

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет історії, політології та міжнародних відносин  
кафедра політології та державного управління**

**МЕХАНІЗМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ  
ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ (НА ПРИКЛАДІ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)**

**Кваліфікаційна робота  
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

***Виконав:***

студент 2 курсу  
денної форми навчання  
**Гривул Ярослав Тодорович**

***Керівник:***

кандидат політичних наук,  
доцент **Недокус І.С.**

*До захисту допущено  
на засіданні кафедри  
протокол № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 2023 р.  
Зав. кафедрою \_\_\_\_\_ проф. Круглашов А.М.*

**Чернівці – 2023**

## Анотація

У роботі розкрито сутність управлінських рішень у публічній службі. Висвітлено особливості використання механізмів прийняття управлінських рішень місцевими органами влади в умовах воєнного стану. Охарактеризовано мови застосування механізмів прийняття управлінських рішень у сфері публічної служби. Висвітлено стан функціонування системи прийняття управлінських рішень (на прикладі Управління у справах сім'ї та молоді Чернівецької міської ради). Проаналізовано зарубіжний досвід прийняття управлінських рішень у сфері публічної служби. Запропоновано пропозиції щодо удосконалення організаційно-правового забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень.

**Ключові слова:** міське самоврядування, військові державні адміністрації, управлінські рішення.

## Summary

The work reveals the essence of management decisions in the public service. The peculiarities of the use of management decision-making mechanisms by local authorities in the conditions of martial law are highlighted. The language of application of management decision-making mechanisms in the field of public service is characterized. The state of functioning of the management decision-making system is highlighted (on the example of the Department for Family and Youth Affairs of the Chernivtsi City Council). The foreign experience of making managerial decisions in the field of public service is analyzed. Suggestions for improving the organizational and legal support for the effectiveness of management decision-making are offered.

**Key words:** local self-government, military state administrations, management decisions.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Я.Т. Гривул

## ЗМІСТ

	ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	8
	1.1 <i>Сутність управлінських рішень у публічній службі</i>	8
	1.2 <i>Джерельна база дослідження</i>	26
РОЗДІЛ 2	СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ МІСЦЕВИМИ ОРГАНАМИ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	28
	<i>Особливості використання механізмів прийняття</i>	
	2.1 <i>управлінських рішень місцевими органами влади в умовах воєнного стану</i>	28
	2.2 <i>Умови застосування механізмів прийняття управлінських рішень у сфері публічної служби</i>	36
	<i>Оцінка стану функціонування системи прийняття</i>	
	2.3 <i>управлінських рішень (на прикладі Управління у справах сім'ї та молоді Чернівецької міської ради)</i>	45
РОЗДІЛ 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	57
	3.1 <i>Зарубіжний досвід прийняття управлінських рішень у сфері публічної служби</i>	57
	3.2 <i>Удосконалення організаційно-правового забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень</i>	62
	ВИСНОВКИ	72
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
	ДОДАТКИ	88

## ВСТУП

Сьогодні наша держава переживає один із найбільш складних періодів у своїй історії. В умовах повномасштабної військової агресії Російської Федерації постало надзвичайно складне завдання перебудови органів публічної влади України на військові рейки, забезпечення їх ефективної діяльності в умовах війни. Поняття *військова адміністрація, територіальна оборона, рух опору* стали термінами повсякденного вжиття нашого часу, які відображають суть процесів змін в системі публічної влади за умов необхідності протистояння масштабній військовій агресії, яка триває вже майже два роки.

За таких надзвичайно складних умов одним із ключових завданням українського суспільства є забезпечення діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, які сьогодні вирішують непрості суспільно значимі питання. Досвід діяльності органів публічної влади на місцях в Україні викликає чималий дослідницький інтерес, оскільки важливим є осмислення ключових викликів та необхідність пошуку відповідей на складні питання: як забезпечити виконання головних завдань місцевого значення в умовах воєнного стану.

Режим воєнного стану наклав чимало обмежень щодо діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в частині підготовки, ухвалення та оприлюднення управлінських рішень. Зокрема, під час воєнного стану військово-цивільні, військові адміністрації та органи місцевого самоврядування можуть не оприлюднювати проєкти рішень. Також робота місцевих рад та депутатських комісій не оголошується попередньо та може, за рішенням ради, відбуватися в закритому режимі. Публічні електронні реєстри, зокрема, які стосуються містобудівної документації, земельних ділянок, також можуть бути закритими для громадян. Окрім того, у більшості громад тимчасово припинилося проведення конкурсів або відтермінували проєкти бюджетів участі. Це, звичайно, викликано специфікою бюджетного процесу в умовах воєнного стану та дефіцитом фінансових ресурсів.

Також зміни до Закону України *Про правовий режим воєнного стану* від 12 травня 2022 року №389-VIII надали можливість головам територіальних громад одноосібно ухвалювати рішення з питань, які за умов мирного часу належать до повноважень колегіальних органів місцевого самоврядування.

Проте, переконаний, після нашої перемоги і повернення системи публічної влади в Україні до функціонування в умовах мирного часу, особливе значення буде надаватись вдосконаленню механізмів підготовки та ухвалення управлінських рішень як ключових компонентів державно управлінського процесу. Адже ефективність та якість підготовки та ухвалення управлінських рішень на усіх рівнях є важливими показниками, які демонструють раціональність системи публічної влади.

З огляду на наведені аргументи питання підвищення рівня ефективності та якості механізмів ухвалення управлінських рішень місцевими органами публічної влади зберігають свою актуальність.

*Метою* магістерської роботи є дослідження механізмів прийняття управлінських рішень у публічній службі та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення в Україні.

До завдань магістерської роботи віднесемо:

- розкрити сутність управлінських рішень у публічній службі ;
- проаналізувати особливості та умови застосування механізмів прийняття управлінських рішень місцевими органами влади в Україні в умовах воєнного стану;
- висвітлити стан функціонування системи прийняття управлінських рішень (на прикладі Управління у справах сім'ї та молоді Чернівецької міської ради);
- охарактеризувати зарубіжний досвід прийняття управлінських рішень у сфері публічної служби;
- запропонувати шляхи удосконалення організаційно-правового забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної служби.

*Об'єктом* дослідження є діяльність місцевих органів влади в Україні

*Предмет* дослідження – механізми прийняття управлінських рішень в органах публічної служби (на прикладі Чернівецької міської ради).

*Методологія дослідження.* Для виконання визначених у магістерській роботі дослідницьких завдань було використано загальнонаукові та спеціальні методи:

- *аналізу та синтезу* – для необхідної деталізації об'єкта дослідження;
- *узагальнення* – для розкриття теоретико-методологічних основ вивчення механізмів ухвалення управлінських рішень у місцевих органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування;
- *порівняльний* – для вивчення зарубіжного досвіду прийняття управлінських рішень в системі публічної служби та формулювання пропозицій щодо його впровадження в Україні;
- *системний* – для детального висвітлення концептуальних основ ухвалення управлінських рішень у публічній службі;
- *діалектичний* – для вивчення понятійного апарату дослідження;
- *статистичний* – при дослідженні специфіки застосування механізмів ухвалення управлінських рішень в Управлінні сім'ї та молоді Департаменту соціальної політики Чернівецької міської ради;
- *прогнозування* – для підготовки науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів ухвалення управлінських рішень місцевими органами публічної служби;
- *абстрактно-логічний* – для відповідного теоретичного узагальнення та формулювання загальних висновків магістерського дослідження.

*Наукова новизна* магістерської роботи полягає у наступному:

- висвітлено стан організації підготовки та ухвалення управлінських рішень в Управлінні у справах сім'ї та молоді Департаменту соціальної політики Чернівецької міської ради на основі реалізації програми *Молодіжна політика в Чернівецькій міській територіальній громаді у 2021-2023 роках*;

- удосконалено рекомендації щодо розвитку нормативно-правового та інституціонального забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень в місцевих органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування;

- окреслено можливості адаптації зарубіжного досвіду організації системи ухвалення управлінських рішень в органах публічної служби, зокрема на основі управлінської практики міста Амстердам.

*Практичне значення.* Висновки даної магістерської роботи можуть бути використані:

- для удосконалення нормативно-правового забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень в органах публічної служби в Україні;

- для підготовки та реалізації різноманітних програм розвитку, зокрема Чернівецької міської територіальної громади;

- у практиці діяльності Управління у справах сім'ї та молоді Департаменту соціальної політики Чернівецької міської ради.

Мета та завдання визначили структуру магістерського дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які поділені на підрозділи, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 81 сторінку.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

#### *1.1. Сутність управлінських рішень у публічній службі*

Управлінська діяльність у широкому розумінні є постійним та безперервним процесом, який впливає на такі її об'єкти як колектив, індивід, держава, технологія та ін., насамперед з метою досягнення максимального результату за мінімальних ресурсних і часових витрат. У наукових дослідженнях сутність управлінського рішення визначається по-різному. Таке визначення, насамперед, включає загальні засади теорії прийняття рішень та питання, які носять соціальний, організаційний та психологічний характер. Таким чином, управлінське рішення може вважатися:

- результатом управлінської діяльності, правовою та організаційною реакцією на проблемні питання;
- одним із варіантів вибору потенційного напрямку дій;
- вибором окресленої заздалегідь цілі, методики та шляхів її реалізації;
- обранням певного виду діяльності, який приведе до позитивного результату реалізації тих чи інших операцій.

Для того, щоб більш глибоко зрозуміти сутність управлінського рішення розглянемо основні підходи науковців до визначення даного поняття (**Додаток А**).

Розглядаючи управління як діяльність певного суб'єкта з метою впливу на об'єкт для реалізації цілей установи, підприємства чи організації, управлінське рішення розглядається у двох значеннях.

Перше: *управлінське рішення* – це певний документ керівників чи фахівців, який включає основні напрями, завдання, терміни, кроки та ресурси подальшої діяльності. Друге: *управлінське рішення* – це розгорнутий у часі логічний, організаційно-правовий та емоційно-психологічний процес, який реалізується у межах повноважень суб'єкта управління. Таким чином, унаслідок цього виникає



проект певних змін в установі, підприємстві чи організації загалом чи окремих їх підрозділів [17].

Проаналізувавши основні підходи науковців до визначення поняття управлінського рішення, можна запропонувати узагальнене визначення. На нашу думку, *управлінське рішення* – це вибір суб'єктом управління можливого варіанту вирішення питання за допомогою цілеспрямованого аналізу чинників та ситуації, які реалізують вплив на її протікання, а також формування інструментів, засобів та методів відповідно до цілей головної системи керівництва.

Варто визначити найважливіші сфери практичного використання державних управлінських рішень за основними видами державного управління. Отже, державно-управлінські рішення бувають [3]:

- призначення президентських виборів, парламентських виборів та виборів органів місцевого самоврядування;
- розподіл повноважень між парламентом, урядом та президентом;
- дострокове припинення функцій парламенту, президента чи уряду;
- призначення загальнонаціональних чи місцевих референдумів щодо питань, які передбачені законодавством;
- визначення мети, завдань та стратегії розвитку держави;
- гарантування процесу організації та механізму функціонування Верховної Ради України, визначення статусу її депутатів;
- визначення структури центральних органів виконавчої влади;
- становлення, реорганізація чи припинення функціонування міністерств та інших центральних органів виконавчої влади;
- формування дорадчих, консультативних та інших допоміжних служб та органів, які виконують різноманітні повноваження;
- формування суддівської системи;
- формування та ліквідація адміністративно-територіального поділу, визначення та зміна меж міст та районів, віднесення населених пунктів до певних категорій, визначення назв та перейменування районів та населених пунктів;
- визначення принципів місцевого самоврядування;

- формулювання спеціальних статусів столиці та інших населених пунктів;
- визначення та гарантування правового режиму державного кордону;
- створення та функціонування центральних та місцевих органів виконавчої влади, основ державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, організації державної статистики та інформатизації;
- створення та діяльність прокуратури, слідчих органів, нотаріату і установ виконання покарань;
- визначення основ організації та функціонування адвокатури;
- гарантування основ національної безпеки та оборони. Зокрема:
  - затвердження загальної кількості, структури, формулювання функцій оборонних установ;
  - оголошення стану війни та укладання мирних угод;
  - запровадження надзвичайного чи воєнного стану;
  - часткова або загальна мобілізація;
  - керівництво військовими підрозділами у випадку збройного вторгнення;
  - здійснення військової допомоги та направлення збройних підрозділів до інших держав чи регіонів світу;
  - можливість перебування військових підрозділів інших держав чи безпекових організацій на власній території;
  - оголошення зон надзвичайної екологічної ситуації у певних регіонах країни.
- внесення змін до Конституції;
- визначення процедури використання та захисту символів держави та встановлення державних свят;
- визначення та гарантування прав і свобод людини і громадянина;
- визначення головних обов’язків громадянина;
- призначення громадянства, статусу іноземців та осіб без громадянства;
- визначення прав корінних народів та прав національних меншин;
- визначення прав використання державної національних мов;
- формування принципів функціонування політичних партій, об’єднань громадян та засобів масової інформації;

- визначення принципів цивільно-правової відповідальності;
- визначення діяльності, яка є злочинною, дисциплінарними чи адміністративними правопорушеннями та відповідальності за такі проступки.

Також державно-управлінські рішення із визначення основ політики включають наступне [4]:

- розробка та ухвалення програм функціонування Кабінету Міністрів України та державного бюджету;
- підготовка принципів внутрішньої та зовнішньої політики, зокрема у сфері фінансів, цін, грошово-кредитної, податкової та інвестиційної;
- ухвалення принципів державної політики у сфері праці та зайнятості українських громадян, їх соціального захисту;
- визначення основ державної політики щодо сім'ї, шлюбу, материнства та дитинства, а також батьківства;
- ухвалення управлінських рішень у сфері охорони здоров'я;
- визначення принципів політики у сфері науки, освіти та культури;
- формування управлінських рішень щодо екологічної безпеки, охорони природи та природокористування;
- формування державної стратегії у сфері використання морської економічної зони та застосування континентального шельфу;
- визначення принципів та стратегії освоєння космосу;
- управлінські рішення щодо формування та функціонування енергетичних систем, зв'язку та транспорту;
- ухвалення процесу погашення державного зовнішнього та внутрішнього боргу держави;
- управлінські рішення щодо процесу випуску та обігу, форм та видів державних цінних паперів;
- формування та реалізація принципів регулювання міграційних та демографічних процесів;
- визначення нормативно-правових засад функціонування підприємництва;
- державна політика щодо вилучення об'єктів права приватної власності;

- формування та погодження списку об'єктів права державної власності, які не мають права приватизувати;
- визначення норм та правил антимонопольної регуляції;
- формування правил застосування державних стандартів.

Також існують державно-управлінські рішення щодо формування та реалізації політики щодо [5.]:

- підготовки та ухвалення стратегії пріоритетних заходів щодо реалізації програми діяльності Кабінету Міністрів України;
- планування нормотворчої діяльності Верховної Ради України;
- внесення необхідних та нагальних змін до державного бюджету України;
- підготовка, ухвалення та реалізація державних та регіональних програм соціально-економічного, науково-технічного, національно-культурного життя громадян, а також охорони навколишнього середовища;
- координування та контроль за діяльністю міністерств та інших центральних та місцевих органів виконавчої влади;
- впровадження політики надання позик та програми економічної підтримки іншим країнам та міжнародним структурам, а також одержання позик та економічної підтримки від іноземних організацій, міжнародних банків та фінансових організацій;
- впровадження принципів підтримки усіх форм власності;
- формування політики управління закладами державної власності;
- створення необхідних та дієвих вільних економічних зон;
- реалізація зовнішньоекономічної діяльності України та митна політика;
- формування дієвої політики забезпечення боротьби зі злочинністю та громадського порядку.

Безумовно, що будь-яке управлінське рішення повинно бути побудоване на основі джерел, до яких віднесемо:

- основні засади нормативно-правових актів;
- форми та процедури звернення громадян до органів державної влади щодо реалізації особистих прав та інтересів;

– використання обов’язкових приписів вищих за статусом центральних та місцевих органів виконавчої влади, котрі гарантують реальність системи державного управління;

– відносини або факти, які встановлені під час проведення перевірки, що відображають стан керованих підрозділів;

– екстремальні, проблемні, конфліктні та інші форс мажорні обставини, які потребують активного та термінового вирішення з боку органів державної влади та спеціалістів [58].

Насамкінець, для визначення управлінських рішень необхідно дотримуватись низки вимог, до яких віднесемо:

– *належна обґрунтованість* повинна проявлятися у необхідності ухвалення рішення, яке опирається на достовірну та максимально повну інформацію. Для формулювання управлінського рішення необхідно провести належний аналіз науково-технічного потенціалу організації, ресурсного забезпечення програмованих заходів, чітко визначити цільові функції розвитку, а також соціальні та економічні перспективи організації. Також потрібно провести пошук новітніх способів і видів обробки соціально-економічних та науково-технічних даних;

– *своєчасний характер*, який передбачає, що управлінські рішення мають цілком корелюватися із завданнями і потребами громадян, територіальних громад тощо. Якщо управлінське рішення впроваджується надто рано, то може бути небезпека відсутності належного ґрунту, що буде сприяти негативним проявам. Якщо рішення впроваджуються надто пізно, це також може бути шкідливим для окремих громадян, територіальних громад, верств населення. Адже такі рішення вже не можуть допомогти вирішити перезрілі проблеми і стануть каталізатором негативних процесів;

– *необхідна змістовна повнота* має передбачати, що управлінські рішення повинні охопити увесь напрям, підрозділ чи організацію, усі віхи розвитку. Тому управлінськими рішеннями мають охоплюватися: ресурси для їх реалізації, система цілей щодо кінцевого результату, використані методи реалізації цілей,

терміни забезпечення цілей, форми співробітництва різних структурних підрозділів, підтримка реалізації проєкту на усіх стадіях;

– наявність необхідних владних повноважень, що передбачає суворе дотримання у процесі реалізації управлінських рішень прав та обов'язків, які визначені законодавством, а також збалансований характер повноважень і прав усіх управлінських ланок;

– узгодженість із ухваленими та впровадженими раніше управлінськими рішеннями.

Ефективні та якісні управлінські рішення можна підготувати тільки при необхідному порядку реалізації їх етапів, які включають підготовку, ухвалення та їх реалізацію. Також для цього необхідна певна послідовність у реалізації програми зі збору, зберігання, обробки та аналізу даних, надання інформації відповідним підрозділам та органам влади, а також формулювання інших дій, які визначаються необхідністю вирішення певних питань.

