

навчально-науковий інститут публічного управління та
адміністрування

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри публічного управління та
адміністрування

О.Н. Євтушенко

“ ” 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ: СУТНІСТЬ, ПІДГОТОВКА,

на тему:

ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ

Керівник:

ст. викладач

Верба Світлана Миколаївна

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент:

Доктор наук з державного управління, професор

Андріяш Вікторія Іванівна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконала:

студентка VI курсу групи 639 МЗ

Натальська Наталія Богданівна

Спеціальності:

281 «Публічне управління та адміністрування»

ОПП:

«Публічне управління закладами охорони здоров'я»

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	6
1.1. Сутність та характерні риси управлінських рішень	6
1.2. Класифікація управлінських рішень	13
РОЗДІЛ 2. ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	17
2.1. Етапи підготовки та прийняття управлінських рішень	17
2.2. Методологія прийняття управлінських рішень	24
2.3. Реалізації управлінських рішень та умови їх ефективності	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	39
3.1. Публічно-управлінські рішення як основа реалізації організаційної функції публічного управління	39
3.2. Введення воєнного стану в контексті змін середовища прийняття управлінських рішень	45
3.3. Шляхи підвищення ефективності публічно-управлінських рішень в умовах воєнного стану.....	53
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Прийняття управлінських рішень є однією з провідних задач та основною суттю управлінської діяльності на будь-якому рівні управління. Управлінські рішення є основним інструментом цілеспрямованого управлінського впливу. Вони безпосередньо регулюють розвиток керованої системи, наближають або віддаляють її від досягнення стратегічних цілей. Вони мають також забезпечувати безперебійність та безперервність функціонування об'єкта управління. Управлінське рішення – це комплекс послідовних дій, наслідком яких є певний результат, що задовольняє заздалегідь визначену мету.

Процес прийняття рішень – складна, багатоетапна та трудомістка задача. Зрозуміло, що значною мірою якість управлінського рішення залежить від особистісних здібностей та якостей керівника, його професіоналізму, включаючи рівень теоретичної та практичної підготовки, вміння аналізувати, взаємодіяти з іншими, логічно та творчо мислити, швидко реагувати на ситуацію. В цьому контексті, глибоке розуміння теоретичних аспектів процесу прийняття управлінських рішень є невід'ємною частиною ефективної діяльності керуючого суб'єкта та одним із дієвих шляхів вдосконалення результативності та ефективності управління.

Процес прийняття рішень зазнає змін, що обумовлені безпековою ситуацією в країні. Цей аспект впливає не лише на процес прийняття управлінських рішень органами влади в особі їх керівників. Він спричиняє суттєву зміну умов прийняття та реалізації владних рішень, а отже, впливає на їх ефективність.

Стан наукової розробки теми. Дослідженням загальних питань прийняття управлінських рішень займаються різні вчені, зокрема: Ю. Петруня, О. Загороднюк, О. Онофрійчук, І. Шульженко, В. Лисенко, І. Самойленко. Питання, пов'язані з процесом прийняття управлінських рішень

у сфері публічного управління відображені у наукових працях В. Баштанника, В. Бакуменка, Ю. Кальниша, Г. Атаманчука, В. Авер'янова й інших дослідників.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад багатоетапного процесу прийняття управлінського рішення та підвищення умов ефективності публічно-управлінських рішень в умовах воєнного стану.

Зазначена мета досягається постановкою наступних **завдань**:

- розкрити теоретичні основи дослідження управлінських рішень;
- визначити етапи підготовки та прийняття управлінських рішень;
- окреслити методологію прийняття управлінських рішень;
- охарактеризувати процес реалізації управлінських рішень та з'ясувати умови їх ефективності,
- визначити головні особливості публічно-управлінських рішень,
- окреслити шляхи підвищення їх ефективності в умовах правового режиму воєнного стану.

Об'єктом роботи є процес розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері публічного управління.

Предметом роботи виступає управлінське рішення.

Методи роботи. Для досягнення мети роботи на основі системно-аналітичного методу було здійснене теоретичне узагальнення наявного наукового та навчального матеріалу, розробок і пропозицій вітчизняних вчених, що присвячені дослідженню поняття, сутності, методології, розробці, впровадженню та реалізації управлінських рішень. Для вирішення окремих завдань використовувався проблемно-орієнтовний системного аналізу управлінських явищ і процесів. Виокремлено основні відмінності, що спричиняють зміни в процесі прийняття управлінських рішень, обумовлені введенням правового режиму воєнного стану та наявною безпековою ситуацією. Проаналізовані існуючі пропозиції щодо підвищення їх ефективності, надані пропозиції щодо можливих шляхів їх реалізації.

Апробація результатів роботи. Дане магістерське дослідження

пройшло апробацію на Щорічній XXVII Всеукраїнській науково-практичній конференції: «Могилянські читання – 2024: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональні аспекти» – «Управлінські рішення: сутність, підготовка, прийняття і реалізація».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують вісім підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 86 сторінок, основного тексту 70 сторінок. Список використаних джерел налічує 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність та характерні риси управлінських рішень

Життєдіяльність будь-якого індивідуума – складний процес, невід’ємною частиною якого є пошук відповідей на нескінченну кількість запитань. Він постійно ставить нам безліч задач, які вимагають від нас прийняття рішень. Це стосується усіх сфер життя людини – від особистої (вибір партнера, виховання дітей) до професійної (вибір освіти, професії). Постійного прийняття рішень вимагає і професійна діяльність людини незалежно від соціального положення, рангу, посади.

Починаючи розглядати питання про сутність поняття «управлінські рішення», доцільно спочатку розібратися з розумінням природи поняття «рішення». Сприйняття цього слова, безперечно, буде різнитися в залежності від того, в якій галузі воно застосовано. Філософія визначає рішення як процес та наслідок вибору певних дій. Соціологія сприймає рішення як вибір серед найкращих альтернатив. У сфері права рішення – це вольовий акт, який має юридичні наслідки.

Основоположним в цьому контексті і найбільш конкретним, зрозумілим і визначеним є поняття «математичне рішення», яке трактується як єдина правильна відповідь із множини існуючих, що задовольняє чітко визначеним умовам.

З нашої точки зору, саме так і повинен сприйматись результат рішення як процесу по своїй суті – єдина можлива вірна відповідь, яка задовольняє всі задалегідь задані умови [21].

Поняття «прийняття рішення» визначає його сутність у вузькому та

широкому сенсі. Вузкий сенс окреслює рішення як заключний акт діяльності, якому передуює виявлення проблеми, аналіз можливих варіантів її вирішення, вибір найкращого варіанту її вирішення. Широкий сенс передбачає рішення як поетапний процес, що обмежений визначеним часовим проміжком.

Якщо узагальнювати, то можна окреслити наступні ознаки, притаманні поняттю «рішення»:

- 1) існування конкретної мети, яку необхідно досягти,
- 2) можливість вибору одного варіанту з множини існуючих,
- 3) вольовий акт діючої особи.

Безсумнівно, рішення є і різновидом розумової діяльності людини і її свідомим вибором. Рішення як загальне поняття допускає одноосібність та не обов'язково передбачає спонукання до дії.

Коли мова йде про «управлінське рішення», сутність словосполучення видозмінюється та (передбачає участь двох осіб - суб'єкта, який приймає рішення, і об'єкта, на який здійснюється вплив за допомогою результатів цього рішення для досягнення певної визначеної мети). Важливо, що управлінське рішення може прийматися не будь-яким співробітником, а лише суб'єктом управління – керівником організації (підрозділу) або колегіальним органом (наприклад, спостережною радою, дирекцією). Сутнісною ознакою управлінського рішення є спонукання до дії .

Однозначного трактування поняття «управлінське рішення» не існує. Основною причиною цього, окрім багатоаспектності поняття в сучасному житті, вважається зміст, який відповідає конкретному напрямку події. З точки зору науковців існує безліч визначень поняття «управлінське рішення».

В.С. Юкаєва трактує управлінське рішення як творчий акт суб'єкта управління, що визначає програму діяльності колективу з ефективного вирішення назрілої проблеми на основі знання об'єктивних законів, функціонування керованої системи й аналізу інформації про її стан [44].

Осовська В.С. вважає, що управлінське рішення це сукупний результат творчого процесу суб'єкта управління та дій об'єкта управління для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи [26].

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття «управлінське рішення» за Ю.В. Карпенко та А.С. Кобзар

Управлінське рішення як процес	Це послідовність певних операцій, що складається з трьох основних стадій: розробка рішення, прийняття рішення та його реалізація;
Управлінське рішення як акт вибору	Це прийняття рішень згідно спеціальних правил;
Управлінське рішення як результат вибору	Це добровільні дії, що фокусуються на наявності альтернатив, пов'язаних цілей та спонукань до дій особи, що приймає рішення.

З аналізу опрацьованої літератури можна побачити що, всі три запропонованих підходи задовольняють поняттю сутності управлінського рішення та не суперечать йому, доповнюючи один одного. Дійсно: прийняття управлінського рішення – складний багатоетапний процес, який відбувається проміжком певного часу; він заснований на виборі суб'єктом управління кращої із запропонованих альтернатив; ця альтернатива обирається в результаті аналізу всієї наявної інформації з численної кількості доступних варіантів.

Карпенко Ю.В. та Кобзар А.С. в своїй роботі [17] намагаються об'єднати визначення у понятійні групи (див. Таблиця 1.1) та приводять результати аналізу існуючих джерел (див. Рис. 1.1.1.)



Рис. 1.1.1. Аналіз підходів до поняття «управлінське рішення»

Цікавіше, на нашу думку, є сприйняття поняття «управлінське рішення» з точки зору його контексту:

- в контексті теорії управління основним сенсом прийняття рішення є саме процедура його прийняття, а якщо ми зосередимося на середовищі прийняття рішення – акцент зміститься в сторону умов його прийняття;

- з точки зору організації як складної структури нас буде цікавити відповідність прийнятого рішення особливостям внутрішньої системи функціонування організації;

- в контексті відносин між суб'єктом і об'єктом ми зосередимося на відповідності прийнятого рішення саме ціннісно-нормативній сфері особистостей, що залучені до процесу прийняття рішення, яка має стимулювати їх подальшу активність.

При цьому, процес прийняття рішення можна визначити і як процедуру, спрямовану на вирішення проблеми будь-якого змісту, за умови спрямованості на досягнення певної мети. Можливо зауважити, що існування одного і того ж змісту проблеми не заперечує наявності різноманітності цілей.

«Управлінське рішення як процес (дія) має свої складові, за наявності яких можемо говорити про його повноту, а саме:

1. наявна проблема,
2. суб'єкт управління,
3. об'єкт управління,
4. мета,
5. предмет рішення – розробка, прийняття, реалізація та впровадження управлінського рішення,
6. цільова аудиторія – група осіб, в інтересах якої реалізується управлінське рішення» [42].

Головні дійові особи процесу прийняття управлінського рішення – суб'єкт і об'єкт, між якими існує зв'язок (див. Рис. 1.2).

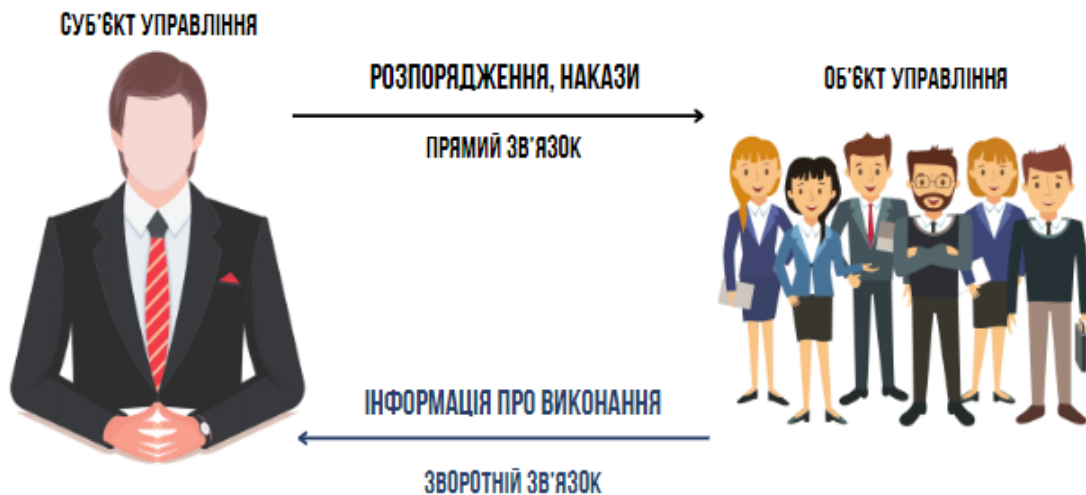


Рис. 1.1.2. Взаємозв'язок між об'єктом та суб'єктом управлінського рішення

Об'єктом управлінського рішення є керівник (менеджер вищої ланки) організації або підрозділу, який є ініціатором вироблення та прийняття управлінського рішення. Суб'єктом може бути окрема людина або групою людей, яких вирізняє певний статус (сукупність прав і обов'язків) та ранг. Об'єктом управлінського рішення є підлеглі (менеджери нижчої ланки) – люди, на яких спрямоване управлінське рішення та покладається його виконання. Об'єкт управління може так само бути представлений особою або групою людей, які характеризуються нижчим статусом та рангом.

Деякі науковці вбачають саме в подібній взаємодії кардинальну відмінність управлінського рішення від буденних рішень – існування, так званої, дворівневості. З одного боку, суб'єкт приймає рішення щодо здійснення ним своєї управлінської діяльності – перший рівень. З іншого – саме цей вибір і обумовлює та скеровує подальші дії об'єкта управління – другий рівень.

Тобто, управлінське рішення є спільний результатом прийняття рішення керуючою системою та дій, які спрямовані на його виконання, що належить до зони відповідальності системи керованої.

Управлінське рішення безумовно є і способом впливу керуючого елемента на керований, це постійний зв'язок між підсистемами, без якого система (керована одиниця) не може існувати.

Існують і певні вимоги щодо управлінських рішень, яким вони мають відповідати:

а) «всебічна обґрунтованість – необхідність врахування при розробці управлінського рішення об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, що мають відображати всі аспекти його діяльності;

б) своєчасність – актуальність, важливість, нагальність, гострота проблеми, що потребує вирішення;

в) повнота змісту – необхідність врахування всіх напрямків та сфер діяльності суб'єкта управління;

г) повноважність – правомірність або наявність відповідних повноважень у особи, що приймає рішення;

д) погодженість із рішеннями, що прийняті раніше – дотримання причинно-наслідкових зв'язків, відсутність суперечностей;

е) оптимальність – ефективне використання ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових) – відповідність затрат отриманим результатам».

Визначимо характерні риси які притаманні управлінському рішення:

а) «мета (категорично виключає прийняття рішення суб'єктом з власних потреб, метою є вирішення проблеми об'єкта управління);

б) наслідки (можуть істотно впливати на стан об'єкта управління);

в) розподіл праці всередині об'єкта управління (один підрозділ займається дослідженням і аналізом проблеми, другий пропонує можливі варіанти вирішення, третій впроваджує реалізацію);

г) професіоналізм (наявність у суб'єкта управління необхідних знань, навичок, вмінь та досвіду)» [13].

Виділяють три основні функції управлінського рішення:

- «скеровуюча – орієнтування рішення на існуючу стратегію управління системою з врахуванням стратегічних цілей системи;

- координуюча – визначення та узгодження функціоналу, ролей і дій учасників процесу у часі та просторі;
- мобілізуюча – здатність забезпечити необхідну активність учасників для досягнення потрібного результату».

Ефективне управлінське рішення обов'язково має забезпечувати виконання всіх трьох функцій, бо ігнорування хоча б однієї з вищеперерахованих може призвести не лише до збою в процесі реалізації управлінського рішення, а й, навіть, до повного його невиконання.

Отже, управлінське рішення – це основна функція та результат управлінської діяльності, акт вибору суб'єкта управління, засіб впливу керуючої системи на керовану, що підтримує зв'язок між підсистемами та забезпечує безперебійну діяльність останньої. Управлінське рішення є вольовим актом суб'єкта керування, результатом вибору, що має свої функції, цілі та характерні риси і реалізується для досягнення певної мети.

1.2. Класифікація управлінських рішень

Доцільно буде торкнутися питання класифікації управлінських рішень. Існує безліч класифікацій, але найбільш змістовною, варіативною та широкою, на мою думку, є класифікація управлінських рішень за ознаками, запропонована Чередником В.А. (див. Додаток А) [41].

Існує класифікація управлінських рішень за складністю реалізації: на прості та процесні. Прості рішення реалізуються за допомогою виконання однієї дії. Процесні вимагають розробки певної послідовності дій, які пов'язані між собою та вимагають певної послідовності виконання.

Цікавий і інший поділ управлінських рішень, який відображає варіативність управлінських рішень за своєю внутрішньою сутністю (див. Рис. 1.1.3).

