

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Державне та регіональне управління»:

«Механізми прийняття та реалізації управлінських рішень»

Студентки 3 курсу, групи ЗАПУА
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»

Максимової Катерини Геннадіївни

Керівник: д. держ. упр., проф. Лазор О. Д.

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка ECTS _____

Члени комісії:

_____ (_____)

Підпис Прізвище та ініціали

_____ (_____)

Підпис Прізвище та ініціали

_____ (_____)

Підпис Прізвище та ініціали

Вінниця-2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ...	5
1.1. Управлінські рішення: сутність, особливості та класифікація.....	5
1.2. Поняття, моделі та структура механізму прийняття управлінських рішень.....	7
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	11
2.1. Механізми реалізації управлінських рішень.....	11
2.2. Особливості управлінських рішень в умовах воєнного стану в Україні.....	15
2.3. Адаптація міжнародного досвіду щодо механізмів прийняття та реалізації рішень до умов України.....	17
ВИСНОВКИ.....	21
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	23

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні, коли зовнішнє середовище стає дедалі непередбачуванішим, а цифровізація кардинально змінює економічні процеси, проблема управлінських рішень постає з новою силою — особливо з урахуванням того, як воєнний стан вплинув на роботу державних і приватних структур. Адже від якості рішень, що їх приймають керівники, залежить результативність організацій, раціональне використання ресурсів та здатність утримувати конкурентні позиції у довгостроковій перспективі. Актуальності роботі додає ще й потреба осмислити досвід, набутий Україною в умовах воєнного стану, а також необхідність адаптації кращих міжнародних практик до вітчизняних реалій.

Мета роботи — вивчити теоретичні основи та практичні механізми прийняття і реалізації управлінських рішень, з'ясувати їх специфіку в умовах воєнного стану в Україні та визначити можливі шляхи вдосконалення з урахуванням зарубіжного досвіду.

Об'єкт дослідження — процес вироблення і впровадження управлінських рішень в організаціях, що діють на різних рівнях управлінської ієрархії.

Предмет дослідження — механізми прийняття та реалізації управлінських рішень.

Теоретичну основу роботи складають праці учених у сфері публічного управління та теорії управлінських рішень. Серед них — Л. Є. Довгань, які досліджували методи управлінського впливу; Науменко Р. А., що аналізувала нормативний і соціально-психологічний механізми реалізації рішень; В. В. Косач, який розглядав нормативну та економічну складові управлінського процесу; Т. І. Балановська та інші. Також використано праці Лазор О. Д., Лазор О. Я. та Юник І.Г. щодо розвитку е-участі та партисипативного управління.

Структура роботи. Робота містить вступ, два розділи, висновки і список використаних джерел. У першому розділі висвітлено теоретичні питання класифікації управлінських рішень, основні моделі прийняття рішень та структуру механізму їх

прийняття. Другий розділ присвячено практичним механізмам реалізації рішень, їх особливостям в умовах воєнного стану та аналізу закордонного досвіду.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Управлінські рішення: сутність, особливості та класифікація

Приймати управлінські рішення — це головне в менеджменті. Рішення керівника визначають напрямок організації і щоденну роботу персоналу. Процес прийняття рішення є складним і відповідальним. Менеджер має знати, мати досвід і бути готовим нести відповідальність за наслідки [17, с.190].

На мою думку, управлінське рішення має кілька важливих рис. По-перше, рішення охоплює економічну, соціальну, організаційну, правову і психологічну сторони, і кожен з них треба враховувати окремо. По-друге, рішення — це особистий крок керівника, який несе відповідальність за результат. По-третє, рішення вимагає від підлеглих його виконання в межах своїх обов'язків, а отже, рішення має владний характер [3, с.21].

Мені здається важливим те, що рішення в управлінні складні та взаємопов'язані. Якщо в одній частині організації прийняти рішення, воно обов'язково вплине на інші підрозділи. Рішення мають чіткий часовий горизонт: вони можуть бути довгостроковими, середньостроковими або короткостроковими — залежно від того, коли їх треба виконати. Чим довший горизонт рішення, тим більша невизначеність і тим вища відповідальність за результат. Тому я вважаю, що треба глибше аналізувати рішення і краще пояснювати їх виконавцям.

Отже, оскільки управлінські ситуації різні, рішення теж різні. Я вважаю, що класифікація управлінських рішень є корисним інструментом. Без неї важко побудувати правильний підхід до підготовки, виконання і оцінки результату. Класифікація підвищує якість рішень і робить роботу стабільною. Для кожного типу рішення підбирають потрібне інформаційне підґрунтя, яке допомагає керівнику орієнтуватися і вибрати найкращий варіант [17, с.190].

