н. Махначова визначає зокрема такі проблеми:

- недостатня інституційна та організаційна підтримка розвитку. Це безпосередньо пов'язано з проблемами в управлінських процесах;
- неповний моніторинг реалізації стратегії розвитку;
- недостатня підготовка управлінського персоналу в державних установах;
- недостатнє інформаційне, ресурсне, матеріально-технічне, фінансове та кадрове забезпечення ухвалення управлінських рішень, що не дозволяє враховувати потреби розвитку при ухваленні управлінських рішень [32].

Д. Ковриженко вказує, що управлінські рішення ухвалюються від імені держави й зачіпають інтереси різних верств населення, а тому мають максимально охоплювати інтереси людей, які проживають в нашій країні. Крім того реалії сьогодення свідчать, що ці рішення ухвалюються в умовах невизначеності, ураховуючи значні трансформації, які переживає українське

суспільство, загальнонаціональну та регіональні кризи, спричинені війною, нестабільну політичну та економічну ситуацію [33]. Тому ухвалення неправильних рішень може мати негативний вплив на розвиток суспільства й держави загалом.

Інформація, яку отримує громадськість, має значний вплив на задоволеність або незадоволеність цивільного та військового населення діями й рішеннями влади. Крім того вона впливає на психологічний стан населення, рівень підтримки військових дій, фінансову підтримку Збройних Сил і рівень волонтерства. Незважаючи на складні обставини війни, Україна продовжує розвиватися відповідно до європейських цінностей та принципів управління, впроваджуючи необхідні управлінські рішення. Перспективними напрямками майбутньої співпраці є взаємодія з міжнародними організаціями та партнерами з метою посилення зусиль щодо забезпечення зв'язків із громадськістю при ухваленні рішень на різних рівнях влади, а також обмін практиками зв'язків із громадськістю з демократичними країнами, які мають досвід управління військовими конфліктами [31].

Отже, ухвалення управлінських рішень є складним і відповідальним процесом, який має враховувати як нормативні, так і поведінкові аспекти, відповідно до яких ці рішення ґрунтуються на певних нормах і певному управлінському досвіді. Сфера державного управління характеризується тим, що управлінські рішення часто ухвалюються в умовах повної або часткової невизначеності. Процеси ухвалення рішень у публічному управлінні в умовах воєнного стану є життєво важливими для ефективного функціонування не лише громад та регіонів, а й країни загалом. Тому ці процеси мають бути організовані таким чином, щоб їх результати сприяли підвищенню якості життя населення, наданню якісних послуг у публічній сфері та позитивно впливали на сталий розвиток громадянського суспільства і добробут держави загалом.

2.2 Інновації в системі ухвалення управлінських рішень у публічному управлінні

У цій площині варто проаналізувати діяльність органів влади в роботі з інформацією, адже саме вона несе в собі перспективи розвитку системи управління загалом. Недарма відзначено, що вивчення інформаційних потреб суб'єктів інформаційної діяльності визначає й майбутню державну стратегію у сфері управління [49]. З іншого боку, робота з інформацією наповнює цю сферу новими знаннями.

У Законі України «Про інформацію», що є основним у цій сфері, суб'єкти управління мають використовувати отриману інформацію, дотримуватися принципів інформаційних відносин, гарантувати доступ до інформації громадянам, зберігати та захищати надану інформацію [50]. При цьому інформація надається за такими потребами, як поточні (громадянин хоче бути в курсі подій) та спеціальні (громадянин хоче отримати інформацію, щоб вирішити певне завдання).

О. Бориславська та Ю. Барабаш описують роботу з інформацією у спеціальних аналітичних службах органів влади для вирішення потреб управлінців, юридичних осіб, бізнесу та громадян, пов'язаних з отриманням необхідної інформації для ухвалення управлінських рішень. Також це інформаційні потреби фахівців, експертів із публічних органів влади, громадяни України. У цій площині діяльності інформація одержується, нагромаджується, оброблюється (підбір, реєстрація, уведення, записування, зчитування, зберігання, знищення), сполучається з наявними інформаційними системами та базами, зокрема й міжнародними, недержавними, зберігається у відкритому стані (зокрема про діяльність суб'єктів влади) [51].

