

УДК 351:005.311.6

Сергій Миколайович МАКУХА

кандидат економічних наук, доцент кафедри загальної економічної теорії та економічної політики, Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: makucha1@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8999-5507>

РІШЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Макуха, С. М. Рішення як інструмент реалізації влади в системі публічного управління та адміністрування. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2024. № 1-2 (88-89). С. 130–142.

Анотація. У статті наводиться авторська точка зору щодо сутності рішення як інструменту реалізації влади в системі публічного управління та адміністрування, необхідності розвитку та шляхів удосконалення категоріального апарату. Проаналізовано трансформації існуючих поглядів на сутність та зміст рішення в системі публічного управління та адміністрування, на порядок розробки та прийняття рішень в публічній сфері під впливом сучасних трансформаційних процесів та загрозливих викликів для нашої держави через воєнний стан. Методологічною основою даної публікації є діалектичний підхід як загальний спосіб наукового пізнання соціально-економічних явищ і процесів. Для аналізу неоднозначного характеру впливу глобальних чинників на трансформацію змісту та характеру рішень у публічній сфері, умов розробки та порядку їх прийняття, використовувалися методи аналогії, порівняння, аналізу і синтезу, індукції і дедукції, функціонального аналізу, гіпотетико-дедуктивного підходу та інші прийоми. Теоретичні положення та висновки, що висуваються в публікації обґрунтовуються, виходячи з принципів діалектичної логіки і на цій основі ґрунтуються пропозиції стосовно процедури розробки і прийняття рішення як інструменту реалізації влади. В публікації наводиться власна точка зору автора стосовно переліку, послідовності та змісту процедур розробки та прийняття рішення як інструменту реалізації влади в сфері публічного управління та адміністрування. Уся аргументація основних положень дослідження здійснюється на підставі філософського осмислення існуючої системи публічного управління та адміністрування. Автор визначає управлінське рішення в державній сфері як вибір альтернативи суб'єктом публічного управління у рамках його повноважень і компетенції, що спрямований на досягнення цілей діяльності. У результаті дослідження автор дійшов висновку, що уся діяльність органів публічного управління та адміністрування зводиться до своєчасного виявлення проблем, аналізу ситуації, визначення пріоритетів, розробки та прийняття управлінських рішень, організації їх виконання та аналізу наслідків реалізації. Також зроблено висновок стосовно того, що у сфері публічного управління та адміністрування прийняття рішень має певні особливості через їх велику значимість внаслідок значного впливу на діяльність органів влади, суб'єктів підприємницької діяльності та населення в цілому. Особливе значення при прийнятті рішення як інструменту реалізації влади в системі публічного управління та адміністрування автор відводить наявності часу для його розробки та прийняття. Оригінальність точки зору автора полягає в тому, що в умовах дефіциту часу своєчасно прийняте та доведене до виконавців рішення, яке не несе системних порушень, навіть з певними помилками та прорахунками буде набагато результативнішим ніж рішення, що прийняте із запізненням. Доведено, що після того, як суб'єкт публічного управління остаточно визначився з рішенням і через певні процедури надав йому легітимний, юридично оформлений вигляд, на перший план висувається проблема забезпеченості адекватної оцінки результативності рішень. Наголошено, що сьогоднішня криза та подальші потреби повоєнного відновлення

економіки України загострюють проблему відпрацювання механізму розробки, прийняття та забезпеченості ефективного виконання рішення як інструменту реалізації влади в системі публічного управління та адміністрування. У цьому зв'язку перспективним напрямком досліджень має стати розвиток механізму і удосконалення послідовності, характеру та змісту процедур розробки і прийняття рішення як інструменту реалізації влади в сфері публічного правління та адміністрування. Враховуючи те, що затребуваність цього механізму як інструменту забезпечення економічного зростання значно підвищилася, з метою створення в Україні сприятливих умов для повоєнного відновлення та ефективного соціально-економічного розвитку доцільно забезпечити підвищення бажання публічної влади розбиратися в нових інноваційних підходах, що застосовуються у рамках механізму розробки та прийняття управлінських рішень суб'єктами публічної влади.

Ключові слова: управлінське рішення; теоретичні підходи; процедури прийняття; результативність; ефективність рішення; інструмент реалізації влади.

Serhii MAKUKHA

Ph.D in Economics, Associate Professor of General Economic Theory and Economic Policy Department, Odessa National Economic University, e-mail: makucha1@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8999-5507>

DECISION AS A TOOL FOR EXERCISING POWER IN THE SYSTEM OF PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Makukha, S. (2024). Decision as a tool for exercising power in the system of public management and administration [Rishennia yak instrument realizatsii vlady v systemi publicnogo upravlinnia ta administruvannia], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 1-2 (88-89), pp. 130–142.