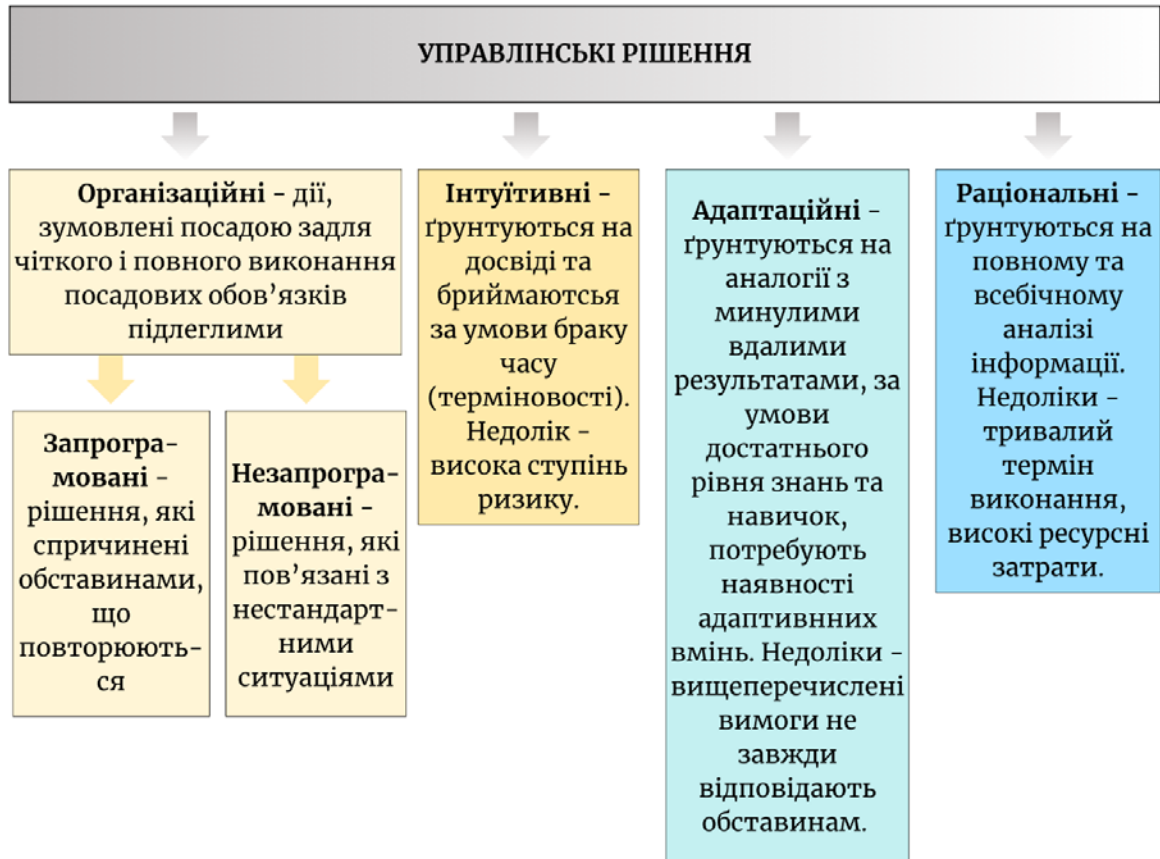


Рис. 1.1.3. Управлінські рішення за внутрішньою сутністю

Процесні рішення, в свою чергу, поділяються на алгоритмізовані та розмиті. Алгоритмізовані рішення, вочевидь, характеризуються існуванням визначеної чіткої послідовністю дій, окресленими термінами виконання кожного етапу та відповідальними за це виконання. Розмиті рішення не структуровані, не мають чітко окреслених проміжків, не мають чітко визначених виконавців.

Хотілося б зазначити, що управлінські рішення різняться і за характером дії:

- директивні рішення спускаються «згори вниз» і є обов'язковими для виконання;

- нормативні управлінські рішення є своєрідним стандартом, на який рекомендовано орієнтуватися при прийнятті інших рішень;
- методичні рішення містять детальний опис дій у конкретній ситуації;
- рекомендаційні, відповідно, дають рекомендації щодо дій в певних ситуаціях, не носять обов'язкового характеру виконання, залишаючи варіативність дій на вибір (зазвичай, готуються дорадчими органами);
 - дозвільні - дозволяють вчиняти певні дії;
 - орієнтуючі рішення мають прогностичний характер, спрямовані на нижчі рівні управління та передбачають відносну свободу дій.

На практиці, процес реалізації управлінського рішення, в залежності від обставин, може потребувати корегування. Тому існує і поділ управлінських рішень, в залежності від можливості внесення змін до процесу, на гнучкі та жорсткі. Гнучкі рішення заздалегідь передбачають можливість внесення змін та варіативності дій в процесі реалізації. Жорсткі ж окреслюють єдиний можливий варіант дій без врахування обставин, які можуть впливати на процес.

Хотілося б додати, що на нашу думку, прийняття управлінського рішення, попри сталі формулювання та наукові підходи, змістовно означає готовність керівника до дії, спонукання до подальших дій підлеглих та усвідомлення своєї відповідальності за всі можливі наслідки.

Наведений поділ управлінських рішень не є вичерпним, оскільки процес прийняття та реалізації управлінського рішення складний та значно залежить від безлічі факторів, умов, цілей, структурних особливостей, ресурсних та фінансових можливостей керованої системи, умов її функціонування, чинників зовнішнього середовища, особистості управлінця та ін. Але саме ця варіативність і доводить всю багатоаспектність процесу прийняття управлінського рішення. Важливо відмітити й різницю поняття «управлінське рішення» в залежності від контексту його сприйняття.

Узагальнюючи вищевикладене можна сказати, що ми вважаємо доцільним запропоновану класифікацію управлінських рішень, оскільки вона дає змогу не лише зрозуміти повноту поняття «управлінське рішення» та всю різноманітність сфери їх втілення в управлінській діяльності, наочно демонструє різноманітність завдань, які має вирішувати керівник, а й пропонує, але не вичерпує, певну їх систематизацію.

РОЗДІЛ 2

ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Етапи підготовки та прийняття управлінських рішень

Управлінське рішення – складна задача, яка за своїм змістом, по суті, і є основною функцією управлінського процесу та засобом координуючого впливу суб'єкта управління на об'єкт для досягнення певної мети. При цьому процес прийняття управлінського рішення є складною та багатоетапною дією, яка і обумовлює появу управлінського рішення як кінцевого продукту.

Управлінське рішення має ґрунтуватися на досконалому знанні особливостей функціонування керованої системи та складається з системи цілеспрямованих, послідовних та взаємопов'язаних управлінських дій, що, в кінцевому результаті, забезпечують досягнення поставленої мети.

Умовно процес прийняття управлінського рішення можливо розділити на три етапи: підготовка, прийняття та реалізація. І жодним з цих етапів неможливо нехтувати. Це означає, що управлінське рішення виступає результатом аналізу проблемної ситуації, підготовки та вибору варіантів її вирішення, методів і засобів її реалізації, контролю виконання.

«Процес підготовки, прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень передбачає послідовність виконання певних етапів і процедур. Правильно вибудований, послідовний процес прийняття рішення в ході своєї реалізації має поступово звужувати множину існуючих можливих варіантів досягнення визначеної мети та, завдяки цьому, підводити керівника до вибору єдиного правильного рішення (див. Рис. 2.1.1.)».

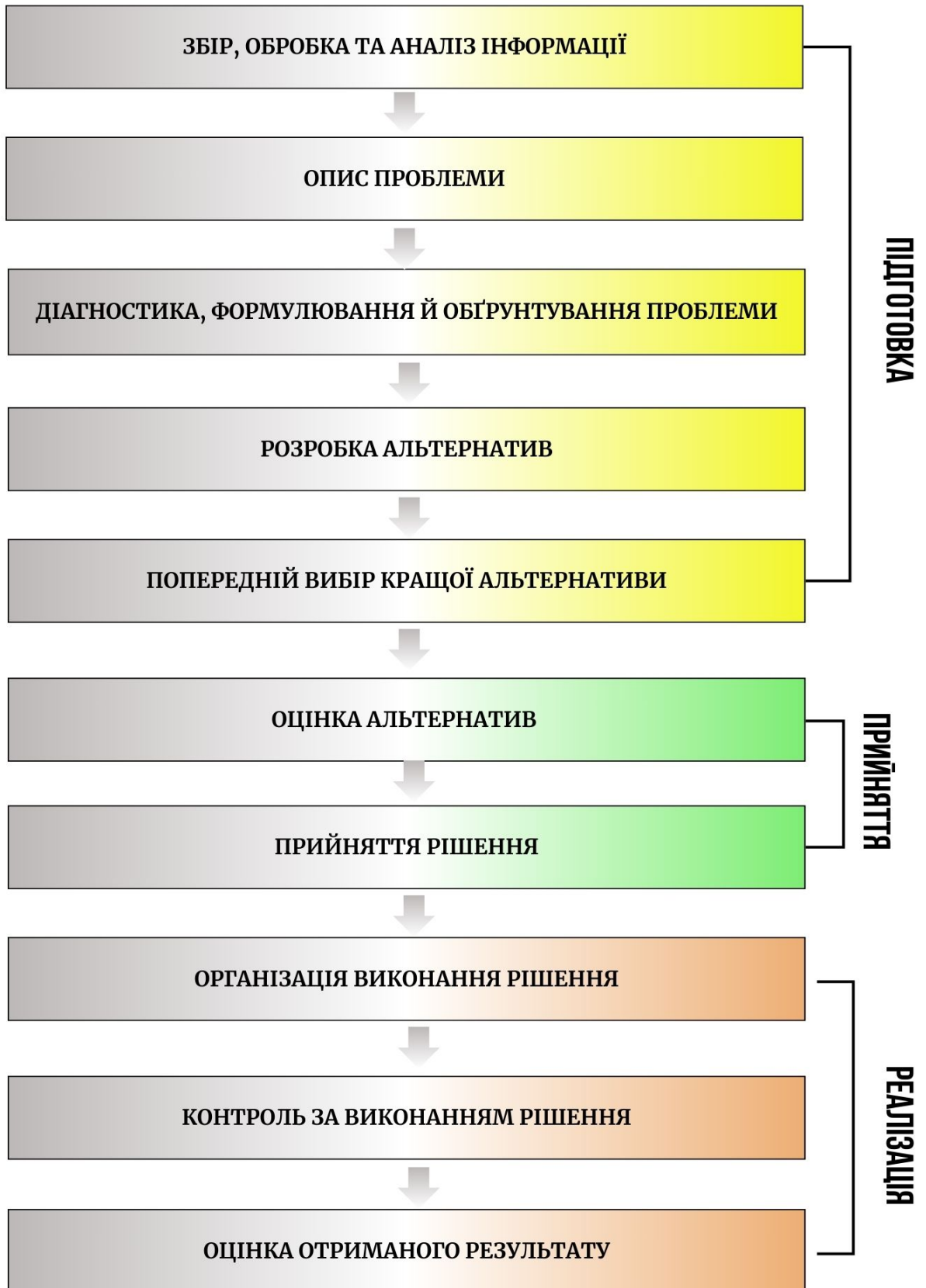


Рис. 2.1.1. Загальний вигляд процесу прийняття управлінського рішення

Процес підготовки прийняття управлінського рішення місткий і за обсягом роботи, яку потрібно виконати, і за часом, який необхідно витратити. Це початковий, але вкрай важливий етап процесу прийняття управлінського рішення.

Починається процес підготовки управлінського рішення з виявлення й чіткого формулювання нагальної проблеми, яка стоїть перед керованою системою та потребує вирішення в даний момент часу.

Характер проблеми може вирізнитися – деякі проблеми можуть бути відомими певний проміжок часу, стояти в «черзі» на вирішення та враховуватися в стратегічних планах організації, інші можуть виникати спонтанно (раптово), з'являтися в процесі виконання поставлених задач або за умови появи нових обставин. За умови існування великої кількості проблем завдання керівника полягає в умінні фільтрувати та «зважувати» пріоритетність проблеми, яка потребує негайного вирішення.

Здатність виявити актуальну проблему серед низки інших, виокремити проблему, яка може призвести до серйозних наслідків, також відносять до професійних навичок ефективного управлінця.

Після виявлення проблеми, визначення пріоритетності її вирішення, чіткого формулювання розпочинається всебічне її вивчення. В цьому контексті надважлива задача управлінця – виявлення причинно-наслідкових зв'язків між подіями, що відбуваються, діями/бездіяльністю підлеглих та результатами, до яких вони призводять.

Основою процесу підготовки є повнота та релевантність зібраної інформації про проблему, яка потребує вирішення, всі можливі шляхи розв'язання, цілі, яких необхідно досягти та варіативність можливих наслідків. Якість інформації має відповідати певним критеріям, головними з яких є: повнота, системність, достовірність, своєчасність.

Інформація, «як невід'ємна та вкрай важлива складова процесу прийняття управлінського рішення, також має критерії оцінювання. Для цього, зазвичай, використовують наступні параметри:

- ступінь достовірності; абсолютний – 100%, довірчий – більш ніж 80%, негативний – менше 80%;
- обсяг інформації оцінюється наступним чином: надлишкова, субмінімальна, недостатня;
- цінність інформації: нульовий, середній, високий, надвисокий;
- насиченість: співвідношення професійної та фонові інформації:: високий – 80-100%, нормативний 50-80%, низький – менше 50%.

В кожній конкретній ситуації підготовка подібної інформації може мати різний рівень складності, потребувати залучення додаткових людських ресурсів, наприклад, профільних спеціалістів» [18].

Найбільш розповсюджені ситуації виникнення проблеми:

- відправна точка – сама проблема (найчастіше стосується виникнення проблем, з якими організація ще не стикалася),
- відправна точка – нова можливість (стосується ситуацій, коли з'являються нові можливості для вирішення звичних управлінських задач).

Формулювання цілей також є важливим етапом підготовки управлінського рішення. Для прийняття ефективного управлінського рішення одне з першочергових завдань – чітко розуміти остаточну ціль, яку потрібно досягти. Формування і уточнення цілей, побудова ієрархії цільових пріоритетів складне завдання управлінської діяльності, яке суттєвим чином впливає на кінцевий результат.

В процесі визначення цілей не менш важливо сформулювати очікуваний, при досягненні цілі, результат, засоби, за допомогою яких планується його одержати, а також часові рамки для досягнення цілі. Спрощено ця схема вкладається в прості запитання: що? як? коли? Але питання як? скоріше відноситься до стратегії досягнення мети і визначається вже після чіткого формулювання цілі.

«Ціль, як правило, визначається одним із наступних способів:

- оцінка стану керованої системи та її можливостей проводиться з позиції поставленої цілі - можливості та ресурси уточнюються з позиції

поставленої цілі. Цей спосіб часто застосовується при наявності прагнення органів управління поліпшити стан справ, усунути недоліки, використовується в повсякденній практиці управління для вирішення рутинних завдань.

- оцінка стану керованої системи проводиться з позиції наявного стану системи – можливості та ресурси уточнюються з позиції наявного стану. Ефективний при розробці цілей тактичного характеру, реалізації програм раціональних витрат ресурсів та мінімізації витрат для досягнення цілі» [28].

Основні вимоги, які висуваються до цілей:

- «досяжність – ціль має бути реалістична та знаходитися в межах можливостей виконавця,
- гнучкість – ціль має припускати можливість для коригування в процесі її здійснення в залежності від виникаючих нових обставин або можливостей,
- вимірність – формулювання цілі проводиться таким чином, щоб її результат можливо було виміряти кількісно або іншим чином оцінити її досягнення,
- конкретність – чітка фіксація очікуваного результату, строків виконання та виконавців,
- сумісність – поставлені цілі не мають конкурувати або суперечити одна одній,
- прийнятність – даний пункт стосується, в першу чергу, виконавців (суб'єктів впливу)» [15].

Виявлення альтернатив. Прийняття ефективного рішення передбачає наявність певного набору варіантів (альтернатив), які мають бути стійкими до зміни зовнішніх і внутрішніх умов, адаптивними, придатними до виконання, надійними.

На етапі виявлення альтернатив відбувається накопичення інформації – це можуть бути і результати власних досліджень або набутого досвіду, так і запозичені з інших джерел дослідження.

Генерування альтернативних варіантів припускає як безпосередню участь суб'єкта управління, так і залучення необхідних профільних спеціалістів, використання експертних процедур. Процес формування пулу альтернатив передбачає як спеціальні заходи із залученням персоналу (рішення, які вимагають більш творчого підходу), так і створення інформатизованих систем (рішення, які передбачають стандартизований/кількісний підхід, складні багатоступеневі рішення).

Етап виявлення альтернатив передбачає застосування різних методів, що представлені на рис. 2.1.2.