Таким чином, процедура ухвалення управлінського рішення можливо матиме

а) інтуїтивний характер, тобто побудоване на відчутті того, що був зроблений правильний вибір;

б) також рішення може бути побудоване на судженні, тобто це вибір, який визначається знаннями чи отриманим досвідом, який керівник організації застосовує для вирішення питань, які мають схожість із подібними ситуаціями раніше і керівник обирає той варіант, який буде найбільш успішним;

в) мати раціональний характер, тобто обґрунтування рішення відбувається шляхом об'єктивного аналітичного дослідження, суть якого полягає, насамперед, у поєднанні послідовних етапів: діагностика проблеми – визначення критеріїв ухвалення – власне рішення – виявлення альтернатив – вивчення альтернатив – вибір управлінського рішення [27].

Існує декілька методик ухвалення управлінських рішень, проте ми оберемо дві найбільш відомі: індивідуальні та групові. При цьому перші приймаються одноосібно, незважаючи на джерело поглядів суб'єкта управлінського рішення.

Ухвалення управлінського рішення груповим методом побудоване на значній кількості інформаційних джерел, які дають можливість вивчити усі варіанти та забезпечити методи прийняття та реалізації рішень. На нашу думку, прості проблемні питання краще вирішувати прийняттям рішень індивідуальним методом. Але якщо існує необхідність вивчити та проаналізувати проблему, то варто використовувати групові рішення, які дають можливість порівняння декількох способів вирішення.

Науковцями визначено наступні параметри практичного застосування управлінських рішень [61]:

- реалізація нормативно-правових актів щодо проблем державного управління має залежність не тільки від наявності та якості інформації, але й від спроможності їх реалізації відповідними структурними підрозділами тощо;

- управлінські рішення координують, мобілізують та реалізують функції погодження, пришвидшують діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування та інших установ і організацій;

- значимі для суспільства політичні, соціально-психологічні та соціально-економічні результати управлінських рішень, їх вплив на імідж органів державної влади, психологічний та моральний стан населення чи колективів, політичну та соціально-економічну стабільність у суспільстві;

- кожне управлінське рішення передбачає наявність відповідних конституційних прав, дотримання певних вимог;

- управлінські рішення є наслідком інтелектуальної діяльності, політичної волі керівництва та стають вагомим показником та параметром кваліфікованості та фаховості керівника.

Загальновизнані різними науками функції управління (планування, мотивація, контроль та інші) притаманні, окрім усього, виконанню управлінських рішень, але вони включають певні властивості, які корелюються зі стадіями виконання управлінських рішень. Отже:

1. *Функція планування.* Дана функція управлінських рішень передбачає наступне:

по-перше – визначення управлінського рішення щодо можливості його реалізації та термінів виконання;

по-друге – виявлення існування умов для реалізації рішення, наявності організаційних технологій та адміністративних можливостей задля формування взаємин, які потрібні для виконання управлінського рішення;

по-третє – реалізація поширення та тлумачення ухваленого рішення та підготовка плану щодо його реалізація. Вона передбачає вивчення складових компонентів управлінського рішення, визначення ймовірних варіантів його реалізації та формулювання завершального плану реалізації управлінського рішення.

2. *Функція організації.* На цій стадії реалізації управлінського рішення відбувається, насамперед, вибір виконавців рішення. Тому потрібне об'єктивне уявлення про особистісні характеристики, знання та навички, фаховість та досвід роботи виконавця у цій сфері. На наступній стадії, яку також можна віднести до функції організації відбувається донесення до виконавців та роз'яснення управлінського рішення. Тому варто перевірити відомості та інформацію, яка необхідна для виконання рішення, щоб визначити їх зрозумілість, об'єктивність, адекватність, зручність у користуванні, можливостей використання певних альтернатив.

3. *Функція мотивації.* Дана функція передбачає у процесі реалізації управлінського рішення заохочення працівників до виконання завдань, які відповідають їх функціональним обов'язкам, компетенції та напрацьовані відповідно до порядку виконання рішення.

4. *Функція моніторингу та контролю.* На нашу думку, це одна із ключових функцій управління, адже вона передбачає правильність формування управлінських рішень та вироблених стратегій. У процесі реалізації управлінських рішень моніторинг та контроль передбачають цілий комплекс стадій етапу завершення виконання управлінських рішень та виявлення ефективності впровадження відповідних стратегій [68].

Також варто наголосити, що ухвалення управлінського рішення потребує



від керівника належного рівня компетентності, чималих витрат енергії, часу, управлінського досвіду, почуття відповідальності. Ухвалення управлінських рішень є значимою частиною управлінської діяльності, адже саме навколо них відбувається життя організації. Від того, який буде рівень ефективності та обґрунтованості управлінського рішення, ухваленого керівником, буде залежати успіх організації [27].

Також важливими є актуальність та своєчасність управлінського рішення. Проте, на нашу думку, це не є тотожні поняття. Актуальними є ті рішення, які стосуються найголовніших питань конкретного часу існування різних систем. Тому, як зазначає вітчизняна дослідниця С. Задорожна «коли виникає багато проблем, які потрібно вирішити, необхідно враховувати, чи були вони оцінені за ступенем актуальності і чи приймалися щодо них рішення в порядку їх важливості. У цьому разі особливою вимогою є адекватність інформації, тому що будь-які її перекручування на попередньому етапі до підготовки прийняття управлінського рішення переноситься потім на саме рішення. Це призводить до викривлення передумови (констатація фактів та подій) та управлінського впливу» [66].

Процес ухвалення управлінського рішення передбачає існування наступних складових компонентів [51]:

1. *Суб'єкт прийняття управлінського рішення* – це особа або колектив, які володіють відповідними повноваженнями для прийняття управлінського рішення та відповідають за нього.

2. *Керовані змінні* – це комплекс передумов та факторів, які визначають виникнення різних проблем, для вирішення яких приймаються управлінські рішення.

3. *Некеровані змінні* – це ті обставини, якими неможливо керувати суб'єктам прийняття управлінського рішення, але ними мають можливість управляти інші особи. Разом із керованими змінними некеровані реалізують вплив на результат вибору альтернативу, визначають суть проблеми та зовнішні впливи.

4. *Обмеження (зовнішні та внутрішні)* – це впливи на значення некерованих та керованих змінних, які в комплексі визначають межі допустимих значень для управлінського рішення.

5. *Критерії для оцінювання різних варіантів рішення* – це впливи, які можуть визначатися якісним чи кількісним показником.

6. *Вирішальне правило* – це методика та норми обрання управлінського рішення, унаслідок застосування яких отримують мені пропозиції чи рекомендоване рішення. Проте, остаточний вибір все-таки залишається за керівником, який приймав рішення.

7. *Альтернативи* – це ймовірні результати, які залежать не тільки від показників якісних чи кількісних некерованих та керованих змінних, але, насамперед, від самого вибору.

8. *Рішення* – визначає існування мінімум двох варіантів дій. Адже в іншому випадку питання прийняття управлінського рішення не визначається з огляду на брак альтернатив.

9. *Змоги реалізації прийнятого рішення.*

Також кожне управлінське рішення або відмова від ухвалення будь-якого рішення, є комплексною дією, яка містить соціальний, економічний, правовий, психологічний та інші акти [41]:

1. *У правовому відношенні* – це логічний процес виконання волі керівника, яка надана йому на основі законодавчих норм задля використання існуючих у підрозділі ресурсів, в інтересах організації та покладеної на керівника відповідальності за майбутнє організації, а також за результати ухваленого та виконаного рішення.

2. *Управлінські рішення* – це до певної міри соціальні акти. Вони ухвалюються людьми та визначаються інтересами людей. Характер управлінського рішення не змінюється, навіть якщо вдаються до використання статичних чи математичних моделей.

3. Зважаючи на важливу суспільну роль суттєве значення відіграє вольовий чинник, насамперед, на стадії прийняття остаточного рішення. Також можна

вважати управлінське рішення психологічним актом.

Формування управлінських рішень повинно бути побудоване на раціональності. Тому, той хто ухвалює рішення повинен:

- дотримуватись логічності та об'єктивності;
- формувати для себе та оточення чіткі цілі реалізації рішення;
- володіти повною інформацією про обставини формування рішення;
- розуміти можливості альтернативних варіантів вирішення питання;
- визначати систему пріоритетів у процесі реалізації рішення;
- максимально докластись для досягнення позитивного кінцевого результату реалізації управлінського рішення.

Обов'язковим для формування та виконання управлінського рішення є дотримання певних процедур та реалізація певної діяльності згідно наступних стадій:

1. Основа кожного управлінського рішення – це проблемна ситуація, яка вимагає необхідного аналізу та вирішення. Тому одним із головних завдань керівника є визначення конкретних симптомів проблеми, дослідження цілей та попередньо визначених критеріїв рішень.

2. Виявлення певних обмежень та вибір альтернативних варіантів. Даний етап потребує необхідного з'ясування усіх можливих дій, які усувають причини проблеми та стосуються зовнішнього середовища. Такі обмеження створюють ґрунт для суттєвого звуження варіантів запропонувати оптимальні рішення. Це, у свою чергу, створює можливість для визначення суті і джерела обмежень та формулювання альтернативних варіантів.

3. Ухвалення рішення – це процес розробки та оцінки можливих альтернатив, їх вибір з найкращими спільними результатами.

4. Реалізація рішення – це необхідні заходи для поділу управлінського рішення на складові та доведення цих складових до виконавців.

5. Контроль за виконанням рішення – це вияв певних відхилень та внесення необхідних змін, які дають можливість якісно реалізувати управлінські рішення. Також завдяки контролю появляється можливість зворотного зв'язку між

керуючою та керованою системами.

Таким чином, класична модель вирішення управлінських рішень передбачає, що за наявності усієї інформації, керівник має можливість обрати ту альтернативу, яка, на його думку, найповніше відповідає цілям організації. Тобто, умови визначення рішень повинні носити конкретний характер.

Проте, у практичній діяльності органів державної влади існує низка чинників, які суттєво впливають на процес ухвалення управлінських рішень. До таких віднесемо [43]:

1. *Ступінь ризику.* Варто відзначити, що постійно існує велика ймовірність ухвалення рішення, що буде носити негативний вплив на роботу підрозділу. Тому особи, які ухвалюють рішення, повинні свідомо або підсвідомо враховувати чинник ризику, адже він чітко пов'язаний з високим рівнем відповідальності.

2. *Тривалість часу для ухвалення рішення.* Найчастіше керівник не володіє достатнім часом для проведення аналізу усіх можливих варіантів ухвалення рішення, оскільки є брак часу.

3. *Ступінь підтримки колективом.* Цей чинник повинен враховувати те, що нових керівників організація може одразу не сприймати. Це, безумовно, негативно впливає на довіру при комунікації. Тому якщо порозуміння та підтримки колективу не вистачає, то питання необхідно вирішувати на основі власних міркувань, що має сприяти ефективному виконанню ухвалених рішень.

4. *Особисті якості керівника.* Це один із найбільш значимих чинників. Незважаючи на те, що керівник ухвалює рішення та відповідає за нього, він повинен ухвалювати правильні управлінські рішення.

5. *Політика організації.* При ухваленні управлінських рішень повинні враховуватись суб'єктивні чинники, такі як: статус керівника, престиж управлінського рішення, воля та ухвалення рішення та ін.

Ухвалення управлінського рішення науковцями розглядається як важлива складова управлінського процесу з певними послідовними етапами та дослідженням проблемних ситуацій, підготовкою альтернатив та вибором з-поміж них, що є найбільш оптимальним. Управлінські рішення у системі державного

управління мають свою специфіку. Вони надзвичайно різноманітні, мають різну владну силу та, як правило, багаторівневі. Деякі з них визначаються на рівні центральних органів виконавчої влади та повинні вирішити суттєво важливі проблеми держави, інші є допоміжними та ухвалюються на рівні відповідного апарату.

За рівнями ієрархії системи управління існують управлінські рішення великих системи, а також підсистем та окремих елементів системи. Також за ступенем складності управлінські рішення поділяються на складні та великі.

Так, до складних систем належать ті, які вибудовані для реалізації багатоцільових завдань [23]. До ключових ознак управлінських рішень у системі державного управління належать:

- орієнтація на вирішення питань державного значення;
- ухвалення центральними органами влади;
- віднесення до відносин державно-управлінського характеру;
- нормативна оформленість, яка включає врахування положень законодавчих актів, політичні рішення, підготовка програмно-цільових документів, а також організаційно-розпорядчі управлінські рішення;
- формування на основі управлінських рішень потенціалу державного управління;
- обов'язкове виконання управлінських рішень усіма громадянами, установами та центральними і місцевими органами виконавчої влади;
- пріоритетне забезпечення необхідними державними ресурсами.

Також під час прийняття управлінського рішення в системі публічного управління та адміністрування необхідно зважати на наступні властивості.

1. Вибір мети – найбільш непросте, проте надзвичайно важливе завдання управлінської діяльності для держави, яка завжди є відкритою та динамічною системою [24].

2. Управлінські процеси в системі публічного управління та адміністрування у різних суспільних сферах діяльності відповідно з визначеними стратегіями тактик та політик потребують визначення конкретних процедур

порядку та обмежень, що, традиційно, відбувається через використання нормативно-правових актів. Проте, останні повинні бути адаптовані між собою та корелюватися з міжнародним правом. У сукупності це має визначати комфортне законодавче середовище діяльності у різних сферах життєдіяльності суспільства. Законодавчі рішення приймаються відповідними органами державної влади відповідно до чітко визначених повноважень.

Також важливим показником демократичності суспільства є суспільна необхідність та відкритість подібних рішень, що відповідно гарантується на основі певних правил їх прийняття. Суттєва ознака таких процесів – професійна та колегіальна багаторівнева реалізація експертизи з послідовними доповненнями та корегуваннями ухвалених рішень [1].

3. Управлінські рішення є ознакою публічного адміністрування. Політичний критерій також має зв'язок з процесами отримання та передавання влади, боротьбу за неї, а також підготовку та впровадження державної політики на різних рівнях [22].

4. На думку вітчизняного науковця А. Дехтяра, «нинішньому становищу публічного адміністрування характерні деякі ознаки, які роблять складнішим ухвалення управлінських рішень, що насамперед має зв'язок з реформами відносин у суспільстві на тлі відчутного зменшення ступеня життя переважної частини громадян, деякого втрачання владою довіри. Наявні об'єктивні підстави зменшення ступеня управлінських рішень через проблеми із неналежним ресурсним (кадровим, інформаційним, фінансовим, матеріально-технічним) та науково-методичним забезпеченням органів влади» [21].

При ухваленні державно-управлінських рішень, насамперед, людині належить роль суб'єкта, об'єкта та головного ресурсу управління, що не завжди враховується системним аналізом, який використовується при ухваленні технічних рішень. Саме тому при підготовці ключових рішень у системі державного управління, зокрема при формулювання стратегій соціально-економічного розвитку, які передбачають основи державної політики, людиноцентричний підхід – важлива умова якісної державно управлінської діяльності.

Також серед різноманітних рішень, які ухвалюються у сфері державного управління, існує багато таких, яким суттєво бракує стратегічності, обґрунтованості та системності, що може суттєво вплинути під час розробки державної політики у різних сферах. На нашу думку, головна причина невдалих управлінських рішень у системі державного управління – політична нестабільність у державі. Державно управлінська діяльність впродовж десятиліть в Україні реалізувалась в умовах хронічного недофінансування. Чимало державних службовців різних категорій посад центральних та місцевих органів державної влади внаслідок чималої плинності кадрів не мають належної спеціальної підготовки. А науково доведено, що для підготовки якісного фахівця у різних сферах державної служби необхідно не менше 10 років.

Сьогодні у практиці державного управління недостатньо впроваджуються напрацювання фахівців галузі «Публічне управління та адміністрування», особливо в частині управлінських рішень. Тому, на нашу думку, з огляду на внутрішні та зовнішні чинники та умови праці державних службовців необхідне впровадження зрозумілих та чітких норм ухвалення управлінських рішень у системі державного управління [8].

Зміст управлінського рішення як своєрідної форми прояву волі суб'єкта управління щодо об'єкта, пов'язане із виявленням та забезпеченням задоволення інтересів та потреб учасників «процесу управління на основі вибору з деякої множини можливих варіантів їх поведінки такого варіанта, який би найбільше відповідав конкретній ситуації та цілям функціонування системи, яка управляється на даному етапі розвитку» [13].

Проте, іноді досить складно виявити межу між традиційними технічними та управлінськими рішеннями, адже вибір альтернативи може бути пов'язаний із технічними чинниками. Проте, у багатьох випадках використовуються соціальні, економічні та політичні аспекти і рішення тоді набувають управлінського характеру [27]. Тому у рамках трактування походження поняття управлінського рішення доречно підкреслити соціальне спрямування його застосування у діяльності державних установ та організацій, які функціонують за чіткими

правилами та нормативно-правовими актами, які затверджені та враховують специфіку сфери діяльності.

Серед науковців побутує виокремлення двох провідних підходів до теорії ухвалення управлінських рішень. Перший орієнтований на раціональну або нормативну теорію, другий – на реальне формування управлінських рішень (психологічна або поведінкова теорія). Саме для психологічної теорії характерне ухвалення рішень на основі значення системи вмотивованих положень щодо функціонування громадян у рамках цього процесу. Також ця теорія безпосередньо пов'язана з теорією відносин між людьми. Таким чином, обидві теорії мають між собою функціональну комунікацію. Саме на основі цих теорій у межах практики публічного управління застосовуються три базових моделі ухвалення рішень.

*Класична модель* побудована на основі поняття раціональності в процесі ухвалення рішень. За цією моделі, особа, яка ухвалює рішення, повинна бути абсолютно логічною та об'єктивною, володіти чітко визначеною метою. Також усі дії у процесі ухвалення рішень орієнтовані на вибір оптимальної альтернативи. До ключових характеристик класичної моделі належать:

- особа, яка ухвалює управлінські рішення, має чітку мету;
- особа, яка ухвалює рішення, володіє об'єктивною та повною інформацією щодо обставин ухвалення рішення;
- особа, яка ухвалює рішення, має на вибір низку альтернативних варіантів та усвідомлює наслідки їх використання;
- особа, яка ухвалює управлінське рішення, має раціональну систему впорядкованих переваг різних варіантів управлінського рішення залежно від ступеня їх важливості;
- мета особи, яка ухвалює рішення, завжди полягає в тому, щоб обрати варіант, який принесе максимальний результат для організації [67].