Abstract. *The article presents the author's point of view regarding the essence of the decision as a tool for exercising power in the system of public management and administration, the need for development and ways of improving the categorical apparatus. Transformations of existing views on the essence and content of decisions in the system of public management and administration, on the algorithm of decision development and decision-making in the public sphere under the influence of modern transformational processes and threatening challenges for our state due to martial law are analyzed. The methodological basis of this publication is the dialectical approach as a general method of scientific knowledge of socio-economic phenomena and processes. The methods of analogy, comparison, analysis and synthesis, induction and deduction, functional analysis, hypothetical-deductive approach and other methods were used for analyzing the ambiguous nature of the global factors influence on the transformation of the content and nature of decisions in the public sphere, the conditions of development and order of their adoption. The theoretical positions and conclusions put forward in the publication are substantiated based on the principles of dialectical logic, and on this basis proposals are made regarding the procedure for development and decision-making as a tool for exercising power. The publication presents the author's own point of view regarding the list, sequence and content of the procedures for development and decision-making as a tool for exercising power in the sphere of public management and administration. All the argumentation of the main provisions of the study is carried out on the basis of a philosophical understanding of the existing system of public management and administration. The author defines a managerial decision in the government sphere as the choice of an alternative by the subject of public administration within the framework of his powers and competence aimed at achieving of activity goals. As a result of the research, the author came to the conclusion that the entire activity of public management and administration bodies is reduced to timely identification of problems, analysis of the situation, determination of*

priorities, development and adoption of managerial decisions, organization of their implementation and analysis of the implementation outcomes. It was concluded that in the field of public management and administration, decision-making has certain features due to great significance as a result of significant influence on the activities of authorities, business entities and the population as a whole. When making a decision as a tool for exercising power in the system of public management and administration, the author attaches particular importance to the availability of time for its development and adoption. The originality of the author's point of view lies in the fact that, in conditions of time shortage, a decision made in a timely manner and delivered to the executors, which does not carry systemic violations, even with certain errors and miscalculations, will be much more effective than a decision made late. It is proved that after the subject of public administration finally decided on a decision and through certain procedures gave it a legitimate, legally formalized appearance, the problem of ensuring an adequate assessment of the effectiveness of decisions comes to the fore. It is emphasized that today's crisis and the subsequent needs of the post-war recovery of Ukraine's economy aggravate the problem of working out the mechanism of development, adoption and ensuring the effective implementation of the decision as a tool for exercising power in the system of public management and administration. In this regard, a promising direction of research should be the development of the mechanism and improvement of the sequence, nature and content of the procedures for development and decision-making as a tool for exercising power in the field of public management and administration. Given that the demand for this mechanism as a tool for ensuring economic growth has increased significantly, in order to create favorable conditions in Ukraine for post-war recovery and effective socio-economic development, it is advisable to ensure an increase in the desire of the public authorities to understand new innovative approaches used within the framework of the development mechanism and management decision-making by public authorities.

Keywords: managerial decision; theoretical approaches; acceptance procedures; effectiveness; efficiency of the decision; a tool for exercising power.

JEL classification: Z180

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(88-89\).2024.130-142](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(88-89).2024.130-142)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Повоєнні часи вимагатимуть від населення та уряду України ефективних і рішучих дій у сфері публічного управління та адміністрування з метою ефективного та найшвидшого відновлення економіки і виведення її на траєкторію сталого розвитку. Багато в чому результати організації повоєнного відновлення визначатимуться дієвістю системи державного управління. Це відбуватиметься через те, що в усі часи завжди в скрутних умовах саме держава виступає системоутворюючим чинником економічного та соціального розвитку. Держава визначає головні напрямки руху усього суспільства та задає параметри розвитку залежно від ситуації, яка склалася. Держава, через наявні в неї важелі, залучає до економіки відповідні ресурси та є драйвером економічного і соціального розвитку суспільства. Уся система управління, у тому числі й публічного управління та адміністрування, заснована на механізмі вироблення, прийняття та реалізації якісних державно-управлінських рішень. На зміст, якість, умови прийняття та можливість реалізації управлінських рішень в системі публічного управління та адміністрування впливає багато факторів. Враховуючи зазначене, головним завданням публікації є дослідження стану врахування таких факторів органами публічної влади в процесі прийняття управлінських рішень, їх аналіз та оцінка впливу і перспектив використання в публічному управлінні та адмініструванні.

Сьогодні у світі вже напрацьований багатий досвід використання механізму розробки, прийняття та реалізації рішень в системі публічного управління та адміністрування для забезпечення ефективного функціонування державного апарату з метою розвитку економіки, суспільства та підвищення соціально-економічного рівня життя населення. Однак роль зазначених чинників невпинно посилюється на тлі інтенсифікації економічного та суспільного життя, загострення соціально-економічних проблем із-за військових дій в Україні, посилення конкуренції на світових ринках через загальний бурхливий розвиток технологій, систем зв'язку та комунікації, впровадження у виробництво робототехніки, штучного інтелекту, нанотехнологій та інших досягнень, перетворення управлінського механізму на справжній драйвер цивілізаційних змін. Актуальним стає також посилення відповідальності за наслідки можливих помилок при визначенні пріоритетів під час прийняття рішень через масштабність сфери їх впливу та соціальну чутливість для населення. Всі ці обставини вимагають забезпечення здатності органів публічного управління та адміністрування до нагального вирішення актуальних економічних і соціальних проблем українського суспільства через відбудову ефективної системи розробки та прийняття рішень адекватних умовам в яких вони приймаються та з урахуванням вітчизняних особливостей, традицій та досвіду соціально-економічного розвитку.