Я вважаю, що програмовані рішення підходять, коли ситуація типова і повторювана. У компанії вже є алгоритми, правила, стандартні кроки. Непрограмовані рішення потрібні, коли з'являються нові, нестандартні проблеми. Тоді треба мислити творчо, глибоко аналізувати ситуацію і мати досвід управління [3, с.20].

Стратегічні рішення ухвалюються вищим керівництвом і стосуються довгострокового розвитку організації в умовах значної невизначеності. Тактичні рішення приймаються на середньому рівні управління і конкретизують стратегічні напрями у вигляді середньострокових програм і заходів. Оперативні рішення характерні для нижнього рівня управління, охоплюють поточну діяльність організації та зазвичай виникають у разі відхилень від встановлених норм або непередбачуваних збоїв у виробничому процесі [17, с.191].

Я вважаю, що управлінське рішення залежить від того, наскільки повна інформація. Коли інформація повна, рішення приймається в умовах визначеності: керівник має дані про наслідки кожного варіанту дій. Коли є ризик і відомі ймовірності різних результатів, керівник розуміє, що результат може бути різним. Найскладніше — приймати рішення в умовах невизначеності, коли ймовірності не відомі взагалі. У такій ситуації керівник покладається на власний досвід і судження фахівців. Найбільша невизначеність виникає в соціальному, політичному і науковому середовищі [3, с.20].

Функціональна спрямованість визначається тією загальною функцією управління, що ініціює потребу в розробці рішення. Планові рішення визначають необхідні параметри стратегічного чи тактичного планування. Координуючі рішення переважно мають оперативний характер і стосуються розподілу поточної роботи між виконавцями. Регулюючі рішення визначають способи здійснення певних дій у конкретних ситуаціях і знаходять своє відображення в нормах, правилах, графіках та інших регламентуючих документах [11, с.21].

Одноосібні рішення забезпечують оперативність і чітку персональну відповідальність за результат, проте обмежені суб'єктивністю одного керівника.

Колегіальні рішення передбачають залучення групи осіб — комісій, рад, робочих груп — що підвищує якість аналізу завдяки різноманітності думок, але може уповільнювати процес ухвалення. Колективні рішення формуються за результатами загальних зборів через механізм голосування [17, с.191].

Централізоване рішення приймає один керівник і передає його вниз по ієрархії. Децентралізоване рішення дозволяє різним рівням управління самостійно виробляти узгоджені варіанти, що стимулює нові ідеї і підвищує відповідальність виконавців. Комбіноване рішення поєднує плюси обох підходів залежно від проблеми та організаційного контексту [11, с.22].

Отже, класифікація управлінських рішень є багатовимірною і відображає реальну складність управлінської практики. Знання різновидів рішень та їх характерних особливостей дає змогу керівникові свідомо підходити до вибору методів обґрунтування, визначати оптимальний рівень участі інших осіб у процесі та передбачати можливі ризики на кожному етапі управлінської діяльності.

1.2. Поняття, моделі та структура механізму прийняття управлінських рішень

Механізм прийняття рішень — це не лише набір правил. Це система, де все пов'язано між собою. До його складових входять: суб'єкт та об'єкт управління, інформаційне забезпечення, методи аналізу і зворотний зв'язок між рішенням і реальними наслідками [4, с.6]. На мою думку, кожен елемент виконує свою функцію. Якщо хоча б один не працює, якість рішення падає.

У теорії управління виділяють кілька основних моделей прийняття рішень. Я вважаю, що знати ці моделі дуже важливо, бо вони допомагають зрозуміти, як насправді приймаються рішення — не лише в ідеалі, але й на практиці.

Класична (раціональна) модель — це «ідеальна» модель, яку часто описують у підручниках. Вона передбачає, що керівник чітко формулює проблему, збирає всю необхідну інформацію, генерує всі можливі варіанти рішень, порівнює їх за чіткими

критеріями і обирає найкращий. Ця модель дуже зручна теоретично, але на практиці керівники рідко мають повну інформацію і необмежений час для аналізу. Тому класична модель є скоріше орієнтиром, ніж описом реальної поведінки. Методами прийняття рішень у межах цієї моделі є математичні і статистичні методи, метод дерева рішень, лінійне програмування та аналіз витрат і вигод.

Поведінкова (обмежено раціональна) модель описує те, як рішення приймаються насправді. Її розробив Герберт Саймон, який ввів поняття «обмеженої раціональності». Суть у тому, що людина не може переробити нескінченний обсяг інформації — вона зупиняється на першому варіанті, який здається «достатньо хорошим», а не шукає ідеального рішення. На мою думку, ця модель є найбільш реалістичною і найкориснішою для розуміння реального управлінського процесу. Методами тут є евристичні методи, метод аналогій, метод мозкового штурму і групові дискусії.