*Поведінкова модель* ухвалення управлінських рішень має наступні ключові характеристики:

- особа, яка ухвалює управлінські рішення, не володіє повною інформацією щодо обставин ухвалення рішення;



– особа, яка ухвалює управлінські рішення, не має даних щодо можливих альтернатив ухвалення рішення;

– особа, яка ухвалює управлінське рішення, не схильна або не здатна усвідомити можливі наслідки використання кожної із пропонованих альтернатив [67]

*Ірраціональна модель* побудована на передбаченні того, що управлінські рішення ухвалюються ще до того, як вивчаються альтернативи. Дана модель використовується в основному:

– для вирішення важливих нових, нетрадиційних рішень, які складно розв'язати;

– коли керівник чи група керівників мають достатньо важелів впливу для того, щоб нав'язати своє рішення [67].

Сучасна управлінська наука приділяє належну увагу щодо зниження рівня суб'єктивності під час ухвалення рішень щодо сфери управління. Зростає кількість моделей, які орієнтовані на розробку рішень з найвищим рівнем, що потребують аналізу та систематизації. На основі таких спостережень науковці пропонують свої класифікації моделей ухвалення управлінських рішень.

Таким чином, організація процесу ухвалення управлінських рішень – це складний технологічний процес, який у зв'язку зі значимістю та унікальністю набуває чималої специфіки. Складний та доволі різнохарактерний вид діяльності, який відбувається впродовж такого процесу, спричиняє необхідність виділення в них окремих етапів. На усіх цих етапах проходять певні операції, які реалізуються окремими посадовцями чи спеціальними підрозділами. Таким посадовцям необхідно мати доступ до застосування певних ресурсів, які є окремим на усіх етапах. Результатом виконання усіх операцій є певний управлінський продукт. Результат, який є наслідком кожного з етапів – це вихідний ресурс для проходження усіх наступних етапів. Тому, на нашу думку, варто використовувати різноманітні технології ухвалення рішень органами державної влади та місцевого самоврядування залежно від управлінських ситуацій, формалізації чи необхідності вдосконалення управлінських процедур.

## 1.2. Джерельна база дослідження

Джерельну базу дослідження можна умовно поділити на декілька груп залежно від визначених напрямів дослідження та джерел.

До першої групи можна віднести нормативно-правові акти у сфері діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування України. Зокрема: Закон України *Про місцеве самоврядування*, Закон України *Про місцеві державні адміністрації* та ін.

До другої групи джерел віднесемо нормативно-правові акти, ухвалені місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування Чернівецької області, зокрема Чернівецькою міською радою, Департаментом соціальної політики Чернівецької міської ради, Управлінням у справах сім'ї та молоді Чернівецької міської ради. Серед них: програма *Молодіжна політика Чернівецької міської територіальної громади у 2021-2023 роках*, ресурсне забезпечення програми *Молодіжна політика Чернівецької міської територіальної громади у 2021-2023 роках*, результативні показники програми *Молодіжна політика Чернівецької міської територіальної громади у 2021-2023 роках*, напрями діяльності та заходи програми *Молодіжна політика Чернівецької міської територіальної громади у 2021-2023 роках*, звіти про роботу Управління у справах сім'ї та молоді Департаменту соціальної політики Чернівецької міської ради у 2021 та 2022 роках.

До *третьої* групи можна віднести праці зарубіжних та українських науковців, які розглядали сутність та проблеми ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади: О. Андрощук, В. Бабаєв, В. Бакуменко, Т. Берегой, В. Бурячок, С. Толюпа, А. Аносов, В. Козачок, Н. Лукова-Чуйко, В. Василенко, О. Воронов, І. Гевко, В. Гришин, А. Дегтяр, А. Дробязко, О. Євтушенко та ін.

До *четвертої* групи джерел віднесемо вітчизняних авторів, які досліджують нормативно-правові та інституціональні засади ухвалення управлінських та шляхи їх удосконалення: В. Бакуменко, Д. Березовський, О. Богучарова, В. Величко, О. Воробйова, А. Дегтяр, Я. Козюк, В. Лобанов, О. Олещко, М. Цюцюра та ін.

До *п'ятої групи* віднесемо праці вітчизняних науковців, які присвячені можливостям впровадження зарубіжного досвіду підготовки та ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади та можливості його імплементації в нашій країні досліджували такі науковці як: Н. Жук, Д. Березовський, Д. Терещенко, В. Куйбіда та ін.

Окремо варто відзначити низку публікацій української дослідниці А. Мальцевої, яка у своїх працях досліджує теоретико-методологічне обґрунтування механізмів прийняття управлінських рішень у публічній службі та розробці практичних рекомендацій щодо їх удосконалення. Також статті присвячені удосконаленню теоретичних підходів до трактування поняття «управлінське рішення», під яким запропоновано розуміти вибір суб'єктом управління альтернативного шляху вирішення проблеми, який передбачає цілеспрямований аналіз ситуації та факторів, які здійснюють вплив на її перебіг, а також формування методів, засобів та інструментів, відповідно до цілей головної системи управління.

У працях вказаної дослідниці запропоновано механізм оптимізації прийняття управлінських рішень у публічній службі та обґрунтовано доцільність впровадження когнітивного моделювання як засобу процесу прийняття управлінських рішень у публічній службі, що є єдиним систематизованим способом побачити майбутній варіант із можливістю визначення потенційних наслідків альтернатив, що уможливорює їхнє об'єктивне порівняння. Виділено особливості кращих практик прийняття управлінських рішень у зарубіжних країнах

Отже, питанням удосконалення системи ухвалення управлінських рішень в Україні, вивчення зарубіжного досвіду у цій сфері присвячено чимало наукових монографій, статей, тез конференцій. Водночас наявні публікації акцентують увагу тільки на окремих аспектах досліджуваних проблем. Подекуди роботи присвячені тому періоду і тому досвіду організації цієї системи управління, які існували на момент підготовки та публікації даних досліджень.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ МІСЦЕВИМИ ОРГАНАМИ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

#### *2.1. Особливості використання механізмів прийняття управлінських рішень місцевими органами влади в умовах воєнного стану*

У системі функціонування механізмів ухвалення управлінських рішень варто виокремити нормативно-правовий, фінансово-економічний, адміністративно-організаційний та інформаційно-аналітичний. Деякі науковці окремо виділяють соціально-психологічний механізм.

Кожен із механізмів має свої особливості.

1. Нормативно-правовий зумовлює певні обов'язки та норми, визначається комплекс режимів його діяльності.

2. Адміністративно-організаційний механізм формується із сукупності організаційних елементів, які гарантують внутрішнє функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування.

3. Інформаційно-аналітичний механізм формується інформаційно-аналітичне забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень, таких як збір, аналіз та поширення даних, організація системи комунікаційного потоку, створення відповідних баз даних тощо.

4. Фінансово-економічний механізм забезпечує оцінку та вимір витрат суспільства на процес діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, є мірилом ефективності ухвалення та втілення управлінських рішень.

5. Соціально-психологічний механізм пов'язаний із зростанням значення соціально-психологічних чинників, які базуються на менталітеті суспільства, мотивації, суспільних настроях, ставленні до органів державної влади та місцевого самоврядування зі сторони громадськості.

Охарактеризуємо детально кожен із механізмів ухвалення управлінських рішень з огляду на особливості їх використання місцевими органами влади.

Прийняття управлінських рішень неможливе без використання *фінансово-економічного* механізму. Щодо цього механізму, то в державно управлінських дослідженнях відсутня єдність щодо його змістовних характеристик. Про свідчить, як відзначає український науковець О. Галич, використання у науковому вжитку таких термінів як організаційно-економічний механізм управління, господарський механізм управління, фінансово-економічний механізм управління, різницю між якими чітко не пояснюють [17].

Науковці вважають, що перевагою фінансово-економічного механізму є потяг громадян реагувати на стимули економічного характеру. Так, відомий український економіст С. Мочерний зазначає, що «в сучасних умовах працівники отримують особисту свободу і позбавлені засобів виробництва та засобів до існування, а за допомогою фінансово-економічного механізму суб'єкт управління надає або позбавляє працівників винагороди та засобів виробництва» [40].

У фінансово-економічному механізмі суб'єктом є законодавчі та виконавчі органи державної влади, органи місцевого самоврядування, недержавні організації, а на рівні певного структурного підрозділу – його керівник. Таким підходом формується модель фінансово-економічних механізмів прийняття управлінських рішень.

*Адміністративно-організаційний* механізм ухвалення управлінських рішень українська дослідниця Н. Слав'янська визначає як «сукупність етапів життєвого циклу, основних правил та норм організації, організаційних складових (мета, завдання, функції, технології, методи управління, організаційні процеси), які впливають на організаційне регулювання управління шляхом прийняття управлінських рішень» [60]. Натомість Л. Клименко наголошує, що «організаційні механізми розглядаються як певна стандартизація правових, адміністративних та організаційних технологій державного регулювання» [33].

Адміністративно-організаційний механізм прийняття рішень можна уявити як комплекс компонентів, які характеризують організаційні функції та відображають циклічність процесу організаційної підтримки управлінських рішень в центральних та місцевих органах виконавчої влади та органах місцевого

самоврядування. Адміністративно-організаційні процеси прийняття управлінських рішень мають циклічні ознаки. Такі цикли управління починаються із визначення мети та характеристики проблеми, потім триває напрацювання та прийняття необхідного рішення, яке завершується організацією та якісним контролем його виконання [15].

*Нормативно-правовий механізм* ухвалення управлінських рішень пов'язаний з постійними змінами законодавчої бази системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні. Використання нормативно-правових актів, які функціонують як формальне вираження управлінських рішень, впливає на соціально-економічну та політичну системи країни.

До компонентів нормативно-правового механізму прийняття управлінських рішень варто віднести:

- розвиток правової свідомості громадян, наукових теорій та концепцій;
- динаміка правової поведінки, якою наділені суб'єкти управління, зокрема обмін правовими та неправовими ролями, зміна граней та статусу управлінських суб'єктів;
- послідовне удосконалення нормативно-правових актів, які формують своєрідний правовий ланцюжок;
- зміни у змісті, структурі та методах діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування;
- використання різноманітних видів фінансового, матеріального та кадрового ресурсів;
- використання у якості механізмів управлінських рішень правового моніторингу та контролю.

До основних підходів щодо вдосконалення механізму ухвалення управлінських рішень, який ми формуємо як нормативно-правовий, відносять використання інструментального та психологічного підходів. Так, інструментальним підходом охоплюють весь перелік заходів та юридичні прийоми. Разом з тим відбувається застосування вихідних юридичних начал, які мають правове регулювання. Тому використання юридичного інструментарію

безпосередньо залежить від суспільних вимог, які зумовлені соціально-економічними причинами.

Нормативно-правовий механізм прийняття управлінських рішень у системі державного управління використовують на зовнішньому та внутрішньому рівнях. Обидва містять нормативно-правові акти, які визначають ієрархію органів державної влади та місцевого самоврядування, функції щодо ухвалення управлінських рішень, наявність інформаційно-аналітичних ресурсів, належний моніторинг правового забезпечення прийняття та реалізації рішень управлінського характеру тощо.

*Інформаційно-аналітичний механізм* ухвалення управлінських рішень включає розвиток багаторівневих інформаційних в'язків між місцевими та центральними органами виконавчої влади, науково-дослідними установами, громадськими організаціями та засобами масової інформації [52]. Тому у рамках єдиної парадигми інформаційно-аналітичного супроводу ухвалення управлінських рішень у сфері публічного управління необхідна інтеграція зусиль спеціалістів з різних сфер: комп'ютерного аналізу, комунікацій, методів ухвалення управлінських рішень та ін. [12].

Інформаційно-аналітичний механізм ухвалення управлінських рішень у системі державного управління розглядається, насамперед, як система збору, накопичення інформації та наступного управління інформаційними потоками для формування та гарантування реалізації ефективних рішень [12]. Саме такий механізм уособлює собою систему людина-машина для інформаційного супроводу розробки та ухвалення відповідних рішень [13].

Функціональна структура, яка використовує інформаційно-аналітичний механізм прийняття управлінських рішень можна відобразити у відповідній моделі. Використання такого підходу дає можливість виокремити основні напрями розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади та органів місцевого самоврядування:

– взаємодія із представниками галузевих науково-дослідних інститутів, які працюють як мозкові центри;

- обмін інформацією із громадянськими інституціями;
- формування каталогів управлінських рішень;
- удосконалення системи інформаційно-аналітичних засобів;
- застосування сучасного сервісу та технологій у процесі ухвалення управлінських рішень.

Український дослідник О. Казаннік компонентом інформаційно-аналітичного механізму ухвалення управлінських рішень вважає «субмеханізми інформатизації й інтелектуалізації управління, які передбачають формування «каталогу рішень» [25].

Інформація загального користування для підготовки каталогу маж містити наступні компоненти:

- інформацію про всі організації, які мають безпосереднє відношення до діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування;
- інформацію про експертів;
- архів установи чи організації;
- інструкції, які визначають форму та процедуру підготовки, узгодження та підписання наказів та розпоряджень;
- нормативно-правові акти України у даній сфері;
- оперативну інформацію щодо підготовки поточних документів;
- необхідну для підготовки управлінського рішення інформацію від спеціальних служб та відомств.

До складових компонентів інформаційно-аналітичного механізму ухвалення управлінських рішень належить використання соціальних мереж, електронного документообігу тощо. Відомий український науковець К. Ващенко зазначає, що «в контексті реформування державної служби України активне впровадження системи електронного керування з обов'язковим залученням до цих процесів експертів і представників громадськості передбачає значне підвищення якості прийняття управлінських рішень у сфері державного управління» [30].

В основі соціально-психологічного механізму ухвалення управлінських рішень знаходиться психологічний механізм. На думку науковців, психологічний



механізм ухвалення управлінських рішень «слід розглядати як сукупність психологічних процесів, спрямованих на реалізацію цілей державного управління, з урахуванням психологічних закономірностей взаємовпливу й взаємозв'язку між учасниками цих процесів» [14]. Тому застосування психологічних механізмів ухвалення управлінських рішень включає такі дії суб'єкта ухвалення управлінського рішення, які мають виклика у об'єкта, як зазначає С. Плаус, поведінкову та моральну активність, здогадки, міркування тощо [48.].

Описані вище підходи викликали формування моделі, в основі якої є структура, у якій відображається взаємодія основних механізмів, які мають соціально-психологічний вплив на прийняття таких управлінських рішень як суспільні, групові та індивідуальні. Соціально-психологічний механізм прийняття групових рішень побудований на теоретичній базі психології малих груп, психології управління та містить індивідуальні психологічні механізми, які поєднані з механізмами, що побудовані на основі групових феноменів: лідерства, конформізму, групової згуртованості тощо [49].

*Соціальний механізм* прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління, на нашу думку, є проявом впливу інститутів громадянського суспільства на прийняття управлінських рішень, які реалізуються органами державної влади та місцевого самоврядування. Соціальний механізм ухвалення управлінських рішень має враховувати таке явище як масова психологія, зокрема такі складові як масова комунікація, соціальне порівняння, соціальне зараження та ін. При підготовці та реалізації управлінських рішень у сфері державного управління та місцевого самоврядування необхідно враховувати соціальну активність, яка є показником вияву задатків індивіда та його спроможності до якісного виконання управлінських рішень.

Таким чином, взаємозв'язок між фінансово-економічним, адміністративно-організаційним, нормативно-правовим, інформаційно-аналітичним та соціально-психологічними механізмами дозволяє ухвалити ефективні управлінські рішення у сфері державного управління та місцевого самоврядування. Сучасні проблеми трансформації підходів у сфері публічного управління та адміністрування,

підготовка та ухвалення механізмів удосконалення прийняття управлінських рішень, розгортання реформи державного управління в Україні викликають вагомі зміни до наповнення державно управлінської діяльності, підготовки та реалізації механізмів ухвалення управлінських рішень в умовах публічного адміністрування.

Саме тому, сьогодні метою публічного адміністрування має стати вдосконалення механізмів ухвалення управлінських рішень, формування та регламентація такої комунікації органів державної влади та місцевого самоврядування і громадян, яка гарантує кожному громадянину дотримання та захист основних прав та свобод. На думку української дослідниці О. Дробязко «оскільки досягнення панівної ефективності та якості будь-якого виду управлінської діяльності розгортається в підвищенні ефективності та якості управлінського забезпечення такої діяльності, то саме нормування поведінки суб'єктів та об'єктів управління, яке відбувається за сприяння механізму прийняття управлінських рішень, здатне забезпечити узгодженість та цілеспрямованість їх на практиці, зорієнтовано на задоволення соціальних вимог та зацікавлень, які неупереджено існують на визначеному періоді соціального розвитку» [24].

Методичні підходи до якісного удосконалення чинних механізмів ухвалення управлінських рішень у сфері публічного управління та адміністрування є досить відповідальними та складними. На думку, відомого українського дослідника В. Бакуменка «наслідком їх реалізації має бути, як мінімум, розуміння суті запропонованого варіанта, а як максимум – досягнення бажаного ефекту взаємодії громадянського суспільства та владних структур, що дає змогу рухатися шляхом поступального розвитку економіки й держави загалом» [4]. Такі наслідки, на думку загаданого автора, «не завжди відразу можна побачити й оцінити їх повноту, на противагу прийняттю рішень управлінського характеру у межах держуправління. Однак механізм прийняття управлінських рішень як в умовах публічного адміністрування, так і в адмініструванні суб'єктів господарювання має бути ідентичним, з можливістю

коригування відповідно до цілей, масштабів поставлених завдань, глибини та деталізації розв'язуваних проблем, наслідків прийнятих рішень для держави та суспільства» [4].