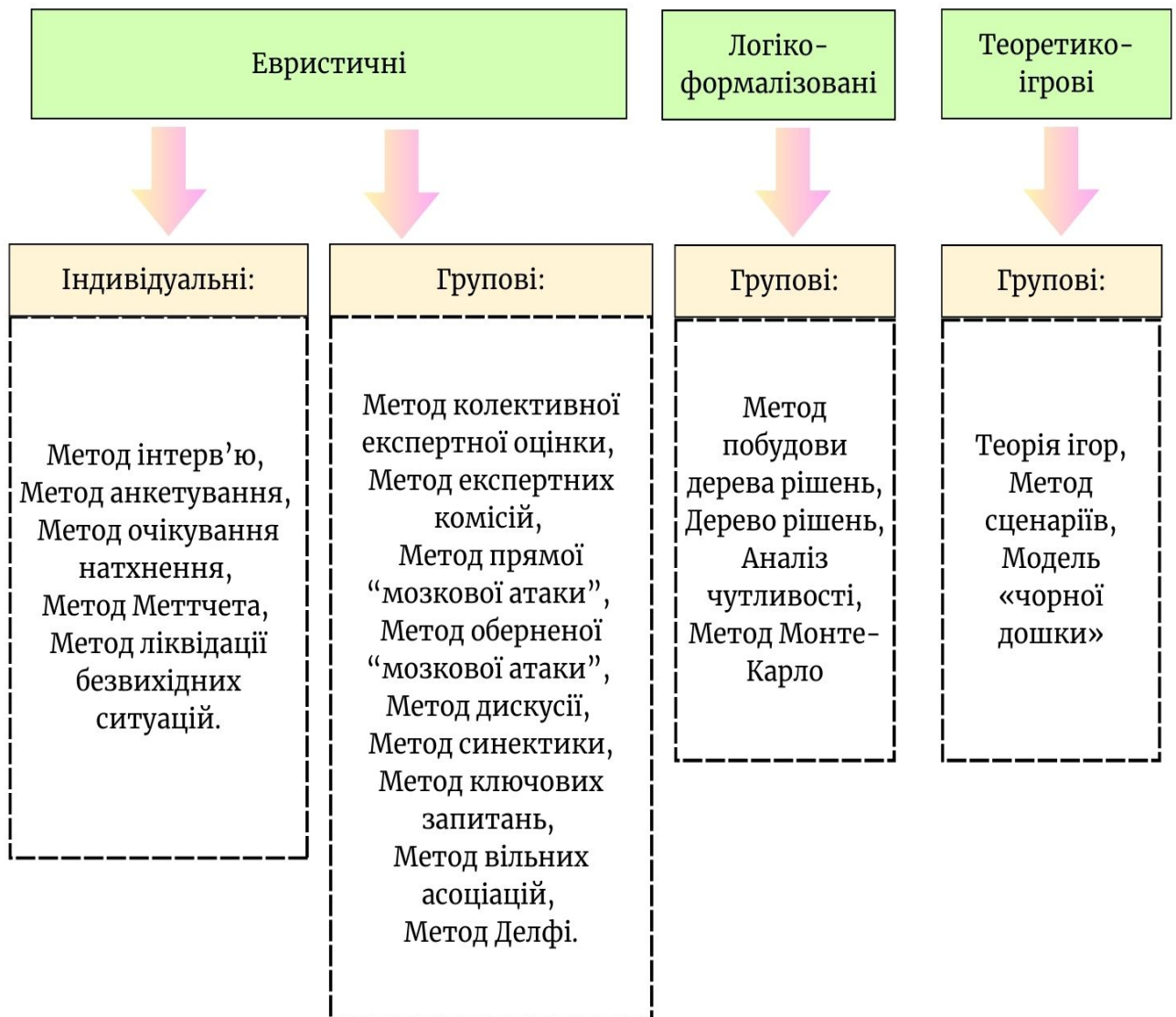


Рис. 2.1.2. Методи виявлення альтернатив

Існує точка зору, що колективні методи призводять до генерації більшої множини альтернатив, легше сприймаються персоналом в процесі реалізації та є більш якісними через залучення більшої кількості персоналу. Індивідуальні методи відрізняються більшою суб'єктивністю та не володіють «широкою поглядів», бо зосереджено на досвіді (знаннях, компетенції) однієї людини.

«В залежності від обсягу, кількості та якості інформації, науковці виокремлюють формалізовані (або кількісні) та неформалізовані (якісні) методи. До формалізованих методів відносять логіко-формалізовані та теоретико-ігрові методи, тоді як евристичні відносять до неформалізованих, що відрізняються творчим пошуком альтернатив та ґрунтуються на аналітичних здібностях залучених осіб, досвіді та інтуїції» [39].

Формалізовані методи використовуються при розв'язанні добре структурованих або частково структурованих проблем. Неформалізовані методи використовуються для розв'язання складних слабо структурованих або неструктурованих проблем з метою генерації варіантів рішень.

Вибір методів залежить від багатьох чинників та здійснюється в залежності від характеру і змісту проблеми, яка потребує вирішення, встановлених термінів та наявних ресурсів, які потрібно залучити в процес, кількості та якості інформації.

Задача максимум на цьому етапі – виявити всі можливі варіанти дій, які можуть бути виконані для усунення проблеми та досягнення кінцевої мети. З іншого боку, розгляд великої кількості альтернатив теж не завжди ідеальний варіант, тому що управлінець, на практиці, не володіє достатньою кількістю часу, щоб приділити достатню увагу оцінці кожного з запропонованих варіантів. Тому необхідно обмежувати кількість варіантів, що будуть детально розглянуті та звертати увагу лише на ті, результат яких є найбільш реалістичним і досяжним.

Попередній вибір здійснюється через детальний аналіз існуючих альтернатив з позиції вірогідності досягнення поставлених цілей, наявності

ресурсів, необхідних для виконання поставленої задачі, з врахуванням умов, в яких буде впроваджуватися реалізація управлінського рішення.

«Вибір кращої альтернативи буде простішим завданням, якщо всі попередні етапи належно відпрацьовані: проблема правильно визначена, всі необхідні суттєві критерії сформульовані, зважені та враховані. На цьому етапі мають бути відсіянні нежиттєздатні, «слабкі» альтернативи або ті, які ставлять на меті заздалегідь недосяжні (нереалістичні) цілі. Якщо проблема складна, цей етап також припускає залучення висококваліфікованих спеціалістів, які допоможуть відсіяти непотрібні та залишити найкращі альтернативи. Діагностика наявних варіантів має враховувати всі специфічні особливості функціонування організації» [44].

Отже, процес розробки рішення починається із виявлення, формулювання та оцінки релевантності проблеми, що постала перед системою. Далі процес прийняття рішення потребує чіткої постановки мети, які необхідно досягти в кінцевому результаті. Наступним кроком є розробка альтернатив – генерування можливих варіантів вирішення проблеми та попередній вибір найкращої з них.

2.2. Методологія прийняття управлінських рішень

Процес прийняття управлінських рішень складається з двох основних етапів: оцінка альтернатив та, безпосередньо, прийняття рішення.

Оцінка альтернатив є першою сходинкою на етапі прийняття рішення. Ефективне втілення попередніх етапів підготовки прийняття рішення до цього моменту має звузити множину альтернатив та запропонувати на розгляд керівника лише ті, що варті уваги.

Потрібно розуміти, що вірна оцінка альтернатив є фактором, який суттєво сприяє досягненню поставленої мети. В той же час, помилкова оцінка

може стати суттєвою перешкодою на шляху досягнення мети та значно ускладнити отримання бажаного результату.

Як правило, вивчення та оцінювання альтернатив має складатися з двох етапів:

- оцінюється можливість реалізації кожної альтернативи,
- оцінюється можливість реалізації наслідків кожної альтернативи.

Такі оцінки залежатимуть не лише від зовнішніх умов, а й від переліку дій, які вимагатиме кожна альтернатива.

Цей процес має бути узагальнений з точки зору оцінювання, а це, в свою чергу, вимагає існування певного набору критеріїв, якими будуть «вимірюватись» наявні альтернативи та оцінюватись варіанти запропонованих рішень. Набір цих критеріїв має бути повним та відображати всі характеристики альтернатив рішення. Найбільш спрощеним критерієм оцінки альтернатив є співвідношення вартість-ефективність, тобто ефективність реалізації альтернативи та вартість її впровадження (фінансова, ресурсна).

Насправді, система критеріїв, які беруться до уваги при вивченні та оцінюванні, виглядає значно ширше. Загальні групи критеріїв, що використовуються в організаціях при порівнянні альтернатив представлені у Таблиці 2.2.1.

Таблиця 2.2.1.

Групи критеріїв, що використовуються в організаціях при порівнянні альтернатив

Економічні	- собівартість, - рентабельність, - прибутковість,
Техніко-економічні	- продуктивність, - інвестиції, - строк окупності, - експлуатаційні витрати,
Ергономічні	- безпека, - зручність,
Психологічні	- навички керівництва, - індивідуальні особливості,
Соціальні	- юридичні норми, - соціальні наслідки,

Технологічні	- надійність, - якість, - термін експлуатації,
Екологічні	- екологічні стандарти, - екологічний моніторинг, - наслідки.

На цьому етапі також можна користуватись як індивідуальними, так і колективними оцінками.

«Вибір найкращого варіанта рішення – завершальна ланка процесу прийняття рішення. Оскільки суб'єкт управління відповідає за наслідки, він має право вибору і остаточного варіанту рішення. В процесі вибору найкращого варіанту керівник не лише враховує всю підготовлену та надану йому інформацію, а й усі фактори, доступ до яких може бути обмежений лише особою-управлінцем» [18].

Можливі варіанти, коли управлінець (орган управління) з жодним із запропонованих варіантів не погоджується, але, найчастіше, це стосується ситуацій, коли управлінець не залучений до процесу підготовки прийняття рішення.

Задача вибору суб'єктом управління варіанту рішення – одна з найважливіших в науці управління. Хоча деякі науковці висловлюють думку про те, що це не лише наука, а, в першу чергу, мистецтво. Вона вимагає від керівника всебічної оцінки ситуації, самостійності, раціональності, об'єктивності, творчості, гнучкості, і подекуди, майстерності.

Вибір найкращого варіанта із багатьох можливих і є рішення керівника, яке виступає кінцевим продуктом його управлінської діяльності в конкретній ситуації та визначає дії, спрямовані на вирішення поставленої мети.

Методи прийняття рішення «значною мірою співпадають (формалізовані та евристичні) з існуючими методами генерування та виявлення альтернатив. Деякі науковці ототожнюють ці методи та об'єднують їх в загальну групу під назвою «Методи розробки та прийняття рішення». Це виглядає доволі обґрунтовано з огляду на те, що в понятійному вигляді

«методи прийняття управлінських рішень» є поєднанням розумової діяльності та дій, спрямованих на досягнення необхідного результату, де розглядається прийняття рішення як плинний процес, а саме прийняття рішення – як його результат» [7].

Окремо хотілося б зупинитися на моделях прийняття рішення. Існує три основні моделі прийняття рішень в теорії управління: класична, поведінкова та ірраціональна.

«Класична модель відзначається раціональністю. Ця модель вимагає від особистості керівника виняткових якостей - об'єктивності, врівноваженості та логічності. Класичній моделі притаманні наступні характеристики:

- постановка управлінцем чітко визначеної цілі управлінського рішення,
- володіння вичерпною та об'єктивною інформацією стосовно актуальної ситуації,
- розуміння всієї множини альтернатив на відповідних наслідків,
- кінцева мета – вибір максимально ефективного рішення».

Визначаючим чинником, окрім особистості керівника, в даному випадку є вичерпність та достовірність інформації.

Поведінкова модель відрізняється відсутністю у управлінця вичерпної інформації про ситуацію, що потребує вирішення, та множину альтернатив її вирішення. Це призводить до того, керівник не здатен передбачити всі можливі наслідки варіантів вирішення проблеми. Отже – ця модель визначається обмеженою раціональністю, а її вірогідним наслідком є те, що обрана альтернатива не є найбільш ефективною.

Ірраціональна модель прийняття управлінського рішення базується на тому, що рішення приймається управлінцем ще до моменту вивчення ним всіх існуючих альтернатив. Така модель найчастіше застосовується для вирішення нестандартних, нових проблем та потребує «необґрунтованих» витрат часу або зусиль. Подібні рішення керівник може приймати і через терміновість вирішення проблеми в умовах браку часу.

Але, оскільки прийняття рішення – волевиявлення, прямий функціональний обов'язок та зона відповідальності саме суб'єкта управління, вважаємо зупинитися на поділі методів, які вирізняються за суб'єктом прийняття рішення – одноосібні (індивідуальні) та колективні (групові). Індивідуальними є рішення, які приймаються керівником за принципом єдиноначальності або одноосібності. Цей принцип вирізняється прийняттям більш суб'єктивних рішень та засновується на попередньому досвіді, стереотипному мисленні керівника. В такому випадку прийняте рішення та його зміст будуть залежати від особистісних якостей управлінця. Цей метод теоретично є прийнятним коли мова йде про справжнього фахівця та виключного професіонала, людину врівноважену, здатну до аналітичного мислення, не схильну ризикувати. Але на практиці, фахівці управлінці такого рівня зустрічаються вкрай нечасто.

Однією з небагатьох переваг даного методу є коротші терміни прийняття рішення. Прийняття одноосібного рішення передбачає і особисту відповідальність за прийняте рішення.

«Колективні методи прийняття рішення передбачають залучення до процесу певного кола осіб. В цьому випадку рішення, як результат колективної розумової діяльності, буде віддзеркалювати спільну, колегіальну думку. Це дозволяє згенерувати більшу кількість альтернатив на етапі підготовки, окрім цього, в такому випадку персонал відчуває себе залученим в процес прийняття рішення, більш мотивованим, а реалізація подібних рішень, зазвичай, не викликає супротиву, бо дає відчуття причетності до процесу.

У зв'язку з вищевказаним, необхідно звернути увагу на фактори, які є важливим чинником, що впливають на процес прийняття керівником управлінського рішення в контексті одноосібності. Вони поділяються на внутрішні і зовнішні, або об'єктивні і суб'єктивні (відповідно)» [3].

Об'єктивними вважаються фактори, що пов'язані безпосередньо з управлінською ситуацією і не стосуються якостей особи керівника. Ці фактори

пов'язані скоріше з умовами та чинниками оточуючого середовища (зміст та складність проблеми, матеріально-технічне забезпечення процесу управління, ресурси, нестабільна ситуація, невизначеність середовища).

До суб'єктивних належать фактори, які зумовлені особистісними характеристиками керівника (рівень підготовки, принципи, особистісні характеристики, переконання, стереотипи, цінності), визначають особливості прийняття управлінських рішень конкретним керівником і безпосередньо впливають на них.

Згідно статистики, близько 60% управлінських рішень приймаються під дією суб'єктивних факторів.

М. Бутко у підручнику «Теорія прийняття рішень» «розділяє помилки, які можуть бути допущені при прийнятті рішень керівником на об'єктивні та суб'єктивні. Відповідно, суб'єктивні мають відношення до особистісних якостей менеджера:

- звичка приймати рішення за шаблоном,
- переоцінка можливого успіху,
- апеляція до власного досвіду,
- налаштованість на суб'єктивне бажання,
- недооцінка ризику,
- установка на найбільш зручний (простий) варіант,
- бажання довести свою правоту,
- підлаштовування інформації під свій варіант рішення,
- абстрактний стиль прийняття рішень,
- тиск невдач» [8].

До об'єктивних помилок дослідник відносить:

- «перенасиченість рішення, що приймається,
- суперечливість нових рішень існуючим,
- встановлення нереалістичних термінів виконання,
- аналогічність до прийнятих, але непрацездатних рішень,

- половинчастість рішення,
- вірогідність виникнення конфлікту в процесі реалізації,
- розрахунок на виправлення існуючих помилок в процесі реалізації рішення,
- ігнорування поетапності процедури прийняття рішення,
- відсутність ресурсів для збору інформації».

Як бачимо, особистість керівника є визначальною діючою особою, від якої залежить якість кінцевого продукту – результату прийняття рішення.

На прийняття рішення суттєво впливають умови, за яких воно приймається. Зазвичай виділяють дві прямо протилежні умови прийняття рішень – визначеності та невизначеності, і проміжний варіант – ситуація ризику. Визначеність умов трактується як така, що має чітку передбачуваність управлінцем результатів кожної альтернативи – тобто, суб'єкт управління володіє вичерпною інформацією щодо стану середовища прийняття рішення. Це найбільш сприятливе становище для управлінця.

Невизначеність характеризується, як правило, станом середовища, коли управлінець не володіє повнотою інформації та множиною чинників, які впливають на об'єкт управління, а отже не в змозі оцінити вірогідність або спрогнозувати наслідки жодної альтернативи. Вважається, що прийняття рішення в умовах невизначеності є найбільш складною задачею, але подібні умови сприяють розвитку творчих здібностей управлінця.

Ситуація ризику – це «стан середовища прийняття рішення, коли очікувані результати можливо прогнозувати з певною вірогідністю. За таких умов суб'єкт управління може прогнозувати лише вірогідність розвитку альтернатив».

В залежності від наявних умов також використовують різні методів прийняття рішень. В умовах визначеності, наприклад, частіше застосовують граничний аналіз, лінійне програмування. В умовах невизначеності зазвичай застосовують матричні методи, а в умовах ризику – матрицю рішень, дерево рішень, криву ризиків.

Різняться використовувані методи і в залежності від структурованості проблем, які потребують вирішення. Стандартні та структуровані проблеми часто вимагають використання математичних методів, слабо структуровані – логічних методів, неструктуровані – евристичних методів.

Сокурєнко І. в своїй роботі наголошує на «відсутності системного характеру існуючого різноманіття методів, звертає увагу на те, по-перше, існуючі методи перехрещуються у різних методологіях, а по-друге, це різноманіття ускладнює процес оволодіння методами» [35].

У зв'язку з цим він пропонує фасетну класифікацію методів прийняття управлінських рішень, яка передбачає встановлення переліку критеріїв, що стосуються їх відмінності та схожості. Ця класифікація спирається на сутність головних питань, які вирішує управлінець в межах своєї компетенції. Пропонується наступний поділ класифікаційних ознак, які уточнюють сферу використання. Вони відповідають класифікаційним групам методів прийняття управлінських рішень (див. Додаток Б):

- а) «вид проблеми, що вирішується;
- б) умови прийняття рішення;
- в) цикл управління, в якому приймається рішення;
- г) базовий засновок прийняття рішення;
- д) характер використання;
- е) функціональна сфера діяльності підприємства;
- є) спосіб формалізації рішення».

Ми відмічаємо, що у такому вигляді класифікація видів прийняття управлінських рішень за класифікаційними ознаками також будуть дублюватися в середині груп, але запропонований поділ дає структуроване уявлення і спрощує сприйняття, використання та оволодіння необхідними методами прийняття рішення управлінцем відповідно до сфери використання.

Враховуючи вищенаведене, не дивлячись на те, що саме прийняття рішень є головною задачею управління як сфери діяльності та головною умовою успішного розвитку системи, не існує єдиної думки стосовно

класифікації методів прийняття рішення. Відсутність подібної систематизації, частково, пояснюється різноманітністю сфер застосування управлінських рішень, варіативністю умов та формах їх прийняття, особливостями структури керованої системи тощо. Але, як бачимо, наявні дослідження особливостей методології прийняття управлінських рішень підкреслюють важливість проблеми та демонструють спроби її класифікації.