Ірраціональна модель описує випадки, коли рішення приймається на основі інтуїції, емоцій або тиску обставин — без чіткого аналізу. Це не завжди погано: досвідчений керівник може ухвалити правильне інтуїтивне рішення там, де немає часу на аналіз. Проте систематична опора на цю модель є ризикованою. Серед методів цієї моделі — інтуїтивний метод та метод прецедентів.

Крім зазначених моделей, у сучасній теорії активно розвиваються ситуативні і системні підходи. Ситуативний підхід стверджує, що не існує єдиної найкращої моделі — вибір залежить від конкретної ситуації, наявних ресурсів і характеристик організації. Системний підхід розглядає організацію як відкриту систему, де кожне рішення впливає на всі її елементи.

Найголовнішим у процесі прийняття рішень є збір і обробка даних. Ідея про обмеженість у сприйнятті інформації залишається актуальною і в цифрову еру. Надмір даних — так зване «інформаційне перевантаження» — шкодить якості рішень так само, як і їх брак [10, с.3]. Системи підтримки прийняття рішень та інструменти штучного інтелекту не замінюють керівника, а лише допомагають йому аналізувати

більше даних. Проте важливо розуміти: алгоритмічні рекомендації не прибирають упереджень — вони лише переносять їх на етап інтерпретації результатів.

Прийняття управлінських рішень відбувається поетапно. Спочатку менеджер виявляє проблему і діагностує її. Потім визначає критерії та обмеження, які важливі для вирішення. Далі генерує різні варіанти розв'язку, порівнює їх, обирає найкращий, впроваджує та контролює виконання [15, с.11]. Такий підхід допомагає працювати структуровано і не кидатися у поспішні або виключно інтуїтивні кроки.

Суттєве значення у функціонуванні механізму прийняття рішень має розмежування типів рішень за ступенем структурованості проблеми. Структуровані (програмовані) рішення приймаються за стандартними ситуаціями, що регулярно повторюються, і можуть бути алгоритмізовані. Неструктуровані (непрограмовані) рішення стосуються нестандартних, складних проблем, для яких не існує готових алгоритмів, а тому вимагають творчого підходу, значного досвіду та розвинутого управлінського мислення керівника [20, с.402]. Вміння чітко ідентифікувати тип проблеми перед початком її вирішення є однією з базових управлінських компетентностей. Застосування стандартизованих алгоритмів до неструктурованих проблем — це поширена і критична управлінська помилка.

Варто зазначити, що в умовах цифрової трансформації межа між структурованими та неструктурованими рішеннями поступово зміщується. Завдяки штучному інтелекту та технологіям машинного навчання частина раніше непрограмованих рішень переходить до категорії алгоритмізованих. Це суттєво змінює роль керівника в організації. Водночас це актуалізує потребу у розвитку тих управлінських здібностей, які не піддаються автоматизації: системного мислення, етичного судження та здатності діяти в умовах принципової невизначеності.

На ефективність механізму прийняття управлінських рішень впливає і організаційне середовище — корпоративна культура, рівень централізації повноважень, ступінь формалізації процедур та психологічний клімат у колективі. Дедалі більшого значення набувають колегіальні форми прийняття рішень, які забезпечують залучення різних точок зору, знижують вплив суб'єктивних помилок і

підвищують відповідальність виконавців [19, с.34]. Корпоративна культура є тим неформальним регулятором, який або сприяє відкритому обговоренню альтернатив, або, навпаки, породжує атмосферу конформізму, де підлеглі уникають висловлювати думки, що суперечать позиції керівника.

Отже, механізм прийняття управлінських рішень є багаторівневою, динамічною системою, що інтегрує раціональні й поведінкові аспекти управлінської діяльності. Різні моделі прийняття рішень — класична, поведінкова та ірраціональна — не виключають одна одну, а відображають різні реальні ситуації управлінської практики. Поведінкова модель, на мою думку, є найбільш реалістичним описом того, як реально працюють керівники. Глибоке розуміння структури механізму прийняття рішень та різних моделей є базовою компетентністю сучасного менеджера.

РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Механізми реалізації управлінських рішень

Управлінське рішення не існує само по собі. Воно потребує інструментів і важелів, щоб перейти від плану до результату. Якщо рішення — це продукт роботи керівника, то механізм реалізації — це двигун, який переводить слова в дії. Ефективність рішення залежить не лише від якості його підготовки, а головним чином від того, чи підходить механізм, обраний для його впровадження [5, с.32]. Навіть найкраще продумане рішення може провалитися, якщо воно впроваджується поганими способами або коли люди не розуміють його, не мають ресурсів і мотивації. Тому питання про те, як втілювати управлінські рішення, є центральною проблемою науки про управління.