Таким чином, система ухвалення управлінських рішень має характеристики комплексного процесу, який побудований на тісному взаємозв'язку із тим, як організована система контролюючих та управлінських рішень. Ключовою, на нашу думку, є потреба посилення обґрунтованості рішень та їх належна відповідність демократичним принципам, які передбачають, насамперед, транспарентність та широке залучення громадськості до процесу підготовки управлінських рішень. Враховуючи вище сказане, вважаємо, що систему управління на центральному та місцевому рівні в Україні необхідно оновити наступним чином:

- змінити традиційну систему прийняття рішень та формалізацію етапів їх підготовки, взаємодії та обґрунтування;
- врахувати усі можливі наслідки втілення управлінських рішень;
- забезпечити всебічну інформаційну-аналітичну підтримку процедур підготовки та ухвалення управлінських рішень;
- дотримуватись у практиці підготовки управлінських рішень адекватних вимоги, які висунені демократичною інформаційною та комунікаційною політикою;
- підготувати якісні управлінські кадри, будуть відповідати за розробку та реалізацію проєктів рішень;
- втілити у життя нову культуру організації підготовки та реалізації управлінських рішень, яка буде побудована на основі принципів відповідальності перед громадою.

Якщо належним чином організувати та реалізувати систему управлінських рішень на основі комунікаційних раціональних чинників, то можливо верифікувати ухвалені рішення та заходи щодо їх виконання, побудувати та реалізувати цілеспрямовану, ефективну та виважену державну політику, яка буду

контролюватися зі сторони громадськості, а отже буде гарантовано розвиток правової держави.

Таким чином, режим воєнного стану наклав чимало обмежень щодо діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в частині підготовки, ухвалення та оприлюднення управлінських рішень. Зокрема, під час воєнного стану військово-цивільні, військові адміністрації та органи місцевого самоврядування можуть не оприлюднювати проекти рішень. Також робота місцевих рад та депутатських комісій не оголошується попередньо та може, за рішенням ради, відбуватися в закритому режимі. Публічні електронні реєстри, зокрема, які стосуються містобудівної документації, земельних ділянок, також можуть бути закритими для громадян. Окрім того, у більшості громад тимчасово припинилося проведення конкурсів або відтермінувалися проекти бюджетів участі. Це, звичайно, викликано специфікою бюджетного процесу в умовах воєнного стану та дефіцитом фінансових ресурсів

## *2.2. Умови застосування механізмів прийняття управлінських рішень у сфері публічної служби*

Ухвалення управлінських рішень є ключовим процесом в управлінській діяльності, оскільки завдяки управлінським рішенням визначаються основні напрями життєдіяльності усіх сфер країни. Управлінські рішення – це певний результат, який формується на основі альтернатив соціально-економічного, соціально-психологічного, технологічного, адміністративного менеджменту. Управлінські рішення виникають у процесі альтернативних пошуків та є певним результатом діяльності управлінського характеру, підсумком продумування усіх можливих варіантів, результатом прогнозування.

У науці державного управління визначається низка чинників, які впливають на результативність та ефективність ухвалення управлінських рішень. Серед ключових чинників необхідно відмітити [2]:

1. *Політичний чинник.* Політичний чинник визначається процесами отримання та передачі влади, боротьби за її утримання, але водночас пов'язаний

із розробкою та реалізацією державної політики. Фактори аналітичної і політичної доцільності та їх кореляція при ухваленні управлінських рішень заслуговують на особливу увагу. У державно управлінській практиці аналітична діяльність, звичайно, поступається політичній. Це пов'язано, насамперед, з певними економічними, соціальними та політичними програмами тих політичних сил, які прийшли до влади. Тому управлінське рішення, яке суперечить програмам та ціннісним переконанням таких політичних сил, вони підтримувати не будуть. На нашу думку, дослідження та врахування впливу політичного чинника на управління процесі на рівні центральних та місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, розвиток цілісного наукового напрямку дослідження державної політики є дуже важливим та надзвичайно актуальним питання науки державного управління.

2. *Інноваційний чинник.* Для інноваційного чинника характерні два складових компоненти: а) здатність системи державного управління ухвалювати нетрадиційні та принципово нові управлінські рішення; б) здатність органів державної влади та місцевого самоврядування підтримувати інновації, якісно проводити їх впровадження у життя. Також, на нашу думку, інноваційний характер державного управління посилюють процеси європейської інтеграції України, які передбачають цілий комплекс впровадження в українську державно управлінську практику не тільки сучасних європейських цінностей і норм, але й передових освітніх, наукових та технологічних інновацій. Розробка сучасних технологій і методів суспільного управління, всебічна підтримка впровадження інновацій в усі галузі та сфери суспільної діяльності є важливим завданням сучасної науки державного управління.

3. *Функціональний чинник.* Функціональний чинник тісно пов'язаний із технологіями управління. Мабуть, найбільш поширеною є так звана раціональна модель ухвалення рішень, яка передбачає: пошук та діагностування проблеми, визначення критерії для ухвалення рішень, формування обмежень, пошук альтернатив та їх оцінка, вибір оптимального рішення. Також досить відомі спроби синтезувати різні моделі ухвалення рішень:

а) правова – увага на процесі ухвалення рішень, їх відповідності нормативно-правовій базі;

б) політична – увага зосереджена на політичних чинника впливу на процес ухвалення управлінських рішень;

в) соціально-психологічна – увага зосереджена на групових та індивідуальних чинниках поведінки і впливу.

Проте, жодна із названих моделей не забезпечує повноту опису процесу ухвалення рішень, тому науковцями пропонується ситуативне або комплексне використання цих моделей поряд із моделлю раціонального ухвалення рішень. Також важливим завданням державно управлінської науки є удосконалення управлінських технологій, у тому числі моделей ухвалення управлінських рішень та покращення їх результативності та ефективності.

4. *Мотиваційний чинник.* Мотиваційний чинник пов'язують, насамперед, з теоріями мотивації, які побудовані на аналізі процесі та потреб. Основними категоріями теорій мотивацій є організаційні цілі, зусилля та індивідуальні потреби. Тому державно управлінській науці необхідно проводити пошук ефективних засобів та підходів мотивації праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема щодо адміністративного та політичного управління, в системах служби в органах місцевого самоврядування та державної служби.

5. *Інформаційний чинник.* Інформаційний чинник пов'язаний, насамперед, із забезпеченням праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування достатньою та необхідною інформацією. Недотримання цієї умови може викликати невдалі чи неправильні управлінські рішення. У практиці державного управління широко застосовуються програмні комплекси, інформаційні мережі, які, як зазначає український дослідник В. Воробйов «накопичують й надають доступ управлінцям та службовцям до стратегічної та оперативної інформації про законодавчі та інші нормативно-правові акти, дають можливість отримувати прогностичні модельні оцінки з макроекономічних питань, спростити проектування та інше. На сьогодні мова йде про прискорення

інформатизації та комп'ютеризації державного управління в аспекті створення його електронної системи на всіх рівнях – від парламенту та уряду до органів місцевого управління та місцевого самоврядування. Це сприятиме формуванню інформаційних та технологічних умов для подальшої демократизації держави, прозорості діяльності управлінських інституцій, розвитку самоврядування» [11].

На нашу думку, в умовах інформаційного суспільства науковий супровід подальшого розвитку усіх складових системи державного управління є важливим завданням. Ухвалення рішень, разом із комунікацією та координацією, ключові внутрішньо організаційні процеси. А особливість даного процесу полягає у тому, що він спрямований на вирішення цілей органу державної влади чи місцевого самоврядування.

На процес прийняття управлінських рішень впливає велика кількість різноманітних чинників. До найбільш важливих серед них віднесемо [16].

1. *Ступінь ризику.* Варто відзначити, що постійно існує велика ймовірність ухвалення рішення, що буде носити негативний вплив на роботу підрозділу. Тому особи, які ухвалюють рішення, повинні свідомо або підсвідомо враховувати чинник ризику, адже він чітко пов'язаний з високим рівнем відповідальності.

2. *Тривалість часу для ухвалення рішення.* Найчастіше керівник не володіє достатнім часом для проведення аналізу усіх можливих варіантів ухвалення рішення, оскільки є брак часу.

3. *Ступінь підтримки колективом.* Цей чинник повинен враховувати те, що нових керівників організація може одразу не сприймати. Це, безумовно, негативно впливає на довіру при комунікації. Тому якщо порозуміння та підтримки колективу не вистачає, то питання необхідно вирішувати на основі власних міркувань, що має сприяти ефективному виконанню ухвалених рішень.

4. *Особисті якості керівника.* Це один із найбільш значимих чинників. Незважаючи на те, що керівник ухвалює рішення та відповідає за нього, він повинен ухвалювати правильні управлінські рішення.

5. *Політика організації.* При ухваленні управлінських рішень повинні враховуватись суб'єктивні чинники, такі як: статус керівника, престиж

управлінського рішення, воля та ухвалення рішення та ін.

Серед ключових чинників, які впливають на процес перетворень адміністративно-управлінських систем держав світу належать [54].

– світовий глобальний інформаційно-комунікаційний переворот як ключовий фактор зростання глобалізації;

– розвиток глобальної економіки, поширення ринкових економічних зразків у всіх регіонах, зниження порогу вимог держав реалізувати контроль внутрішніх соціально-економічних процесів;

– зростання простору політичної мобілізації, контролю ухвалення рішень, які порушують національні політичні юрисдикції;

– руйнування кордонів між внутрішньої та зовнішньою політикою країн та можливість формування глобальної держави;

– заохочення до демократичних процедур держав різних регіонів світу, закріплення надбань демократії та демократичних інституцій у країнах з унікальними традиціями та реаліями;

– зростання впливу, на думку І. Радзієвського, «різнопланового конгломерату нових суб'єктів влади – недержавних акторів, зокрема міжнародних організацій та режимів, регіональних формувань, неформальних центрів ухвалення світогосподарських та політичних рішень, а також транснаціональних компаній, великої кількості неурядових організацій, кримінальних формувань, котрі частково або повною мірою ухиляються від контролювання державою та виступають як чільні агенти змін і гарантування суспільних послуг зі своїми, часто протилежними інтересам країни, принципами функціонування» [54];

– викривлення територіальної незалежності окремих держав-націй. Територіальні політичні громади інтегруються у глобальні транснаціональні чи регіональні формування;

– втрата національними державами монополії на реалізацію владних повноважень, відхилення у співвідношенні національних, субнаціональних та транснаціональних повноважень;



– комунікація влади та недержавних політичних акторів стає все менш владною.

Усі ці чинники сучасних державно-політичних форм взаємопов'язані. Як зазначає О. Неклеса «відбувається переосмислення ролі, структури, функцій та авторитету країни, що виштовхнута на площину, де перетинаються глобалізаційні мегатренди, регіоналізація і локалізація. Зміна актуальних кодів управління – один із найважливіших аспектів змін. Нові організаційні схеми і технології часом просто підривають колишні інституції, змінюючи звичний вигляд влади. Починає проглядатись 86 тенденція маргіналізації всього корпусу «легальної влади», національної публічної політики, її відчуження від вирішення низки ключових питань, підміна соціальної регуляції альтернативною системою, владою неформальною, транснаціональною, геоекономічною» [26].

В основі концепції нового державного менеджменту – ринкові механізми регулювання. Ринкова модель поведінки у науці вважається прийнятною для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування усіх рівнів. Оцінка та мотивація їх діяльності побудована за ринковими механізмами. Власне структура організації управління побудована таким чином, що державні службовці своєрідні учасники ринкових відносин [20].

Незважаючи на різноманітні трактування концепції нового державного менеджменту та суперечності конкретних механізмів її використання, які зумовлені специфікою різних країн, ключові напрями змін можна звести до наступних:

- орієнтація на результат при прийнятті державно-управлінських рішень, зокрема: рентабельність, ефективність, якість послуг тощо;
- зменшення управлінських витрат, ресурсів, чисельності працівників за допомогою інструментів приватизації та ін.;
- виокремлення функції закупівлі суспільних товарів і послуг від функції їх безпосереднього надання, формування та заохочення системи постачання товарів і надання суспільних послуг, альтернативних бюрократичним;

- зосередження зусиль на конкурентність та побудовану систему контрактів за умов організації забезпечення суспільними благами споживачів;
- зменшення сфери управлінського контролю, транспарентність та відкритість роботи державного сектору;
- удосконалення механізмів звітування да дієвого моніторингу;
- деконцентрація та децентралізація сфери державного управління, реальне застосування принципу субсидіарності, тобто максимального наближення центрів ухвалення управлінських рішень щодо механізмів надання послуг та розподілу ресурсів до споживачів;
- формування конкурентної бази для діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування;
- реорганізація громіздких бюрократичних структур у агентства з автономними правами, які відрізняються досить високим рівнем мобільності, креативності та конкурентоздатності та застосування їх досвіду у роботі державних установ;
- фокусування уваги на відповідальності влади, політичній волі вищого керівництва за реалізацію урядового порядку денного;
- зміна традиційного нормативно-правового статусу державних службовців, зокрема за допомогою впровадження строкових контрактних форм найму персоналу. Причому продовження їх залежить від результатів виконаної роботи та надання державним управлінцям автономії у виборі інструментів для досягнення поставлених завдань та збільшення їх особистої відповідальності;
- перехід, як зазначає В. Гришин «від контролю на вході за вкладеними ресурсами і бюрократичними процедурами й регламентами до введення чітких індикаторів оцінки кінцевих результатів діяльності як організації загалом, так і окремих працівників для безпосередніх споживачів суспільних послуг, систематична оцінка успішності впровадження урядових програм» [20].

Напрацювання науковців останніх десятиліть у царині теорії та практики модернізації процесу ухвалення управлінських рішень у діяльності центральних

та місцевих органів державної та органів місцевого самоврядування дозволили сформулювати наступні положення:

- зміна розуміння сутності, функцій та місця держави у структурі суспільних відносин. Всупереч існування концепції керівної функції як основного та незалежного джерела і центру прийняття та реалізації управлінських рішень, органи державної влади набувають статусу одного із багатьох суб'єктів (мабуть, найбільш впливового) суспільно-політичних процесів;

- становлення системи відкритих і партнерських відносин та інституційної залежності між приватними, державними та громадським організаціями щодо політики підготовки політико-управлінських рішень щодо питань регулювання та розв'язання суспільно важливих проблем;

- досягнення ефективності, результативності та дієвості діяльності органів публічної влади завдяки механізму застосування ринкових конкурентних процедур у публічній службі;

- надання пріоритетності непрямим інструментам та засобам постачання продукції та послуг під обрання процедур реалізації державної політики;

- напрацювання конкретних норм та правил передачі певного переліку функцій та повноважень на регіональному та місцевому рівнях управління;

- вироблення дієвих інструментів взаємодії з міжнародними та неурядовими організаціями при прийнятті важливих політичних рішень.

Таким чином, на думку І. Радзівського, «глобалізаційними зрушеннями була спричинена структурна трансформація владними системами і механізмами, виявлення патологій традиційних адміністративно-бюрократичних концепцій держуправління. Тиском глобалізаційних чинників створюється примус урядів для пошуку альтернативних кодів приймання рішень управління, що адаптовані до більш якісної світової системи. Розвиток сучасного суспільства зумовлює переорієнтацію органів державного та місцевого управління на застосування інформаційних технологій у своїй діяльності» [54].

Існуюча в Україні система державного управління, незважаючи на численні спроби її реформування, має рудименти командно-адміністративної системи

управління, яка характеризується надлишковою централізацією функцій та повноважень. Основними причинами такого явища, на думку українського дослідника Я. Гонціяжа, є відсутність політичної волі правлячих еліт до реформування цієї системи та досить фрагментарний підхід та таких спроб [18]. Тому фрагментарно реформована система державного управління і надалі залишається зоною корупційних ризиків, зумовлює зниження міжнародних рейтингів України та є гальмом на шляху європейського поступу України.

Саме тому реформування системи державного управління та адаптація її до стандартів Європейського Союзу – одна із основних завдань та напрямів реформ в Україні. Реформування повинно відбутись на запит громадянського суспільства, мають бути забезпечені ефективні, відкриті та відповідальні дії політичного керівництва країни.

Європеїзація національного законодавства та діяльності центральних та місцевих органів публічної влади реалізується за допомогою різних способів. Тому виокремлюють три моделі європеїзації національних інституційних систем:

1. *Механізм інституційного підлаштування.* Згідно цієї моделі, Європейський Союз, здійснюючи свою політику у різних сферах, формулює чіткі інституційні вимоги, які повинна виконати кожна держава-член;

2. *Механізм зміни внутрішньонаціональної структури можливостей і шансів (або зміна умов гри).* Згідно цієї моделі, законодавство Європейського Союзу спричиняє зміни у розподілі повноважень та засобів між національними акторами. У результаті порушується існуюча інституційна рівновага та відбувається процес трансформації системи інституцій.

3. *Механізм зміни очікувань та переконань суспільних акторів.* Згідно цієї моделі – це один із найслабших механізмів, адже європейська політика не передбачає ані конкретних інституційних розв'язань, а також не вимагає дл зміни інституційних основ стратегічної комунікації, а тільки викликає трансформацію інституційної системи у результаті зміни ставлення суспільних акторів до тих чи інших аспектів життя.

### *2.3. Оцінка стану функціонування системи прийняття управлінських рішень (на прикладі Управління у справах сім'ї та молоді Чернівецької міської ради)*

Технології прийняття управлінських рішень в органах публічної влади побудовані на поєднанні принципу єдності функцій, організаційних структур та методів.

На прикладі Управління у справах сім'ї та молоді Департаменту соціальної політики Чернівецької міської ради ми розглянемо стан функціонування системи прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.

Отже, Управління у справах сім'ї та молоді Чернівецької міської ради складається із двох відділів: відділ сім'ї та гендерної політики та відділ молодіжної політики, який очолює начальник.

До основних завдань відділу молодіжної політики належать:

- забезпечення у Чернівецькій міській територіальній громаді реалізацію основних напрямів державної молодіжної політики та національно-патріотичного виховання молоді;
- підготовка обґрунтованих пропозицій щодо покращення державної молодіжної політики, розробка та впровадження в життя цільових програм з питань молодіжної політики на території Чернівецької міської територіальної громади та контроль за їх виконанням;
- проведення організаційних заходів щодо соціальної адаптації та розвитку молоді, утвердженню громадянської та національної ідентичності, поширенню волонтерського руху та здорового способу життя;
- організація конкурсів, фестивалів та інших заходів серед молоді, проведення змістовного дозвілля, популяризація історико-культурної спадщини;
- підтримка діяльності молодіжних громадських організацій;
- поширення міжнародного співробітництва серед молодіжних організацій;
- проведення зустрічей із молоддю Чернівецької міської територіальної громади щодо організації роботи;

– оперативне та систематичне оприлюднення інформації, що належить до компетенції відділу молодіжної політики Чернівецької міської ради.