А. Пугач і А. Собакарь описує різні методи опрацювання інформації – інформаційного аналізу, джерелознавчого аналізу, контент-аналізу. Наприклад, останній із них дає змогу вивчити політико-економічну ситуацію

у політичній сфері, ставлення громадян до чинної влади, її рішень і програм. За допомогою цього методу ведеться робота з текстовою інформацією, де виділяються та фіксуються змістовні елементи, отримані дані та інтерпретуються отримані результати. Технологія методу дозволяє сформувати уявлення про об'єкт управління, який не перебуває в полі зору. У застосуванні методу контент-аналізу залучаються інформаційні технології, що використовуються для пошуку інформації в текстових документах, Інтернеті тощо [52].

При цьому підвищення прозорості та підзвітності у процесі ухвалення рішень у державному управлінні має важливе значення для зміцнення довіри, легітимності та ефективного управління в Україні. Прозорість передбачає надання громадськості інформації про процеси ухвалення рішень, критерії та результати, гарантуючи, що громадяни поінформовані про те, як працює їхній уряд і як ухвалюються рішення, які їх стосуються. На жаль, Україна історично стикалася з проблемами прозорості, коли процеси ухвалення рішень часто були оповиті таємницею та не були відкрито. Така непрозорість не тільки підриває суспільну довіру, але й створює благодатний ґрунт для корупції та зловживання владою.

Підвищення прозорості вимагає узгоджених зусиль для сприяння відкритості та доступності процесів ухвалення рішень. Однією з ключових стратегій є створення чітких механізмів доступу громадськості до інформації, як-от урядові вебсайти, державні реєстри та інформаційні центри, де громадяни можуть легко отримувати інформацію про діяльність і рішення уряду. Також запровадження вимог щодо активного розкриття інформації, коли державні установи зобов'язані публікувати певні типи інформації за замовчуванням, може допомогти гарантувати, що відповідна інформація стане доступною для громадськості без потреби в конкретних запитах [34].

Вирізняються певні принципи роботи з інформацією в органах влади. Так, відповідність кваліфікації виконавця передбачає наявність відповідних фахових знань, уміння робити висновки в нестандартній ситуації;

своєчасність передбачає підготовку документів відповідно до запланованого терміну; ясність викладення інформації передбачає доступність результатів, коректне сприйняття інформації, її переконливість. Із дотриманням таких принципів відбувається така діяльність: вироблення стратегії органу влади, надання інформаційних послуг громадянам, інформування громадян, підготовка відповідей на інформаційні запити громадян, залучення таких форм взаємодії та зворотного зв'язку з населенням, як громадські слухання, петиції, місцеві ініціативи, загальні збори громадян тощо, організація прес-конференцій за участю представників органів влади тощо.

2.3 Шляхи вдосконалення процесу ухвалення управлінських рішень у публічному адмініструванні в Україні

В Україні процес ухвалення управлінських рішень у державному управлінні стикається з численними проблемами, які перешкоджають ефективному управлінню. Головною серед цих проблем є відсутність прозорості та підзвітності, що підриває суспільну довіру й довіру до державних установ. Процеси ухвалення рішень часто не прозорі, з обмеженим доступом до інформації про те, як ухвалюються рішення, хто бере участь і які критерії використовуються. Ця непрозорість породжує підозри та підживлює корупцію, перешкоджаючи зусиллям зі сприяння належному врядуванню та доброчесності. Крім того відсутність надійних механізмів підзвітності означає, що особи, які ухвалюють рішення, не несуть достатньої відповідальності за свої дії, що ще більше підриває довіру суспільства до здатності уряду служити інтересам людей.