Як наслідок, зростає увага державних службовців і науковців не лише до проблем теорії і практики сучасного змісту і структури механізму розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, але й до осмислення причин, умов і механізмів його розвитку з метою підвищення ефективності в різних сферах життєдіяльності суспільства. Вирішення зазначених проблем значною мірою допоможе Україні швидко сформувати власну модель сталого соціально-економічного розвитку для повоєнного відновлення, найбільш результативно вбудуватися у світову систему господарських зв'язків та розширити горизонти ефективної діяльності в інших сферах свого життя.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Проблема рішень в системі публічного управління та адміністрування не нова. У вітчизняній та зарубіжній практиці багато науковців звертаються до аналізу сутності механізму розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, дослідження результативності рішень та умов підвищення їх ефективності. Проблеми рішень в системі публічного управління та адміністрування у своїх працях досліджували вітчизняні та зарубіжні фахівці: Н. С. Артамонова, В. Бакуменко, В. Баштанник, М. М. Білинська, Н. О. Брюшкова, Н. Драгомирецька, Ю. Г. Кальниш, Ю. В. Ковбасюк, В. М. Колпаков, Т. М. Лозинська, С. В. Майстро, О. В. Ніколюк, С. В. Найдюк, Л. Наливайко, Т. Симоненко, М. О. Снітчук, Ю. Сурмін, В. І. Тимцуник, Ф. Томпсон, О. Ф. Удовиця, Ю. О. Ульяновченко, В. Чиркин, В. О. Шведун та ін. Водночас і досі потребують деталізації та уточнення окремі питання змісту, аналізу умов та особливостей прийняття і реалізації рішень у сфері публічного управління та адміністрування.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на значний ступінь розробленості даної проблеми, і як наслідок, велику кількість наукових публікацій, у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі стосовно аналізу причин, умов, механізму, обставин вироблення, характеристики змісту рішень та оцінки наслідків їх реалізації в публічному управлінні та адмініструванні, низка важливих проблем залишається невирішеною. Серед таких проблем

опинилося і питання аналізу місця і ролі якісного, високопродуктивного рішення в системі публічного управління та адміністрування як інструменту реалізації влади. Вирішення цієї проблеми, вважаємо, буде сприяти усуненню нестачі уваги науковців та державних службовців до проблем теорії і практики сучасного змісту і структури механізму розробки рішень та оцінки наслідків їх реалізації і ролі в системі влади. Результатом усіх цих процесів стане впровадження у практику повсякденної діяльності органів публічного управління та адміністрування механізму аналізу ситуації, розробки, прийняття, виконання та оцінки наслідків реалізації рішень як інструменту реалізації влади в публічній сфері.

Постановка завдання. Метою статті є доведення необхідності теоретичного осмислення сутності механізму розробки та організації виконання рішення як інструменту реалізації влади, визначення його ролі у відтворювальних процесах та ґрунтовний аналіз можливостей розширення засобів впливу суб'єкта на об'єкт влади у сфері публічного управління та адміністрування з метою забезпечення ефективного соціально-економічного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теорія та практика державного будівництва у багатьох розвинених країнах переконує в тому, що соціально-економічний розвиток як регіону, так і країни в цілому, неможливо забезпечити без масштабного, якісного та раціонального використання управлінських ресурсів. Єдиний шлях до досягнення високої якості та конкретних результатів в роботі суб'єктів публічного управління та адміністрування – підвищення ефективності та якості управління, основою якого є механізм розробки та прийняття управлінських рішень. Із рішень як з цеглин в подальшому складається увесь організм державного управління.

У науковій літературі зазвичай виділяють певні підходи до трактування процесу прийняття рішень в управлінні. У межах першого підходу зазвичай розглядають рішення як процес, послідовність певних операцій. Такий процес складається із трьох основних стадій – розробка, прийняття та реалізація рішення. Тут рішення передбачає часовий інтервал, протягом якого відбувається виділення та аналіз проблеми, визначається мета управлінського впливу, розробляються варіанти дій, обирається один із них та реалізується. В межах другого підходу рішення розглядається як акт вибору, що відбувається за певними правилами [1, с. 148]. Таким чином, сам процес прийняття рішення складається не лише з можливості вибору найкращого варіанта, але й з пошуку необхідних альтернатив, визначення критеріїв оцінки та методу оцінки альтернатив. Увесь процес управління ототожнюється з прийняттям рішень у широкому розумінні [2, с. 14–15].