Нормативний механізм займає особливе місце серед механізмів реалізації управлінських рішень, адже він задає правові та організаційні межі, в яких відбувається вся управлінська діяльність. Система норм — правових, організаційних, процедурних і корпоративних — визначає правила поведінки учасників організації та вказує, якими способами можна виконувати ухвалені рішення. О.С. Іванова зазначає, що нормативний механізм слід розуміти як структурований комплекс нормативних актів, стандартів, регламентів і процедур, дотримання яких забезпечує передбачуваність і законність управлінського процесу [16, с.7]. Таке трактування є цілком правомірним: саме нормативна визначеність дозволяє мінімізувати суб'єктивізм у прийнятті та виконанні рішень і створює основу для подальшого контролю.

На практиці нормативний механізм реалізується через кілька рівнів регулювання. Перший рівень — законодавчий, що включає норми трудового, господарського, цивільного та адміністративного права, яким повинні відповідати

будь-які управлінські рішення. Другий рівень — корпоративний: статuti, положення про підрозділи, посадові інструкції, стандарти операційних процедур. Третій рівень — процедурний: алгоритми узгодження, форми звітності, регламенти засідань і нарад. Усі ці рівні діють у взаємозв'язку і в сукупності формують нормативне середовище, яке одночасно є і ресурсом, і обмеженням для управління.

Я вважаю, що надмірна нормативізація може стати серйозним гальмом для інноваційного менеджменту, позбавляючи керівників гнучкості в нестандартних ситуаціях. Тому оптимальна конфігурація нормативного механізму передбачає баланс між жорсткими приписами та простором для управлінської ініціативи. В. В. Косач зазначає, що коли організаційні системи ускладнюються, нормативний механізм стає ще важливішим, оскільки зберігає інституційну пам'ять і передає управлінські практики далі [9, с.32]. Я погоджуюся з цим: запис управлінських процедур у нормах дозволяє організації стабільно функціонувати навіть при зміні керівників.

В Україні нормативний механізм отримав новий вимір з прийняттям Постанови Кабінету Міністрів України від 2 травня 2023 р. № 451, яка регулює порядок здійснення перекладу актів права Європейського Союзу, а також Постанови від 10 грудня 2024 р. № 1537 щодо порядку проведення юридичної (правової) експертизи підзаконних нормативно-правових актів. Ці документи формують нормативну основу для впровадження євроінтеграційних стандартів у систему публічного управління України.

Адміністративний механізм є прямим засобом управлінського впливу. Він працює через владні повноваження і накази і передає рішення вниз по ієрархії у вигляді наказів, постанов, директив, вказівок. Суть адміністративного механізму — у примусі: виконавець зобов'язаний виконати розпорядження через своє службове становище, а у разі невиконання на нього очікують дисциплінарні або адміністративні санкції. Л. Є. Довгань і Г. А. Мохонько назвали адміністративний метод «методом прямого впливу, який спирається на владу, підпорядкування і дисципліну» [5, с. 33].

Перевагою адміністративного механізму є швидкість дії та однозначність управлінського сигналу. У кризових ситуаціях або при жорсткому дефіциті часу саме директивний вплив дозволяє мобілізувати ресурси організації у найкоротші терміни. Водночас цей механізм має суттєві обмеження: він ефективний лише тоді, коли виконавці мають достатній рівень кваліфікації, чітке розуміння завдання та необхідні ресурси. Я переконана, що надмірне покладання на адміністративний механізм у сучасних організаціях з висококваліфікованим персоналом є контрпродуктивним: воно пригнічує ініціативу і знижує мотивацію.

У сучасній теорії публічного управління відбувається переосмислення ролі адміністративного механізму. О. С. Іванова зазначає, що ефективний сучасний керівник використовує адміністративний механізм не як основний, а як допоміжний інструмент, що вмикається у разі неможливості досягти результату за допомогою економічних чи соціально-психологічних важелів [16, с.7]. Такий ситуативний підхід є більш зрілою управлінською позицією, ніж сліпе дотримання ієрархічного принципу.

Економічний механізм реалізації управлінських рішень ґрунтується на матеріальному інтересі виконавця і є потужним інструментом узгодження індивідуальних цілей із цілями організації. Ключова ідея в тому, що людина обиратиме ту поведінку, яка максимізує її матеріальну вигоду. Відповідно, якщо управлінське рішення передбачає певну бажану поведінку виконавців, то економічний механізм реалізується через систему стимулів і санкцій, яка робить цю поведінку вигідною. Інструментами економічного механізму є заробітна плата і преміальні системи, участь у прибутках, бонусні програми, штрафні санкції тощо.

