

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТУ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ**

Кафедра адміністративного права та процесу

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
для здобуття ступеня вищої освіти магістра**

на тему: «Оцінка результативності та ефективності управлінських рішень»

Виконав:

здобувач 2 курсу 2 навчальної групи
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Горбаньов Михайло Євгенович

Індивідуальний навчальний план № 24-12

Мобільний телефон: + 380996296279

Науковий керівник:

доцент кафедри

адміністративного права та процесу

кандидат юридичних наук

Юлія ВИСОТЕНКО

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«04» листопада 2025 р., протокол № 8

завідувач кафедри адміністративного права та процесу

доктор юридичних наук, професор

Ігор ПАСТУХ

ЗМІСТ:

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	7
1.1. Поняття, суть і види управлінських рішень у сфері публічного управління	7
1.2. Поняття результативності та ефективності управлінських рішень	19
1.3. Методи оцінювання результативності та ефективності управлінських рішень	26
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: МОНІТОРИНГ, КОНТРОЛЬ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	36
2.1. Організація виконання управлінських рішень: структура, етапи та відповідальність	36
2.2. Моніторинг і контроль реалізації управлінських рішень: методи, критерії, інструменти	44
2.3. Управління ризиками при реалізації управлінських рішень	53
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	59
3.1. Типові недоліки в оцінюванні управлінських рішень в публічному секторі	59
3.2. Проблеми організації моніторингу та контролю за реалізацією управлінських рішень	64
3.3. Напрями вдосконалення методології оцінювання управлінських рішень	73
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних викликів і трансформацій публічного управління в Україні особливої актуальності набуває проблема підвищення якості управлінських рішень, що приймаються органами державної влади та місцевого самоврядування. Ефективність функціонування системи публічного управління безпосередньо залежить від здатності управлінців приймати обґрунтовані та своєчасні рішення, що відповідають суспільним потребам, стратегічним цілям державної політики та принципам належного врядування.

З огляду на запровадження інструментів електронного урядування, посилення ролі стратегічного планування та децентралізаційних процесів, зокрема зростаючу увагу до забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності влади, оцінка результативності та ефективності управлінських рішень набуває першочергового значення. Наявність чітких критеріїв і методів оцінювання дозволяє не лише аналізувати наслідки реалізованих рішень, а й підвищувати якість управлінського процесу загалом.

Крім того, в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення держави особливо важливим стає використання обмежених ресурсів із максимальною ефективністю, що вимагає підвищеної уваги до результативності управлінських дій.

Таким чином, вивчення механізмів, індикаторів та інструментів оцінки результативності управлінських рішень є не лише теоретично значущим, а й має практичне значення для вдосконалення державного управління в Україні.

Стан наукової розробленості обраної теми свідчить про наявність ґрунтовної теоретико-методологічної та практичної бази дослідження управлінських рішень у сфері публічного управління, що розкривається у працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема О. М. Овдіюк, Г. П. Ситника, І. Л. Гасюка, О. О. Красноручького, Я. С. Коваль, Є. О. Коваленка, А. В. Соколова та ін.

У науковій літературі розглядаються поняття, сутність та класифікація управлінських рішень, критерії та методи їх оцінювання, проблеми ефективності й результативності державного управління, а також організаційні аспекти моніторингу, контролю та управління ризиками. Значний внесок зроблено у розробку правових і організаційних засад оцінювання, що закріплено у законодавчих та нормативно-правових актах. Водночас наукова дискусія засвідчує, що попри наявність численних досліджень, залишаються недостатньо вирішеними питання інтеграції кількісних і якісних критеріїв оцінювання, адаптації методик до локальних умов, а також цифровізації процедур оцінки управлінських рішень, що й зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цій сфері.