У часи повоєнного відновлення особливу значимість набуватимуть виклики глобалізації та євроінтеграційні наміри України. Як результат, така ситуація зумовлює зростання впливу органів публічної влади (державного управління, місцевого самоврядування, а також управління об'єднаннями громадян) на формування, цільове й раціональне витрачання ресурсів та результатів і наслідків функціонування публічних структур. А це, у свою чергу, підвищує значимість в діяльності органів публічного управління та адміністрування формування механізмів управлінського впливу суб'єктів управління на об'єкт з метою здійснення позитивних якісних соціально-економічних перетворень. Модель публічного управління безпосередньо пов'язує систему управлінських впливів на суспільство з ухваленням відповідних управлінських рішень, які, безумовно,

повинні бути ситуативно адекватними вирішенню проблем, що постали перед публічним адмініструванням [3]. В системі публічного управління та адміністрування реалізація влади суб'єкта управління здійснюється за допомогою розробки та реалізації управлінських рішень. Управлінське рішення – це вибір однієї з можливих альтернатив впливу на керовану систему з чітко визначеною метою, а державно-управлінські рішення – це усвідомлено зроблений суб'єктом державного управління вибір цілеспрямованого впливу на соціальну дійсність, який здійснено в установленому порядку та юридично закріплено відповідним чином [4, с. 7]. Рішення має велике значення в діяльності органів публічного управління та адміністрування. Своєчасне прийняття ефективного рішення для органу влади є передумовою забезпечення ефективного здійснення їм своїх функцій. Тому, становлення державності в Україні вимагає якісного удосконалення системи публічного управління та адміністрування. А результативність роботи системи публічного управління визначається її здатністю своєчасно розробляти, приймати та реалізовувати якісні державно-управлінські рішення.

Уся діяльність органів публічного управління та адміністрування зводиться до своєчасного виявлення проблем, аналізу ситуації, визначення пріоритетів, розробки та прийняття управлінських рішень, організації їх виконання та аналізу наслідків. Як відомо, розробка та прийняття управлінських рішень здійснюється в багатьох сферах людської діяльності що об'єднує зміст терміну «прийняття управлінського рішення» та алгоритм дії при його формуванні. Водночас, кожна сфера діяльності визначає свої власні особливості та умови прийняття управлінських рішень. У сфері публічного управління та адміністрування прийняття рішень має певні особливості через їх велику значимість внаслідок значного впливу на діяльність органів влади, суб'єктів підприємницької діяльності та населення в цілому. В публічному управлінні метою управлінського рішення, як і в будь-якій сфері діяльності, є забезпечення регулюючого впливу на об'єкт управління для досягнення відповідної мети. Саме через те, що від якості управлінських рішень залежить досягнення мети діяльності організації чи установи їх формування та вибір повинні відбуватися на основі наукового підходу [5].

В науковій літературі виділяють різні трактування сутності категорії «управлінське рішення» у сфері публічного управління та адміністрування. Визначається, що управлінське рішення в системі публічного управління – це результат конкретної управлінської діяльності фахівців. Прийняття рішень є основою публічного управління.

Так, І. І. Яремко вважає, що управлінське рішення являє собою соціальний акт, підготовлений на основі аналізу альтернатив і прийнятої у встановленому порядку оцінки, що має директивне значення, який містить постановку цілей і обґрунтування засобів їх реалізації та організовує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямовану на досягнення намічених цілей [6, с. 58]. В. І. Лобунець доводить, що управлінське рішення в системі публічного управління є цілеспрямованим і обґрунтованим публічними органами впливом на суспільство, який виявляє владні інтереси держави, має офіційно виражений характер і форму, відображається та закріплюється державними нормативно-правовими документами, прийнятими органами публічної влади або посадовими особами в межах отриманих повноважень [7, с. 76–77]. К. Л. Бугайчук розуміє управлінські рішення (державні рішення) як всі управлінські рішення, які приймаються вищими та центральними органами державної влади з метою визначення та реалізації державних цілей,

стратегій їх досягнення, основних функцій державної політики, а також вирішення питань державного рівня [8, с. 131]. На думку В. С. Адамовської та Г. М. Краснової, управлінське рішення – це вид діяльності суб'єкта управління, що формується на принципі синергетики, яка містить сучасні моделі, ґрунтується на факторах і функціях управління з урахуванням управлінського циклу відповідно до діяльності об'єкта управління [9, с. 6]. Н. О. Брюшкова, О. В. Ніколюк, О. Ф. Удовиця доводять, що рішення в публічному адмініструванні – це управлінське рішення, що приймається в органах державної влади з метою визначення і реалізації державних цілей, стратегій, політики, функцій держави, вирішення інших проблем державного рівня [5].

І. В. Сокирник та О. В. Гейдарова вважають, що управлінське рішення – це творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множини можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Тобто рішення у сфері управління являє собою процес, який реалізується суб'єктом управління та визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання у фактичній чи запроєктованій ситуації. Таке рішення в широкому значенні розглядається як акт реалізації влади з вибором способу дій у конкретній ситуації [10, с. 67].

На думку Т. І. Сергієнко управлінське рішення – це концентроване відображення процесу управління у вигляді команди, яка надходить від керуючої системи і є обов'язковою до виконання. Воно має безпосереднє відношення до діяльності менеджера, який керує іншими людьми, використовуючи всі свої здібності, вміння, знання та навички [11, с. 271].

Існують й інші трактування змісту поняття рішень у сфері публічного управління.