2.3. Реалізація управлінських рішень та умови їх ефективності

Ефективність процесу реалізації управлінського рішення залежить від структурованості та організованості даного етапу. І головна помилка суб'єкта управління може полягати у впевненості, що на моменті прийняття управлінського рішення його основна функція завершена. Хибна думка, що виданий наказ підлягає точному та негайному виконанню, може звести нанівець весь попередній шлях, подоланий для успішної реалізації управлінського рішення. Насправді, управлінська практика свідчить, що у задані терміни реалізується не більше 30% прийнятих рішень, а чверть реалізованих рішень не дають очікуваного результату. Тому, для ефективного процесу реалізацій управлінських рішень також існує чітка послідовність дій (див. Рис. 2.3).

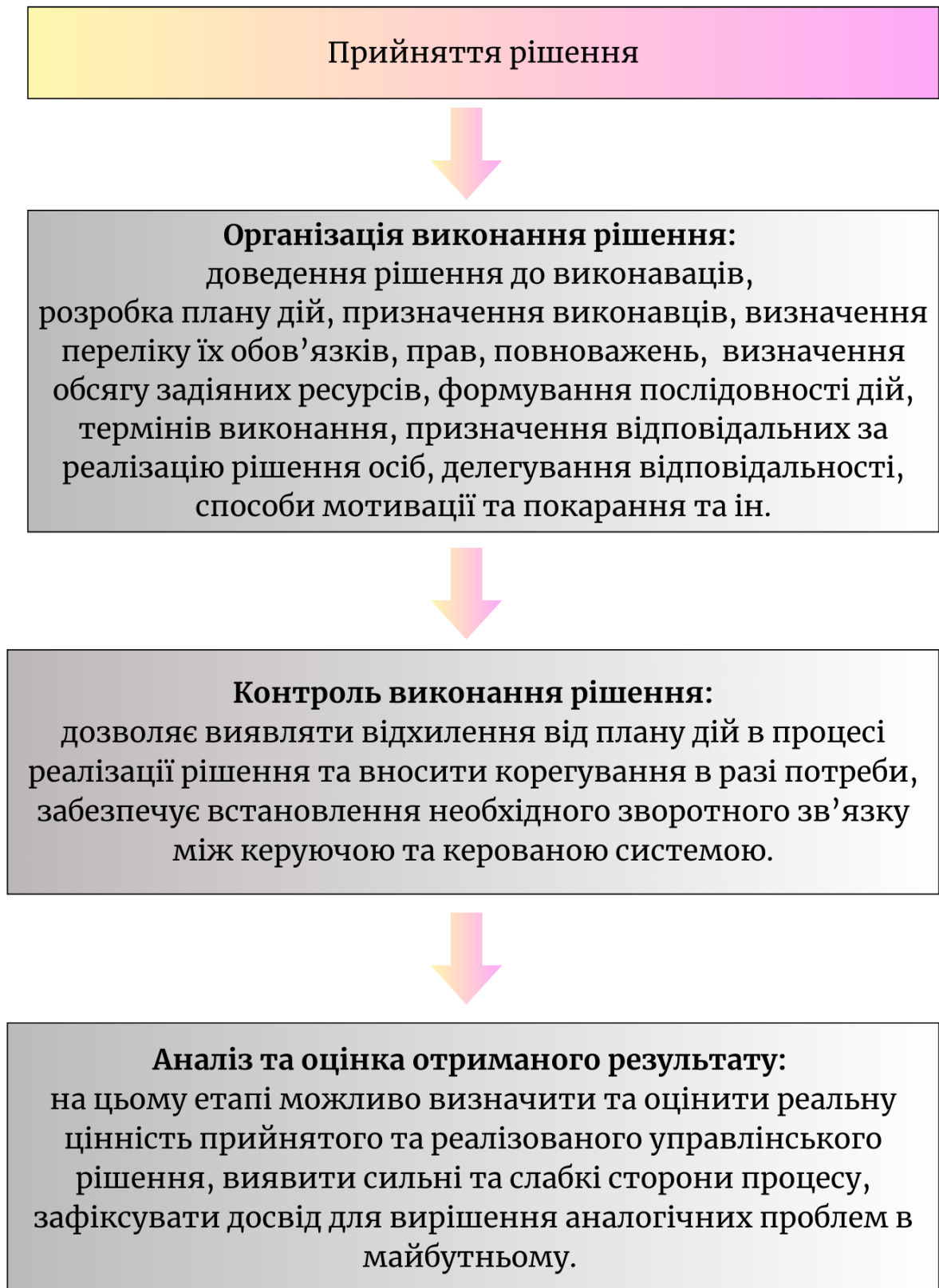


Рис. 2.2.3. Механізм реалізації управлінського рішення

На етапі організації виконання рішення особливу увагу, на нашу думку, потрібно звернути на організацію виконання управлінського рішення.

На кроці доведення рішення до виконавців (наказ, розпорядження, лист) наявна інформація має бути повторно перевірена на відповідність її адекватності, зрозумілості, зручності використання, однозначного трактування.

Призначення виконавців вимагає від суб'єкта управління чітких знань стосовно індивідуальних особливостей, навичок, професійного досвіду, кваліфікації виконавців. А у випадках, коли процес передбачає колективну реалізацію рішення, не менш важливо бути обізнаним і стосовно особистісних взаємовідносин членів обраної групи.

Визначення повноважень може вимагати перегляду посадових інструкцій та розширення повноважень у відповідності з визначеними обов'язками.

Визначення обсягу задіяних ресурсів «передбачає розуміння фактичної наявності ресурсних можливостей для реалізації кожного етапу плану дій. У випадку їх нестачі рішення може бути відкореговано і лише після цього прийняте до реалізації» [30].

Функція мотивації задіяного персоналу є вкрай важливою, тому що зацікавленість учасників процесу реалізації в отриманні необхідного кінцевого результату є головною рушійною силою процесу і невід'ємною складовою його успіху.

Функція контролю в процесі реалізації управлінського рішення є не менш визначальною. Система моніторингу реалізації управлінського рішення дозволяє фіксувати відхилення, які з'являються в процесі реалізації управлінського рішення, прогнозувати та попереджати небажані наслідки. Міра вибору глибини контролю залишається на вибір керівника та залежить від багатьох факторів (обізнаність керівника, компетентність, старанність та відповідальність персоналу, межа довіри, складність поставлених завдань та ін.). Цей контроль може бути епізодичним або систематичним, детальним і

загальним, попереджуючим, констатуєчим або аналітичним, тотальним або прихованим. Тут не існує порад чи «золотої середини», керівник має балансувати та інтуїтивно відчувати, коли його втручання має бути помічено, а коли краще робити це на відстані та обмежитися м'якою корекцією процесу.

Основна задача етапу аналізу та оцінки полягає в тому, що з урахуванням всіх виявлених в процесі реалізації рішення недоліків та розбіжностей зафіксувати набутий досвід для запобігання та попередження виявлених помилок в майбутньому.

При цьому, хотілося б зазначити, що управлінські рішення не обмежуються організаційними або економічними наслідками. Існує тісний зв'язок між зі сталими позитивними чи негативними оцінками виконавців (ціннісно-нормативна сфера індивідуума), які будуть визначати їх подальшу поведінку. Тому, важливо, оцінюючи ефективність та оптимальність прийнятого рішення, брати до уваги соціально-психологічні ефекти – вплив на поведінку виконавців, враховуючи їх зацікавленість, активність, ініціативність, задоволеність результатом.

«Успіх у вирішенні всіх перерахованих завдань залежить від впливу наступних факторів:

- організаційних – здатність суб'єкта управління (організації) своєчасно виявляти проблеми та реагувати на них, підлаштовуватися під зміни, яких потребує вирішення проблеми та пристосуватися до цих змін;
- матеріальних – наявність фінансових, технічних, інформаційних та кадрових ресурсів, які необхідно залучити для реалізації управлінського рішення;
- особистісних – рівень кваліфікації, знань, досвіду працівників, морально-психологічний клімат в колективі – якості, які безпосередньо впливають на реалізацію рішення» [29].

Більш чітку структуру механізму ефективної реалізації рішення пропонують в своїй роботі Фролова Л., Алексєєва Н. «Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві» (див. Рис. 2.2.4).

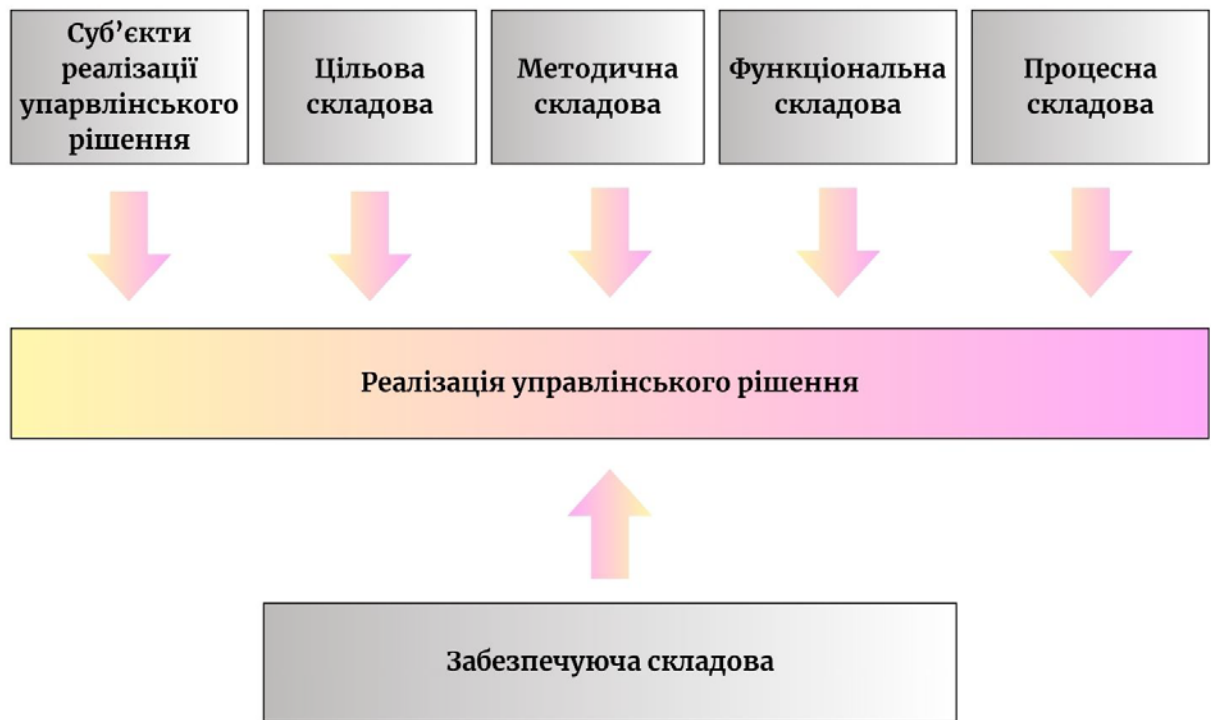


Рис. 2.2.4. Складові механізму реалізації управлінського рішення (спрощено)

Вони наголошують на тому, що успішна реалізація управлінського рішення можлива за наявності чіткого механізму, який являє систему цілей, вимог, принципів, методів, форм, етапів, елементів тощо. Це базова взаємозалежна система, яка регулює протікання всього процесу реалізації поставлених цілей [39].

Отже, шість обов'язкових складових, які мають бути присутні у механізмі прийняття управлінських рішень:

- 1) «суб'єкти реалізації рішення – особи (менеджери середнього та нижчого рівня), які отримують прийняте рішення від керівника, передають ці рішення на нижчі рівні управління та безпосереднім виконавцям;
- 2) цільова складова – її зміст полягає в дотриманні протягом процесу реалізації управлінського рішення проміжних та кінцевих цілей;

3) методична складова – частина, в якій визначаються вимоги та принципи, згідно з якими має протікати процес реалізації, а також інструменти, за допомогою яких цей процес відбувається;

4) функціональна складова – мова йде про загальнозживані функції (планування, організація, мотивація, моніторинг), які притаманні і процесу реалізації рішення;

5) процесна складова – деталізація та покрокова розробка саме процесу реалізації управлінського рішення: уточнення рішення, визначення наявних умов для реалізації, розробка плану реалізації, вибір виконавців, доведення рішення до виконавців, ресурсне забезпечення виконавців, оперативне керування процесом, вибір критеріїв оцінки реалізації, аналіз виконання;

6) забезпечуюча складова – інформаційне, компетенційне, організаційне, ресурсне та мотиваційне забезпечення».

Ефективність реалізації управлінського рішення вимагає дотримання таких вимог як:

- «пріоритетність – визначення послідовність виконання завдань у відповідності з мірою їх значущості та першочерговості;
- раціональне використання ресурсів,
- мінімізація витрат на реалізацію рішення,
- ефективне використання часу,
- мотивація та стимулювання працівників як дієвий фактор успішного виконання завдань,
- делегування повноважень нижчим рівням, які володіють достатніми навичками та ресурсами,
- чітка та однозначна постановка завдань, шляхів реалізації та їх термінів,
- командна робота (за потреби), яка дозволить пришвидшити виконання рішення,
- науковий підхід (за потреби)» [30].

Таким чином, реалізація управлінського рішення, як і попередні етапи, вимагає структурованості та послідовності дій управлінця – розробки плану виконання, моніторингу процесу виконання та аналізу отриманого результату. Весь процес реалізації має бути керований і контрольований керівником. Реалізація рішення є завершальним етапом прийняття рішення і визначає його кінцевий результат, відповідність стратегічним цілям діяльності керованої системи та дає змогу оцінити реальну цінність прийнятого рішення.

Окремо хотілося б зазначити, що управління складним процесом розвитку суспільства, реалізація державної політики є першочерговою задачею публічного управління як цілісної системи. Цей процес неможливий без прийняття та ухвалення управлінських рішень. Не дивлячись на схожість процесів прийняття та реалізації управлінських рішень в системі менеджменту окремої організації/підприємства та держави, очевидні глобальні неспівпадіння в масштабах і наслідках, які вони спричиняють.

Помилки, припущені в ході публічного управління, мають особливу вартість, стосуються всього суспільства, безпосередньо впливаючи на майбутнє громадян, та можуть призводити до непередбачуваних наслідків

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Публічно-управлінські рішення як основа реалізації організаційної функції публічного управління

Процес розробки і впровадження державної політики неможливий без прийняття управлінських рішень в публічній сфері – саме вони є основою процесу державного управління, невід’ємною ланкою політичного процесу в країні.

“Прийняття управлінського рішення – один з найважливіших управлінських процесів, від ефективності якого повною мірою залежить успіх всієї сфери публічного управління” [23].

Дефініції поняття “управлінське рішення в публічній сфері” в більшості своїй сутнісно схожі з загальним поняттям управлінського рішення, про що зауважують багато науковців. Наприклад, Назаренко О.А. [23] визначає управлінське рішення в публічній сфері як «цілеспрямований вплив суб’єкта управління на об’єкт управління, який заснований на аналізі достовірних даних та містить програму досягнення цілей публічного управління». Тобто, по змістовій наповненості воно ідентичне поняттю управлінського рішення, але відрізняється різноплановістю та масштабністю впливу.

Складовими публічно-управлінських рішень будуть виступати державно-управлінські рішення (рішення органів вищої та центральної влади) та рішення органів місцевої влади. Головною складовою публічно-управлінських рішень є державно-управлінські рішення — рішення, що приймаються органами влади для визначення та реалізації цілей держави та

вирішення державних проблем. Подібні рішення будуть впливати на життєдіяльність та добробут всього суспільства».

Цікавим ми вбачаємо думку [27], які розглядають державно-управлінські рішення в контексті двох взаємодоповнюючих складових - «державне рішення» та «управлінське рішення». При цьому державне рішення означається як соціальний акт управління, «за допомогою якого держава визначає підстави виникнення, зміст або припинення регульованих суспільних відносин». А управлінське рішення розглядається в якості виду діяльності, «вид роботи, певний етап процесу управління в апараті управління», «опис передбачуваних дій керуючої системи щодо керованої».

Отже, державно-управлінське рішення в системі публічного управління, так само буде тлумачитися як «цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління і виступати результатом вирішення проблеми (вибору найкращої альтернативи) - в даному випадку суб'єктом управління будуть виступати органи державної влади в особі їх керівників, а об'єктом управління буде виступати суспільство. Вочевидь, визначальною особливістю державно-управлінських рішень буде їх соціальна спрямованість, а наявність суспільних інтересів буде виступати головною ознакою проблеми, яка потребує вирішення».

В публічному управлінні поняття «управлінське рішення» набуває специфічного змісту, тому що процес прийняття рішень, його обґрунтованість, виваженість і вчасність безпосередньо впливають не лише на ефективність роботи окремого органу, системи чи галузі. Від нього, по суті, як кінцевий результат, залежить якість життя та добробут громадян країни.

Процес прийняття рішень в публічному управлінні має враховувати інтереси різних верств суспільства, які мають бути кінцевим бенефіціаром, що отримує вигоду від ефективного управлінського рішення.