Для дослідження процесу прийняття управлінських рішень в Управління сім'ї та молоді Чернівецької міської ради ми обрали програму *Молодіжна політика Чернівецької міської територіальної громади на 2021-2023 роки (Додаток А)*, яку готує та впроваджує Управління.

Загалом, процес підготовки та ухвалення управлінських рішень в Управлінні сім'ї та молоді Чернівецької міської ради складається з наступних етапів:

1. *Етап дослідження проблемної ситуації.* На цьому етапі діагнозу проблеми виявляють та вивчають стан системи та досліджують проблемну ситуацію. Існуючий у підрозділі стан системи управління дозволяє керівництву і працівникам виявити проблеми у сфері молодіжної політики Чернівецької міської територіальної громади. Виконуються наступні дії: пошук та відбір інформації, розрахунок та оцінка аналізованих показників, встановлення певних відхилень та залежностей.

Так, станом на 2020 рік у Чернівецькій міській територіальній громаді проживало 84 тисячі молодих людей віком від 14 до 35 років. Це складає майже третину населення міста.

Впродовж останніх років у Чернівецькій міській територіальній громаді найбільш гострими проблемами у молодіжній сфері були:

- низький рівень життя, безробіття, обмеженість змістовного дозвілля, вживання алкоголю, тютюнопаління та інші негативні явища;
- поширення різних видів правопорушень;
- поширення соціально небезпечних хвороб;
- зневажливе ставлення молоді до сім'ї та її планування;
- випадки сімейного насильства та жорстокого поводження з дітьми;
- випадки дитячої безпритульності, жебрацтва, соціального сирітства;
- зайва політизація молодіжного руху.

Необхідність вирішення даних соціальних проблем зумовлює потребу

розвитку у Чернівецькій міській територіальній громаді належної інфраструктури для відповідної роботи з молоддю. Зокрема, забезпечення діяльності Молодіжного центру, який став важливим середовищем для самореалізації та соціалізації молоді, її життєвого самовизначення, реалізації творчого потенціалу. Подальша діяльність центру, на нашу думку, буде сприяти працевлаштуванню та змістовній зайнятості молодих людей, розвитку молодіжного підприємництва, розвитку та закріплення лідерських якостей та формуванню здорового способу життя.

2. *Формулювання цілей та зіставлення їх з дійсністю.* Для цього етапу характерним є визначення та встановлення завдань і цілей вирішення назрілих проблем. На практиці в Управлінні сім'ї і молоді застосовуються різні методики формування цілей: від звичайного переліку до побудови дерев цілей з характеристиками їх пріоритетів. Формулювання мети і цілей має чіткі кількісні показники, які є основою для прогнозування ступеня їх досягнення.

Також при визначенні мети обов'язково враховуються усі реальні можливості її реалізації, зокрема, наявні ресурси та внутрішні резерви Управління. Нарешті, формулювання мети і цілей та можливих управлінських впливів від їх реалізації корелюється із нормативно-правовими нормами у даній сфері, а також відповідає установкам та рекомендаціям вищих управлінських органів влади.

Так, метою програми *Молодіжна політика Чернівецької міської територіальної громади на 2021-2023 роки* є формування сприятливих соціальних умов у Чернівецькій міській територіальній громаді щодо розвитку громадянської активності молоді, її самореалізації та самовизначення, створення гармонійного мікроклімату у родинах, активній участі молодих людей у громадсько-політичному, соціально-економічному та культурному житті Чернівецької міської територіальної громади.

Досягнення даної мети визначаються, насамперед, системним та комплексним підходом до реалізації молодіжної політики за допомогою координації засобів та зусиль, подоланні їх розірваності у захисті соціально-

економічних, громадсько-політичних та інших прав та інтересів молоді громади, розвитку їх соціальної та громадянської активності, формуванні духовної культури.

Вирішення молодіжної проблематики Чернівецької міської територіальної громади вимагає реалізації скоординованої та ефективної діяльності органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади та інститутів громадянського суспільства, зокрема дитячих та молодіжних організацій, волонтерськими молодіжними організаціями тощо. Така робота повинна проводитись за безпосередньої участі молоді, шляхом підготовки стратегії розвитку та визначення пріоритетних напрямів молодіжної політики, формулювання конкретних цілей і завдань, затвердження щорічних планів та заходів їх реалізації, а також використання кращих зразків європейської та світової практики формування та реалізації молодіжної політики.

Основними функціями Управління сім'ї та молоді Департаменту соціальної політики Чернівецької міської ради у частині виконання заходів Програми *Молодіжна політика Чернівецької міської територіальної громади на 2021-2023 роки* має стати координація діяльності учасників програми щодо реалізації визначених заходів, здійснення контролю за фінансуванням програми за рахунок коштів бюджету територіальної громади, проведення моніторингу програми та здійснення належного аналізу виконання програмних заходів.

3. *Прогнозування варіантів.* На етапі прогнозування вірогідних варіантів реалізації програми визначається максимально повна сукупність способів та засобів досягнення цілей. Для вирішення обґрунтованого управлінського рішення необхідно чітко уявити майбутній стан системи, процесу, які потребують відповідного прогнозу.

У Чернівецькій міській територіальній громаді одним із основних способів забезпечення цієї роботи є організація ефективної співпраці з громадськими організаціями. Спільними зусиллями виконавчих органів Чернівецької міської ради та громадських організації проводяться різноманітні заходи, зокрема: щорічні традиційні популярні загальноміські молодіжні фестивалі, конкурси,



змагання, конференції, семінари, «круглі столи», тренінги тощо.

Особливістю цієї діяльності є гнучкість підходів до форм і методів роботи щодо надання допомоги молоді, які ґрунтуються на результатах системних досліджень основних тенденцій розвитку молодіжної культури, психологічних особливостей молодих людей тощо. Важливим є питання зайнятості молоді, працевлаштування та пошук першого робочого місця. Значну увагу планується приділити профорієнтаційній роботі, залученню молоді до роботи в органах місцевого самоврядування, налагодженню тісної системи співпраці з бізнес структурами та центром зайнятості.

Вирішення зазначених проблем потребує від виконавчих органів Чернівецької міської ради розроблення та впровадження низки системних організаційних заходів та відповідного фінансування зазначених заходів, в тому числі, за рахунок коштів бюджету Чернівецької міської територіальної громади.

4. *Вибір та оцінка припустимих альтернатив.* Виявлені альтернативи необхідно розглянути з урахуванням певних обмежень, зокрема: нормативно-правових, ресурсних, морально-етичних, соціальних та ін. Перевага надається тим варіантом, які забезпечують максимальну ефективність та якість управлінського рішення.

5. *Визначення термінів, процедур та виконавців реалізації ухваленого рішення.* На цьому етапі власне управлінське рішення поділяється на певні компоненти, котрі мають чітку кількісну та часову прив'язку.

6. *Оформлення проєкту програми у формі нормативного акту,* з визначенням ймовірності його ухвалення постійною комісією та сесією Чернівецької міської ради.

7. *Затвердження проєкту рішенням сесії Чернівецької міської ради №1246 від 25 травня 2023 року (зі змінами).*

8. *Інформування про ухвалене рішення.* Так, з метою створення необхідних умов для подальшої організації роботи щодо виконання рішення його зміст, терміни повинні бути доведені до виконавців та громадськості шляхом оприлюднення.

9. *Планування.* Цей етап передбачає деталізацію рішення та підготовку організаційних заходів. У практиці Управління сім'ї та молоді Чернівецької міської ради склалися різні методи розробки планів організаційних заходів з реалізації управлінських рішень. До них варто віднести: традиційні текстові плани; плани-графіки; сітьові плани; картотеки невідкладних заходів тощо. Керівники підрозділу самостійно визначають методи розробки плану.

10. *Відбір виконавців.* Відбір виконавців в Управління сім'ї та молоді Чернівецької міської ради проводиться із дотриманням наступних правил та вимог:

- чітко розуміти функціональні обов'язки виконавців;
- враховувати знання, уміння, досвід та індивідуальні особливості;
- включати до групи виконавців працівника, який володіє необхідною кваліфікацією, компетенцією та забезпечений об'єктивною інформацією, яка потрібна для виконання поставленого завдання;
- основний виконавець програми повинен входити до складу підрозділу, який володіє основною частиною інформації та здійснює основну частину реалізації програми;

Також буває, що відповідно до цілей і завдань реалізації програми, виникає необхідність уточнити або частково змінити функціональні обов'язки виконавців.

11. *Ресурсне забезпечення програми.* Ресурсне забезпечення роботи виконавців програми є запорукою успішної реалізації управлінського рішення. Тому досить важливо, що розв'язання проблем нормативно-правового чи організаційного, фінансового чи інформаційного характеру вимагає від керівника чітких та узгоджених з іншими підрозділами Чернівецької міської ради дій.

12. *Контроль за виконанням управлінського рішення.* Цей етап передбачає перевірку якості виконання управлінських рішень за допомогою зіставлення фактично досягнутих результатів цієї діяльності із планованими у нормативних документах. Також перевіряється рівень вирішення питань. Таким чином, управлінський контроль дає можливість виявити відхилення, помилки та недоліки і запобігти їм.

Так, щодо програми Молодіжна політика у Чернівецькій міській територіальній громаді на 2021-2023 роки, затверджена щомісячна, щоквартальна та щорічна звітність, яка подається Управлінням у різні підрозділи Чернівецької міської ради. Загальний контроль за виконанням програми здійснює постійна комісія Чернівецької міської ради з питань гуманітарної політик.

13. *Підбиття підсумків виконання програми.* На даному етапі директор департаменту соціальної політики Чернівецької міської ради спільно із керівниками Управління сім'ї та молоді ретельно аналізують всю виконану роботу, спів ставляють її з основними цілями і завданнями, які випливають з управлінських рішень, які розроблені для її виконання. В Управлінні сім'ї та молоді використовують різні форми підбиття підсумків реалізації управлінських рішень, зокрема: обговорення підсумків на нарадах, засіданнях колегії, у формі видання наказів тощо. Також при підбитті результатів відзначають кращих виконавців, а, за потреби, тих, хто з неповажних причин не впорався з дорученими завданнями.

14. *Інформування (звіти) про виконання рішення.* Заключний етап реалізації управлінського рішення. Його завданням є, по-перше, своєчасне інформування керівників вищих органів влади про реалізацію програми, що є необхідною умовою ефективного управління. По-друге, це своєрідна форма зворотного зв'язку, яка дає можливість об'єктивно оцінити якість виконання управлінського рішення та здійснити вплив на розробку та впровадження наступних програм розвитку.

Так, щодо реалізації програми *Молодіжна політика в Чернівецькій міській територіальній громаді на 2021-2023 роки* підготовлено два річних звіти, які демонструють, на нашу думку, якісне виконання запланованих заходів та досягнення цілей програми.

Управлінням у справах сім'ї та молоді департаменту соціальної політики Чернівецької міської ради 2021 року проведено 40 заходів, якими охоплено 21220 осіб. (Додаток Е)

У напрямку молодіжної політики проведено наступні заходи:

12 серпня 2021 року відбулося відкриття Комунальної установи «Молодіжний центр Чернівців «Резиденція молоді», присвячене до Міжнародного дня молоді;

22 серпня 2021 року відбулося сходження на гору Говерлу, присвячене 30-й річниці Незалежності України;

З 23 серпня до 27 серпня 2021 року здійснено сприяння в організації 3-го Конгресу СКУМО та 10-му Форуму української молоді діаспори «Чернівці 2021» (ФУМД);

23 серпня 2021 року проведено концерт до Дня Незалежності України «Open Grand концерт «30 років – 30 історій успіху» на Центральній площі. У межах святкувань відбулись: вистава «Україна славетна: від князя Кия до нашого часу»; патріотичний флешмоб; виготовлення та трансляція відеосюжетів про визначні події та заходи, які започатковані у м. Чернівці упродовж 30 років;

підтримано регіональний етап Міжнародної програми «Студентська республіка»;

16 жовтня 2021 року започатковано «Молодіжну академію участі» в межах якої молодь вивчала проєктний менеджмент;

18 листопада 2021 року відбулися урочистості приурочені Дню студента у межах яких 17 студентів нагороджено премією від Чернівецького міського голови для талановитої молоді;

23 листопада 2021 року підготовлено відеосюжет та сформовано заявку на участь у конкурсі «Молодіжна столиця України – 2023»;

5 грудня 2021 року представлено розроблений проєкт «Карта волонтера» – молодіжного соціального проєкту метою якого є соціально-економічна підтримка молоді Чернівецької міської територіальної громади;

24 грудня 2021 року зроблено підсумки результатів «Індексу благополуччя молоді». Місто Чернівці зайняли друге місце в Україні, що становить 0,74 бала (максимальний бал 1,0);

внесено зміни до Програми «Молодь міста Чернівці» на 2021-2023 роки, затвердженої рішенням Чернівецької міської ради VIII скликання від 28 січня 2021 р. № 40;

розроблено проєкт Програми «Національно-патріотичного виховання дітей та молоді Чернівецької міської територіальної громади на 2022-2025 роки»;

розроблено проєкт конкурсу проєктів для підтримки молодіжних ініціатив «Фонд розвитку молоді»;

розроблено проєкти Координаційних рад:

з питань сім'ї, гендерної рівності, запобігання домашньому насильству, гендерно зумовленому насильству та протидії торгівлі людьми при виконавчому комітеті Чернівецької міської ради;

з питань національно-патріотичного виховання дітей та молоді при виконавчому комітеті Чернівецької міської ради;

з питань розвитку та підтримки волонтерського руху при виконавчому комітеті Чернівецької міської ради.

У 2023 році Управлінням у справах сім'ї та молоді департаменту соціальної політики міської ради здійснено 155 заходів, з них у сфері сімейної політики – 104 заходи та у напрямку молодіжної політики – 51 захід, охоплено понад 72 тис. осіб (дітей, їх сімей та молоді у тому числі внутрішньо переміщених осіб). (Додаток Ж)

15 лютого 2022 року організовано майстер-клас для інклюзивних осіб з виготовлення паперових Ангелів до дня вшанування пам'яті Героїв Небесної Сотні.

18 лютого 2022 року працівники Управління долучилися до тихої акції «Ангели пам'яті», а саме: розміщували паперових Ангелів на вулицях міста Чернівці до дня вшанування пам'яті Героїв Небесної Сотні.

Організовані та проведені заходи для дітей та молоді від початку російсько-української війни:

18 березня 2022 року організовано показ національно-патріотичних фільмів, зокрема «Соловей співає», «Спадок нації», «Хто ми?» у місцях поселення

внутрішньо переміщених осіб, зокрема у багатoproфільному ліцеї для обдарованих дітей. Презентацію фільмів здійснювала Леся Воронюк.

14 травня 2022 року відбувся футбольний матч «Кубок волонтерів» з міні-футболу між волонтерами, які допомагають на пунктах гуманітарної допомоги.

31 травня 2022 року відбувся турнір з міні-футболу до Дня захисту дітей;

01 червня 2022 року до Дня захисту дітей Управління було залучено до проведення заходу на площі Філармонії для дітей з багатодітних сімей, які перебувають на обліку в Чернівецькій міській громадській організації «Товариство багатодітних сімей», яке було проведено за сприяння благодійників;

01 червня 2022 року відбулось привітання вихованців КУ «Будинок культури творчої молоді «Автограф») до Дня захисту дітей;

16 липня спільно з Чернівецьким молодіжним парламентом проведено ідеятон «Молоді і війна. Перезавантаження».

23 липня 2022 року спільно з Чернівецьким молодіжним парламентом проведено другий ідеятон «Молодь і війна. Розмова з міським головою». У дворіку ратуші молодь мала можливість поспілкуватись з мером щодо молодіжної політики в умовах війни.

З нагоди відзначення Міжнародного Дня молоді, було організовано та проведено спільно з громадськими організаціями та молодіжними консультативно-дорадчими органами ряд заходів:

- вручення грамот та подяк Чернівецького міського голови у внутрішньому дворіку Чернівецької міської ради;

- вечір гумору спільно з «Чернівці STAND UP CITY», який відбувся у внутрішньому дворіку Чернівецької міської ради;

- вечір короткометражних фільмів «Молоде чернівецьке кіно» від кіношколи Центру Миколайчука відбувся у Культурно-мистецькому центрі імені Івана Миколайчука;

- благодійний ярмарок до Дня молоді, відбувся на центральній площі за участю учнівського самоврядування, молодіжної ради, молодіжного парламенту та громадських організацій;

- кіберспортивний турнір, відбувся у кіберспортивному клубі «Arena»;
- благодійний турнір з міні-футболу відбувся на Фізкультурно-оздоровчому комплексі «Олімпія».

У вересні стартувала програма «Стажування для студентів та молоді при Чернівецькій міській раді». Термін стажування тривав 2 місяці.

24 вересня 2022 року відбулась молодіжна акція до Дня міста «Переможна вишиванка» творці акції студенти Чернівецького політехнічного фахового коледжу, які розмалювали вхід перед Департаментом соціальної політики.

12 листопада 2022 року в актовій залі департаменту соціальної політики було проведено літературні читання для молоді до Дня української писемності та мови. Участь взяли як студенти та учні ЗЗСО міста. Молодь виконувала поезію, зокрема під супровід музичних інструментів.

17 листопада 2022 року до Міжнародного дня студента відзначили кращих студентів відзнаками Чернівецького міського голови та Чернівецької міської ради.

16 листопада 2022 року у приміщенні бібліотеки імені Михайла Івасюка відбувся літературний вечір – «Літературний фронт».

5 грудня 2022 року з нагоди Міжнародного дня волонтерів в МКУ «Молодіжний центр «Резиденція молоді» відбулося урочисте нагородження грамотами Чернівецького міського голови, подяками Чернівецького міського голови та подяками департаменту соціальної політики Чернівецької міської ради та нагороди від Чернівецької міської ради отримали близько пів сотні волонтерів, які щоденно допомагали Чернівецькій міській раді, працювали на пунктах видачі гуманітарної допомоги тощо.

7 грудня 2022 року відбулось вручення сертифікатів за проходження стажування студентів та молоді у Чернівецькій міській раді. З 55 стажерів, 42 успішно пройшли стажування у міській раді Чернівців. Шестеро стажерів отримали запрошення на роботу.