Метою роботи є дослідження теоретико-методологічних та практичних складових процесу оцінювання результативності та ефективності управлінських рішень у сфері публічного управління, виявлення проблемних аспектів у практиці реалізації таких рішень та розроблення пропозицій щодо вдосконалення механізмів їх оцінювання.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі *завдання*:

розкрити сутність управлінських рішень у сфері публічного управління, охарактеризувати їх основні ознаки, класифікації та функціональне значення;

визначити поняття результативності та ефективності управлінських рішень, встановити критерії їх відмінності та взаємозв'язку;

проаналізувати основні методи оцінювання результативності та ефективності управлінських рішень, їх переваги, обмеження та сферу застосування;

дослідити організаційні аспекти реалізації управлінських рішень: структуру, етапність процесу впровадження та розподіл відповідальності;

розглянути інструменти моніторингу та контролю за реалізацією управлінських рішень, а також критерії їх результативності;

проаналізувати механізми управління ризиками при реалізації управлінських рішень та їх роль у забезпеченні ефективності управлінської діяльності;

виявити основні недоліки у практиці оцінювання управлінських рішень в органах публічного управління;

проаналізувати проблеми, пов'язані з організацією системи моніторингу та контролю реалізації управлінських рішень у публічному секторі;

обґрунтувати напрями вдосконалення методології оцінювання управлінських рішень з урахуванням сучасних викликів публічного управління.

Об'єктом дослідження є процес прийняття та реалізації управлінських рішень у системі публічного управління.

Предметом дослідження є методологічні та практичні аспекти оцінювання результативності та ефективності управлінських рішень у сфері публічного управління та адміністрування.

Методологія дослідження ґрунтується на поєднанні загальнонаукових і спеціальних методів, що дозволяють комплексно дослідити процес оцінювання результативності та ефективності управлінських рішень у системі публічного управління. Застосування системного підходу дало змогу розглядати управлінське рішення як елемент складної управлінської системи, де взаємодіють різноманітні суб'єкти, ресурси, механізми реалізації та інструменти контролю. Методи аналізу і синтезу використовувалися для виявлення змістовних характеристик понять результативності та ефективності, а також для встановлення взаємозв'язку між ними.

Крім того, у межах дослідження проводився контент-аналіз стратегічних документів, програм розвитку та аналітичних матеріалів з метою виявлення існуючих підходів до оцінювання управлінських рішень. Порівняльно-правовий метод дозволив дослідити зарубіжний досвід оцінювання ефективності публічного управління та виявити можливості його адаптації в Україні. Також застосовуються елементи статистичного аналізу для обробки

кількісних показників, що характеризують результати реалізації управлінських рішень, ефективність використання ресурсів та ступінь досягнення поставлених цілей.

Обрана методологічна база дозволила забезпечити об'єктивність, наукову обґрунтованість та практичну значущість отриманих результатів дослідження, що сприяє формулюванню прикладних рекомендацій для удосконалення управлінської діяльності в публічному секторі.

Практичне значення отриманих результатів дослідження. Результати проведеного дослідження мають практичну спрямованість і можуть бути використані у діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з метою підвищення наукової обґрунтованості, прозорості та ефективності процесу прийняття управлінських рішень. Отримані положення та узагальнення становлять основу для удосконалення механізмів контролю й моніторингу їх реалізації, формування сучасної системи індикаторів оцінювання результативності управлінської діяльності, а також для розроблення стратегічних програм розвитку. Практичні рекомендації дослідження доцільно враховувати у процесі подальшої модернізації управлінських процесів, зокрема з використанням інструментів цифровізації та інноваційних технологій.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Поняття, суть і види управлінських рішень у сфері публічного управління

Розгляд процесу оцінки результативності та ефективності управлінських рішень у сфері публічного управління неможливий без попереднього з'ясування їхньої сутності, змісту та класифікаційних ознак. Саме розуміння природи управлінського рішення як базової категорії управлінської діяльності дозволяє встановити логіку його формування, реалізації та контролю.