Потрібно зважати на те, що українське суспільство, трансформується з самого початку проголошення незалежності України. Ми бачили прояви його дієвої активності (Майдани) з причини тотальної незгоди суспільства з діями

влади. Повномасштабна агресія росії значно прискорила процес його розвитку, змушуючи боротися не лише за цінності, європейський курс і незалежність. Нація постала перед загрозою питання фізичного існування та виживання в надскладних умовах, демонструючи при цьому колосальну здатність до самоорганізації. Таким чином, громадянське суспільство нині заявляє про себе не лише як об'єкт управління, а як повноправний і активний учасник управлінського процесу, суб'єкт тиску на владу, ініціатор змін. Зрозуміло, що в контексті управлінських рішень, таке суспільство буде реагувати та чинити опір тим управлінським рішенням, які будуть суперечити його ціннісним принципам, нехтувати його інтересами.

Це в чергове підкреслює, що в публічному управлінні управлінське рішення сприймається не лише як вплив керуючої системи на керовану - в першу чергу воно виступає соціальним актом.

Окрім цього, ще однією специфічною особливістю публічно-управлінських рішень є їх владний характер і обов'язковість до виконання.

В системі публічного управління процес прийняття управлінських рішень передбачає тісну взаємодію суб'єктів, що наділені владними повноваженнями, на різних рівнях влади.

Отже, суттєвими відмінними характеристиками публічно-управлінського рішення виступають:

- «прийняття органом публічної влади,
- націленість на вирішення проблеми державного рівня,
- обов'язковість для виконання,
- оформлення у вигляді законодавчих та нормативно-правових актів,
- багатоцільовий характер,
- жорстка регламентність всього процесу прийняття і реалізації управлінського рішення,
- діяльнісна взаємодія з широким загалом залучених суб'єктів та об'єктів,

- законність,
- обґрунтованість,
- інформаційна забезпеченість,
- практична значущість,
- соціальний характер².

Етапи прийняття публічно-управлінського рішення будуть наступними:

- «визначення пріоритетних проблем, формування порядку денного,
- розробка і розгляд альтернативних варіантів,
- остаточний вибір та формулювання публічного рішення,
- реалізація та проведення в практику,
- контроль над реалізацією рішення» [36].

Значною мірою вони будуть співпадати з етапами прийняття управлінського рішення, оскільки, як зазначалось вище, є втіленням процесом збору інформації, аналізу альтернатив та вибору найкращої, реалізації та контролю рішення.

Але, притаманні характерні риси публічно-управлінських рішень та їх соціальний характер відобразяться на змістовному наповненні етапів.

Беручи до уваги вищеперераховані відмінності, наводимо головне з алгоритму прийняття рішень за Овдіюком О.М. [25], що, на нашу думку, істотно відрізняє саме публічно-управлінський характер прийняття рішення (Таблиця 3.1.):

Таблиця 3.1.

Особливості етапів прийняття публічно-управлінських рішень

Етапи прийняття управлінських рішень	Змістовне наповнення етапів
Збір і аналіз інформації	<ul style="list-style-type: none"> • здійснення інформації з різних джерел, • аналіз статистики, проведення досліджень, оцінка думок та рекомендацій експертів, врахування громадських відгуків,

Визначення проблеми	<ul style="list-style-type: none"> • встановлення конкретної проблеми, які вимагають першочергової уваги/втручання держави,
Розробка і впровадження рішення	<ul style="list-style-type: none"> • взаємодія з громадськістю та надання інформації про процес прийняття рішення, • розробка рішення у формі нормативно-правових актів, програм, бюджетів або інших документів, • впровадження рішення в життя через відповідні структури та інструменти,
Реалізація управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення звітності перед громадськістю та відкритість у владних рішеннях.

Як бачимо, враховуючи значущий соціальний аспект прийняття публічних рішень, значна увага процесу має концентруватися на взаємодії з суспільством як на етапі розробки, так і на етапі реалізації публічно-управлінського рішення.

Зважаючи на вищезазначене, децю інші значення будуть набувати поняття результативності та ефективності управлінського рішення в публічному управлінні.

Загальне поняття слова «результативність» означає ступінь реалізації заходів, які заплановані та їх результатів. Результативність роботи підприємства, наприклад, буде, в кінцевому результаті, сприйматися як економічна категорія. Результати ефективності управлінського рішення поняття більш об'ємне і, не завжди виражається кількісними показниками або прибутком.

Говорячи про результативність публічного управління, Приходченко Л.Л. [31] звертає увагу на те, що в даному випадку мова йде про досягнення задекларованих цілей, які «визначаються щодо діяльності органів влади чи їх

структурних підрозділів, реалізації програм та проектів, що мають важливе суспільне значення».

Отже, результативність публічно-управлінських рішень визначається, в першу чергу, їх відповідністю інтересам суспільства (нації) та держави, прийнятому політичному курсу, оперативністю реагування на суспільні проблеми та спроможності їх вирішення, врахування інтересів всіх соціальних верств населення, суспільне задоволення отриманими результатами управлінського рішення.

Ефективність управлінських рішень, зазвичай, оцінюється співвідношенням між результатами, які досягнуто, та витраченими на це ресурсами (технічними, матеріальними, людськими і т.д.). Але в контексті публічно-управлінського рішення подібна спрощена система оцінювання ефективності не завжди має практичне застосування [1]. аргументують це наступним чином:

- результати управлінського рішення не завжди мають виражатися прибутком,
- управлінські рішення можуть призводити як до посередніх, так і до опосередкованих результатів,
- результати можуть мати різні виміри, наприклад, окрім економічного, бути політичним або соціально-психологічним.

Андріяш В.І., Громадська Н.А, Малікіна О.А. в своїй роботі, аналізуючи наявні дослідження вітчизняних науковців, конкретизують вимоги до показників ефективності управлінських рішень:

- «відповідність поставленій меті – наявність усвідомлення, якою саме мірою досягається мета управління,
- змістовність – зрозумілість для керівника та наявність ясного фізичного сенсу,
- вимірність – можливість порівняння з певною шкалою та виконання припустимих математичних перетворень,
- мінімальність – невелика кількість часткових показників,

- повнота – наявність відповідної, оптимальної кількості часткових показників» [2].

Треба зауважити, що оскільки публічно-управлінське рішення є соціальним актом, ефективність його реалізації може бути оцінена з точки зору схвалення суспільством, що має безпосереднє відношення до його легітимізації та реалізації.

Отже, публічно-управлінські рішення є основою реалізації державної політики, засобом досягнення її стратегічних цілей. Підсумовуючи вищесказане, можна узагальнити, що прийняття та реалізація рішень в публічному управлінні, здійснюючи вплив керуючої системи на керовану, має свої специфічні ознаки і відмінності, головні серед яких:

- прийняття органами публічного управління,
- націленість на вирішення проблем державного рівня,
- обов'язковість виконання,
- оформлення у вигляді законодавчих та нормативно-правових актів.

Не менш суттєвою особливістю є соціальний характер, притаманний публічним рішенням, оскільки від їх ефективності залежить добробут, безпека та економічна стабільність не обмеженого кола осіб чи верств населення, а всього суспільства. Будучи керованою системою, суспільство не обмежується мовчазною роллю об'єкта управління, а виступає повноцінним учасником процесу, маючи свої цінності, прагнення та потреби.

3.2. Введення воєнного стану в контексті змін середовища умов прийняття публічно-управлінських рішень

Публічне управління в соціальній системі здійснюється шляхом прийняття та реалізації публічно-управлінських рішень. Відмінною ознакою

таких рішень є здатність вирішувати найгостріші проблеми суспільства та впливати на важливіші сфери його життєдіяльності.

Прийняття та реалізація публічно-управлінських рішень, виступаючи в ролі основи втілення державної політики, завжди є надвідповідальним завданням державного управління через складність процесу, багатомірність завдань та масштабність впливу. Але з початком повномасштабного вторгнення, в умовах загроз безпеки державності та існування нації, система публічного управління стикнулася з досі нечуваним викликом, відсутністю досвіду функціонування в подібних надзорських умовах і була вимушена реагувати на кардинальні зміни на межі своїх можливостей.

Введення правового режиму воєнного стану докорінно змінило пріоритет публічного управління в бік першочергової задачі – збереження стабільного функціонування держави та безпеки суспільства.

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» визначає воєнний стан як “особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності...”

Повномасштабне вторгнення, яке розпочалося 24 лютого 2022 року, змінило не лише правовий стан в державі, а корінним чином - умови її функціонування, поставило під загрозу існування нації, можливість волевиявлення суспільства, виживання особистості.

Першим кроком опору агресії стали державно-управлінські рішення, які були реалізовані в нормативно-правовому полі:

- Указом Президента України №64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» введено воєнний стан,

- Указом Президента України від 24 лютого 2022 року № 70/2022 введено в дію Рішення Ради національної безпеки і оборони України План Оборони України та Зведений план територіальної оборони України,
- Указом Президента України №68/2022 «Про утворення військових адміністрацій» прийнято рішення про утворення 24 обласних та Київської міської військової адміністрації.

Ці рішення обумовили певні зміни та обмеження, які торкнулися не лише владних інституцій, а і суспільства в особі громадян країни. Вищезгаданий Закон «Про правовий режим воєнного стану», з одного боку, вводить певні тимчасові обмеження щодо прав і свобод громадян, прав та інтересів юридичних осіб, з іншого, згідно ст. 4 цього закону, - передбачає певний перерозподіл владних повноважень та запровадження додаткових інституцій (військових адміністрацій) на місцях (делегованих повноважень органів виконавчої влади на місцях), яким надаються функції із виконання повноважень органів місцевого самоврядування. З питань забезпечення оборони, безпеки та порядку, здійснення заходів відповідного правового режиму, функції контролю спрямування та координації, згідно Закону, покладаються на Генеральний штаб Збройних Сил України та обласні військові адміністрації.

Згідно оцінок науковців, впровадження воєнного стану справляє шоківий вплив майже на всі, без винятку, аспекти функціонування держави та суспільства. Це зумовлено не лише інституційними змінами, які тягне за собою зміна правового статусу, що є вимушеним наслідком військової агресії, а і фактом самої агресії як надзвичайної події, що загрожує безпеці країни, добробуту та життю громадян.

«Досвід закордонних країн показує, що основними викликами, з якими стикаються країни під час військових дій на своїй території, є: руйнування усталених механізмів управління державою, різка зміна структури економіки, втрата значної частини бюджетних надходжень, загострення соціальних і

демографічних проблем, посилення бідності, інфляція, а також зниження інвестиційної активності бізнесу» [6].

Отже, ми відмічаємо наступні прямі наслідки введення в дію режиму воєнного стану:

- інституційно-правові зміни,
- тимчасове обмеження прав і свобод громадян, прав та інтересів юридичних осіб,
- перерозподіл владних повноважень.

З іншого боку, досвід говорить нам про ще одну істотну змінну – вимушений міграційний процес значної частини населення, що цікавить нас з точки зору доступності та кваліфікованості людського потенціалу країни.

Всі перераховані фактори мають безпосередній вплив в контексті нашого основного питання – прийняття та реалізації публічно-управлінських рішень в умовах воєнного стану.

Як відомо, на ефективність прийняття управлінського рішення впливають наступні фактори:

- об'єктивні – ті, що безпосередньо стосується самої управлінської ситуації,
- суб'єктивні – особистісні або індивідуально-психологічні особливості управлінця.

Враховуючи, що в країні, яка знаходиться в умовах військових дій, об'єктивні фактори визначені як умови невизначеності або ризику через очевидну неповноту/недостовірність інформації, основний акцент зміщується саме в сторону суб'єктивних факторів.

Таким чином, суб'єкт управління в особі керівника органу публічного управління, який знаходиться в умовах оточуючого його середовища, стає головним та визначальним «виміром» процесу прийняття управлінського рішення, гарантом його ефективності.

Яковчук відмічає, що «Процес прийняття управлінського рішення істотно пов'язаний із особистими якостями керівника, його знаннями та

вміннями, професіоналізмом та досвідом, характером, темпераментом, а також його емоційним станом, самопочуттям, настроєм тощо. Необхідно відзначити, що кінцева результативність прийнятих рішень істотно буде залежати від якості їх реалізації, а також слід врахувати те, що не висока якість реалізації виконавцями поставлених завдань досить часто зумовлена помилками керівників, відповідальних за їх реалізацію. Тому на всіх рівнях управління в таких ситуація цьому необхідно приділяти підвищену увагу. Незалежно від того, яким чином керівники здійснюють реалізацію управлінських рішень, вони повинні вміти приймати вірні рішення» [45].

Можна виділити наступні чинники, які суттєво змінюють та кардинально впливають на прийняття рішень в умовах воєнного стану керівником:

- «повнота/якість/достовірність інформації,
- ризик отримання умисної дезінформації,
- швидка зміна оперативної обстановки,
- дефіцит часу на обробку інформації,
- ускладнена оцінка ситуації,
- значно обмежений час на прийняття рішення,
- зростання ризиків прийняття хибних управлінських рішень,
- обмежений людський потенціал,
- в масштабах владних рішень - складнощі вертикальної координації між рівнями управління в кризовій ситуації».

Не дивлячись на те, що ступінь ризику є звичайним явищем при прийнятті будь-якого управлінського рішення, вона значно зростає в умовах настання надзвичайних ситуацій, в т.ч. через перераховані вище чинники. Суттєво впливають на неї і:

- зростання вірогідності невірної тлумачення вхідних даних,
- помилкова оцінка ситуації,
- швидка зміна оперативної ситуації.

Враховуючи, що управлінські рішення приймаються, зазвичай, одноосібно управлінцем, ці вагомні чинники є додатковим тиском на психологічний стан керівника. Можна припустити, що психологічні умови прийняття управлінського рішення, відчуття надмірної відповідальності, значним чином будуть впливати на його якість і, як результат, на подальшу ефективність.

Важливо відмітити, що прийняття нерациональних управлінських рішень в умовах військового стану збільшує і «вартість» наслідків таких рішень. Мова йде не лише про репутацію керівника, подібний розвиток подій здатен погіршити і без того складну ситуацію, вплинути на масштаби збитків, а й, навіть, призвести до людських втрат.

Єдині статистичні дані, з якими нам вдалося ознайомитися в процесі підготовки цієї роботи для підтвердження попередніх міркувань, пов'язані з процесом прийняття управлінських рішень вже під час дії воєнного стану, - результати дослідження, що надаються в роботі Тесленок І.М. та Третьякової М.О. [37] Мета проведеного дослідження полягала у визначенні особливостей процесу прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану. До проведення дослідження було залучено 18 керівників територіальних громад в межах Запорізької області. Дослідження проводилося з серпня по листопад 2022 року.

З метою визначення чинників, які застосовуються при прийнятті рішень керівниками, використані наступні методики:

- опитувальник «Особистісні чинники прийняття рішень (ОФР)» (Т.В. Корнілова) для діагностування особистісних якостей, таких як раціональність і готовність до ризику,
- «Новий опитувальник толерантності до невизначеності (НТН)» (Т.В. Корнілова)» - відповідно, для дослідження рівня толерантності до невизначеності [37].

Результати першого дослідження говорять про те, що більшість керівників схиляються в бік раціональності рішень, що приймаються (близько

44%), тобто схильні розмірковувати над своїми діями. Готовність до дій в умовах ризику виявили лише 11,2% респондентів.

Дані, отримані в результаті другого дослідження, трохи суперечливі, але також допомагають сприйняти «повну картину». Готовність до змін, новизни, самостійності та креативності виявили 50% респондентів. Понад 55% опитаних не сприймають невизначеності та прагнуть до впорядкованості і ясності, орієнтуються на визначені правила та принципи. Понад 38% віддають перевагу визначеності та констатують відчуття дискомфорту у ситуації невизначеності в міжособистісних стосунках.

Отримані результати свідчать про те, що для більшості опитаних, прийняття рішення в ситуації невизначеності викликає істотний дискомфорт. Безперечно, подібні умови будуть, безперечно, впливати на результативність прийняття рішення керівником, а здатність «тверезо мислити» буде визначальним чином залежати не від професійних якостей і здібностей керівника, а від рівня його стресостійкості.

За твердженнями автора, головним визначальним чинником, що впливає на прийняття управлінцем рішень в умовах воєнного стану, враховуючи специфічність умов його прийняття, вирішальним є саме особистісні якості керівників, основоположними серед яких виступають готовність до ризику та толерантність до умов невизначеності.

Ми бачимо, що саме середовище прийняття рішення в умовах воєнного стану виступає джерелом страху і небезпеки.

«Нестабільність зовнішнього середовища та складність прогнозування його змін в умовах війни, що детермінує кризові соціально-економічні, безпекові та політичні явища, потребує від посадових осіб органів публічної влади швидкої адаптації до ситуації та оперативного прийняття й реалізації ними ефективних публічно-управлінських рішень» [23].

Окремо хотілося б виділити авторитет керівника як вагому характеристику, суттєвий важель, який має відношення не тільки до процесу реалізації управлінського рішення. Беззаперечний авторитет та впевнені дії

керівника не просто будуть слугувати впливовим мотиваційним чинником, а й сприятимуть беззаперечному виконанню прийнятих ним рішень зі сторони підлеглих.

Хотілося б зазначити, що оскільки публічні рішення розглядаються в якості соціального акту, неможливо не зважати на зміну психо-емоційного стану суспільства, який спричиняє військова агресія.

Як нам вбачається, окремим ключовим моментом є і те, що під час війни дестабілізація економіки, обмеження прав і свобод громадян, зниження рівня життя населення призводить до соціального напруження та незадоволення вищим керівництвом, зростанням вимог до прозорості дій, компетентності та ефективності влади.

«В умовах війни публічність прийняття управлінських рішень має важливе значення, оскільки інформація, що отримує громадськість, впливає не тільки на діяльність органів влади і задоволеність чи незадоволеність населення їхніми рішеннями, але й на психологічний стан цивільного населення та військових, на рівень підтримки військових дій, фінансову підтримку сил оборони, рівень волонтерства тощо» [22].