22 грудня 2022 року спільно з громадською організацією «Молодь. Наука. Сорт. Здоровий рух України» відбувся захід для дітей з різних регіонів України «Різдвяна руханка для дітей» з метою формуванні основних засад здорового

способу життя та національно-патріотичного виховання.

SWOT-аналіз сильних та слабких сторін забезпечення реалізації програми

*Молодіжна політика*

*у Чернівецькій міській територіальній громаді на 2021-2023 роки,*

Управління сім'ї та молоді Чернівецької міської ради

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Розвинена система управління кадровими ресурсами;            Високий рівень професійної компетентності керівників;            Розвинута мережа;            Науково-методичне забезпечення;            Співпраця з іншими департаментами;            Позитивний імідж на рівні регіону;            Інноваційні методики, напрацювання;</p>	<p>Недостатній рівень оплати праці;            Плинність кадрів;            Перевантаження напрямками;            Дублювання функцій або їх підміна;            Декларативний рівень державних програм, низький рівень їх фінансування;            Підвищення кваліфікації державних службовців;            Наявність вакантних посад</p>

Таким чином, процес формування та реалізації управлінських рішень в органах публічної влади має інтенсивний характер та вимагає прояву гнучкості при появі нових обставин та ситуацій, переоцінки запланованих та отриманих результатів. Також, зазначимо, що управлінське рішення містить пропозиції, які практика їх реалізації може не підтвердити, адже не існує ідеальних або абсолютних управлінських рішень.



## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

#### *3.1. Зарубіжний досвід прийняття управлінських рішень у сфері публічної служби*

Найбільшого поширення в управлінській практиці країні світу набула інтуїтивна форма побудови управлінського рішення, яка, водночас, враховує національно-культурні особливості країни. Тому доречно виділити низку чітких особливостей у формуванні управлінських рішень у контексті національно-культурного середовища. Отож, будемо порівнювати те, як приймають управлінські рішення:

- у *Сполучених Штатах Америки* управлінські рішення формуються переважно централізовано;

- у Японії управлінські рішення ухвалюються завдяки компромісу із застосуванням ретельних попередніх консультацій, поєднуючи децентралізований та централізований підходи до ухвалення управлінських рішень. У Японії вищій управлінській ланці належить значна влада, проте для нижчої ланки посадовців є можливості аналізувати, критикувати, рекомендувати управлінські рішення вищестоящих ланок;

- у Великобританії доволі значна децентралізація ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади. Для працівників вищих інстанцій не характерне розуміння технічних організаційних деталей роботи організації і право ухвалення рішень передають нижче. Водночас високопосадовці також залежать від посадових осіб середньої ланки щодо питань безпосереднього керівництва у підготовці рішень управлінської сфери;

- у Франції застосовують різні концепції, проте впродовж останніх десятиліть помітна тенденція до централізації. Управлінці вищої ланки, які, які правило, закінчили престижні вищі навчальні заклади, не довіряють управлінцям середньої ланки;

– у Німеччині в умовах автономних правових систем працівники і керівники обговорюють можливі варіанти рішень, високо цінується якість управлінських рішень та надання послуг, працівники, водночас, мають у переважній більшості технічну освіту;

– в Італії застосовують перевірені традиційні методи формування управлінських рішень.

Таким чином, можемо констатувати, що практику формування управлінських рішень визначають традиції і звичаї різних країн. На нашу думку, найбільші здобутки стосовно якості та ефективності ухвалення управлінських рішень існують у США, Німеччині та Японії, тому вітчизняним практикам необхідно звернути увагу саме на дані приклади.

Останніми десятиліттями у процесі ухвалення управлінських рішень західних держав усе більше впроваджується інновацій. Окрім того, як зазначає український дослідник І.Чурсін «для ефективного функціонування механізму прийняття управлінських рішень потребує розширення доступ громадян до моніторингу та контролю. Це обумовлено прагненням до створення ефективної європейської країни. Вплив громадян на ухвалення державних рішень має бути значним. Якщо звернутись до статистики, то більш ніж 75% європейських громадян впевнені, що мають значний вплив на прийняття державних рішень» [69]

Ефективні механізми комунікації та взаємодії між органами публічної влади та громадянами дали можливість збільшити поінформованість мешканців громад та допомагають їм регулярно оцінювати роботу місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування та приймати участь у підготовці та ухваленні управлінських рішень, зокрема на місцевому рівні. Залучення громадськості до процесу підготовки та ухвалення управлінських рішень вважається одним із базових принципів сучасного демократичного суспільства.

Сучасна місцева демократія західних держав побудована на ефективному місцевому самоврядуванні, за якого будь-який мешканець має можливість взяти участь у процесі ухвалення рішень, від яких буде залежати його можливості у

суспільстві. Так, на думку української дослідниці О. Софій, «громадяни найбільше долучаються до справи, якщо проблема, яку необхідно вирішити, стосується їх безпосередньо. Участь громадськості є продуктивною, коли всі зацікавлені сторони співпрацюють задля здійснення змін на благо громади та місцевого розвитку» [63].

У нашій сусідці Польщі вже декілька десятиліть передбачене проведення громадських консультацій при прийнятті управлінських рішень на місцевому рівні, зокрема також за ініціативою громадських організацій. Як зазначають польські експерти «рекомендується більш активно впливати на місцеву владу і представляти громадські консультації як механізм, який допоможе підвищити ефективність, тобто підтримати ефективне управління, оскільки консультації - хороший метод отримання інформації про місцеву громаду та її потреби. Вони спроможні дозволити більш раціонально використовувати наявні ресурси, уникати протестів мешканців і місцевих конфліктів, а також можуть підвищити рівень задоволення мешканців діяльністю влади» [72].

Також, західні експерти наголошують, що «при підготовці до консультацій слід широко і завчасно інформувати про консультації, дбати про репрезентативний склад груп, що беруть участь у консультаціях шляхом відбору на дебати і семінари. Слід також підготувати мешканців до зустрічі з владою на окремих вступних семінарах, у яких беруть участь тільки мешканці, дбати про зручні дати та години консультаційних зустрічей, підвищувати прозорість, тобто: робити протоколи консультацій, списки учасників, висвітлювати консультації в мас-медіа, широко оприлюднювати результати консультацій. Особливий момент - відстеження результатів консультацій, врахування владою висловлених мешканцями позицій» [63].

Натомість, польські експерти, вивчивши досвід громадських організацій, наголошують «на важливості етапу безпосереднього проведення громадських консультацій. Необхідно потурбуватися про те, щоб усі присутні на дебатах мали спільну відправну точку у дискусії. Найкращим способом буде публічне представлення діагностики місцевого середовища (і можливо іншої важливої

інформації, наприклад, про те, які з визначених під час діагностики проблем є у компетенції місцевої влади). Робота має бути запланована так, щоб після дискусії залишився час на підведення підсумків і узагальнень» [72]

Залучення мешканців до процесів ухвалення управлінських рішень має різні шляхи, а саме:

- стимулювання місцевих громадських ініціатив, які, насамперед, спрямовані на соціально-економічний розвиток певної адміністративно-територіальної одиниці та підтримці органів місцевого самоврядування у реалізації таких проєктів;

- розвиток інструментів регулювання суспільних відносин на базі збільшення самоідентифікації населення з певною територією відповідного населеного пункту або формування почуття малої Батьківщини;

- удосконалення інструментів громадського моніторингу соціально-економічних показників, проведення соціально-економічних реформ, реалізації успішних інвестиційних проєктів, становлення системи збору та поширення позитивних практик проведення реформування на місцевому та регіональному рівнях;

- налагодження системи партнерських взаємин між органами місцевого самоврядування та територіальною громадою [70].

Громадський моніторинг і контроль можуть існувати тільки за умов тісної співпраці місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та громадськості. Громадське контролювання, як зазначає Д. Березовський «потрібний елемент для прозорості та відкритої діяльності центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування та повинне стати сталою умовою для гарантування демократичної діяльності структури державного управління. Громадський моніторинг повинен впливати на органи місцевого самоврядування та органи публічної влади через стадію оприлюднення підсумків. Проте для введення підсумків громадського моніторингу в роботу потрібно формувати належні процедури зворотного зв'язку» [6].

Також, ще одним цікавим трендом останніх років є формування так званих «розумних міст». Зарубіжні дослідники, насамперед М. Бетті «наводять приклад розумного міста Амстердама в контексті того, що міста стають розумними не тільки в тому, як вони можуть автоматизувати рутинні функції, що обслуговують конкретних людей, будівлі та системи руху, а й в тому, як вони можуть контролювати, розуміти, аналізувати та планувати місто для підвищення ефективності, справедливості та якості життя для своїх громадян у режимі реального часу» [73].

Зокрема, у Амстердамі зайнялися впровадженням такої концепції ще 2009 року, причому перші спроби втілити її в життя не викликали у мешканців позитивної реакції, а швидше навпаки. Це можна пояснити тим, що були розроблені додатки, зокрема для пошуку туалету, чи найбільш освітленої квартири, чим користувалися шахраї або ті, хто переховувався від поліції. Проте, сьогодні в Амстердамі посали по-новому підходити до ухвалення управлінських рішень у сфері публічного адміністрування. Зокрема, як зазначають автори, «розроблений і працює портал Amsterdam Smart City ([amsterdamsmartcity.com](http://amsterdamsmartcity.com)), завдяки якому є доступними різноманітні ініціативи та проекти, спрямовані на те, щоб покращити міську життєдіяльність, залучити громаду та бізнес до цих процесів. Місту надається статус міської живої лабораторії, яка надає бізнесу дозвіл на тестування та демонстрацію інноваційних продуктів та послуг» [71].

Саме завдяки такому партнерству формується сучасна інфраструктура для того, щоб проводити обмін знаннями та навчатися. З'являється можливість реалізувати конкретні проекти, які спрямовані на розвиток енергозберігаючих систем, впровадження інноваційних проектів у сфері транспорту, медичній сфері, діджиталізації населення. Сьогодні «потік транспорту регулюється в теперішньому часі, аби не створювати затори, за допомогою GPS навігаторів. Освітлення на вулицях залежить від потоку людей, тобто відбувається надмірна економія. У місті створений департамент досліджень, який за допомогою статистичних даних бачить всі проблеми міста, і одразу ж шукає оптимальні вирішення проблеми» [71]. Даним проектам притаманна зосередженість за

певними напрямками: енергетика, цифрове місто, мобільність, управління та освіта тощо.

Таким чином, можна сказати, що практика реформування органів публічної влади в країнах світу продемонструвала різноманітність способів підготовки та ухвалення управлінських рішень, наявність різноманітних чинників, які визначають такі особливості. Сього системи державного та місцевого самоврядування налагодила тісну комунікацію з громадськими організаціями, які є активними учасниками процесу підготовки та ухвалення управлінських рішень на усіх рівнях. Завдяки цьому суттєво зросла ефективність роботи органів публічної влади, якість надання адміністративних послуг.

### *3.2. Удосконалення організаційно-правового забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень*

Україна не тільки декларує уніфікацію національних нормативно-правових актів до стандартів Європейського Союзу, але й на виконання зобов'язань наших європейських партнерів поступово проводить реструктуризацію органів публічної влади. Відповідні служби Європейського Союзу проводять постійний моніторинг дотримання Україною своїх зобов'язань. Європейськими та світовими стандартами публічної служби є справедливість, об'єктивність, неупередженість, відповідальність та відданість інтересам суспільства.

З огляду на те, що показник результативності управлінських рішень – це критерій, який демонструє компетенцію державних службовців, переорієнтацію кадрового складу державного управління України на такі норми, що відповідають міжнародним стандартам, актуальності набуває питання, яке пов'язане із зростання професійного рівні працівників центральних та місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

На нашу думку, основними шляхами удосконалення інструментів забезпечення ефективної та якісної організації процесу прийняття управлінських рішень повинні стати:

– наповнення новим якісним змістом і покращення управлінських функцій

та завдань відповідно із сучасними умовами;

- підготовка інноваційних інструментів розвитку технологій і засобів, які використовуються у публічній службі;

- інформаційно-інституційне забезпечення та супровід розробки та реалізації управлінських рішень;

- підготовка та удосконалення організаційних компонентів управлінської структури, яка містить, наприклад, організаційні схеми, організаційні методи чи організаційні процеси реалізації технологій інноваційного характеру та методики ухвалення управлінських рішень;

- організаційне упорядкування взаємозв'язків зворотного та прямого впливів між компонентами управлінської системи;

- кадрове забезпечення та підготовка оптимальної комунікації фахівців управлінської системи;

- методологічне забезпечення реалізації процесу аналізу, оцінки роботи та використання моніторингу інновацій;

- визначення якісного рівня результату діяльності системи ухвалення управлінських рішень, які є керованими та вкладу управлінської діяльності у даний процес;

- удосконалення фінансової та економічної основи та обґрунтування витратів на функціонування управлінських систем.

На нашу думку, реалізація стратегічних планів реформування інновацій повинне відбуватися відповідно до певної процедури та під супроводом науково-теоретичного, організаційного, фінансово-економічного та методологічного характеру із забезпеченням системності якісного впливу за допомогою синтезу методик, інновацій та технологій для того, щоб гарантувати ефективність результатів діяльності об'єктів, які є керованими.

Повномасштабне російське військове вторгнення в Україну у 2022 році відкрило новий етап у розвитку громадянського суспільства в нашій країні, продемонструвала визначальний вплив громадськості на суспільно-політичні процеси, стало суттєвим поштовхом для розуміння необхідності оновлення та

реформування публічної влади. Такі суспільно-політичні явища потребують формування повноцінних, а не декларативних інститутів громадянського суспільства, які здатні отримати та обробити інформацію на початкових стадіях підготовки державно управлінських рішень, запропонувати владі та суспільству альтернативні шляхи вирішення проблем, реалізувати постійний контроль за процесом втілення у практику управлінських рішень [64].

Громадянське суспільство і держава утворюють певну єдність, яка розглядається як сучасний механізм ухвалення державно управлінських рішень. Як зазначає відомий український політолог та фахівець у галузі державного управління С. Телешун «упроцесі державотворення вона виявляється в тому, що чим більш розвиненим є громадянське суспільство, тим демократичніша держава, тим більше вона діє в інтересах громадянського суспільства і його інститутів. І навпаки, чим менш розвинене громадянське суспільство, тим сильніша держава, тим більше вона обмежує самоврядні та саморегулюючі можливості суспільства. Водночас розвиток громадянського суспільства і характер його взаємовідносин з владою залежить від умов, насамперед політично-правових та економічних, які формує сама держава» [64].

Відповідальністю влади є проведення реформ в Україні, формування балансу інтересів держави, бізнесу і громадянського суспільства, транспарентність та якість виконання обов'язків на основі новітніх підходів, дотримання прав і свобод людини і громадянина.

Відповідальністю бізнесу охоплюється розвиток та підтримка бізнес-середовища, громадянського суспільства та держави, належної сплати податків, проведення ефективних інвестицій до державної економіки, забезпечення засад, які передбачають якісну працю та конкуренцію.

Відповідальністю, що володіє громадянське суспільство, є контроль влади, існування на основі принципів, які побудовані на гідності та неухильному дотриманні норм вітчизняного законодавства. Насправді, і влада, і бізнес зацікавлені у формалізації комунікації, формуванні прозорих моделей взаємин із залученням інститутів громадянського суспільства. Необхідність бізнесу в



інституціоналізації комунікації з владою зумовлена потребою легітимації своєї участі у процесах ухвалення державно-управлінських рішень, забезпеченні врахування різних інтересів, захисті прав власності тощо. Натомість влада отримує додаткові інструменти регулювання економічної політики, що, у свою чергу, сприятиме економічному зростанню, допоможе вирішувати назрілі соціальні проблеми, а також оперативно реагувати на виклики у різних сферах життя суспільства.

Водночас до перспективних напрямів розвитку залучення громадськості до процесу підготовки та ухвалення управлінських рішень віднесемо:

- легалізація лобістики на основі відповідних змін нормативно-правової бази, яка передбачає участь громадськості у процесі підготовки та ухвалення управлінських рішень. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність розмежування законодавством різних видів громадських об'єднань, які орієнтуються на забезпечення інтересів суспільства (у Сполучених Штатах Америки аналогом є public interest groups);

- створення передумов для належного та ефективного залучення до підготовки та ухвалення управлінських рішень громадських організацій, які представляють інтереси підприємців, формування такої державної політики, яка забезпечує їх інтенсивне залучення до процесів ухвалення рішень стратегічного характеру на рівні експертного середовища;

- активізація національної програми щодо підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які повинні стати фахівцями у сфері комунікації органів державної влади та підприємництва, обов'язковість щодо застосування основних засад політики публічного характеру, насамперед, лобіювання, визначення конфлікту інтересів, до діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

- підтримка становлення новітнього засобу, який має функціональне представництво інтересів – Government Relations (комунікація з урядовими структурами), охоплюючи практично усю публічну діяльність. Його база має бути представлена спеціальними технологіями з формування взаємодовіри органів

державних влади, бізнесу та неурядових організацій. Головно. Метою створення такого майданчику має стати одержання не тільки взаємовигідних, але й корисних для суспільства результатів.

Таким чином, за допомогою інституціоналізацією комунікації органів державної влади, бізнесу та громадських організацій є можливість зацікавленим сторонам суттєво знизити рівень своїх втрат, зусиль при досягненні цілей та забезпечити належним чином їх легітимацію у сприйнятті громадськістю.

Щодо вимог до процедури ухвалення управлінського рішення, то ключовим чинником, який визначає якість його виконання, є належний кадровий ресурс. Системі кадрового забезпечення діяльності органів державної влади та, особливо, органів місцевого самоврядування, в Україні потрібні якісні трансформації та зміни. Основним напрямом таких реформ має стати врахування світового та європейського досвіду, відповідність європейським стандартам, головним концепціям державної кадрової політики та необхідністю підготовки якісно нових підходів у кадровому забезпеченні.

Таким чином, до ключових принципів, на яких має бути побудоване кадрове забезпечення органів публічної служба в нашій країні, варто віднести:

- принцип демократичного відбору претендентів на публічну службу та їх просування службовими щаблями на основі професійних якостей;
- принцип навчання впродовж усього життя державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, їх мотивації до розвитку службової кар'єри, систематичне оновлення кадрів в органів публічної влади та постійний контроль за їх діяльністю;
- принцип заслуг, згідно якого добір кадрів відбувається на основі здібностей, умінь, знань за умов відкритого конкурсу;
- принцип комплектування за контрактом із використанням професійних тестів та персональною відповідальністю керівника;
- змішаний принцип, згідно якого орган публічної влади поєднує найману та кадрову системи [34].