Безумовно підхід кожного автора до визначення сутності категорії «управлінське рішення» є дискусійним і не може повною мірою претендувати на виключну досконалість. Водночас, при всій розбіжності розуміння змісту управлінських рішень у публічній сфері усі автори погоджуються з їх особливою значущістю як інструменту реалізації влади органу управління, як важелю впливу на стан справ у суспільному та економічному розвитку. Таким чином, управлінське рішення в державній сфері можна визначити як вибір альтернативи суб'єктом публічного управління у рамках його повноважень і компетенції, що спрямований на досягнення цілей діяльності. Рішення в публічному адмініструванні є основою управлінської діяльності, інструментом реалізації влади і спрямовані на досягнення державних цілей, реалізацію планів, програм, стратегій, політики з метою забезпечення максимально повного виконання державою своїх функцій. Особливість рішень в державній сфері обумовлена загальними особливостями системи публічного управління та адміністрування, її масштабністю, складністю, чутливістю для населення та бізнесу і монополією на законодавчу владу та застосування примусу.

В публічній сфері на зміст і характер рішення значно впливають обставини в яких вони приймаються – політичні умови, міжнародна обстановка, економічний стан, рівень соціального напруження, рівень складності; ступінь відповідальності; місце даного рішення у складі єдиного управлінського процесу; наявність альтернатив; масштабність, наявність часу на аналіз ситуації для розробки та прийняття обґрунтованого рішення. Як наслідок, прийняті рішення мають різну владну силу. Одні з них приймаються на рівні вищих та центральних органів державної влади, спрямовуються на вирішення важливих проблем держави, інші ж є проміжними або допоміжними та приймаються на рівні відповідного суб'єкта управління в межах його компетенції [6, с. 59].

Рішення у сфері публічного управління та адміністрування поділяються за наступними критеріями, які, у свою чергу, є факторами, що впливають на прийняття та реалізацію управлінських рішень (рис. 1).

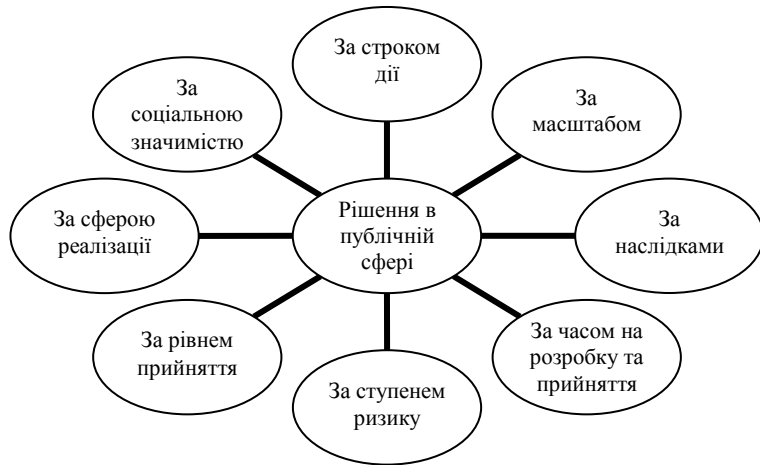


Рис. 1. Фактори впливу на управлінські рішення в публічній сфері
Джерело: розроблено автором

Як видно із рис. 1 кожен із зазначених факторів впливу на зміст та якість рішення в публічній сфері має важливе значення та за певних умов може стати визначальним. Тому система розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері публічного управління та адміністрування має бути максимально сконцентрована на усіх без винятку факторах. Така концентрація формує умови для забезпечення максимальної ефективності рішення, що стає особливо важливим в умовах воєнного стану та для швидкого повоєнного відновлення економіки України.

Особливе значення при прийнятті рішення як інструменту реалізації влади в системі публічного управління та адміністрування має наявність часу для його розробки та прийняття. Так, в умовах, коли часу достатньо, рішення буде вироблятися обґрунтовано, із залученням відповідних фахівців для його відпрацювання, докладним аналізом умов та наслідків. Але, коли органи публічної влади змушені приймати рішення в умовах дефіциту часу, тут своєчасність прийняття рішення буде важливішою за його детальне відпрацювання. Тобто, своєчасно прийняте рішення та його доведення до виконавців в умовах дефіциту часу, яке не несе системних порушень, навіть з певними помилками та прорахунками буде набагато результативнішим ніж рішення, що прийняте із запізненням. Наявні помилки та прорахунки можуть бути скореговані в процесі виконання рішення.

В публічній сфері процес розробки і прийняття рішення як інструменту реалізації влади завжди передбачає виконання певних процедур. Так, спочатку безпосередньо розробниками, або із залученням відповідних фахівців здійснюється аналіз ситуації та обґрунтування можливих альтернативних рішень. В подальшому розробляються сценарії розвитку ситуації. За потреби здійснюється експертне оцінювання основних варіантів управлінських впливів. Після цього визначаються етап ухвалення управлінського рішення, його юридичного оформлення (підписання

наказів, розпоряджень, проходження процедури реєстрації, попереднього обговорення, голосування, тощо) та етап реалізації управлінського рішення. Питання організаційного забезпечення прийняття і реалізації управлінських рішень найбільш докладно проаналізовані в роботах В. Авер'янова, В. Вагіна, В. Василенка, В. Волович, В. Голофаста, Г. Добрава, Л. Євланова, М. Картавцевої, В. Марущака, Д. Поспелова, М. Слонова та ін.