Недостатнє залучення зацікавлених сторін посилює проблему, виключаючи ключові вислови та погляди щодо процесу ухвалення рішень. Громадські організації, громади та інші зацікавлені сторони часто залишаються осторонь, що призводить до ухвалення рішень, які можуть не повністю відображати потреби та інтереси населення [33]. Крім того

відсутність акценту на ухвалення рішень на основі доказів зміцнює залежність від суб'єктивних суджень і політичної доцільності, а не від обґрунтованого аналізу й розуміння, що базується на даних. Це не тільки знижує ефективність рішень, але й підриває їх легітимність і довгостроковий вплив. Вирішення цих проблем має важливе значення для сприяння більш прозорому, підзвітному й інклюзивному підходу до ухвалення управлінських рішень у державному управлінні в Україні.

Сприяння прозорості передбачає розвиток культури відкритості та підзвітності в державних установах. Цього можна досягти за допомогою тренінгів та ініціатив із розбудови потенціалу державних службовців, наголошуючи на важливості прозорості та етичної поведінки в процесах ухвалення рішень. Також створення незалежних механізмів нагляду, як-от офіси омбудсмена, антикорупційні агентства та аудиторські установи, може допомогти забезпечити відповідальність осіб, які ухвалюють рішення, за свої дії та дотримання стандартів прозорості.

Підзвітність тісно переплітається з прозорістю та має важливе значення для забезпечення того, що особи, які ухвалюють рішення, несуть відповідальність за свої дії та мають наслідки за неправомірну поведінку чи порушення. В Україні механізми підзвітності часто були слабкими або неефективними, що дозволяло не контролювати корупцію та посадові злочини. Посилення підзвітності вимагає як правових, так і інституційних реформ для встановлення чітких меж відповідальності та підзвітності, а також механізмів притягнення до відповідальності осіб, які ухвалюють рішення.

Одним із найважливіших аспектів підзвітності є забезпечення наслідків за правопорушення, включаючи дисциплінарні заходи, юридичні санкції та відшкодування для жертв корупції чи зловживання владою. Також просування культури підзвітності передбачає виховання почуття власності та відповідальності серед державних службовців, заохочення їх діяти в

суспільних інтересах, бути прозорими та чуйними до потреб і проблем громадян.

Залучення зацікавлених сторін має першочергове значення для ефективного ухвалення рішень у державному управлінні в Україні. Залучаючи до процесу ухвалення рішень різноманітні зацікавлені сторони, як-от організації громадянського суспільства, громади та експертів, державні установи можуть гарантувати, що рішення відображають потреби та інтереси населення. Проте залучення зацікавлених сторін в Україні часто було обмеженим, а в процесах ухвалення рішень домінували урядовці та політичні еліти.

Щоб покращити залучення зацікавлених сторін, Україна може запровадити такі механізми, як публічні консультації, консультативні ради та форуми для ухвалення рішень за участю. Ці платформи надають зацікавленим сторонам можливість внести свої погляди, досвід і проблеми, збагачуючи процес ухвалення рішень різноманітними ідеями та гарантуючи, що рішення є більш інформованими та інклюзивними. Крім того сприяння культурі залучення зацікавлених сторін вимагає зобов'язань щодо прозорості, відкритості та чуйності з боку державних установ, а також ініціатив із розбудови спроможності, щоб надати зацікавленим сторонам можливість суттєво брати участь у процесах ухвалення рішень. Віддаючи пріоритет залученню зацікавлених сторін, Україна може зміцнити довіру, легітимність і підзвітність у своїх структурах управління, що зрештою призведе до більш ефективних і стійких результатів для громадськості.

В українському державному управлінні сприяння ухваленню рішень на основі фактичних даних має вирішальне значення для сприяння ефективному управлінню та забезпечення того, щоб політики та програми ґрунтувалися на надійних даних та аналізі. Однак країна зіткнулася з проблемами в цьому плані, коли на ухвалення рішень часто впливали політичні міркування, а не об'єктивні докази. Щоб покращити процес ухвалення рішень на основі фактичних даних, Україна може визначити пріоритетність інвестицій у

можливості збору та аналізу даних, що дозволить політикам отримувати доступ до своєчасної та точної інформації для інформування про їхній вибір. Також сприяння культурі розроблення політики на основі фактичних даних передбачає зміцнення науково-дослідної та оціночної спроможності, проведення ретельної оцінки варіантів політики та поширення результатів серед осіб, які ухвалюють рішення, та громадськості.