В. В. Косач стверджує, що в умовах ринкової економіки економічний механізм набуває першочергового значення, оскільки він органічно вбудований у логіку поведінки господарських суб'єктів [9, с.33]. Проте варто зробити застереження: економічний механізм найефективніший там, де мотивація виконавців дійсно переважно матеріальна. У галузях із сильними ціннісними або професійними мотивами — освіті, науці, охороні здоров'я — надмірне акцентування на

матеріальних стимулах може навіть знижувати якість роботи. Т. І. Балановська та співавтори підкреслюють, що впровадження цифрових систем моніторингу ефективності суттєво розширює можливості економічного механізму [1, с.154].

Інформаційний механізм є відносно новим у теоретичному осмисленні управлінської науки, проте його значення стрімко зростає. Сутність цього механізму — у цілеспрямованому використанні інформаційних потоків для забезпечення реалізації управлінських рішень: надання виконавцям необхідних знань і даних, формування спільного розуміння цілей і завдань, забезпечення зворотного зв'язку для моніторингу виконання. Т. І. Балановська та її співавтори наголошують на тому, що ефективний інформаційний механізм передбачає не просто передачу даних, а побудову інтегрованої системи комунікацій, в якій інформація циркулює у всіх напрямках організаційної структури [1, с.155].

Сьогодні цифрова трансформація відкрила нові можливості для інформаційного механізму. Системи ERP, CRM, BI-аналітика, корпоративні портали суттєво прискорили інформаційний обмін і зробили управлінські дані більш прозорими і доступними. Водночас виникли нові виклики: надлишок інформації, складність верифікації даних, ризики кібербезпеки [13, с.117]. Особливої уваги заслуговує питання інформаційної культури організації: навіть найдосконаліші технічні системи не дадуть результату, якщо менеджери й виконавці не навчені критично мислити з даними.

Важливу роль тут відіграє і розвиток е-участі громадян у процесі управлінських рішень. Як зазначають Лазор О. Д., Лазор О. Я. та Юник І.Г., е-participation є важливою компонентою розвитку електронного врядування в Україні в регіональному вимірі [22, с.19]. Використання інструментів е-комунікацій у територіальних громадах формує нову культуру взаємодії між органами влади та громадянами і є елементом розвитку партисипативного управління [21, с.36].

Соціально-психологічний механізм є, мабуть, найбільш складним для формалізації, але й найбільш потужним із усіх механізмів реалізації управлінських рішень. Його дія ґрунтується на нематеріальних чинниках людської поведінки:

цінностях, емоціях, груповій ідентичності, лідерському авторитеті та корпоративній культурі. Суть соціально-психологічного механізму — у формуванні такого соціального середовища, в якому виконання управлінських рішень сприймається як природна та ціннісно вмотивована поведінка, а не зовнішній примус. Коли людина розуміє сенс рішення та поділяє цінності організації, вона виконує завдання не «тому що повинна», а «тому що хоче» — і якість такого виконання значно вища.

Р. А. Наumenко стверджує, що в сучасних організаціях із переважанням розумової праці соціально-психологічний механізм стає головним рушієм реалізації управлінських рішень [13, с.119]. Я повністю поділяю цю думку. Жоден наказ і жодна премія не замінять щирої зацікавленості співробітника у результатах своєї роботи. О. С. Іванова підкреслює, що успішне управління змінами завжди передбачає комплексне застосування соціально-психологічного механізму: від формування бачення і комунікації його змісту до побудови коаліцій прихильників змін [16, с.8].

2.2. Особливості управлінських рішень в умовах воєнного стану в Україні

Після того як 24 лютого 2022 року в Україні запровадили воєнний стан, змінилося практично все — і соціально-економічне середовище, і система державного управління, і конкретні механізми прийняття рішень на різних рівнях влади. Екстремальні обставини змусили відмовлятися від звичних тривалих процедур погодження і переорієнтовувати всю управлінську вертикаль на оборону і захист населення [6, с.5]. Саме в цей період особливо яскраво проявилася якість управлінських систем та їхня здатність адаптуватися до критичних викликів.

Воєнний стан як правовий режим передбачає суттєве розширення повноважень виконавчої влади та звуження звичайних демократичних процедур прийняття рішень. В Україні це виявилось у концентрації значної частини управлінських функцій у руках Президента та Ради національної безпеки і оборони, які отримали право оперативно впроваджувати рішення без стандартних тривалих парламентських

процедур [2, с.15]. Це цілком виправдано з точки зору оперативності реагування, однак водночас породжує ризики зниження якості рішень через обмеження кола учасників процесу їх вироблення.