Так, на думку О. С. Ковриги [3, с. 60], модель раціонального ухвалення рішень у найбільш узагальненому вигляді містить такі блоки: підготовку до розроблення управлінського рішення; розроблення цього рішення та його ухвалення.

Розглядаючи прийняття рішень як процес, науковці Н. О. Брюшкова, О. В. Ніколюк, О. Ф. Удовиця виділяють наступні основні етапи [5]: наявність ситуації, яка потребує вирішення, збір та аналіз інформації щодо наявної проблеми; виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах управління; прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи); реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів; контроль за виконанням рішення, що дозволяє виявити відхилення та встановити зворотний зв'язок між керуючою та керованою підсистемами.

І. І. Яремко зазначає, що розробка та прийняття управлінських рішень в системі публічного управління має наступні складові: вироблення і постановку цілей; вивчення проблеми на основі отриманої інформації; вибір і обґрунтування критеріїв результативності і можливих наслідків прийнятого рішення; прорахування всіх можливих варіантів рішення проблеми; прийняття рішення та його конкретизація [6, с. 60].

Н. С. Артамонова та О. О. Олейнікова у процесі прийняття рішень виділяють наступні чотири етапи [12, с. 229]: виникнення проблеми; формулювання і аналіз проблеми; прийняття рішень; реалізація рішень.

С. С. Свірідова та Г. О. Кириленко наголошують, що прийняття управлінських рішень являє собою процес свідомого вибору із переліку альтернатив певного варіанту дій, які найшвидше сприяють досягненню в майбутньому бажаного стану організації [13, с. 96].

Як видно, розробка та прийняття управлінських рішень як інструменту реалізації влади в системі публічного управління та адміністрування – це складний, важливий та багатогранний процес, від якого залежить ефективність діяльності органів влади в цілому та забезпечення добробуту населення.

Враховуючи вищезазначене, можна окреслити певний алгоритм дій суб'єкту управління з прийняття та реалізації рішень як інструменту реалізації влади в публічному управлінні:

- усвідомлення проблеми, що виникла, її масштабів та значущості;
- визначення цілей та розстановка пріоритетів між ними;
- аналіз ситуації, умов прийняття рішення та його управлінського впливу;
- розрахунок часу на розробку та реалізацію рішення;
- формулювання мети, кінцевих результатів та визначення альтернатив управлінського впливу (розробка сценаріїв розвитку ситуації);
- розробка та прийняття рішення, його юридичне оформлення і організація матеріального (фінансового) забезпечення;
- доведення рішення до виконавців, визначення сфер відповідальності та організація його виконання;

- контроль за виконанням рішення;
- оцінка наслідків реалізації управлінського рішення та визначення напрямку подальших дій.

Після того, як суб'єкт публічного управління остаточно визначився з рішенням і через певні процедури надав йому легітимний, юридично оформлений вигляд, на перший план висувається проблема забезпеченості адекватної оцінки результативності рішень. В теоретичних дослідженнях та повсякденній практиці публічного управління та адміністрування при оцінюванні управлінської діяльності виділяють категорії «результативність» та «ефективність». Результативність розуміється як досягнення мети публічного управління, ефективність же трактується як повнота досягнення конкретної мети за мінімальних витрат ресурсів і управлінської енергії в оптимальний термін з урахуванням обставин зовнішнього та внутрішнього характеру. Як видно, під результативністю в публічному управлінні та адмініструванні розуміється певний результат, а ефективність трактується як результат зіставлений з витратами в діяльності суб'єкту, який приймає рішення для досягнення даної мети. Безумовно, зазначений підхід науковців до визначення сутності понять «результативність» та «продуктивність» є раціональним, з ним можна погодитися через те, що він точніше відображає сутність цих явищ. До кінця ХІХ століття терміни результативність (effectiveness) та продуктивність (efficiency) вживалися практично як синоніми, тому у перекладах з англійської поняття effectiveness та efficiency найчастіше перекладаються як тотожні поняття, а саме як – ефективність, продуктивність, результативність, або успішність [11, с. 387].

Результативність рішення як інструмент реалізації влади в системі публічного управління та адміністрування визначається тими заходами, які розробляє та реалізує орган державного управління. Серед таких складових – програми і плани, що розробляються, строки що визначаються для досягнення цілей, склад залучених учасників для реалізації програм, обсяг фінансових, матеріальних та людських ресурсів. Крім того, важливо як саме суб'єктом влади реалізуються сплановані заходи – своєчасність, повнота, масштабність, якість виконання. У результаті створюється система, успішність функціонування якої в сфері публічного управління та адміністрування визначається тим, щоб об'єктом управління під час його діяльності виконувалися лише тільки правильні справи, при цьому ці справи мають робитися правильно (в правильний спосіб) та економно (з мінімальними витратами) [11, с. 388].

В Україні відпрацьовано певний порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців та визначення результативності їхньої діяльності. Така діяльність врегульована Постановою Кабінету Міністрів України № 640 від 23 серпня 2017 р. «Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців», яка нині чинна в редакції від 04.10.2022 р. [14]. Оцінка діяльності державних службовців здійснюється за ключовими показниками результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця.