З початком повномасштабного вторгнення, особливо в перший місяць війни, ми стали свідками того, як зазнала краху усталена система узгодження публічно-управлінської діяльності, яка виявилась не здатною швидко реагувати на виклики, з якими вона зіштовхнулася. Однією з причин стала значна кількість непрогнозованих змін, на які владний апарат не встигав реагувати. Саме суспільство стала тією рушійною силою, яка змогла протистояти військовій агресії в період, поки військові та цивільні владні рішення формувались та доводились до влади на місцях.

Свідома активізація громадського суспільства, яку продемонструвало населення України в перші дні війни, добровільна залученість в процес захисту держави, абсолютна готовність до підтримки дій органів публічної влади, активізація волонтерського напрямку є наочним прикладом того, що

народна підтримка є ефективним механізмом, який може ефективно діяти для захисту своїх інтересів, прав і свобод.

Враховуючи вищевикладене, ми можемо відмітити, що прийняття публічно-управлінських рішень в умовах воєнного стану істотно змінює середовище прийняття публічно-управлінських рішень. Ці зміни торкаються об'єктивних (інформація, як визначальний фактор умов прийняття рішення) і суб'єктивних факторів (психо-емоційний стан керівника) прийняття рішення. Перераховані фактори будуть мати безпосередній вплив на ефективність прийняття рішення. Враховуючи соціальну спрямованість публічно-управлінських рішень та порушення вертикалі владних механізмів та зв'язків, обумовлених воєнними діями, суспільство може виступати в якості дієвого поплічника або чинити опір в реалізації публічно-управлінських рішень в разі незадоволення своїх потреб.

3.3. Шляхи підвищення ефективності публічно-управлінських рішень в умовах воєнного стану

«В жорстких умовах воєнного стану, основними критеріями якості та ефективності управлінського рішення є показники економічності та своєчасності, що характеризує, насамперед, співвідношення часу виникнення проблеми і часу на прийняття відповідного рішення щодо її вирішення» [23].

Пропозиції щодо підвищення ефективності державно-управлінських рішень під час війни дискутуються вітчизняними вченими протягом останніх кількох років, але, на нашу думку, можуть виступати суто теоретичною базою, оскільки їх втілення під час воєнного стану викликає більше питань ніж відповідей через очевидний брак основних чинників – практичного досвіду реагування на подібного масштабу кризові ситуації, людського ресурсу, бюджету та часу.

Довженко В.А., Якобчук В.П. та Симоненко Л.І. [12] фокусують свою увагу на наступних елементах механізму розробки, прийняття та реалізації ефективних владних рішень в умовах загрози національній безпеці (Таблиця 3.3.2.):

- методичне забезпечення,
- правове забезпечення,
- організаційне забезпечення,
- структурно-функціональне забезпечення,
- інформаційно-аналітичне забезпечення,
- інформаційно-комунікаційне забезпечення.

Таблиця 3.3.2.

Складові механізму розробки, прийняття та реалізації ефективних владних рішень в умовах загрози національній безпеці.

Елемент механізму	Сутність
Методичне забезпечення	Розробка сценаріїв розвитку подій антикризових (надзвичайних) програм (планів, заходів), заходів реагування на них сектора безпеки та оборони.
Правове забезпечення	Формування правового поля шляхом прийняття нормативно-правових документів. Розробка рішень, що відповідають нормам вітчизняного права, державним програмам, положенням, директивам та міжнародним договорам.
Організаційне забезпечення	Проведення з органами публічного управління структур сектора безпеки і оборони штабних тренувань за можливими сценаріями виникнення загроз національній безпеці, характерними для кожного регіону, де відпрацьовуватимуться питання прийняття державно-управлінських рішень, зокрема щодо порядку спільних дій.

Структурно-функціональне забезпечення	Навчання керівного складу органів публічного управління безпекових структур приймати оптимальні управлінські рішення у відповідності до їх функцій і отриманої інформації від усіх безпекових структур, усесторонньої її оцінки, аналізу, обміну даними в зоні виникнення загрози.
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Запровадження в діяльності органів публічної влади інформаційно-аналітичної системи, призначеної для збору, систематизації, подальшої обробки та аналізу інформації. Формування системи інформаційної безпеки.
Інформаційно-комунікаційне забезпечення	Налагодження взаємодії між органами публічного управління різних рівнів у процесі узгодження, прийняття та реалізації управлінських рішень. Забезпечення взаємодії з бізнесом, громадськими організаціями, населенням.

Як бачимо, теоретично, елементи механізму передбачають всебічне забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінського рішення і, безумовно, їх втілення значно спрощує процес. Але в умовах непередбачуваного розвитку подій та, буквально, похвилинної зміни ситуації, вважаємо, що втілення хоча б кількох із цих складових значно спростило б процес прийняття рішень в надзвичайній безпековій ситуації.

Розмірковуючи над пропозиціями автора ми дійшли до таких висновків:

- на нашу думку, безперечно корисним були б розробка сценаріїв розвитку подій та планів заходів не лише сектора безпеки та оборони в залежності від рівня складності розгортання ситуації, а й доведення цих планів заходів до органів публічного управління та місцевого самоврядування на місцях. Даний елемент значно спростив би прийняття рішень відповідальними особами та скоротив би час на заходи реагування на місцях;
- корисність сумісних штабних тренувань органів публічного управління зі структурами сектора безпеки та оборони для кожного регіону стало б неоціненним внеском та надало б певної передбачуваності діям

посадовців, унеможливило б ефект неочікуваності та звело до мінімуму вірогідність помилки при швидкому реагуванні на зміни ситуації;

- оскільки практичний досвід реагування на агресивні військові дії, що охоплюють більшість території країни, відсутній у більшості посадовців країни, то навчання керівників безпекових структур приймати ефективні управлінські рішення в умовах загрози, мало б бути однією з найкорисніших управлінських навичок;

- співпрацю з інститутами громадського суспільства, як от волонтерськими організаціями та бізнесу, в умовах надзвичайного стану, виявилось неможливим ні скоординувати, ні налагодити.

Всі ці пропозиції були б вкрай корисні і дієві в якості запобіжного заходу, якщо б передували введенню воєнного стану. На практиці, початок війни виявив нескоординованість та хаотичність управління на всіх рівнях, відсутність досвіду миттєвого реагування на надзвичайні події, а органи місцевого самоврядування були кинуті напризволяще, і часто одноосібно, на свій власний розсуд, приймали важливі управлінські рішення, від яких залежало безпека громади. Ми ставали свідками того, як в перші дні війни голови міських адміністрацій проводили на місцях «віче», щоб почути думку громади, чинили опір, будучи в облозі, мінували дороги, будували блок-пости, брали до рук зброю, разом з жителями своєї громади шукали та забезпечували шляхи до виживання... Або ж просто здавали міста загарбникам. Відповідно, такими ж різними були і наслідки прийняття цих управлінських рішень.

Назаренко О.А. [23], в контексті підвищення ефективності управлінських рішень, пропонує запровадження сучасних технологій, а саме:

- впровадження інформаційно-аналітичної системи, систематизації, обробки, аналізу інформації, здійснення різноманітних операцій (аналітичних, обчислювальних, комунікативних технологій),

- застосування, в якості науково-інформаційної основи прийняття публічно-управлінських рішень, сучасних методів прогнозування;

- створення прогностичних моделей на основі достовірної інформаційної бази.

Оскільки управлінська діяльність є не чим іншим, як процесом обробки інформації про об'єкт управління, яка передуює прийняттю рішення, структурування (порядок і послідовність) різноманітної вхідної інформації буде не лише обмежувати її потік, а й дозволить відфільтровувати лише суттєву або таку, що відповідатиме певним заданим параметрам, важливим для конкретної ситуації. Тобто, завданням інформаційно-аналітичної системи буде збір, систематизація, обробка та аналіз потоку інформації.

«... інформаційно-аналітичні технології прийняття публічно-управлінських рішень – це високотехнологічний інструмент управлінської діяльності, що дозволяє повною мірою надавати інформацію про проблемну ситуацію, прогнозувати можливі сценарії розвитку, пропонувати можливі альтернативні варіанти управлінських рішень та оцінювати їх наслідки» [23].

Застосування сучасних методів прогнозування, на думку автора, обумовлено необхідністю передбачати потенційні можливості і загрози, що враховують зміну стану середовища, при обґрунтуванні прийняття управлінських рішень. «В умовах невизначеності виникає гостра необхідність у прогнозуванні, як методі передбачення ситуації в майбутньому з урахуванням прийнятих припущень та на основі використання наявної інформації про об'єкт прогнозування, його оточення і зв'язки... Результати прогнозування можуть використовуватися для аналізу та прийняття публічно-управлінських рішень» [23].

Безумовно, запропоновані автором методи здатні впливати на ефективність публічно-управлінських рішень, певним чином дистанціюватися від впливу особистості керівника, але пропозиція обмежується суто теоретичними формулюваннями та не містить ані конкретних пропозицій щодо засобів її реалізації, ані можливості її впровадження. Тим більше, оскільки готових програмних рішень не існує, розробка подібних масштабних високотехнологічних проєктів потребує значних термінів реалізації задуму,

отримання готового продукту, впровадження його в систему управління, кваліфікованих спеціалістів, є коштовною.

Отже, з нашої точки зору запропоновані в наукових працях концепти підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану хоча і мають раціональні пропозиції, їх втілення виявляється «не на часі», потребує значних фінансових і людських ресурсів, доступ до яких значно унеможливлений саме в умовах воєнного стану, результатом якого є значний дефіциту бюджету та кваліфікованих працівників.

Зважаючи на все вищеперераховане, вбачаємо доцільним зупинитися на наступних пропозиціях щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, які можливо запровадити (втілити) в умовах браку тотального дефіциту бюджету, ресурсів і часу:

- підвищення рівня стресостійкості публічних службовців,
- посилення комунікації з громадськістю задля підвищення ефективності реалізації управлінських рішень та рівня легітимізації влади.

Воєнний стан, в умовах якого публічне управління як цілісна система має продовжувати забезпечувати реалізацію основних напрямків функціонування держави, здійснює додатковий негативний психо-емоційний вплив, ускладнюючи виконання службових обов'язків керівникам владних органів та структур. Це відбивається, в тому числі, і на якості рішень, які приймаються. Подібні умови, безперечно, потребують, окрім професійних компетенцій, психологічної адаптації до складних умов виконання службових повноважень.

Гординя Н. [9] в своїй публікації наводить статистичні дані, згідно яких 87% управлінських рішень, що приймаються в нестандартних умовах, виявляються менш ефективними саме через специфічні умови їх прийняття. «Різде зниження якості умов для здійснення професійної діяльності, наявність постійних стрес-факторів, стан нестабільності та невизначеності, які притаманні багатьом людям, що переживають війну, безпосередньо

впливають на падіння результативності реалізації державними службовцями виконання індивідуальних завдань, спричиняють погіршення психічного стану особистості і, як наслідок, погіршення якості професійних навичок, умінь і здатностей» [9].

Філіпова В.Д. в своїй роботі [38] відмічає «Слід зазначити, що стрес в роботі державних службовців в умовах воєнного стану є важливою проблемою, яка може впливати на ефективність виконання обов'язків, психічне здоров'я працівників та безпеку населення. Воєнний стан, як і будь-яка надзвичайна ситуація, спричиняє зростання стресу серед державних службовців через такі чинники:

- висока завантаженість: воєнний стан може призвести до збільшення обсягу роботи, яке державні службовці повинні виконувати, що може збільшити їх рівень стресу.
- нестабільна ситуація: непередбачені події та нестабільність, які часто характеризують воєнний стан, можуть спричинити почуватися небезпекою та непевністю.
- особисті проблеми: воєнний стан може посилити особисті проблеми, такі як сімейні, фінансові та емоційні проблеми, що також можуть вплинути на стрес серед державних службовців.
- погана комунікація: недостатня або неефективна комунікація між керівниками та підлеглими може підвищувати рівень стресу серед державних службовців.
- недостатнє підтримання: низький рівень підтримання та підтримки керівниками та колегами може збільшити стрес серед державних службовців».

Таким чином, управлінець, функціонуючи у надскладних умовах, перебуваючи під тиском посиленої відповідальності, лишається, в першу чергу, живою людиною, яка, як і всі, перебуває в стані стресу, має пристосовуватися до надскладних умови праці, виконувати свої функціональні обов'язки, залишатися ефективним. Враховуючи це вважаємо,

що керівник, на нашу думку, потребує додаткових програм психосоціальної адаптації, які допоможуть знизити рівень стресу. Одним із шляхів вирішення задачі ми вбачаємо особистісні онлайн або інтерактивно доступні тренінги/програми, створені професійними психологами, спрямовані на підвищення стресостійкості, які будуть масштабовані та безоплатно доступні широкому загалу державних службовців для проходження в зручний час.

Засобами для досягнення цієї мети, на нашу думку, можуть слугувати:

- надання професійної психологічної допомоги публічним службовцям (за потреби),
- проведення психологічних тренінгів та семінарів (вебінарів), спрямованих на підвищення рівня психологічної готовності працювати в екстремальних умовах, вміння швидко реагувати на складні виклики,
- створення курсів та програм самоосвіти на безкоштовній основі.

Подібна практика вже існує, і прикладом того можуть слугувати навчання, які проводяться регіональними центрами підвищення кваліфікації державних службовців:

- в серпні 2022 року Миколаївським регіональним центром підвищення кваліфікації було проведено навчання за спеціальною короткостроковою програмою "Подолання стресу та стресостійкість як особистісна та професійна компетентність" за участю державних службовців категорій "Б" та "В", посадових осіб місцевого самоврядування VI-VII категорій посад, депутатів місцевих рад.

- з липня 2023 року Полтавським регіональним центром підвищення кваліфікації проведено дистанційне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за загальною короткостроковою програмою «Стресостійкість публічного службовця в умовах професійної діяльності та кризових соціальних ситуацій (війни)».

Схожі практики існують і в межах програм, що проводяться «Українською школою урядування». У розрізі програм, за якими проводилось підвищення кваліфікації публічних службовців в Українській школі

урядування у 2022 році, було адаптовано зміст та внесені коригування, пов'язані з введенням в державі правового режиму воєнного стану - враховано нагальну потребу впровадження заходів, що спрямовані на підтримку та адаптацію психологічного стану публічних службовців, підвищення рівня психологічної готовності та виконання завдань в надзвичайних безпекових умовах. Втіленням цих змін було проведення короткострокових програм «Психологія ефективної діяльності». Програма спрямована на підвищення спроможності державних службовців ефективно здійснювати професійну діяльність шляхом підвищення рівня психологічної компетентності, зокрема рівня розвитку професійної самосвідомості, саморегуляції та стресостійкості. Її ціль – підвищити увагу на обов'язкову підтримку особистісної ефективності та організації власної службової діяльності за допомогою психологічних інструментів саморегуляції та професійного самовдосконалення в умовах воєнного стану. Протягом 2022 року навчання за програмою пройшли 107 фахівців.

Українська школа управління також пропонує відповідні освітні програми. На 2025 рік (термін проведення – лютий-березень) заплановано програми, спрямовані безпосередньо на сектор публічного управління (програми для публічних управлінців).

«Прийняття рішень в умовах невизначеності: поведінкова економіка воєнного часу».

«Модуль 1. Коли невизначеність зашкалює: Як ми приймаємо рішення під час війни?»

Модуль 2. (Не)раціональні рішення під час війни: чому ми їх приймаємо і чи можемо їх покращити?

Модуль 3. Евристика вибору: чому обирати складно і як ми з цим пореаємося.

Модуль 4. Під тиском соціальних норм: Як оточення впливає на наші рішення».

При цьому, вартість подібної програми становить 9000 грн. Вважаємо, що потрібно фінансування таких програм коштами державного або місцевих бюджетів задля охоплення більшої кількості державних службовців.

Акцентуючи увагу на соціальній спрямованості публічного управління, потрібно розглядати психо-соціальний стан суспільства та рівень довіри до державних інституцій в якості суттєвих умов реалізації управлінських рішень, які безпосередньо впливають на їх ефективність.

Науковці зазначають, що правовий режим воєнного стану не лише доповнюється додатковими складнощами, а й характеризується певними специфічними рисами, як от значний вплив безпекової і ціннісної складової суспільства, зміною алгоритмів взаємодії між владою і населенням в особливих умовах.

Нова система координат диктує свої умови, на які неможливо не зважати.

Показовим прикладом є проведення мобілізаційних заходів в країні. Не дивлячись на те, що відповідне управлінське рішення було ухвалено, результати його реалізації виявились повним провалом. Серед причин, які проголошуються, головними є: недовіра населення до влади, корупційні схеми та безкарність посадових осіб, що замішані в цих схемах.

Хотілося б навести статистичні дані, отримані в результаті статистичних досліджень, проведених в 2023-2024 роках Центром Розумкова [40] «Оцінка ситуації в країні та діяльності влади, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, віра в перемогу», які наочно відображають існуючу в суспільстві, а отже і в державі, проблему.

Цікавими здаються наступні показники:

- «боротьба з корупцією (82% опитаних відповіли, що влада з цим справляється «дуже погано» або «скоріше погано, лише 12% — «дуже добре» або «скоріше добре»)),
- «Більшість респондентів висловлюють недовіру Верховній Раді України (не довіряють їй 78,5%), державному апарату (чиновникам) (77%),

політичним партіям (73,5%), Уряду України (72,5%), судам (судовій системі загалом) (70%), Прокуратурі (63%), Спеціалізованій антикорупційній прокуратурі (58%), Національному антикорупційному бюро України (58%), Національному агентству з питань запобігання корупції (57%), комерційним банкам (55%), Державному бюро розслідувань (53%), Бюро економічної безпеки України (51%)» [40] .