Важливою особливістю є також децентралізація окремих управлінських функцій, яка відбувається паралельно із централізацією стратегічного управління. Органи місцевого самоврядування в умовах воєнного стану отримали розширені повноваження у сфері евакуації населення, забезпечення цивільного захисту, розподілу гуманітарної допомоги та координації добровольчого руху. Це створює своєрідну двовекторну модель, де стратегічні питання вирішуються максимально централізовано, тоді як питання повсякденного виживання громади — максимально децентралізовано [6, с.5].

Окремої уваги заслуговує роль цифрових технологій у трансформації механізмів прийняття управлінських рішень. Використання платформи «Дія», системи електронного урядування та спеціалізованих інформаційних систем дозволило забезпечити безперервність управлінського процесу навіть в умовах фізичної недоступності або знищення традиційної інфраструктури [2, с.15]. Дистанційні наради, електронне погодження документів, цифровий документообіг перетворилися на основний інструмент функціонування органів влади.

Суттєво змінилася і роль зовнішніх стейкхолдерів. Міжнародні партнери, донори та союзні держави стали активними учасниками процесу вироблення управлінських рішень у сфері оборони, економічної стабілізації та гуманітарного реагування. Частина рішень, які раніше мала суто внутрішньодержавний характер, тепер приймається у форматі міжнародної координації [7, с.183]. Тут важливо дотримуватися балансу між відкритістю до міжнародної співпраці та збереженням суверенного характеру ключових державних рішень.

Отже, механізми прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану в Україні характеризуються поєднанням жорсткої централізації стратегічного рівня із гнучкою децентралізацією оперативного рівня, масштабним використанням цифрових інструментів, скороченням процедурних строків та підвищенням

індивідуальної відповідальності керівників. Цей досвід є не тимчасовою аномалією, а фундаментом, який після завершення активної фази конфлікту має бути систематизований та закладений в основу реформування системи публічного управління.

2.3. Адаптація міжнародного досвіду щодо механізмів прийняття та реалізації рішень до умов України

Зараз Україна перебуває на етапі активного пошуку дієвих підходів до управлінських рішень, і в умовах курсу на євроінтеграцію питання адаптації європейського досвіду стоїть дуже гостро. Водночас треба бути обережними: просто скопіювати чужі моделі, не враховуючи українські реалії, — це шлях до провалу.

Досвід країн Європейського Союзу ґрунтується на кількох фундаментальних принципах: прозорість та відкритість публічного адміністрування, широке залучення громадськості до процесу вироблення рішень, інституційна незалежність контролюючих органів, а також чіткий розподіл повноважень між рівнями управління. Зокрема, у країнах Центральної та Східної Європи — Польщі, Чехії, Естонії — реформування системи державного управління відбувалося поетапно і супроводжувалося системною трансформацією законодавчої бази, перепідготовкою управлінських кадрів та впровадженням цифрових інструментів адміністрування [8, с.914].

Принципово важливим аспектом європейської моделі є інституційна спроможність органів публічного управління. Це не лише наявність відповідних законодавчих норм, але й реальна здатність державних інститутів їх імплементувати. У країнах ЄС значна увага приділяється якості кадрового потенціалу в державному секторі: проводяться регулярні тренінги, існує розгалужена система оцінювання ефективності діяльності державних службовців [18, с.5]. В Україні ці механізми лише

починають формуватися, і тут слід уникнути типової пастки — формального запозичення процедур без наповнення їх реальним змістом.

Ще одним ключовим елементом є децентралізація владних повноважень. Передача реальних ресурсів і компетенцій на місцевий рівень дозволяє забезпечити гнучкість управлінських рішень та їх відповідність конкретним потребам громади. Українська реформа децентралізації, розпочата у 2014–2015 роках, загалом рухається у правильному напрямку. Проте в багатьох об'єднаних територіальних громадах досі бракує кваліфікованих кадрів та управлінської культури. Саме тут — у розриві між формальними повноваженнями та реальною спроможністю їх реалізовувати — криється одна з ключових проблем адаптації [14, с.202].

Окремої уваги заслуговує питання участі громадськості у процесі прийняття управлінських рішень. У більшості країн ЄС консультації з громадянським суспільством є обов'язковим етапом законотворчого та адміністративного процесу. Як зазначає Лазор О. Д. разом із співавторами, публічні консультації є інноваційною формою комунікації органів місцевого самоврядування та громади, яка потребує переходу від формальних ритуалів до реального діалогу [джерело 23]. В Україні механізми участі громадськості формально закріплені в законодавстві, однак їх практична реалізація нерідко носить декларативний характер: публічні слухання перетворюються на ритуал, а думка громадськості рідко справляє реальний вплив на кінцеве рішення [12, с.3].

Подолання цього розриву між нормою і практикою є однією з найважливіших умов успішної адаптації європейських стандартів публічного управління.