Сприяння співпраці між державними установами, дослідницькими установами та іншими зацікавленими сторонами може сприяти обміну знаннями та досвідом, збагачуючи доказову базу для ухвалення рішень. Наголошуючи на ухваленні рішень на основі фактичних даних, Україна може підвищити ефективність і ефективність державної політики та програм, вирішити нагальні суспільні проблеми та зміцнити громадську довіру до державних установ. Цей підхід також допомагає пом'якшити вплив приватних інтересів і політичних упереджень, гарантуючи, що рішення ухвалюються на основі об'єктивного аналізу та, швидше за все, досягнуть запланованих результатів. Зрештою надання пріоритету ухваленню рішень на основі фактичних даних є важливим для просування цілей розвитку України та побудови більш стійкого та процвітаючого суспільства.

Законодавчі та інституційні реформи мають першочергове значення для вдосконалення процесу ухвалення управлінських рішень в державному управлінні в Україні. Нинішня система уражена складністю, непослідовністю та прогалинами, що сприяє невизначеності та корупції. Реформи мають бути зосереджені на роз'ясненні та впорядкуванні законодавчої бази, включаючи положення про прозорість, залучення зацікавлених сторін та ухвалення рішень на основі доказів. Інституційні реформи є настільки ж критично важливими, що вимагає вдосконалення механізмів найму, навчання та контролю за державними службовцями. Це включає підвищення автономії та цілісності ключових установ, залучених до ухвалення рішень, і створення незалежних органів нагляду для забезпечення підзвітності.

Також сприяння децентралізації та місцевому врядуванню дає змогу громадам ухвалювати рішення, підвищуючи демократію та здатність реагувати. Крім того, пріоритетом реформи має бути захист прав людини та верховенства права, приведення українського законодавства відповідно до міжнародних стандартів. Реалізація цих реформ потребує комплексного й інклюзивного процесу із залученням зацікавлених сторін з боку уряду, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Незважаючи на те, що ці реформи є складними, вони пропонують значні переваги, зокрема підвищення ефективності управління та зростання довіри громадськості, що зрештою сприяє соціально-економічному розвитку України.

Розвиток потенціалу та навчання є життєво важливими для покращення процесу ухвалення рішень в державному управлінні України. Інвестиції в програми професійного розвитку озброюють чиновників навичками, необхідними для ефективного управління, включаючи аналіз даних, залучення зацікавлених сторін й ухвалення рішень на основі фактичних даних. Віддаючи пріоритет розбудові спроможності, Україна може покращити компетентність і чесність своїх державних службовців, що призведе до більш прозорого, підзвітного та чуйного управління.

Підсумовуючи зазначимо, що впровадження комплексних реформ, які охоплюють прозорість, підзвітність, залучення зацікавлених сторін, ухвалення рішень на основі фактичних даних, правову та інституційну реструктуризацію та розбудову спроможності, є обов'язковим для покращення процесу ухвалення управлінських рішень у державному управлінні в Україні. Вирішуючи ці ключові сфери, Україна може зміцнити свої структури управління, покращити якість ухвалення рішень і, зрештою, краще задовольнити потреби та інтереси своїх громадян. Ці реформи мають важливе значення для зміцнення довіри, легітимності та ефективності державного управління, прокладаючи шлях до більш заможного та стійкого майбутнього для України.

Висновки до другого розділу

В умовах правового режиму воєнного стану вдосконалення процесів ухвалення рішень в управлінській сфері набуває певних особливостей, на це впливають безпекова та ціннісна складові суспільного життя та зміна алгоритму взаємодії суспільства і влади в умовах війни. Вторгнення російської федерації спочатку порушило функціонування системи державного управління в Україні, включаючи процеси ухвалення рішень. У критичній ситуації влада була змушена ухвалювати швидкі рішення. Важливо враховувати особливі вимоги безпеки, зокрема інформаційної, в умовах правового режиму воєнного стану.