В додатках В, Г, Д наведені дані статистичних досліджень, проведених Центром Розумкова у липні, грудні 2023 року та вересні 2024 року.

В таблиці 3.3.3. наведені зведені дані з цих додатків, які демонструють динаміку балансу довіри-недовіри з боку населення України як об'єкта, на якого направлені владні рішення, до соціальних інститутів.

Таблиця 3.3.3.

Порівняльні таблиця зведених даних соціального опитування «Оцінка ситуації в країні та діяльності влади, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, віра в перемогу», проведеного

Центром Розумкова

Соціальна інституція	Баланс довіри-недовіри		
	Липень 2023 р.	Грудень 2023 р.	Вересень 2024 р.
Президент України	64,9	41,5	4,0
Верховна Рада України	-20,1	-38,5	-62,5
Уряд України	-13,1	-31,6	-52
Державний апарат (чиновники)	-44,4	-54,8	-63,2
Суди (судова система в цілому)	-50,7	-56	-53,8
Прокуратура	-32,5	-37,4	-39,4

Національне антикорупційне бюро	-25,7	-18,6	-35,9
Спеціалізована антикорупційна прокуратура	-26,7	-23,4	-38,6
Національне агентство з питань запобігання корупції	-29,1	-22,2	-38,2
Збройні сили України	87,3	89,1	85,6

Як бачимо, невтішні дані статистичних досліджень говорять про стрімке падіння довіри до владних інститутів з боку народу України. Ми вважаємо, що за таких умов реалізація публічно-управлінських рішень буде значним чином ускладнена саме через недовіру управлінцям, які приймають ці рішення.

З нашої точки зору, відсутність довіри (стійка недовіра) до владних інституцій є першочерговою управлінською задачею, яку в потрібно вирішувати тут і зараз. Правовий режим воєнного стану вимагає суспільство бути єдиним і свідомим та, подекуди, навіть йти на самопожертву. Але якщо суспільство не вірить владним інституціям, дії, спрямовані на це суспільство, будуть свідомо ігноруватися об'єктом управління.

«У більшості праць вітчизняних науковців згадується перелік недоліків, який притаманний публічному управлінню в Україні, до нього входить корумпованість, незавершеність адміністративної реформи, недосконале законодавче врегулювання, недостатній рівень прозорості та відкритості влади тощо. Загалом, необхідно налагодити максимально ефективну взаємодію між органами публічного управління та інститутами громадянського суспільства для подолання нині наявних проблем, які сповільнюють адаптацію України до воєнного стану та її повоєнного поновлення» [34].

Першим кроком, який не потребує значних ані фінансових, ані людських ресурсів, є:

- налагодження комунікації з громадськістю та задекларована, але не втілена;
- прозорість дій влади;
- залучення громадськості до прийняття публічних рішень.

Саме це є нагальною вимогою суспільства, яке третій рік поспіль живе під цілодобовою загрозою життю і здоров'ю, долає труднощі, терпить нестатки від відсутності можливості задоволення елементарних базових побутових потреб, працює, донатити на армію, сплачує податки та віддає своє життя за Батьківщину. Безкарність посадовців, задіяних у масштабних корупційних скандалах, відсутність публічної реакції влади лише додають «масла у вогонь». Враховуючи розповсюдженість та доступність каналів комунікації, як от телеграм-канали, які охоплюють мільйонні аудиторії, втіленість цієї ідеї на складі труднощів.

Форми участі, які можуть бути використані для підвищення прозорості дій владних інституцій та залученості громадськості в процес прийняття та реалізації управлінських рішень:

- «інформування населення з метою кращого розуміння проблеми, що склалася (наприклад, за допомогою веб-сайтів, чат-ботів, соціальних мереж, месенджерів). В контексті цього питання показовим буде телеграм-канал Віталія Кіма - Голови Миколаївської обласної державної адміністрації – який з початку повномасштабного вторгнення був чи не єдиним оперативним джерелом інформації, телеграм-канал Віталія Кличка - Голови Київської міської державної адміністрації;
- громадські консультації з метою отримання зворотного зв'язку (відгуків, коментарів) щодо альтернативних варіантів рішення, отримання пропозицій в виявленні альтернатив, чіткого усвідомлення очікувань громадськості (наприклад, задля вивчення громадської думки в застосунках

«Дія» та «Київ Цифровий» проводяться голосування, які допомагають збирати коментарі та відгуки з приводу обраного питання);

- співпраця – взаємодія органів управління з громадськістю в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, залучення на добровільній основі потрібних фахівців;

- створення системи незалежного нагляду громадськості. Подібний крок не лише дозволяє здійснювати незалежний контроль, а й мінімізувати корупційні ризики (приклад – в 2024 році уряд, за поданням Міністра оборони, сформував наглядові ради закупівельних агенцій Міністерства оборони – «Агенції оборонних закупівель», «Державного оператора тилу» - з міжнародних та українських експертів. Наглядові ради складаються з 5 членів, 3 з яких – незалежні, були відібрані через відкриті конкурси, 2 – представники держави);

- публічне звітування органів влади про свою діяльність (може бути обмеженим через діючий правовий режим військового стану);

- делегування повноважень в реалізації окремих рішень громадськості».

Як бачимо, певні кроки в цьому напрямку вже відбуваються, але лишається під питанням, чи є в достатній мірі вони задовольняють найгостріші потреби суспільства. Актуальність подібних кроків зауважують багато науковців.

Роздован А. наголошує: «Взаємодія органів публічної влади з громадськістю, яка побудована на конструктивному діалозі, надає можливість реалізовувати алгоритми громадського контролю та змінювати управлінський процес. В цьому контексті спільне прийняття рішень збігається з такими поняттями як демократія, передача повноважень, відкрите формування політики, розширення повноважень громади, спільне створення, спільне виробництво, повноваження та контроль. Це також пов'язано з такими аспектами соціального капіталу як соціальна довіра, довіра до інституцій, робота в команді, відчуття приналежності до громади. Участь та спільне

вироблення публічної політики підвищують ефективність процесу прийняття управлінського рішення» [33].

«Інформування громадськості, комунікація є важливим інструментом забезпечення відкритості і прозорості діяльності органів публічної влади, складовою демократичного процесу прийняття управлінських рішень і передумовою реалізації права громадян на участь у публічному управлінні, а звідси і успіх перемоги над ворогом» вважає і Губенко В. [10].

Дзєга В.Д. також акцентує увагу на тому, що «Інформування громадськості та комунікаційна взаємодія є основними інструментами забезпечення відкритості і прозорості діяльності суб'єктів владних відносин. Влада повинна бути зацікавленою у налагодженні комунікаційного зв'язку у різних формах, що сприятиме успішності реалізації завдань та підвищення довіри громадян» [11].

На цей фактор не просто необхідно зважати, він потребує вдосконалення стратегії взаємодії між населенням і владою, наявність зворотного зв'язку як ключового фактору взаємодії має бути обов'язковою складовою комунікативного процесу. Забезпечення прозорості дій владних структур дозволить підвищити рівень довіри та підтримки населення.

В Україні підвищення ефективності публічно-управлінських рішень лишається нагальною та актуальною проблемою довгий проміжок часу. Це обумовлено не лише складною ситуацією, в якій перебуває наша країна протягом останніх років. Значною мірою це спричинено формуванням свідомого та відкритого громадянського суспільства, що трансформується, висуває вимоги, критично потребує не лише постійної комунікації з владою, а і відкритості та, деякою мірою, підзвітності в прийнятті управлінських рішень на вищому рівні.

Отже, з нашої точки зору, методи підвищення ефективності прийняття державно-управлінських рішень під час воєнного стану, які потребують:

- забезпечення публічності прийняття управлінських рішень,

- налагодження конструктивного двостороннього діалогу з громадськістю,
- підвищення рівня залученості населення до процесу прийняття державно-управлінських рішень,
- боротьба з корупцією,
- заходи, спрямовані на підвищення стресостійкості державних службовців (осіб, що приймають державно-управлінські рішення).

Відповідно до виникаючих задач, необхідно формування нового покоління управлінців в публічній сфері, які будуть в змозі відповідати новим викликам сучасності, чути громадськість, швидко та ефективно реагувати на потреби та запити суспільства, нові виклики. Для цього потрібно змінювати і систему підготовки відповідних фахівців, і сприйняття відносин влада-суспільство, активізуючи комунікативні процеси та залучаючи останнє до процесу реалізації державної політики. Фахівці нового покоління не лише мають знати державну мову та нормативно-правову базу в межах своїх повноважень. Вони мають володіти певним спектром особистісних навичок, які в подальшому будуть сприяти прийняттю ефективних управлінських рішень серед яких вміння творчо та нестандартно мислити, швидко реагувати на складні ситуації, аналізувати великі обсяги інформації, систематизувати досвід публічного адміністрування інших країн, адаптуватись під зміни середовища, мати розвинену інтуїцію та високі комунікативні навички, і, навіть, бути гарними психологами. Впливовими категоріями на прийняття управлінських рішень в системі влади мають бути політична та ціннісна доцільність, суспільний інтерес. Якщо ми говоримо про демократичні країни, ціннісна доцільність має переважати над політичною. І хоча зрозуміло, що боротьба за політичну владу має місце в будь-якій державі, в Україні, на жаль, прийняття управлінських рішень в системі публічної влади базується на політичній доцільності владних сил і, часто, суперечить доцільності ціннісній та інтересам суспільства. Нові виклики пованні стати тим поштовхом, який зможе налаштувати публічне управління на його відкритість та прозорість.

ВИСНОВКИ

У курсовій роботі теоретичні засади багатоетапного процесу прийняття управлінського рішення та сформульовано наступні висновки:

1. Управлінське рішення – це основна функція та результат управлінської діяльності, акт вибору суб'єкта управління та засіб впливу керуючої системи на керовану, що визначає подальший розвиток та забезпечує безперерйну діяльність керованої системи. Поділ управлінських рішень не є вичерпним, оскільки процес прийняття та реалізації управлінського рішення складний та значно залежить від безлічі факторів, умов, цілей, структурних особливостей, ресурсних та фінансових можливостей керованої системи, умов її функціонування, чинників зовнішнього середовища, особистості управлінця та ін. Не менш цікавим виявляється і контекстне різноманіття поняття управлінського рішення.

2. Складним та багатогранним є процес прийняття управлінського рішення. Управлінське рішення має бути результатом вирішення нагальної проблеми та передбачає аналіз проблемної ситуації, підготовку та вибір єдиного вірного варіанту рішення з множини існуючих альтернатив. Процесу реалізації управлінського рішення, як кінцевого результату, передують етапи підготовки та прийняття управлінського рішення, метою яких є, за допомогою певної послідовності дій, звести до мінімуму множину існуючих альтернатив та запропонувати обмежену кількість варіантів. Процес розробки рішення починається з виявлення, формулювання та оцінки проблеми, що постала перед системою та потребує негайного вирішення. Далі процес прийняття рішення потребує чіткої постановки мети, які необхідно досягти в кінцевому результаті, та розробки множини варіантів її вирішення. Наступним кроком виступає розробка альтернатив – генерування можливих варіантів вирішення проблеми та попередній вибір найкращої з них.

3. На сьогодні не існує єдиної думки стосовно класифікації методів прийняття рішення. Відсутність подібної систематизації, частково,

пояснюється різноманітністю сфер застосування управлінських рішень, варіативністю умов та формах їх прийняття, особливостями структури керованої системи тощо. Але, як бачимо, наявні дослідження особливостей методології прийняття управлінських рішень підкреслюють важливість проблеми та демонструють спроби її класифікації.

4. Стадія реалізації управлінського рішення є завершальною ланкою складного та цілісного процесу прийняття рішення. Реалізація також має здійснюватись згідно чіткого плану дій та послідовності їх виконання. Відповідальне ставлення та залученість управлінця до процесу реалізації рішення значною мірою впливає на кінцевий результат. Важливими чинниками успішної реалізації рішення також виступають фактори внутрішнього середовища суб'єкта управління та особистісні фактори, притаманні суб'єкту управління, якими неможливо нехтувати. І хоча методика реалізації рішення також буде залежати від специфіки функціональної діяльності об'єкта управління, існують певні вимоги, дотримання яких значною мірою дозволить підвищити ефективність процесу досягнення заданої кінцевої мети.

5. Публічно-управлінські рішення є основою організаційної функції публічного управління, основою реалізації публічної політики. А прийняття управлінського рішення є одним з найважливіших управлінських процесів, ефективність якого впливає на успішність всієї сфери публічного управління. Особливістю цих рішень є соціальна спрямованість, оскільки об'єктом владного впливу є все суспільство — саме тому вони визначаються як соціальний акт. Окрім того, вони визначаються наступними відмінностями, які визначають їх характер: прийняття органами публічної влади, вирішення проблем державного рівня, обов'язковість для виконання, оформлення у вигляді нормативно-правових актів.

6. Повномасштабне вторгнення росії на територію України значним чином змінило не лише життя кожного українця, а й, окрім зміни правового стану, спричинило суттєву зміну умов, пріоритетів та першочергових потреб

функціонування держави, за отже — відобразилося і на прийнятті публічних рішень.

Виділяють наступні чинники, які суттєво впливають на прийняття рішень в умовах воєнного стану керівником, голвні з яких:

- повнота/якість/достовірність інформації,
- ризик отримання умисної дезінформації,
- швидка зміна оперативної обстановки,
- дефіцит часу на обробку інформації,
- ускладнена оцінка ситуації,
- значно обмежений час на прийняття рішення,
- зростання ризиків прийняття хибних управлінських рішень,
- обмежений людський потенціал.

Ці чинники зумовлюють додатковий стрес-фактор, в умовах якого керівник, як суб'єкт публічного управління, змушений приймати важливі управлінські рішення. Ці фактори, на нашу думку, суттєво впливають на ефективність управлінських рішень. І вміння адаптуватися та виконувати функціональні обов'язки та приймати раціональні рішення буде залежати від рівня стресостійкості управлінця.

Наступним чинником, який, за нашою думкою, суттєво впливає на процес прийняття публічно-управлінських рішень та його ефективність — пріоритетність суспільного інтересу та взаємодія з громадськістю. Правовий режим воєнного стану справляє негативний вплив на суспільство, яке не лише вимушено жити в умовах постійної загрози життю та здоров'ю, а й вимушено приймати обмеження, які накладає його введення стосовно своїх прав і свобод. Рівень довіри суспільства з момент загрози національній безпеці є визначальним аспектом, який може стати або необхідною рушійною силою або вагомою противагою в процесі реалізації публічно-управлінських рішень.

7. Пропозиції щодо підвищення ефективності в наукових працях останніх років пропонують впровадження складних інформаційно-аналітичних систем або механізми підвищення ефективності, які складно

реалізувати в умовах браку часу, бюджету та людського ресурсу. Ми пропонуємо дії, які можливо реалізувати в наявних умовах:

- підвищення стресостійкості публічних службовців за допомогою масштабування інтерактивних програм з широким доступом, що підготовлені фахівцями, які дозволять адаптуватися службовцям до складних умов воєнного стану,

- налагодження комунікативних двосторонніх зв'язків з громадськістю та залучення її до прийняття управлінських рішень, які здійснюють вплив на все суспільство, як от громадські консультації, створення системи публічного нагляду, публічне звітування органів влади, інформування.

Ці ідеї знаходять практичне втілення в обмеженому об'ємі та не достатньо задовольняють інтереси суспільства та не відповідають його вимогам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш В. І., Громадська Н. А. Ефективність прийняття державно-управлінських рішень: особливості використання політичного аналізу. // «Public Administration and Regional Development». // Вип. 8. - 2020. - С. 445-470. Режим доступу: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/.pdf>
2. Андріяш В. І., Громадська Н. А., Малікіна О. А. Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії. // Державне управління: удосконалення та розвиток. // Вип. 9. - 2021. Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2201>
3. Бабчинська О.І., Собчук С.І. Новітні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості в економіці України. // Вісник Хмельницького національного університету. // Вип. 2. – Том 1. – 2012. – С.22-25.
4. Барабаш Ю.О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень. // Економічний вісник Донбасу. // - Вип. 4. – 2008. – С. 121-123.
5. Близнюкова О.М., Галушко Л.Я., Мельничук І.Я. Прийняття управлінських рішень як процес: можливості застосування фасилітації. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. // Серія «Психологія». // - Вип. 2. – 2022. – С. 100-103.
6. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвєєв Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. // Держава та регіони. // Серія: Публічне управління і адміністрування. // Вип. 2 (76). - 2022. - С. 30–35.
7. Бреус С.В. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. // Економіка та управління підприємствами. // - Вип. 24. – 2018. – С.117-121.
8. Бутко М.П., Бутко І.М. та ін. / Теорія прийняття рішень. // Підручник // Київ Вид-во «Центр учбової літератури». – 2018. - С. 360.
9. Гординя Н. (2023). Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в

- україні. // Вісник Національного університету оборони України. // - Вип. 71(1). - 2023. - С. 48–58. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-71-1-48-58>
10. Губенко В. Управлінська діяльність в частині забезпечення комунікаційної політики в умовах воєнного стану. // Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. // - Вип. 2. - 2022. - С. 105–122. Режим доступу: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-2-105-122>
11. Дзєга В., Самойленко Л., Костик Є. Представницька влада в умовах війни: прийняття й реалізація управлінських рішень. // Наукові перспективи. // - Вип. 4 (46). - 2024. - С.132-144. Режим доступу: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/10959/11018>
12. Довженко В.А., Якобчук В.П., Симоненко Л.І. Особливості прийняття та ефективність владних управлінських рішень в умовах загрози національній безпеці. // Державне управління: удосконалення та розвиток. // - Вип. 5. - 2023. - Режим доступу: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1531/1541>
13. Євтушенко О. Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. // Наукові праці. Серія «Державне управління». - Вип. 237. – Т. 249. – Миколаїв; Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили. - С. 47-51.
14. Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. / - Вип. 19. – Част.1. – 2018. – С. 146-150.
15. Загороднюк О.В. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. // Класичний приватний університет. Серія «Економіка та управління підприємствами». // Вип. 4. – 2019. – С. 94-98.
16. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» (від 12.05.2015 № 389-VIII). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
17. Карпенко Ю.В., Кобзар А.С. Основні підходи до визначення сутності поняття «управлінське рішення». // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. // Збірник наукових праць. / - Вип. 11-12. - 2021. - С.147-153.