Таблиця 2.1. - Механізми прийняття управлінських рішень: міжнародний досвід

Категорія аналізу	Ключові елементи досвіду країн ЄС	Особливості впровадження в Україні	Виклики	Перспективи
Принципи управління	Прозорість, відкритість, широке	Активний пошук механізмів	Ризик «механічного	Адаптація має бути органічною, а не

	залучення громадськості, незалежність контролюючих органів.	реалізації рішень в умовах євроінтеграційного курсу.	перенесення» іноземних практик без урахування вітчизняного контексту.	копіюванням, щоб не зашкодити системі.
Цифровізація та e-government	Естонська модель: цифрова ідентифікація, е-голосування, повна цифровізація процедур.	Успішне впровадження платформи «Дія», що демонструє здатність до власних інновацій.	Необхідність подолання цифрового розриву та забезпечення кібербезпеки.	Цифровізація — найпотужніший інструмент проти корупції та для підвищення оперативності послуг.
Інституційна спроможність	Реальна здатність імплементувати норми; розвинена система тренінгів та оцінювання КРІ кадрів.	Формування механізмів оцінювання держслужбовців та їхнього кар'єрного зростання.	Формалізм: запозичення процедур без наповнення їх реальним змістом та якісними кадрами.	Якість кадрів є фундаментом; без професіоналів будь-яка законна норма залишиться лише на папері.
Децентралізація влади	Передача ресурсів і компетенцій на місця для гнучкості рішень під потреби громади.	Реформа децентралізації (з 2014 р.), створення ОТГ, передача фінансових важелів.	Дефіцит кваліфікованих управлінців на місцях; низька управлінська культура в окремих громадах.	Існує розрив між наявними формальними повноваженнями громад та їхньою реальною спроможністю.

Участь громадськості	Обов'язкові консультації з суспільством як етап законотворчого процесу.	Формальне закріплення механізмів (публічні слухання) у вітчизняному законодавстві.	Декларативність: консультації часто перетворюються на «ритуал» без реального впливу на рішення.	Потрібен перехід від «ритуальних» слухань до реального діалогу, де думка громади змінює фінальний продукт.
Кадрова політика	Залежність оплати праці та кар'єри від результатів оцінювання ефективності.	Початок реформування системи оплати праці та впровадження нових стандартів служби.	Спротив старої системи; відсутність системного підходу до перепідготовки кадрів.	Кадровий потенціал — це «м'яка сила» реформи, яка визначає успіх імплементації законів.

[8, с. 914]

Підсумовуючи, адаптація європейського досвіду механізмів прийняття управлінських рішень до умов України є не одноразовою акцією, а тривалим процесом інституційних, культурних та кадрових перетворень. Запозичення окремих інструментів без системного підходу приречене на невдачу. Натомість успішна адаптація потребує чіткого розуміння того, які елементи європейської моделі відповідають вітчизняному контексту, які потребують модифікації, а які є неприйнятними через структурні відмінності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити ряд важливих висновків. По-перше, управлінське рішення є тим стрижнем, навколо якого будується весь менеджмент — воно присутнє на кожному етапі, від планування до контролю. Класифікація таких рішень є багатовимірною і охоплює різні критерії: рівень структурованості, місце в ієрархії, повноту наявної інформації, функціональне призначення, форму ухвалення і ступінь централізації. Якщо керівник розуміє цю класифікацію, він може свідомо підбирати методи обґрунтування, реалістично оцінювати ризики і правильно визначати коло учасників процесу.

По-друге, аналіз моделей прийняття рішень показав, що класична, поведінкова та ірраціональна моделі не виключають, а доповнюють одна одну. Класична модель є нормативним орієнтиром, поведінкова — реалістичним описом того, як насправді приймаються рішення, а ірраціональна відображає роль інтуїції та емоцій у процесі управління. На мою думку, поведінкова модель є найбільш корисною для практичного управління. Серед методів прийняття рішень найважливішими залишаються: метод дерева рішень, мозковий штурм, евристичні методи та метод аналогій.

По-третє, нормативний, адміністративний, економічний, інформаційний та соціально-психологічний механізми реалізації управлінських рішень не виключають, а навпаки — доповнюють один одного. Найвищої ефективності досягають організації, які вміло комбінують ці механізми залежно від типу проблеми, організаційного контексту та характеристик виконавців. У сучасних організаціях з переважанням розумової праці соціально-психологічний механізм поступово набуває провідної ролі.

По-четверте, особливості прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану в Україні виявились у поєднанні жорсткої централізації стратегічного рівня з гнучкою децентралізацією оперативного, масштабному використанні цифрових інструментів, скороченні процедурних строків та підвищенні індивідуальної

відповідальності керівників. Цей унікальний досвід становить цінний фундамент для майбутнього реформування системи публічного управління.