Поняття «рішення» є фундаментальним у багатьох сферах суспільного життя - від повсякденних особистих виборів до стратегічних управлінських дій у сфері бізнесу, політичної діяльності чи публічного управління. Рішення виступають як інструмент впливу на події, як спосіб спрямування поведінки суб'єктів і як механізм досягнення поставлених цілей. У сфері державного управління рішення є ключовим засобом реалізації владних повноважень, формування публічної політики та організації управлінських процесів. У науковій літературі рішення розглядаються як акт вибору з-поміж можливих альтернатив, що здійснюється з метою досягнення певного результату або розв'язання конкретної проблеми. За визначенням О. Овдіюк та М. Степури, рішення - це процес вибору одного або кількох варіантів дій серед альтернатив із урахуванням поставленої мети, існуючих обмежень та контекстуальної ситуації. Залежно від обставин, рішення можуть бути результатом як раціонального аналізу, що передбачає логічну оцінку фактів і наслідків, так і інтуїтивного підходу, заснованого на попередньому досвіді або оціночному судженні [27, с. 75].

Доповнюючи зазначене, слід підкреслити, що управлінське рішення не лише відображає момент вибору, а також є початком організаційної дії, що в

подальшому набуває нормативного, процедурного або практичного оформлення. В рамках публічного управління особливо важливим є врахування суспільного інтересу, політичних і правових чинників, а також ресурсних можливостей, що впливають на характер і зміст прийнятих рішень.

Таким чином, рішення постає не як одноразовий акт, а як складний, багатоетапний процес, що охоплює як формування, так і реалізацію обраного варіанта дій.

Управлінське рішення в публічному управлінні розглядається не лише як результат інтелектуального вибору між альтернативами, а й як правовий та організаційний інструмент, який визначає напрям подальших дій суб'єктів управління. На думку Г. Ситника, прийняття управлінських рішень є складовою виконавчо-розпорядчої діяльності, спрямованої на встановлення обов'язкових правил поведінки для органів влади, установ, посадових осіб і громадян [33, с. 213]. Такий підхід акцентує увагу на нормативному характері управлінських рішень, що, будучи формою реалізації управлінських повноважень, мають регулятивну силу в системі державного управління.

Відповідно до положень енциклопедичного словника з державного управління, державноуправлінські рішення визначаються як акти соціального управління, через які держава формалізує підстави виникнення, зміни або припинення певних суспільних відносин, що регулюються відповідними нормами [13, с. 164]. Вказане свідчить про те, що управлінське рішення виконує функцію засобу впливу на соціальні процеси, формуючи нові або трансформуючи існуючі правові та організаційні рамки взаємодії у сфері публічного управління.

Сутність управлінського рішення в публічному управлінні доцільно розкривати не лише через його загальне поняття, а й через конкретну логіку процесу його формування та реалізації. Саме через алгоритм прийняття

рішення проявляється його внутрішня структура, цілеспрямованість та нормативно-функціональний зміст.

У науковій літературі запропоновано різні підходи до структурування процесу прийняття управлінських рішень. Один із найбільш послідовних і орієнтованих на практичну діяльність, алгоритмів сформульовано українською дослідницею О. М. Овдіюк, яка розглядає прийняття управлінського рішення як цілісний багатоетапний процес, що охоплює всі ключові фази - від збору інформації до оцінки реалізованого рішення та забезпечення відкритості. Такий алгоритм дозволяє глибше розкрити сутність управлінського рішення як інструменту цілеспрямованої державної діяльності та створює підґрунтя для його подальшого аналізу з точки зору ефективності й результативності [28, с. 67-68].

Першим етапом у цьому процесі є збір та аналіз інформації, що включає акумуляцію даних із різноманітних джерел: офіційної статистики, соціологічних досліджень, звітності органів влади, експертних оцінок тощо. Якісний аналіз інформації дозволяє всебічно оцінити ситуацію та виявити існуючі тенденції, проблеми й ризики [28, с. 67-68]. Наприклад, при розробці міської програми благоустрою органи місцевого самоврядування аналізують статистику звернень громадян щодо проблем із транспортом, станом доріг та парків, а також результати соціологічних опитувань для виявлення пріоритетних напрямів розвитку. Аналогічно, для розробки програм зайнятості населення влада збирає дані про рівень безробіття, кількість вакансій у регіоні та причини втрати роботи.