Процес ухвалення рішень має бути спрямований на досягнення балансу між потребою дотримання принципу публічності у здійсненні державної влади та безпековими вимогами воєнного часу. Управлінські рішення мають ґрунтуватися на потребі, актуальності, доречності та раціональності їх розгляду в рамках єдиного управлінського процесу. Ухвалення управлінських рішень у державному управлінні ґрунтується на оцінці, аналізі та синтезі інформації з точки зору складності та однорідності управлінського процесу. Модель ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади має включати такі етапи: підготовка до розроблення управлінських рішень, їх безпосереднє розроблення, ухвалення та реалізація.

Процеси ухвалення рішень у публічному управлінні в умовах воєнного стану є життєво важливими для ефективного функціонування не лише громад і регіонів, а й країни загалом. Тому ці процеси мають бути організовані таким чином, щоб їх результати сприяли підвищенню якості життя населення, наданню якісних послуг у публічній сфері та позитивно впливали на сталий розвиток громадянського суспільства і добробут держави загалом.

Отже, упровадження комплексних реформ, які охоплюють прозорість, підзвітність, залучення зацікавлених сторін, ухвалення рішень на основі

фактичних даних, правову та інституційну реструктуризацію та розбудову спроможності є обов'язковим для покращення процесу ухвалення управлінських рішень у державному управлінні в Україні. Вирішуючи ці ключові сфери, Україна може зміцнити свої структури управління, покращити якість ухвалення рішень і, зрештою, краще задовольнити потреби та інтереси своїх громадян. Ці реформи мають важливе значення для зміцнення довіри, легітимності та ефективності державного управління, прокладаючи шлях до більш заможного та стійкого майбутнього для України.

ВИСНОВКИ

У дослідженні розглянуто особливості ухвалення управлінських рішень у публічному адмініструванні, зокрема в умовах воєнного стану, та надано рекомендації щодо вдосконалення цих процесів.

Управлінське рішення є результатом вибору керівником способу дій для вирішення проблеми в наявній або очікуваній ситуації. Цей процес включає кілька ключових елементів: визначення проблемної ситуації, встановлення мети, розроблення набору варіантів дій та обґрунтування вибору одного з варіантів. Рішення є результатом перетворення інформації про проблему через творче бачення особи, яка ухвалює рішення, і вимагає залучення й використання трьох основних елементів – інтуїції, судження та раціональності.

Рішення в публічному адмініструванні є управлінськими, ухвалюються органами державної влади з метою визначення та реалізації державних цілей, стратегій, політики та функцій держави. Процес ухвалення рішень включає використання різноманітних методів і моделей, однак їх ефективність може знижуватися через ненадійні вхідні припущення, обмеженість інформації, страх відповідальності та відсутність практичної корисності. Незважаючи на це, основні принципи ухвалення рішень залишаються незмінними, і важливо враховувати інтереси громадян, суб'єктів господарювання та публічної адміністрації на різних рівнях управління.

Можна виділити такі особливості ухвалення управлінських рішень в публічній сфері: рішення стосуються широкого загалу, зачіпають різні верстви населення як одночасно, так і окремо. Рішення ухвалюються в умовах невизначеності через мінливість економічної та політичної ситуації в країні та в регіонах, в умовах суперечливості та непрозорості цілей, нечітких критеріях ефективності того чи іншого рішення.