18. Кравченко М.О., Голюк В.Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. // Економіка та суспільство. // - Вип. 40. – 2022. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473>
19. Левіна-Костюк М.О., Мельничук О.І., Теличко Н.О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. // Економіка та суспільство. // Вип. 43. – 2022. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1726/1663>
20. Мала Н.Т. Мистецтво прийняття управлінського рішення / Н.Т. Мала // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – Серія «Інформаційні технології галузі». // Львів // Видавництво НУ "Львівська політехніка". - 2010. – Вип. 20.14. – С. 345-351.
21. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття / Н.Т. Мала // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». // Львів // Видавництво НУ "Львівська політехніка". - 2007. – Вип. 605. – С. 20-24.
22. Медуна Б.Л. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні шляхом забезпечення їх публічності в умовах війни. // Демократичне врядування. // - Вип. 2 (32). - 2023. - С. 28-41. Режим доступу:
23. Назаренко О.А., Безверхнюк Т.М. Прийняття публічно-управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику: технологія підвищення ефективності. // Публічне управління та адміністрування в Україні. Механізми публічного управління. // - Вип. 38. - 2023. - С.119-124.
24. Нестеренко Д. В. Сутність феномену «управлінське рішення». // Публічне управління та митне адміністрування. // - Вип. 3 (30). - 2021. - С. 28-32.
25. Овдіюк О.М., Овдіюк В.М. Теорія управлінських рішень в сфері державного управління. // Механізми управління розвитком території. // Збірник наукових праць. // - С. 83-87. Режим доступу:

- http://eprints.zu.edu.ua/38417/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%9E%D0%B2%D0%B4%D1%96%D1%8E%D0%BA.pdf
26. Осовська Г.В. Основи менеджменту// Навчальний посібник / Київ / Видавництво «Кондор». – 2008. – С. 664
27. Панухник Р., Кляшторний М. Шляхи підвищення ефективності державно-управлінських рішень. // Наука молода. // - Вип. 10. - 2008. Режим доступу:
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/27056/1/%D0%9F%D0%B0%D0.pdf>
28. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень. // Навчальний посібник // 4-е видання / - 2020. – Дніпро. – С.140
29. Подвірна Н. Умови ефективності управлінських рішень. // Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку. // Вип. 23. - 2011. - Львівський національний університет ім. Івана Франка. - С. 118-122.
30. Приймак В. Реалізація управлінських рішень: процесний підхід. / Вісник КНУ ім. Тараса Шевченка. Серія «Економіка» / Київ / Вип. 99-100. – С. 89-93
31. Приходченко Л. Ефективність державного управління: критерії і підходи до оцінювання / Л. Приходченко // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. // – Вип. 3 (15). – Х. : Магістр, 2006. – С. 139-146
32. Процик І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. // Науковий вісник НЛТУ України. // - Вип. 20.14. – 2010. - С. 345-351.
33. Роздован А. Концептуальні підходи до процесів спільного прийняття управлінських рішень в публічному управлінні як основа запровадження інновацій в умовах змін. // Теоретичні та прикладні питання державотворення. // - Вип. 29. - 2023. - Режим доступу:
<http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/289750>
34. Скорик Ю.С. Здійснення публічного управління та адміністрування в умовах воєнного стану : теоретичний та практичний аспекти. // Режим доступу: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/19774/1/Skoryk_139-143.pdf

35. Сокурєнко І. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. // Збірник наукових праць. – Вип. 6 (269). – 2019. - С.161-177
36. Сухий Н., Юрик Н. Особливості прийняття управлінських рішень в сфері публічного управління. // Режим доступу: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28303/2/MNPK_2019_Suhiy_N-Features_of_decision_making_69-70.pdf
37. Тєслєнок І.М, Трєтякова М.О. Особливості прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану. // Тези доповідей міжнародної наукової інтернет-конференції «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення». // - Вип. 73. - 2022. Режим доступу: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/9275>
38. Філіппова В.Д. Детермінанти стресу в діяльності державних службовців. публічне управління та адміністрування. // вісник ХНТУ. // Харків. // Вип. 1. – 2024. - С.391-396
39. Фролова Л.Н., Алексєєва Н.І. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві // «Європейський вектор економічного розвитку». – 2013 - Вип. 15. – С.234-243.
40. Центр Розумкова. Дослідження. Режим доступу: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia>
41. Черєдник В. А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень / В. А. Черєдник // Економічний вісник університету. / - 2016. - Вип. 31(1). - С. 189-193.
42. Шульга О.А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. // Підприємництво та інновації. // - Вип. 22. – 2022. – С. 54-58. Режим доступу: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/483>
43. Шурпенкова Р.К., Дємко І.І. Евристичні методи генерування, оцінки і вибору альтернатив. // Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. // - Вип. 2(118). – 2016. С. 151-154.

44. Юкаева В.С. Управленческие решения. // Учебное пособие / Москва / Издательский дом «Дашков и Ко». - 2009. – С. 324
45. Яковчук Р.С., Саміло А.В. Теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій. // Державне управління: удосконалення та розвиток // - Вип. 10. - 2017. Режим доступу: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/handle/123456789/4125>
46. Яремко І.І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. // Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». Вип. 7. – 2022. – С.57-61.

Класифікація управлінських рішень за Чередником В.А.

Класифікаційна ознака	Види управлінських рішень
За суб'єктом прийняття:	<ul style="list-style-type: none"> - одноосібні; - колективні;
За рівнем прийняття:	<ul style="list-style-type: none"> - рішення на вищому рівні управління – приймаються керівником вищого рівня та стосуються всієї організації; - рішення на середньому рівні управління – приймаються керівниками середнього рівня у межах їх повноважень; - рішення на низькому рівні управління – приймаються на низовому рівні управління та мають регулюючу спрямованість;
За особливістю розв'язуваних завдань:	<ul style="list-style-type: none"> - програмовані – ухвалюються за типових ситуацій, передбачають структурованість; - непрограмовані – приймаються в невизначених ситуаціях в умовах нестачі повноти інформації, трапляються рідко;
За сферою охоплення:	<ul style="list-style-type: none"> - загальні – стосуються всієї організації; - часткові – стосуються конкретних підрозділів, спрямовані на регулювання певного процесу в конкретній ситуації;
За тривалістю дії (реалізації):	<ul style="list-style-type: none"> - короткотермінові – реалізуються протягом року; - середньотермінові – протягом 1-5 років; - довготермінові – протягом терміну більше 5 років;
За способом обґрунтування:	<ul style="list-style-type: none"> - інтуїтивні – спираються на внутрішні передчуття; - раціональні - об'єктивний аналітичний процес; - аналітичні – оцінювання існуючих альтернатив; - логічні – ґрунтуються на судженнях, знаннях, попередньому досвіді; - імпульсивні – процеси побудови гіпотез переважають над їх контролем; - інертні – кількість перевірок і контрольних функцій значно переважає кількість висунутих гіпотез;

За ступенем складності:	<ul style="list-style-type: none"> - складні – мають важливе значення для майбутнього організації та потребують творчого підходу, вирішенню несподіваних/непередбачуваних проблем; - середньої складності – вимагають комплексного розгляду; - прості – не потребують великих зусиль для їх прийняття;
За рівнем централізації:	<ul style="list-style-type: none"> - централізовані – приймаються важливі управлінські рішення у єдиному центрі – на вищому рівні управління; - децентралізовані – вироблення узгодженого на всіх рівнях управління рішення; - комбіновані – поєднують елементи попередніх;
За цілеспрямованістю:	<ul style="list-style-type: none"> - стратегічні – визначають перспективи соціального та економічного розвитку; - тактичні – пов'язані з конкретним розташуванням сил і ресурсів; - оперативні – виникають внаслідок непередбачених обставин;
За частотою повторення:	<ul style="list-style-type: none"> - випадкові – вимагають глибокого аналізу нестандартної ситуації; - періодично повторювані – містять визначені умови, кінцеві продукти і дії для успішного досягнення мети; - не періодично повторювані – містять попередній досвід керівника та результати прийнятих рішень;
За ступенем новизни:	<ul style="list-style-type: none"> - інноваційні – стосуються проблем, що виникають вперше, приймаються на основі вивчення досвіду інших та реальних можливостей організації; - стандартні – приймаються на основі вивчення і порівняння наявного досвіду в подібних ситуаціях;
За характером:	<ul style="list-style-type: none"> - економічні – стосуються економічного аспекту функціонування організації; - соціально-психологічні – стосуються соціально-психологічних аспектів функціонування організації; - адміністративні – передбачають юридичний вплив, регулюються правовими нормами; - технологічні – стосуються технологічних аспектів функціонування організації;
За наслідками впливу:	<ul style="list-style-type: none"> - негативні – супроводжуються типовими помилками, негативними наслідками; - нейтральні – не мають сили управлінського впливу;

	- позитивні – передбачають найефективніший варіант рішення.
--	---

**Фасетна класифікація методів прийняття управлінських рішень за
І. Сокурєнко**

Класифікаційна ознака	Класифікаційна група методів прийняття управлінських рішень	Окремі види методів прийняття управлінських рішень
Вид проблем, що вирішується:	евристичні	метод Дельфі, розробки сценаріїв;
	логічні	дерево рішень, ранжування;
	математичні	балансовий, аналіз чутливості, СVP-аналіз;
Умови прийняття рішення:	за умови визначеності	граничний аналіз, лінійне програмування, приросний аналіз прибутку
	за умови ризику	матриця рішень або платіжна, статистичні методи з використанням критерія математичного очікування, дерево рішень, крива ризиків
	за умови невизначеності	матричні методи з використанням критеріїв Вальда, Гурвиця, Сейвиджа або Лапласа
Цикл управління, в якому приймаються рішення:	методи прийняття стратегічних рішень	аналогії, розробки сценаріїв, метод Дельфі, мозкова атака, дерево рішень, портфельний аналіз
	методи прийняття поточних рішень	ранжування, балансовий метод, нормативний, пофакторний, метод ABC-аналізу
	методи прийняття оперативних рішень	економіко-математичні методи,
Базовий засновок прийняття рішення:	інтуїтивні методи	інтерв'ю, побудова сценаріїв, експертна оцінка
	методи, засновані на судженнях	аналогії, ранжування

	методи, засновані на раціональних процедурах	дерево рішень, матричний аналіз
Характер використання:	загальні	ранжування, дерево рішень, метод АВС-аналізу
	спеціальні	методи сегментування ринку, метод Ардалана, розміщення виробничих потужностей, метод «першого часу» складання робочих графіків
Функціональна сфера діяльності підприємства, в якій приймається рішення	у сфері маркетингу	методи ціноутворення, методи сегментування ринку,
	у сфері операційної діяльності	методи сегментування ринку, метод Ардалана, розміщення виробничих потужностей, метод «першого часу» складання робочих графіків
	у сфері управління якістю	метод розгортання функції якості, методи контролю якості,
	у сфері управління персоналом	методи відбору кадрів
	у сфері управління фінансами	дерево рішень, балансовий метод
Спосіб формалізації рішення	аналітичні	СVP-аналіз, методи лінійної оптимізації
	графічні	дерево рішень, сітьовий граф

Додаток В

**Дані соціологічного дослідження Центру Розумкова.
Вересень 2024 року**

Якою мірою Ви довіряєте таким соціальним інститутам?

	Зовсім не довіряю	Скоріше не довіряю	Скоріше довіряю	Повністю довіряю	Важко відповісти	Баланс довіри-недовіри*
Президент України	17,4	27,1	35,4	13,1	7,1	4,0
Верховна Рада України	41,3	37,2	13,7	2,3	5,6	-62,5
Уряд України	36,0	36,5	18,3	2,2	7,1	-52,0
Державний апарат (чиновники)	39,0	38,4	12,5	1,7	8,3	-63,2
Голова вашого міста / селища / села	18,5	26,2	40,3	7,1	7,9	2,7
Місцева рада вашого міста / селища / села	18,5	27,4	37,1	7,5	9,4	-1,3
Збройні Сили України	2,2	3,7	24,9	66,6	2,6	85,6
Міністерство оборони України	9,5	19,6	39,8	23,0	8,1	33,7
Державна прикордонна служба	7,9	15,5	42,0	27,8	6,9	46,4
Національна гвардія України	7,4	11,1	40,6	33,8	7,1	55,9
Національна поліція	13,7	27,7	35,4	14,4	8,8	8,4
Служба безпеки України (СБУ)	9,0	17,1	40,1	23,5	10,3	37,5
Державна служба з надзвичайних ситуацій	4,9	7,5	33,5	49,6	4,4	70,7
Прокуратура	28,1	34,5	18,4	4,8	14,1	-39,4
Суди (судова система в цілому)	32,3	37,9	12,2	4,2	13,5	-53,8
Національне антикорупційне бюро України (НАБУ)	22,5	35,5	18,3	3,8	19,9	-35,9
Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП)	24,4	33,6	15,6	3,8	22,7	-38,6
Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК)	23,7	33,7	15,8	3,4	23,4	-38,2
Державне бюро розслідувань (ДБР)	20,3	32,8	18,8	4,8	23,4	-29,5
Бюро економічної безпеки України (БЕБ)	20,6	30,4	17,8	4,1	27,1	-29,1

Дані соціологічного дослідження Центру Розумкова.

Грудень 2023 року

Якою мірою Ви довіряєте таким соціальним інститутам?

	Зовсім не довіряю	Скоріше не довіряю	Скоріше довіряю	Повністю довіряю	Важко відповісти	Баланс довіри-недовіри ¹
Президент України	10,7	15,4	39,3	28,3	6,3	41,5
Верховна Рада України	31,0	35,1	22,1	5,5	6,3	-38,5
Уряд України	27,2	35,4	25,9	5,1	6,4	-31,6
Державний апарат (чиновники)	33,7	39,7	14,7	3,9	8,0	-54,8
Голова вашого міста / селища / села	15,6	24,2	41,9	11,3	7,0	13,4
Місцева рада вашого міста / селища / села	14,6	26,6	38,3	9,0	11,4	6,1
Збройні Сили України	2,7	1,9	19,0	74,7	1,7	89,1
Міністерство оборони України	6,5	13,7	38,0	35,1	6,7	52,9
Державна прикордонна служба	7,3	12,7	39,2	32,5	8,4	51,7
Національна гвардія України	5,2	6,4	35,9	45,9	6,5	70,2
Національна поліція	11,9	22,2	39,5	18,5	7,9	23,9
Служба безпеки України (СБУ)	7,5	13,6	38,2	32,6	8,1	49,7
Державна служба з надзвичайних ситуацій	5,3	6,4	30,9	52,4	4,9	71,6
Прокуратура	25,4	36,2	19,2	5,0	14,2	-37,4
Суди (судова система в цілому)	35,1	36,9	12,3	3,7	12,1	-56,0
Національне антикорупційне бюро України (НАБУ)	24,2	26,7	23,2	9,1	16,8	-18,6
Спеціалізована антикорупційна прокуратура	24,0	28,2	20,5	8,3	19,0	-23,4
Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК)	24,3	26,6	21,2	7,5	20,5	-22,2

Дані соціологічного дослідження Центру Розумкова.

Липень 2023 року

Якою мірою Ви довіряєте таким соціальним інститутам?

	Зовсім не довіряю	Скоріше не довіряю	Скоріше довіряю	Повністю довіряю	Важко відповісти	Баланс довіри-недовіри*
Президент України	5.0	10.0	43.7	36.2	5.2	64.9
Верховна Рада України	18.9	37.4	28.5	7.7	7.6	-20.1
Уряд України	17.0	35.2	31.4	7.7	8.7	-13.1
Державний апарат (чиновники)	22.5	44.9	16.7	6.3	9.7	-44.4
Голова вашого міста / селища / села	10.6	21.2	47.0	13.5	7.7	28.7
Місцева рада вашого міста / селища / села	10.5	23.3	43.9	11.2	11.1	21.3
Збройні Сили України	1.5	3.8	19.8	72.8	2.3	87.3
Міністерство оборони України	4.6	14.5	37.0	37.9	6.1	55.8
Державна прикордонна служба	5.6	10.8	32.8	45.1	5.6	61.5
Національна гвардія України	5.5	8.3	34.1	46.9	5.3	67.2
Національна поліція	9.8	20.9	37.5	23.8	8.0	30.6
Служба безпеки України (СБУ)	7.9	17.2	37.1	29.8	7.9	41.8
Державна служба з надзвичайних ситуацій	4.3	9.1	28.8	52.5	5.4	67.9
Прокуратура	24.4	35.9	19.4	8.4	11.8	-32.5
Суди (судова система в цілому)	34.2	35.5	13.6	5.4	11.4	-50.7
Національне антикорупційне бюро України (НАБУ)	21.1	33.4	20.3	8.5	16.8	-25.7
Спеціалізована антикорупційна прокуратура	21.8	32.6	20.1	7.6	17.9	-26.7
Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК)	22.9	32.3	19.3	6.8	18.7	-29.1