На основі отриманих даних здійснюється чітке визначення проблеми або управлінського завдання, що потребує втручання публічного суб'єкта. Важливою умовою цього етапу є не лише формулювання факту проблеми, а й її верифікація з погляду суспільної значущості, відповідності повноваженням органу управління та ресурсної здійсненності [28, с. 67-68]. Наприклад, у випадку підвищення рівня безробіття на регіональному рівні

управлінський орган формулює проблему - необхідність створення нових робочих місць, що відповідає завданням соціально-економічного розвитку.

Далі переходять до розробки можливих альтернатив вирішення проблеми з урахуванням різних підходів, сценаріїв розвитку подій, механізмів реалізації та очікуваних наслідків [28, с. 67-68]. Наприклад, для подолання безробіття можуть пропонуватися варіанти: стимулювання малого бізнесу, залучення інвестицій, запуск навчальних програм із перепідготовки кадрів тощо.

На наступному етапі здійснюється оцінка запропонованих альтернатив, що передбачає їх аналіз за низкою критеріїв: ефективність, економічна доцільність, правова обґрунтованість, політична прийнятність, ступінь ризику, рівень підтримки серед зацікавлених сторін. Оцінювання може здійснюватися як за допомогою кількісних методів (наприклад, аналіз витрат і вигоди), так і на основі експертного або консультативного обговорення [28, с. 67-68].

Після цього здійснюється вибір оптимального варіанту рішення, тобто такого, що у найбільшій мірі відповідає поставленій меті, забезпечує баланс між ресурсами й очікуваними результатами, а також має достатній рівень підтримки для практичної реалізації. Наприклад, вибір може впасти на підтримку малого бізнесу як на більш реалістичний та ефективний, з урахуванням обмежень бюджету.

Обраний варіант потребує розробки конкретного управлінського документа або комплексу дій, що можуть мати форму нормативно-правового акту, адміністративного рішення, програми, бюджету або іншого інструменту реалізації державної політики. Йдеться не лише про формальне оформлення рішення, а й про планування його впровадження, розподіл відповідальності, часових рамок, ресурсного забезпечення тощо [28, с. 67-68]. Наприклад, створюється відповідна програма підтримки підприємництва, затверджуються нормативні документи та організовуються заходи для її реалізації.

Не менш важливим етапом є моніторинг та оцінка реалізації рішення, що дозволяє відстежувати фактичні наслідки управлінського впливу, порівнювати їх із запланованими результатами та виявляти потребу у внесенні коригувань, що забезпечує зворотний зв'язок у системі управління та сприяє постійному вдосконаленню управлінських процесів.

Завершальним елементом алгоритму виступає звітність і відкритість, що передбачає інформування громадськості про прийняті рішення, хід їх реалізації, досягнуті результати та подальші плани. Прозорість і підзвітність не лише зміцнюють законність рішень, а й забезпечують довіру громадян до органів публічної влади [28, с. 67-68].

Вказаний алгоритм доцільно представити у вигляді таблиці, що відображає логічну послідовність етапів прийняття управлінського рішення, їх змістове наповнення та функціональне призначення.