Метод ухвалення управлінських рішень можна визначити як

структурований підхід або засіб вирішення управлінської проблеми, що включає вибір альтернативи. Спектр усіх методів ухвалення управлінських рішень можна умовно розподілити на три блоки: колективні, кількісні та неформальні (евристичні). Колективні (групові) методи ухвалення управлінських рішень, як правило, передбачають спільну концентрацію зусиль управлінців та адміністраторів, виявлення та вирішення нетипових проблем, дослідження конкретно визначених умов проблеми для стимулювання критичного мислення і, таким чином, знаходження альтернативних варіантів вирішення проблеми. До таких методів належать метод мозкового штурму, метод номінальних груп (МНГ), метод експертних оцінок (метод Дельфі) та електронні зустрічі (е-мозковий штурм).

Отже, процес ухвалення будь-якого рішення вимагає логічного та впорядкованого підходу, незалежно від використовуваних методів та моделей. Швидкість подій у сучасному суспільстві вимагає швидкої переорієнтації, проте фундаментальні принципи ухвалення державно-управлінських рішень залишаються незмінними. Слід ураховувати інтереси громадян, суб'єктів господарювання та публічної адміністрації на різних рівнях управління, а управлінці мають володіти комплексним розумінням сучасних наукових підходів.

Умови воєнного стану накладають специфічні вимоги на процеси ухвалення управлінських рішень. Зміни в алгоритмах взаємодії суспільства і влади, а також безпекові та ціннісні складові суспільного життя впливають на ці процеси. Втручання російської федерації порушило функціонування системи державного управління в Україні, що вимагало адаптації та вдосконалення процесів ухвалення рішень для забезпечення стабільності та ефективності управління.

Управлінські рішення мають ґрунтуватися на потребності, актуальності, доречності та раціональності їх розгляду в рамках єдиного управлінського процесу. Ухвалення управлінських рішень у державному управлінні ґрунтується на оцінці, аналізі та синтезі інформації з погляду

складності та однорідності управлінського процесу. Модель ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади має включати такі етапи: підготовка до розроблення управлінських рішень, їх безпосереднє розроблення, ухвалення та реалізація.

Отже, для вдосконалення процесу ухвалення управлінських рішень у державному управлінні в Україні необхідне впровадження комплексних реформ, які охоплюють прозорість, підзвітність, залучення зацікавлених сторін, ухвалення рішень на основі фактичних даних, правову та інституційну реструктуризацію та розбудову спроможності. Виконання цих реформ сприятиме зміцненню довіри, легітимності та ефективності державного управління, що в свою чергу прокладатиме шлях до більш заможного та стійкого майбутнього для України.

У роботі було розглянуто особливості ухвалення управлінських рішень у сфері публічного адміністрування. Однією з основних характеристик управлінських рішень в публічному адмініструванні є їх відкритість та підзвітність перед громадськістю. Ухвалення рішень у цій сфері часто залежить від політичних, економічних та соціокультурних чинників, що робить процес складним та багатограним. Також важливо враховувати вплив законодавства та регулювань на ухвалення управлінських рішень у публічному адмініструванні. Відповідність рішень законодавчим нормам та вимогам етики управління є необхідною у цій сфері.

Як висновок, розуміння особливостей ухвалення управлінських рішень у публічному адмініструванні є ключовим для успішного функціонування державних органів та забезпечення сталого розвитку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кальниш Ю., Трубник Т., Черняєва О. Перепис населення як унікальний інструмент інформаційної підтримки управлінської діяльності. Штат і регіони. Серія: Соціальні комунікації. 2022. № 1 (49). DOI: [https://doi.org/10.32840/cpu2219-8741/2022.1\(49\).11](https://doi.org/10.32840/cpu2219-8741/2022.1(49).11)
2. Неїжкаша А.Т., Кравченко О. О. Прийняття рішень за умов невизначеності. Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2021» : XXIII Всеукраїнська наукова конференція молодих учених / редкол. : О. В. Черевко (голова) [та ін.], 2021. С. 313-315. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/5319/1/2021_rodzink%D0%B0%20%28pdf.io%29%20%283%29.pdf
3. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М., Прав Ю. Г. Державне регулювання механізму антикризового управління регіонами. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 3. С. 702-713. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_3_60
4. Щербань О. Підхід до стратегічного управління персоналом підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 24. С. 249-254. DOI : <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.26>
5. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217–224.
6. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія : Економічна*. 2021. Вип. 101. С. 94–100.
7. Енциклопедичний словник з державного управління / Сурмін Ю. П. та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