Висновки і перспективи подальших розробок. За підсумками проведеного дослідження можна дійти наступних висновків. Особливість рішення як інструменту реалізації влади в системі публічного управління визначається тим, що рішення у цій сфері більш масштабні, різноманітні, спрямовані на вирішення загальносуспільних проблем, приймаються в умовах монопольного права регулювання суспільних відносин, можливості органів влади застосувати примус, а

також приймаються у політизованому середовищі. Усе зазначене накладає свій особливий відбиток та додатково ускладнює процес прийняття рішення у сфері публічного управління та адміністрування, вимагає особливої відповідальності суб'єктів їх розробки та прийняття через велике соціальне значення. Для оцінки рішення як інструменту реалізації влади в системі публічного управління та адмініструванні виділяють три групи показників результативності: показники кінцевих результатів, безпосередніх результатів та показники використання ресурсів. Безумовно, що загальним інтегрованим показником ефективності функціонування суб'єкта публічного управління та адміністрування є рівень довіри населення до органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, на що і мають бути спрямовані усі їх рішення. Гострота та значимість окреслених проблем – значення рішення як інструменту реалізації влади в системі публічного управління та адміністрування значно посилюється в умовах воєнного стану, коли істотно змінюється правовий статус та повноваження державних службовців та органів влади.

Подальші розробки на шляху розвитку сучасного державотворення в Україні мають враховувати істотне зростання значимості рішень в публічному управлінні та адмініструванні для забезпечення повоєнного розвитку територій. Особливо така значимість посилюється в сучасних умовах, коли наша держава та суспільство переживають важкі часи і змушені діяти в умовах воєнного стану. Як наслідок, особливої уваги в подальших розробках потребують питання удосконалення системи прийняття та реалізації управлінських рішень. В таких умовах вітчизняна та зарубіжна управлінська практика потребують застосування нових, нестандартних підходів до системи публічного управління та адміністрування, в якій важливіша роль належить якості управлінських рішень.

Література

1. Карпенко Ю. В., Кобзар А. С. Основні підходи до визначення сутності поняття «управлінське рішення». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету* : зб. наук. праць. 2021. № 11-12 (288-289). С. 147–153. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-11-12-288-289-147-153>.
2. Найдюк С. В. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9 (23). С. 12–19. URL: <http://surl.li/dwini> (дата звернення: 25.01.2024).
3. Коврига О. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. Серія : державне управління. 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 67–72. URL: <http://surl.li/fkucu> (дата звернення: 17.01.2024).
4. Наливайко Л., Симоненко Т. *Методи прийняття управлінських рішень* : конспект лекцій. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67 с. URL: <http://surl.li/dxidd> (дата звернення: 11.01.2024).
5. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.39>.
6. Яремко І. І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Грааль науки*. 2021. № 7. С. 57–61. URL: <http://surl.li/pjnkj> (дата звернення: 16.01.2024).
7. Лобунець В. І. Особливості прийняття управлінського рішення в публічному адмініструванні. *Аграрна освіта та наука : досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, публічного управління в Україні та світі* : матеріали Міжнар. наук.-практ.

- конф. Білоцерківський НАУ, 31 жовтня 2019 р. Біла Церква, 2019. С. 75–77. URL: <http://surl.li/rxпас> (дата звернення: 29.01.2024).
8. Бугайчук К. Л. Поняття, ознаки та класифікація управлінських рішень, що приймаються в процесі публічного адміністрування в органах національної поліції України. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2019. Вип. 1. Т. 1. С. 130–136. URL: <http://surl.li/rxor1> (дата звернення: 27.01.2024).
 9. Адамівська В. С., Краснова Г. М. Управлінські рішення в умовах публічного управління та адміністрування. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2018. Вип. 7. С. 5–9.
 10. Сокирник І. В., Гейдарова О. В. Методи прийняття управлінських рішень у публічній сфері. *Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні* : матеріали І Міжрегіон. наук.-практ. конф. ТНТУ, 2019. С. 67–68. URL: <http://surl.li/pjzmzf> (дата звернення: 29.01.2024).
 11. *Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства : вітчизняний і зарубіжний досвід* : монографія / За заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене. Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя : ЗДІА, 2017. 602 с. URL: <http://surl.li/dwakb> (дата звернення: 27.01.2024).
 12. Артамонова Н. С., Олейнікова О. О. Прийняття управлінських рішень в системі публічного адміністрування та адміністрування бізнес-структур. *Економіка : реалії часу*. 2012. № 3-4 (4-5). С. 228–232. URL: <http://surl.li/rxojz> (дата звернення: 24.01.2024).
 13. Свірідова С. С., Кириленко Г. О. Види управлінських рішень в публічному управлінні *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 27 травня 2022 р. Одеса : ДУ «Одеська політехніка», 2022. 165 с. URL: <http://surl.li/pzbeu> (дата звернення: 30.01.2024).
 14. *Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців* : Постанова Кабінету Міністрів України № 640 від 23.08.2017 р. Редакція від 05.09.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п#n11> (дата звернення: 29.01.2024).