По-п'яте, аналіз міжнародного досвіду показав, що успішна адаптація кращих практик ЄС до українських реалій потребує системного підходу. Ключовими передумовами є: реальна, а не декларативна участь громадськості; розвиток інституційної спроможності органів управління; поглиблення цифровізації; подолання розриву між формальними повноваженнями органів місцевого самоврядування та їхньою реальною спроможністю.

З огляду на викладене, можна виділити такі рекомендації: по-перше, запровадити систематичну діагностику типу управлінської проблеми перед початком процесу прийняття рішення; по-друге, розвивати корпоративну культуру відкритого обговорення альтернатив та психологічної безпеки; по-третє, використовувати досвід цифрового урядування воєнного часу як основу для вдосконалення електронних інструментів публічного адміністрування; по-четверте, інвестувати у розвиток управлінських компетентностей, що не піддаються автоматизації — системного мислення, етичного судження та здатності діяти в умовах принципової невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Новак О. В. Формування якісного кадрового потенціалу як передумова ефективного менеджменту. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2012. № 1. С. 154–158. URL: <https://doi.org/10.31210/visnyk2012.01.38> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Бобровська О. Ю. Адміністративний менеджмент в умовах кризових ситуацій. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2022.
3. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 81 с.
4. Власенко Т. А. Управління стратегічними змінами в діяльності підприємств: теорія, методологія, практика. 2019.
5. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А. Менеджмент : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 392 с.
6. Задорожний В.П., Тирус Б.Ю., Музика Ю.Д. Публічне управління в умовах кризи: стратегічне планування та прийняття рішень. Наукові перспективи. 2025. № 6 (60). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6\(60\)-154-167](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6(60)-154-167).
7. Карпа М. І. Стратегічне управління трудовими ресурсами та трудовими відносинами в умовах воєнних викликів: адаптація публічного управління в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 19. С. 182–187. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.182> (дата звернення: 20.04.2026).
8. Ковтун О., Волошко А. Розвиток кадрового потенціалу публічного управління: європейський досвід та уроки для України. Успіхи і досягнення у науці. 2026. № 3(25). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3\(25\)-910-923](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-910-923) (дата звернення: 20.04.2026).

9. Косач В. В. Адміністративний та нормативний механізми державного управління: теоретичний аспект. Публічне управління та митне адміністрування. 2021. № 1 (28). С. 32–39.
10. Лозовський О.М., Горшков М.А. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організацій. Економіка та суспільство. 2023. №55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916/2839> (дата звернення: 1.04.2026).
11. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2007. С. 605.
12. Мельник І. Моделі взаємодії влади та громадянського суспільства в країнах Європейського Союзу. Економіка та суспільство. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-68> (дата звернення: 20.04.2026).
13. Наumenко Р. А. Кадрове забезпечення державного управління та місцевого самоврядування в умовах глобалізаційних викликів. Проблеми міжнародних відносин. Серія: політичні науки. 2018. Вип. 14. С. 117–138.
14. Підоричева І. Післявоєнне відновлення Європи: досвід та уроки для України. Журнал європейської економіки. 2022. 21.2. С. 190–207. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1592> (дата звернення: 20.04.2026).
15. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. Вид. 3. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
16. Синюк О. В. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності. Ефективна економіка. 2025. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.84> (дата звернення: 10.04.2026).
17. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза та ін.; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2021. 282 с.

18. Томащук О. С. Досвід країн ЄС щодо формування кадрової політики державної служби : автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2020. 14 с.
19. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. для студ. ВНЗ. Київ : Каравела, 2007. 304 с.
20. Тушко К. Ю., Балагур Л. О., Мішенюк Р. М. Інтелектуальні моделі у прийнятті управлінського рішення лідерами. 2024.
21. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І.Г. Використання інструментів е-комунікацій у територіальних громадах як елемент розвитку партисипативного управління в Україні. Актуальні питання у сучасній науці. 2026. № 4 (46). С. 715–735. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-4\(46\)-715-735](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-4(46)-715-735)
22. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І.Г. Е-participation як важлива компонента розвитку електронного врядування в Україні: регіональний вимір. Global Perspectives on Multidisciplinary Research: Theory and Practice : collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the III International Scientific and Theoretical Conference, April 17, 2026. Florence, Italian Republic: International Center of Scientific Research. P. 19–23. <https://doi.org/10.36074/scientia-17.04.2026>
23. Лазор О. Д., Лазор О. Я. Публічні консультації як інноваційна форма комунікації органів місцевого самоврядування та громади. The driving force of science and trends in its development : collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the VIII International Scientific and Theoretical Conference, April 18, 2025. London, England, United Kingdom: International Center of Scientific Research. P. 36–41. <https://previous.scientia.report/index.php/archive/issue/view/18.04.2025>