Дослідивши передові світові практики організації кадрової політики в

системі публічної служби, наголосимо, що українські можновладці повинні, на нашу думку, вибудувувати політику у цій сфері на основі польського досвіду. Адже запроваджена у цій країні у 1998 році система державної служби ефективно інтегрована до стандартів Європейського Союзу на основі таких важливих принципів як конкурентноздатність та прозорість у процесі кадрового відбору, оцінювання та мотивування, професійного навчання та кадрового зростання.

Як зазначають українські дослідники, для того, щоб «уникнути бюрократизації процесу відбору працівників, у Польщі конкретно визначені суворі вимоги до претендентів на посади в приватному секторі. Робота держслужбовців ґрунтується на чотирьох правилах: фаховість, надійність, позапартійна приналежність та політичний нейтралітет. Зокрема, претенденти перед тим, як отримати статус держслужбовця, повинні пройти спеціалізовані процедури впродовж декількох років. Кандидата призначають на пост на основі тимчасового контракту (до 3 років). У цей час робітник здійснює стажування протягом шести місяців і одержує деяку початкову фахову підготовку. Підготовчий термін завершується іспитом, котрий складають екзаменаційній комісії. У випадку позитивного результату і за умови, що претендент на посаду володіє університетським ступенем, має стаж роботи на державній службі два роки, знає принаймні одну іноземну мову, що є робочою мовою у Євросоюзі, чи одну з наступних іноземних мов: арабська, білоруська, китайська, ісландська, японська, норвезька, російська, українська, і не перебуває в резерві збройних сил, кандидат одержує контракт на роботу в державному секторі на невизначений термін» [47].

Окрім того, на нашу думку, доречним стане використання певних принципів японського та американського підходів ролі кадрового забезпечення в роботі організації, особливо в частині усвідомлення суті управлінської діяльності. Зокрема, з американського досвіду можна запозичити орієнтацію на досягнення високих результатів діяльності організації, а з японського – поліпшення щоденної діяльності та орієнтація на максимальне використання таланту і знань службовців для забезпечення якісної та ефективної роботи центральних та місцевих органів

виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Окрім того, переваги японського досвіду кадрового забезпечення полягають, як зазначають українські дослідники, в тому, що «коли здійснити аналіз сучасної європейської та американської методики державного кадрового забезпечення, то безумовним стане висновок про те, що якраз японський підхід міститься в їхній основі. Ключову роль у даному підході відіграє переконання про те, що персонал – вирішальний чинник гарантування конкурентоспроможності та основна дієва сила соціуму» [57].

Тому, на основі дослідження зарубіжного досвіду роботи з персоналом у системі публічної служби, можна запропонувати наступні рекомендації для впровадження в українську практику:

- використання індивідуальних здібностей державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування відповідно до стратегічних цілей установи чи організації;
- орієнтація на професійну підготовку та навчання, адаптацію персоналу відповідно до змін в системі публічної служби, а також із врахуванням впровадження управлінських інновацій;
- узгодження інтересів державної установи чи організації із потребами, запитами чи прагненнями працівника;
- забезпечення сприйняття та використання інновацій через відповідну мотивацію персоналу;
- ретельний відбір співробітників, який побудований на основі прозорих та чітких критеріїв оцінювання;
- формування єдиної унікальної культури організації.

Також важливою складовою кадрового забезпечення роботи органів державної влади та місцевого самоврядування мають стати відповідні умови праці. Адже кожен співробітник повинен мати оплату праці відповідну до результатів його роботи та атестування і оцінки фахової діяльності. Таким чином, щоб залучити до роботи в системі органів державної влади та місцевого самоврядування найбільш кваліфікованих працівників, потрібно посилити

мотивацію та стимулювання їх діяльності, гарантії соціальної захищеності та різні заохочення.

На нашу думку, доцільним було б формування фонду службового житла. Ті із працівників, хто продемонстрував відповідно до чітких та прозорих критеріїв якісну роботу та має необхідний стаж, могли отримати квартири у власність. Також надання житлової площі у гуртожитках, на нашу думку, привертало б увагу до системи публічної служби та сприяло закріпленню на посадах державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування енергійного та молодого персоналу, адже саме для молодих фахівців житлове питання є одним із найбільш гострих.

На думку українського дослідника О. Сабадоша, проведення реформи публічної служби в Україні «спричинене виникненням наднаціональних інститутів, світовою конкуренцією та становленням громадського суспільства. Дослідження обставин втілення компонентів нового державного менеджменту в адміністративну реформу України дозволяє стверджувати, що існуючий офіційно встановлений простір не допомагає пришвидшувати реформи. Окрім нерозвиненості великої кількості інститутів, притаманних західним державам, та потрібних для вдалих реформ взаємозв'язків держави та соціуму згідно з концепцією нового державного менеджменту, в Україні на додаток має несприятливий вплив брак спрогнозованого взаємозв'язку програм реформування в сфері державного управління, дефіцит політичного характеру керівництва держави для переборення спротиву державного апарату змінам» [57].

Дослідження практики кадрової підтримки публічного управління в країнах світу, на нашу думку, можна констатувати, що національному кадровому забезпеченню потрібні радикальні реформи.

Найбільш важливими завданнями у цьому напрямку є:

- поліпшення соціальних умов для працівників центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- створення дієвої системи мотивацій та подальше реформування системи оплати праці у галузі;

- підтримка активності та творчості працівників, їх креативності, налагодження необхідної комунікації та порозуміння, формування сприятливого психологічного клімату у колективі;

- постійне та безперервне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування тощо.

На нашу думку, основними шляхами удосконалення інструментів забезпечення ефективної та якісної організації процесу прийняття управлінських рішень повинні стати:

- наповнення новим якісним змістом і покращення управлінських функцій та завдань відповідно із сучасними умовами;

- підготовка інноваційних інструментів розвитку технологій і засобів, які використовуються у публічній службі;

- інформаційно-інституційне забезпечення та супровід розробки та реалізації управлінських рішень;

- підготовка та удосконалення організаційних компонентів управлінської структури, яка містить, наприклад, організаційні схеми, організаційні методи чи організаційні процеси реалізації технологій інноваційного характеру та методики ухвалення управлінських рішень;

- організаційне упорядкування взаємозв'язків зворотного та прямого впливів між компонентами управлінської системи;

- кадрове забезпечення та підготовка оптимальної комунікації фахівців управлінської системи;

- методологічне забезпечення реалізації процесу аналізу, оцінки роботи та використання моніторингу інновацій;

- визначення якісного рівня результату діяльності системи ухвалення управлінських рішень, які є керованими та вкладу управлінської діяльності у даний процес;

- удосконалення фінансової та економічної основи та обґрунтування витратів на функціонування управлінських систем

Таким чином, особливо в умовах масштабного російського вторгнення,

питання удосконалення існуючих та пошук нових нормативно-правових та інституціональних підвалин реформування публічної служби в Україні, залучення громадськості до участі у формуванні державної політики стає ще більш актуальним. Усе це сприятиме також ухвалення якісних та ефективних управлінських рішень системі публічної служби в Україні.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання дослідження, нами зроблені наступні найбільш важливі висновки та узагальнення:

*По-перше*, управлінська діяльність у широкому розумінні є постійним та безперервним процесом, який впливає на такі її об'єкти як колектив, індивід, держава, технологія та ін., насамперед з метою досягнення максимального результату за мінімальних ресурсних і часових витрат. У наукових дослідженнях сутність управлінського рішення визначається по-різному. Таке визначення, насамперед, включає загальні засади теорії прийняття рішень та питання, які носять соціальний, організаційний та психологічний характер.

Для визначення управлінських рішень необхідно дотримуватись низки вимог, до яких віднесемо:

– *належна обґрунтованість* повинна проявлятися у необхідності ухвалення рішення, яке опирається на достовірну та максимально повну інформацію. Для формулювання управлінського рішення необхідно провести належний аналіз науково-технічного потенціалу організації, ресурсного забезпечення програмованих заходів, чітко визначити цільові функції розвитку, а також соціальні та економічні перспективи організації. Також потрібно провести пошук новітніх способів і видів обробки соціально-економічних та науково-технічних даних;

– *своєчасний характер*, який передбачає, що управлінські рішення мають цілком корелюватися із завданнями і потребами громадян, територіальних громад тощо. Якщо управлінське рішення впроваджується надто рано, то може бути небезпека відсутності належного ґрунту, що буде сприяти негативним проявам. Якщо рішення впроваджуються надто пізно, це також може бути шкідливим для окремих громадян, територіальних громад, верств населення. Адже такі рішення вже не можуть допомогти вирішити перезрілі проблеми і стануть каталізатором негативних процесів;



– *необхідна змістовна повнота* має передбачати, що управлінські рішення повинні охопити увесь напрям, підрозділ чи організацію, усі віхи розвитку. Тому управлінськими рішеннями мають охоплюватися: ресурси для їх реалізації, система цілей щодо кінцевого результату, використані методи реалізації цілей, терміни забезпечення цілей, форми співробітництва різних структурних підрозділів, підтримка реалізації проєкту на усіх стадіях;

– *наявність необхідних владних повноважень*, що передбачає суворе дотримання у процесі реалізації управлінських рішень прав та обов'язків, які визначені законодавством, а також збалансований характер повноважень і прав усіх управлінських ланок;

– *узгодженість* із ухваленими та впровадженими раніше управлінськими рішеннями.

Проте, у практичній діяльності органів державної влади існує низка чинників, які суттєво впливають на процес ухвалення управлінських рішень. До таких віднесемо:

1. *Ступінь ризику*. Варто відзначити, що постійно існує велика ймовірність ухвалення рішення, що буде носити негативний вплив на роботу підрозділу. Тому особи, які ухвалюють рішення, повинні свідомо або підсвідомо враховувати чинник ризику, адже він чітко пов'язаний з високим рівнем відповідальності.

2. *Тривалість часу для ухвалення рішення*. Найчастіше керівник не володіє достатнім часом для проведення аналізу усіх можливих варіантів ухвалення рішення, оскільки є брак часу.

3. *Ступінь підтримки колективом*. Цей чинник повинен враховувати те, що нових керівників організація може одразу не сприймати. Це, безумовно, негативно впливає на довіру при комунікації. Тому якщо порозуміння та підтримки колективу не вистачає, то питання необхідно вирішувати на основі власних міркувань, що має сприяти ефективному виконанню ухвалених рішень.

4. *Особисті якості керівника*. Це один із найбільш значимих чинників. Незважаючи на те, що керівник ухвалює рішення та відповідає за нього, він повинен ухвалювати правильні управлінські рішення.

5. *Політика організації*. При ухваленні управлінських рішень повинні враховуватись суб'єктивні чинники, такі як: статус керівника, престиж управлінського рішення, воля та ухвалення рішення та ін.

*По-друге*, режим воєнного стану наклав чимало обмежень щодо діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в частині підготовки, ухвалення та оприлюднення управлінських рішень. Зокрема, під час воєнного стану військово-цивільні, військові адміністрації та органи місцевого самоврядування можуть не оприлюднювати проекти рішень. Також робота місцевих рад та депутатських комісій не оголошується попередньо та може, за рішенням ради, відбуватися в закритому режимі. Публічні електронні реєстри, зокрема, які стосуються містобудівної документації, земельних ділянок, також можуть бути закритими для громадян. Окрім того, у більшості громад тимчасово припинилося проведення конкурсів або відтермінувалися проекти бюджетів участі. Це, звичайно, викликано специфікою бюджетного процесу в умовах воєнного стану та дефіцитом фінансових ресурсів.

Також зміни до Закону України *Про правовий режим воєнного стану* від 12 травня 2022 року №389-VIII надали можливість головам територіальних громад одноосібно ухвалювати рішення з питань, які за умов мирного часу належать до повноважень колегіальних органів місцевого самоврядування.

У системі функціонування механізмів ухвалення управлінських рішень варто виокремити нормативно-правовий, фінансово-економічний, адміністративно-організаційний та інформаційно-аналітичний. Деякі науковці окремо виділяють соціально-психологічний механізм.

Кожен із механізмів має свої особливості.

1. Нормативно-правовий зумовлює певні обов'язки та норми, визначається комплекс режимів його діяльності.

2. Адміністративно-організаційний механізм формується із сукупності організаційних елементів, які гарантують внутрішнє функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування.

3. Інформаційно-аналітичний механізм формується інформаційно-аналітичне забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень, таких як збір, аналіз та поширення даних, організація системи комунікаційного потоку, створення відповідних баз даних тощо.

4. Фінансово-економічний механізм забезпечує оцінку та вимір витрат суспільства на процес діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, є мірилом ефективності ухвалення та втілення управлінських рішень.

5. Соціально-психологічний механізм пов'язаний із зростанням значення соціально-психологічних чинників, які базуються на менталітеті суспільства, мотивації, суспільних настроях, ставленні до органів державної влади та місцевого самоврядування зі сторони громадськості.

*По-третє*, на прикладі Управління у справах сім'ї та молоді Департаменту соціальної політики Чернівецької міської ради ми розглянемо стан функціонування системи прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.

Отже, Управління у справах сім'ї та молоді Чернівецької міської ради складається із двох відділів: відділ сім'ї та гендерної політики та відділ молодіжної політики.

До основних завдань Управління належать:

– забезпечення у Чернівецькій міській територіальній громаді реалізацію основних напрямів державної молодіжної політики та національно-патріотичного виховання молоді;

– підготовка обґрунтованих пропозицій щодо покращення державної молодіжної політики, розробка та впровадження в життя цільових програм з питань молодіжної політики на території Чернівецької міської територіальної громади та контроль за їх виконанням;

- проведення організаційних заходів щодо соціальної адаптації та розвитку молоді, утвердженню громадянської та національної ідентичності, поширенню волонтерського руху та здорового способу життя;
- організація конкурсів, фестивалів та інших заходів серед молоді, проведення змістовного дозвілля, популяризація історико-культурної спадщини;
- підтримка діяльності молодіжних громадських організацій;
- поширення міжнародного співробітництва серед молодіжних організацій;
- проведення зустрічей із молоддю Чернівецької міської територіальної громади щодо організації роботи;
- оперативне та систематичне оприлюднення інформації, що належить до компетенції відділу молодіжної політики Чернівецької міської ради.

Для дослідження процесу прийняття управлінських рішень в Управлінні сім'ї та молоді Чернівецької міської ради ми обрали програму *Молодіжна політика Чернівецької міської територіальної громади на 2021-2023 роки*, яку готує та впроваджує Управління.

Загалом, процес підготовки та ухвалення управлінських рішень в Управлінні сім'ї та молоді Чернівецької міської ради складається з наступних етапів:

1. *Етап дослідження проблемної ситуації.* На цьому етапі діагнозу проблеми виявляють та вивчають стан системи та досліджують проблемну ситуацію. Існуючий у підрозділі стан системи управління дозволяє керівництву і працівникам виявити проблеми у сфері молодіжної політики Чернівецької міської територіальної громади. Виконуються наступні дії: пошук та відбір інформації, розрахунок та оцінка аналізованих показників, встановлення певних відхилень та залежностей.

2. *Формулювання цілей та зіставлення їх з дійсністю.* Для цього етапу характерним є визначення та встановлення завдань і цілей вирішення назрілих проблем. На практиці в Управлінні сім'ї і молоді застосовуються різні методики формування цілей: від звичайного переліку до побудови дерев цілей з характеристиками їх пріоритетів. Формулювання мети і цілей має чіткі кількісні

показники, які є основою для прогнозування ступеня їх досягнення.

Також при визначенні мети обов'язково враховуються усі реальні можливості її реалізації, зокрема, наявні ресурси та внутрішні резерви Управління. Нарешті, формулювання мети і цілей та можливих управлінських впливів від їх реалізації корелюється із нормативно-правовими нормами у даній сфері, а також відповідає установкам та рекомендаціям вищих управлінських органів влади.

*3. Прогнозування варіантів.* На етапі прогнозування вірогідних варіантів реалізації програми визначається максимально повна сукупність способів та засобів досягнення цілей. Для вирішення обґрунтованого управлінського рішення необхідно чітко уявити майбутній стан системи, процесу, які потребують відповідного прогнозу.

У Чернівецькій міській територіальній громаді одним із основних способів забезпечення цієї роботи є організація ефективної співпраці з громадськими організаціями. Спільними зусиллями виконавчих органів Чернівецької міської ради та громадських організацій проводяться різноманітні заходи, зокрема: щорічні традиційні популярні загальноміські молодіжні фестивалі, конкурси, змагання, конференції, семінари, «круглі столи», тренінги тощо.

Особливістю цієї діяльності є гнучкість підходів до форм і методів роботи щодо надання допомоги молоді, які ґрунтуються на результатах системних досліджень основних тенденцій розвитку молодіжної культури, психологічних особливостей молодих людей тощо. Важливим є питання зайнятості молоді, працевлаштування та пошук першого робочого місця. Значну увагу планується приділити профорієнтаційній роботі, залученню молоді до роботи в органах місцевого самоврядування, налагодженню тісної системи співпраці з бізнес структурами та центром зайнятості.

Вирішення зазначених проблем потребує від виконавчих органів Чернівецької міської ради розроблення та впровадження низки системних організаційних заходів та відповідного фінансування зазначених заходів, в тому числі, за рахунок коштів бюджету Чернівецької міської територіальної громади.

4. *Вибір та оцінка припустимих альтернатив.* Виявлені альтернативи необхідно розглянути з урахуванням певних обмежень, зокрема: нормативно-правових, ресурсних, морально-етичних, соціальних та ін. Перевага надається тим варіантом, які забезпечують максимальну ефективність та якість управлінського рішення.

5. *Визначення термінів, процедур та виконавців реалізації ухваленого рішення.* На цьому етапі власне управлінське рішення поділяється на певні компоненти, котрі мають чітку кількісну та часову прив'язку.

6. *Оформлення проєкту програми у формі нормативного акту,* з визначенням ймовірності його ухвалення постійною комісією та сесією Чернівецької міської ради.