8. Кальниш Ю. Г. Особливості формування об'єктно-предметної сфери науки державного управління в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*, 2019. № 3(5). С. 132-151. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2019-3\(5\)-132-151](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2019-3(5)-132-151)

9. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Поняття економічної стійкості підприємства та її кількісне оцінювання. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 11. С. 220-230. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_11_34

10. Мельник А., Радзивілюк Л. Імплементация стратегічного планування в практику управління сучасним медичним закладом: методологічні та прикладні аспекти. *Вісник Економіки*. 2021. № 3. С. 66–83, <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.03.066>.

11. Снітчук М. О. Підготовка та ухвалення управлінських рішень. URL: <https://ru.scribd.com/document/796286469/pidgotovka-ta-priynattia>

12. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

13. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.

14. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17 берез. 2011 р. № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17>.

15. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

16. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

17. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17 лют. 2011 р. № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17>.

18. Rodchenko L., Volkova O., Kopytko V., Tsutskiridze M., Ageieva I., Nikoliuk O. Modelling the Risk Management of Financial Investments by the Fisher Criterion in Public Administration // Blue Eyes Intelligence Engineering & Sciences Publication. 2019. Volume-8 Issue-9, July 2019. P. 66-69. URL: <https://crust.ust.edu.ua/items/0cb3c30c-6085-4e3c-83ca-08d5ac22f47b>
19. Фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Економіка». 2021. Вип. 11 (22). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2>
20. Гонюкова Л. В., Суржик М. В. Моделі та методи ухвалення публічно-управлінських рішень. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2022. № 18. С. 1266-1280. DOI : <https://doi.org/10.34132/pard2022.18.14>
21. Шапар В. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків, 2007. 640 с.
22. Формальні і неформальні методи ухвалення рішень. URL: https://stud.com.ua/45772/menedzhment/formalni_neformalni_metodi_priynyattya_rishen.
23. Модель інкрементального процесу ухвалення рішення. URL: https://stud.com.ua/45768/menedzhment/model_inkrementalnogo_protseesu_priynyattya_rishennya.
24. Mintzberg G. The structure of the fist. Creating an effective organization. URL: <https://henrymintzberg.com>.
25. Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України № 263 від 12 березня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2022-%D0%BF#Text>.
26. Титаренко Л., Холод М. Публічне управління в контексті соціально-гуманітарного розвитку освітнього простору (в умовах війни). *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2022. № 27. С. 61-70. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276800>.

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

28. Мюнхен – 2023: глобальне переосмислення. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3671250-munhen2023-globalne-pereosmislenna.html>.

29. Коврига О. С. Процес ухвалення 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>.

30. Медуна Б. Удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень в Україні шляхом забезпечення їх публічності в умовах війни. *Наукові журнали та конференції*. 2023. № 2(32). С. 28-41. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/dg/vsi-vypusky/vypusk-2322023/udoskonalennya-procesu-priynyattya-upravlinskyh-rishen-v-ukrayini>.

31. Войтик О. Є. Особливості ухвалення управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Вип. 1(31). С. 63-74. URL: [https://dgovernance.com.ua/web/uploads/pdf/DG_1\(31\)_63-74.pdf](https://dgovernance.com.ua/web/uploads/pdf/DG_1(31)_63-74.pdf)

32. Махначова Н. М. Особливості ухвалення 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>.

33. Ковриженко Д. Відкрите врядування в Україні: виклики та пропозиції змін. *Transparency International Ukraine*. 2014. URL: https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2016/11/og_scorecard_ua.pdf.

34. 3 роки підвищення прозорості та підзвітності українських міст: ділимося підсумками проєкту. 2023. URL:

<https://transparentcities.in.ua/news/3-roky-pidvyshchennia-prozorosti-ta-pidzvitnosti-ukrainskykh-mist-dilymosia-pidsumkamy-proiektu>.