References

1. Karpenko, Yu. V., & Kobzar, A. S. (2021). Basic approaches to determining the essence of the «management decision» concept [Osnovni pidkhody do vyznachennia sutnosti poniattia «upravlinske rishennia»], *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, No. 11-12 (288-289), s. 147–153. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-11-12-288-289-147-153> [in Ukrainian]
2. Naidiuk, S. V. (2015). The essence of the managerial decisions making process in the state administration [Sutnist protsesu pryiniattia upravlinskykh rishen u derzhavnomu upravlinni], *Aspekty publichnoho upravlinnia*, No. 9 (23), s. 12–19. Retrieved from: <http://surl.li/dwini> [in Ukrainian]
3. Kovryha, O. S. (2019). The process of managerial decisions making in public administration [Protse pryiniattia upravlinskykh rishen u publichnomu upravlinni], *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*, Seriia: derzhavne upravlinnia, T. 30 (69), No. 4, s. 67–72. Retrieved from: <http://surl.li/fkycu> [in Ukrainian]
4. Nalyvaiko, L., & Symonenko T. (2019). *Management decision-making methods* [Metody pryiniattia upravlinskykh rishen], Dnipropetrovskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, Dnipro, 67 s. Retrieved from: <http://surl.li/dxidd> [in Ukrainian]
5. Briushkova, N. O., Nikoliuk, O. V., & Udovytisia, O. F. (2020). Peculiarities of managerial decisions making in public administration [Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen v publichnomu upravlinni], *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.39> [in Ukrainian]

6. Yaremko, I. I. (2021). Peculiarities of making and implementing management decisions in the public administration system [Osoblyvosti pryiniattia ta realizatsii upravlinskykh rishen v systemi publichnoho upravlinnia], *Hraal nauky*, No. 7, s. 57–61. Retrieved from: <http://surl.li/pjnkd> [in Ukrainian]
7. Lobunets, V. I. (2019). Peculiarities of managerial decision-making in public administration [Osoblyvosti pryiniattia upravlinskoho rishennia v publichnomu administruvanni], *Ahrarna osvita ta nauka: dosiahnennia, rol, faktory rostu. Stratehichni priorytety rozvytku ekonomiky, finansiv, obliku, pidpriemnytstva ta torhivli, publichnoho upravlinnia v Ukraini ta sviti: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, Bilotserkivskiyi NAU*, 31 zhovtnia 2019 r., Bila Tserkva, s. 75–77. Retrieved from: <http://surl.li/pxnac> [in Ukrainian]
8. Buhaichuk, K. L. (2019). Concepts, signs and classification of management decisions made in the process of public administration in the bodies of the National Police of Ukraine [Poniattia, oznaky ta klasyfikatsiia upravlinskykh rishen, shcho pryimaiutsia v protsesi publichnoho administruvannia v orhanakh natsionalnoi politsii Ukrainy], *Naukovyi visnyk publichnoho ta pryvatnoho prava*, Vyp. 1, T. 1, s. 130–136. Retrieved from: <http://surl.li/pxopl> [in Ukrainian]
9. Adamovska, V. S., & Krasnova, H. M. (2018). Management decisions in the conditions of public management and administration [Upravlinski rishennia v umovakh publichnoho upravlinnia ta administruvannia], *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, Vyp. 7, s. 5–9 [in Ukrainian]
10. Sokyrynyk, I. V., & Heidarova, O. V. (2019). Methods of making managerial decisions in the public sphere [Metody pryiniattia upravlinskykh rishen u publichnii sferi], *Problemy publichnoho upravlinnia ta administruvannia na rehionalnomu rivni: materialy I mizhrehionalnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, TNTU*, s. 67–68. Retrieved from: <http://surl.li/pjmzf> [in Ukrainian]
11. Chernova, S., Voronkova, V., Banakh, V., Sosnin, O. et al. (2017). *Public management and administration in the conditions of the information society: domestic and foreign experience: monograph (2017)* [Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh informatsiinoho suspilstva: vitchyzniani i zarubizhnyi dosvid: monohrafiia; za red. S. Chernova, V. Voronkovi, V. Banakha, O. Sosnina ta in.], Zaporizka derzhavna inzhenerna akademiia, Zaporizhzhia, 602 s. Retrieved from: <http://surl.li/dwakb> [in Ukrainian]
12. Artamonova, N. S., & Oleinikova, O. O. (2012). Managerial decisions making in the system of public administration and business structures administration [Pryiniattia upravlinskykh rishen v systemi publichnoho administruvannia ta administruvannia biznes-struktur], *Ekonomika: realii chasu*, No. 3-4 (4-5), s. 228–232. Retrieved from: <http://surl.li/pxojz> [in Ukrainian]
13. Sviridova, S. S., & Kyrylenko, H. O. (2022). Types of management decisions in public administration [Vydy upravlinskykh rishen v publichnomu upravlinni], *Aktualni problemy teorii ta praktyky menedzhmentu: materialy XI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, Odesa, 27 travnia 2022, Derzhavnyi universytet «Odeska politekhnika»*, Odesa, 165 s. Retrieved from: <http://surl.li/pzbeu> [in Ukrainian]
14. *On the approval of the Procedure for evaluating the results of official activities of civil servants*: Law of Ukraine, No. 640, 23.08.2017 [Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia otsiniuvannia rezultativ sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy, No. 640, 23.08.2017]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-#n11> [in Ukrainian]