7. *Затвердження проєкту рішенням сесії Чернівецької міської ради №1246 від 25 травня 2023 року (зі змінами).*

8. *Інформування про ухвалене рішення.* Так, з метою створення необхідних умов для подальшої організації роботи щодо виконання рішення його зміст, терміни повинні бути доведені до виконавців та громадськості шляхом оприлюднення.

9. *Планування.* Цей етап передбачає деталізацію рішення та підготовку організаційних заходів. У практиці Управління сім'ї та молоді Чернівецької міської ради склалися різні методи розробки планів організаційних заходів з реалізації управлінських рішень. До них варто віднести: традиційні текстові плани; плани-графіки; сітьові плани; картотеки невідкладних заходів тощо. Керівники підрозділу самостійно визначають методи розробки плану.

10. *Відбір виконавців.* Відбір виконавців в Управління сім'ї та молоді Чернівецької міської ради проводиться із дотриманням наступних правил та вимог:

- чітко розуміти функціональні обов'язки виконавців;
- враховувати знання, уміння, досвід та індивідуальні особливості;
- включати до групи виконавців працівника, який володіє необхідною кваліфікацією, компетенцією та забезпечений об'єктивною інформацією, яка

потрібна для виконання поставленого завдання;

– основний виконавець програми повинен входити до складу підрозділу, який володіє основною частиною інформації та здійснює основну частину реалізації програми;

Також буває, що відповідно до цілей і завдань реалізації програми, виникає необхідність уточнити або частково змінити функціональні обов'язки виконавців.

11. *Ресурсне забезпечення програми.* Ресурсне забезпечення роботи виконавців програми є запорукою успішної реалізації управлінського рішення. Тому досить важливо, що розв'язання проблем нормативно-правового чи організаційного, фінансового чи інформаційного характеру вимагає від керівника чітких та узгоджених з іншими підрозділами Чернівецької міської ради дій.

12. *Контроль за виконанням управлінського рішення.* Цей етап передбачає перевірку якості виконання управлінських рішень за допомогою зіставлення фактично досягнутих результатів цієї діяльності із планованими у нормативних документах. Також перевіряється рівень вирішення питань. Таким чином, управлінський контроль дає можливість виявити відхилення, помилки та недоліки і запобігти їм.

13. *Підбиття підсумків виконання програми.* На даному етапі директор департаменту соціальної політики Чернівецької міської ради спільно із керівниками Управління сім'ї та молоді ретельно аналізують всю виконану роботу, спів ставляють її з основними цілями і завданнями, які впливають з управлінських рішень, які розроблені для її виконання. В Управлінні сім'ї та молоді використовують різні форми підбиття підсумків реалізації управлінських рішень, зокрема: обговорення підсумків на нарадах, засіданнях колегії, у формі видання наказів тощо. Також при підбитті результатів відзначають кращих виконавців, а, за потреби, тих, хто з неповажних причин не впорався з дорученими завданнями.

14. *Інформування (звіти) про виконання рішення.* Заключний етап реалізації управлінського рішення. Його завданням є, по-перше, своєчасне інформування керівників вищих органів влади про реалізацію програми, що є необхідною

умовою ефективного управління. По-друге, це своєрідна форма зворотного зв'язку, яка дає можливість об'єктивно оцінити якість виконання управлінського рішення та здійснити вплив на розробку та впровадження наступних програм розвитку.

*По-четверте*, можна сказати, що практика реформування органів публічної влади в країнах світу продемонструвала різноманітність способів підготовки та ухвалення управлінських рішень, наявність різноманітних чинників, які визначають такі особливості. Сього системи державного та місцевого самоврядування налагодила тісну комунікацію з громадськими організаціями, які є активними учасниками процесу підготовки та ухвалення управлінських рішень на усіх рівнях. Завдяки цьому суттєво зросла ефективність роботи органів публічної влади, якість надання адміністративних послуг.

По-п'яте, На нашу думку, основними шляхами удосконалення інструментів забезпечення ефективною та якісною організацією процесу прийняття управлінських рішень повинні стати:

- наповнення новим якісним змістом і покращення управлінських функцій та завдань відповідно із сучасними умовами;
- підготовка інноваційних інструментів розвитку технологій і засобів, які використовуються у публічній службі;
- інформаційно-інституційне забезпечення та супровід розробки та реалізації управлінських рішень;
- підготовка та удосконалення організаційних компонентів управлінської структури, яка містить, наприклад, організаційні схеми, організаційні методи чи організаційні процеси реалізації технологій інноваційного характеру та методики ухвалення управлінських рішень;
- організаційне упорядкування взаємозв'язків зворотного та прямого впливів між компонентами управлінської системи;
- кадрове забезпечення та підготовка оптимальної комунікації фахівців управлінської системи;
- методологічне забезпечення реалізації процесу аналізу, оцінки роботи та



використання моніторингу інновацій;

– визначення якісного рівня результату діяльності системи ухвалення управлінських рішень, які є керованими та вкладу управлінської діяльності у даний процес;

– удосконалення фінансової та економічної основи та обґрунтування видатків на функціонування управлінських систем.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаєв В. Ю. Обґрунтування прийняття державно-управлінських рішень на основі прогнозування. Актуальні проблеми державного управління. 2011. № 1. С. 29-37.
2. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : навч. посіб. К. : ВПЦ АМУ, 2012. 344 с.
3. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики : монографія. К. : Вид-во УАДУ, 2000. 328
4. Бакуменко В. Д. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень. Наукові розвідки з державного та муніципального управління. 2015. Вип. 1. С. 8-26. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd\\_2015\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd_2015_1_3)
5. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб. : у 2 ч. Київ : ВПЦ АМУ, 2010. Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. 276 с.
6. Березовський Д. О. Моделі формування ефективної системи публічного управління: зарубіжний досвід моніторингу та контролю. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2013\\_6\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_6_12)
7. Богучарова О. І. Емоційний інтелект як чинник ефективності прийняття управлінських рішень у системі державного управління. Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Психологія. 2015. Вип. 21. С. 12-23
8. Борщ В.І. Оцінювання якості управлінського рішення як продукту управлінської діяльності. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Т. 1. Вип. 2/2. С. 151-158.
9. Вайс К. Оцінювання: методи дослідження програм та політики / пер. з англ. Р. Ткачука та М. Корчинської; наук. ред. пер. О. Кілієвич. К. : Основи, 2000. 671 с.
10. Величко В. О. Проблеми прийняття управлінських рішень керівниками місцевих державних адміністрацій. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Право. 2017. Вип. 24. С. 43-45.
11. Воробйов В. І. Інформаційне забезпечення як основа прийняття ефективних антикризових рішень органами державної влади (на прикладі видавничо-поліграфічної галузі) / В. І. Воробйов, А. М. Штангрет, О. В. Мельников. Ефективна економіка. 2010. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_12\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_12_7)
12. Воронов О.І. Вплив інформаційного потенціалу на сталий розвиток регіону. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2010. Вип.7. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/index.html>

13. Воронов О. І. Моделювання процесів прийняття рішень у сфері публічного управління. Право та державне управління. 2015. № 3. С. 84-91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptdu\\_2015\\_3\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptdu_2015_3_20)
14. Воронов О. І. Психологічні аспекти фактору часу при прийнятті управлінських рішень у сфері публічного управління. Наука і освіта. 2016. № 7. С. 51-58
15. Воронов О.І. Циклічність в системі прийняття рішень органами публічного управління. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ / голов. ред. М.М.Іжа. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. Вип.1 (69). С. 57-63.
16. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. К. : Кондор, 2009. 187 с
17. Глоба Г.О. Розкриття змісту поняття «управлінське рішення» та пошук відповідного йому денотата. URL: [kbuara.-kharkov.ua/e\\_book/conf/2009.../07.pdf](http://kbuara.-kharkov.ua/e_book/conf/2009.../07.pdf)
18. Гонціяз Я. Державне управління в контексті європейської інтеграції. URL : <http://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2016/04/21.pdf>
19. Григоренко Н. В. Прийняття управлінських рішень в системі надання державних послуг у сфері цивільного захисту / Н. В. Григоренко, О. І. Ляшевська. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. 2016. Вип. 1. С. 210-216
20. Гришин В. Інформаційні системи як ефективний засіб забезпечення прийняття управлінських рішень органами державної влади. Вісник Книжкової палати. 2011. № 5. С. 29-32
21. Дегтяр А. О. Управлінські рішення в органах державної влади : моногр. / А. О. Дегтяр, В. Ю. Степанов, С. В. Тарабан ; за заг. ред. А. О. Дегтяря. Х. : С.А.М., 2010. 276 с
22. Драшкович А. І. Прийняття владних рішень як відображення сутності легітимізаційного потенціалу державної влади. Актуальні проблеми політики. 2015. Вип. 54. С. 235-242
23. Дробязко А. М. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах публічного адміністрування. Актуальні проблеми державного управління. 2011. № 2. С. 164-172. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2011\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2011_2_24)
24. Дробязко О. М. Методичні підходи до вдосконалення існуючих механізмів прийняття управлінських рішень в умовах публічного адміністрування. Держава та регіони. 2014. № 3 (47). С. 46-50
25. Інноваційні технології в системі управління проектами. URL: [http://dn.khnu.km.ua/dn/k\\_default.aspx?M=k1286&T=07&lng=1&st=0](http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1286&T=07&lng=1&st=0)
26. Економіка знань: виклики глобалізації та Україна / За заг. ред. А.П.Гальчинського, С.В. Львовчкіна, В.П.Семиноженка. К.: НІСД, 2004. 261 с

- 27.Євтушенко О. Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія : Державне управління. 2014. Т. 239, Вип. 237. С. 47-51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2014\\_239\\_237\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2014_239_237_10)
- 28.Жук Н. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики. Галицький економічний вісник. 2011. №1 (30). С.15-24
- 29.Журавльов В. В. Психологічні чинники професійно-управлінської діяльності в контексті прийняття рішень керівниками органів охорони державного кордону. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2017. № 1. С. 14-22
- 30.Застосування принципів «Е-урядування» в контексті проведення реформ державного управління : наук.-практ. конф. «Е-освіта» задля «Е урядування». «Стратегія-2020» інформаційні технології в державному управлінні (інформаційно-бібліографічний бюлетень). К. : Національна бібліотека України ім.В.І.Вернадського, 2016. С. 8-10.
- 31.Звіт про роботу Управління у справах сім'ї та молоді Департаменту соціальної політики Чернівецької міської ради у 2021 році // Поточний архів Управління у справах сім'ї та молоді Чернівецької міської ради
- 32.Звіт про роботу Управління у справах сім'ї та молоді Департаменту соціальної політики Чернівецької міської ради у 2022 році // Поточний архів Управління у справах сім'ї та молоді Чернівецької міської ради
- 33.Клименко Л.В. Організаційно-економічні механізми управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємств: теорія та практика. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2013. Вип. 5. С. 163-169
- 34.Козюк Я. Актуальні проблеми кадрової політики в галузі державного управління. Державна служба. С. 55-60
- 35.Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Гнатенко М. К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. 2018. Вип. 51. С. 55-62
- 36.Котковський В.Р. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у діяльності органів державної влади. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 4 (51). С.1-6
- 37.Кулешов С. Г. Документаційні ресурси інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у місцевому органі державної влади. Рукописна та книжкова спадщина України. 2005. Вип. 10. С. 302–310.
- 38.Лабан Л. Г. Схожі та відмінні риси в процесі прийняття управлінських рішень в державних, приватних та громадських організаціях. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу

- Києво-Могилянська академія. Серія : Державне управління. 2017. Т. 290, Вип. 278. С. 76-82.
- 39.Мадих А. А. Аналітична модель прийняття управлінських рішень у системі державного управління. Держава та регіони. Серія : Державне управління. 2013. № 1. С. 20-24
- 40.Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / С.В.Мочерний, Я.С.Ларіна, О.А.Устенко ; за ред. С.В.Мочерного. Львів : Світ, 2005. Т.1. 616 с.
- 41.Найдюк С. В. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні. Аспекти публічного управління. 2015. № 9. С. 12-19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2015\\_9\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_9_4)
- 42.Напрями діяльності та заходи програми *Молодіжна політика Чернівецької міської територіальної громади у 2021-2023 роках* // Поточний архів Управління у справах сім'ї та молоді Чернівецької міської ради
- 43.Нарейко В. Розробка управлінського рішення. Економіка та держава. 2009. Вип.1. С.60-63.
- 44.Оксьом І. Управлінські рішення місцевих державних адміністрацій: організаційно-правовий аспект. Публічне право. 2013. Вип. 4 (12). С.61-70
- 45.Олешко О. Нормативно-правовий механізм врегулювання конфлікту інтересів на державній службі в Україні: проблеми та перспективи вирішення. Ефективність державного управління. 2015. Вип.4. С.185-190
- 46.Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.- метод. матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. К. : НАДУ, 2013. 40 с.
- 47.План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування / А. Вишневський (кер. авт. кол.), В. Афанасьєва, Р. Гекалюк та ін. ; за заг. ред. Т. Мотренка. К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. 396
- 48.Подвірна Н. Умови ефективності управлінських рішень. Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку: зб. наук. пр. Львів, 2008. Вип. 23. С. 118-122
- 49.Половцев О. В. Методологічні підходи формування оптимальної моделі процесу прийняття рішень у державному управлінні: особливості управління обмеженими ресурсами. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. 2016. № 2. С. 21-27.
- 50.Попова Л. О. Роль керівника у процесі прийняття управлінських рішень на державній службі. Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління. 2014. № 1. С. 96-104

51. Прийняття управлінських рішень: організаційно% психологічний аспект: навч. посіб. / М.М. Білинська, Ю.В. Ковбасюк. К.: НАДУ, 2011. С. 58- 59
52. Про доступ до публічної інформації: Закон України №2939-VI від 13 січня 2011 року. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2011. №32. Ст.314. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.
53. Програма *Молодіжна політика Чернівецької міської територіальної громади у 2021-2023 роках* // Поточний архів Управління у справах сім'ї та молоді Чернівецької міської ради
54. Радзієвський І. А. Феномен глобалізації та державне управління. URL: <chromeextension://esnphlgnajanjnkcmbpancdjoidceilk/http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/FILOSOFIYA/03-RADZIEVSKIY.pdf>
55. Ресурсне забезпечення програми *Молодіжна політика Чернівецької міської територіальної громади у 2021-2023 роках* // Поточний архів Управління у справах сім'ї та молоді Чернівецької міської ради
56. Результативні показники програми *Молодіжна політика Чернівецької міської територіальної громади у 2021-2023 роках* // Поточний архів Управління у справах сім'ї та молоді Чернівецької міської ради
57. Сабадош Г. О. Адміністративно-державний менеджмент як інструмент реорганізації системи державного кадрового забезпечення / Г. О. Сабадош, А. А. Константинова. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2014. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2014\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_4)
58. Сабурова Г. Б. Обласні державні адміністрації в системі державного управління та їх роль у комплексному забезпеченні управлінських рішень. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління. 2018. Т. 29 (68), № 1. С. 139-145. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa\\_2018\\_29\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2018_29_1_28)
59. Сибіга І. Форми та методи впливу неурядових організацій на прийняття державно-владних рішень. Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. 2012. Вип. 1. С. 242-249
60. Слав'янська Н. Механізм здійснення міжнародних розрахунків за експортно-імпортними операціями за допомогою документарного акредитива. Банківська справа. 2012. Вип. 5. С.58-61
61. Снітчук М.О. Підготовка та прийняття управлінських рішень. URL: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUI:cprk.org.ua/files/pidgotovka\\_ta%2520priynattia.doc+&cd=8&hl=ru&ct=clnk&gl=ua](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUI:cprk.org.ua/files/pidgotovka_ta%2520priynattia.doc+&cd=8&hl=ru&ct=clnk&gl=ua)
62. Соболев М.П. Етика в системі прийняття та реалізації державно управлінських рішень. Економіка та держава. 2010. № 10. С. 167-169
63. Софій О. З. Залучення громадян до процесу прийняття рішень органами місцевої влади шляхом використання потенціалу громадських консультацій

- / О. З. Софій, І. І. Каспрук. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2011. Вип. 6. С. 112-117
- 64.Телешун С.О., Пухкал О. Г. та ін. Інструменти та механізми вироблення й впровадження публічної політики в Україні. Укрінформ, 2019. URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-other\\_news/2713805-instrumenti-ta-mehanizmi-viroblenna-j-vprovadzenna-publicnoi-politiki-v-ukraini.ht](https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/2713805-instrumenti-ta-mehanizmi-viroblenna-j-vprovadzenna-publicnoi-politiki-v-ukraini.ht)
- 65.Терещенко Д. А. Прийняття управлінських рішень у діяльності органів державної влади: аналіз світового досвіду. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 1. С. 143-152
- 66.Технологія підготовки та прийняття управлінських рішень: навч.- медот. посіб. / упор. С. М. Задорожна. Чернігів: ЦППК 2009, 23 с.
- 67.Хрущ, Н.А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами / Н. А. Хрущ, О. С. Корпан, М. В. Желіховська. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 1, т. 1. С. 41-45
- 68.Фролова Л. В. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві / Л. В. Фролова, Н. І. Алексєєва. Європейський вектор економічного розвитку. 2013. № 2. С. 234-243. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever\\_2013\\_2\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2013_2_29)
- 69.Чурсін В.П. Інститут громадських інспекторів як організаційно правова форма забезпечення відповідальності органів місцевого самоврядування. Публічне Управління: теорія і практика. 2011. № 2 (6). С. 213 – 218.
- 70.Шаповал О. А. Природа процесу прийняття рішення та їх класифікація. Молодий вчений. 2018. № 4(1). С. 165-168. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_4%281%29\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_4%281%29_40)
- 71.Amsterdam Smart City. URL: <https://amsterdamsmartcity.com>
- 72.Andrzej Ferens. Jak prowadzić konsultacje społeczne w samorządach? Zasady i najlepsze praktyki współpracy samorządów z przedstawicielami społeczności lokalnych : Przewodnik dla samorządów Praca zbiorowa pod redakcją merytoryczną ekspertów Polskiego Instytutu Demokracji Lokalnej / Andrzej Ferens, Robert Kondas, Ilona Matysiak, Grzegorz Rzeenik, Mariusz Szyrski. Warszawa : Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, 2010. 145 p
- 73.Batty M., Axhausen K.W., Giannotti F., Pozdnoukhov A., Bazzani A., Wachowicz M., Ouzounis G. and Portugali. Smart cities of the future. European Physical Journal. 2012. 214. P.