35. Гайдученко С. О. Ухвалення відповідальних і своєчасних управлінських рішень органами публічної влади як виклик сучасності. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. № 1(13). С. 202-213. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-1\(13\)-202-213](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-1(13)-202-213)

36. Принцип. Філософський енциклопедичний словник / гол. редкол. В.І. Шинкарук та ін. Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України : Абрис, 2002. 742 с.

37. Томкіна О. О. Пропорційність у системі принципів правотворчої діяльності. *New Ukrainian Law*, July, 2025. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2025.3.5>

38. Червякова О.В. Принцип народного суверенітету і його роль у формуванні законодавства про публічну службу в Україні. *Теорія і практика правознавства*. 2020. Вип. 2(18). С. 1-14. DOI: <https://doi.org/10.21564/2225-6555.2020.18.211174>.

39. Галай В. О. Принцип верховенства права на публічній службі та його законодавче закріплення. *Право і суспільство*. 2022. № 6. С. 152-158. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2022.6.23>

40. Ніколенко Л. М. Визначення змісту принципу верховенства права в господарському судочинстві. *Правовий часопис Донбасу*. 2024. № 1. С. 82–86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4269-2022-78-1-82-86>

41. Макаренко М. Принцип законності в діяльності Державного бюро розслідувань України: сутність і значення. *Підприємництво, господарство і право*. 2024. № 3. С. 194-196. <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f89c6c99-7c48-454a-9513-9455dbb5e277/content>

42. Євсюкова О. В., Михайлова Т. М. Державна служба України: специфіка складнощів модернізаційного процесу. *Державне управління*. 2021. №4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.4.1>

43. Павлов Н. С. Концепція «належного врядування»: сучасне розуміння та стан її реалізації в Україні. *Південний український правничий часопис*. 2022. Ч. 3. С. 3-11. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.3.1>

44. Мельник С. Принципи військового управління: адміністративно-правовий аспект. *Адміністративне право і процес*. 2019. № 7. С. 104-107. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313.2019.7.18>.

45. Організація і проведення конкурсів на посади державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizaciya-i-provedennya-konkursiv-na-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi>

46. Кравцова Т.М., Петрова Н.О. Інстанційна юрисдикція адміністративних судів в контексті судово-правової реформи в Україні. *Журнал східноєвропейського права*. 2018. № 51. URL: https://easternlaw.com.ua/wp-content/uploads/2018/05/kravtsova_petrova_51_1.pdf

47. Каменська Н., Шаптала Н. Державна політика України з питань тимчасово окупованих територій: проблеми концептуалізації в сучасному науковому дискурсі. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2022. Т. 23. № 1. DOI: <https://doi.org/10.33270/01222302.57>

48. Патерило І. В. Роль державних органів у регулюванні процедур банкрутства: проблеми і перспективи адміністративно-правового впливу. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/cuj-2024-3-16>

49. Вплив комунікативно-інформаційного простору на психологічні особливості й особистісні ресурси людини в умовах дії дестабілізаційних факторів на суспільство : монографія / за наук. редакцією І.М. Зварича. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т, 2022. 344 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5201/%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F555.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

50. Про інформацію: Закон України від 02 жовтня 1992 року № 2657-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>

51. Бориславська О., Барабаш Ю. Конституційна юриспруденція (офіційна конституційна доктрина) в Україні: проблеми становлення. *Право України*. 2023.. № 7. С. 53-69. URL: <https://ccu.gov.ua/library/konstytuciyna-yurysprudenciya-oficiyna-konstytuciyna-doktryna-v-ukrayini-problemy>

52. Пугач А. О., Собакарь А. О. Теорія і практика застосування заходів забезпечення провадження у справах про адміністративні правопорушення : монографія. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. 196 с. URL: <https://www.er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/5496/1/%D0%A1%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%8C%2C%20%D0%9F%D1%83%D0%B3%D0%B0%D1%87.pdf>