Таблиця 1.1 Складові процесу прийняття управлінського рішення

№ з/п	Етап прийняття рішення	Зміст етапу	Функціональне значення
1.	Збір та аналіз даних	Акумуляція даних з різних джерел: статистика, експертні оцінки, громадські відгуки, дослідження тощо	Забезпечення об'єктивної інформаційної бази для формування проблемного поля
2.	Визначення проблеми або завдання	Формулювання управлінської проблеми, що потребує вирішення; уточнення її параметрів	Встановлення предмета управлінського впливу та пріоритетів втручання
3.	Формулювання альтернатив	Розробка кількох можливих варіантів рішень визначеної проблеми	Забезпечення варіативності підходів до досягнення мети
4.	Оцінка альтернатив	Аналіз кожного варіанту з погляду ефективності, вартості, впливу, прийнятності тощо	Вибір найкращого рішення на основі зважених критеріїв
5.	Вибір оптимального варіанту	Прийняття рішення щодо конкретного варіанту, що найкраще відповідає поставленій проблемі	Формалізація рішення як акту волевиявлення суб'єкта управління

Продовження таблиці 1.1.

6.	Розробка та впровадження	Створення нормативних актів; організація реалізації через структури управління	Запуск практичної реалізації управлінського рішення
7.	Моніторинг та оцінка	Відстеження ходу реалізації, оцінка результатів, внесення коригувань	Забезпечення адаптивності рішення та зворотного зв'язку
8.	Звітність і відкритість	Надання публічної інформації про рішення, його результати; взаємодія з громадськістю	Підвищення прозорості, легітимності та підзвітності управлінського процесу

Джерело: складено за [28].

Таким чином, розглянутий алгоритм ілюструє послідовність ключових етапів прийняття управлінського рішення, що забезпечують його цілеспрямованість і системність. Водночас для більш глибокого розуміння сутності цього процесу доцільно звернути увагу на його структурні компоненти - елементи, що формують внутрішню організацію рішення та визначають взаємозв'язки між учасниками, умовами і критеріями прийняття.

Таке комплексне визначення пропонує Я. С. Коваль, яка акцентує увагу на багатокomпонентності процесу прийняття рішення, враховуючи як суб'єктів, так і зовнішні умови, критерії оцінки та можливості реалізації прийнятого рішення.

Процес прийняття управлінського рішення включає кілька ключових складових, що забезпечують його ефективність. По-перше, це суб'єкт прийняття рішення - окрема особа або група осіб, наділених відповідними повноваженнями і відповідальністю за ухвалення та реалізацію управлінських рішень. Від компетентності та рівня повноважень суб'єкта значною мірою залежить якість і своєчасність прийнятих рішень [16, с. 100].

По-друге, до процесу входять керовані змінні - це сукупність факторів, умов і ресурсів, що піддаються впливу суб'єкта управління і можуть бути використані для розв'язання визначеної проблеми. Водночас існують і некеровані змінні - зовнішні або внутрішні обставини, на які суб'єкт безпосередньо впливати не може, проте вони формують контекст, у якому

відбувається прийняття рішення. У комплексі керовані та некеровані змінні створюють середовище, що впливає на результат вибору і реалізацію управлінського рішення [16, с. 100].

Наступним важливим елементом є обмеження, що поділяються на внутрішні та зовнішні. Вони визначають межі допустимих значень для керованих і некерованих змінних, встановлюючи рамки, в межах яких має здійснюватися вибір і реалізація управлінського рішення. Такі обмеження можуть включати правові норми, бюджетні ліміти, часові рамки тощо [16, с. 100].

Важливим компонентом є також критерії оцінки альтернативних варіантів рішення, що можуть бути представлені як у вигляді кількісних моделей, так і у формі якісних характеристик. На основі цих критеріїв формується система вирішальних правил, що визначають, який з варіантів є оптимальним або найбільш прийнятним. Водночас, остаточне рішення залишається за суб'єктом, який приймає управлінський акт.

Значущою складовою є альтернативи - можливі варіанти поведінки або дій, які залежать як від значень керованих та некерованих змінних, так і від самого процесу вибору. Наявність принаймні двох альтернатив є передумовою для існування управлінської проблеми, адже відсутність вибору зводить процес прийняття рішення до формальності [16, с. 100].

На завершальному етапі розглядаються можливості реалізації прийнятого рішення, які передбачають наявність ресурсів, організаційних структур та процедур, здатних забезпечити впровадження управлінського акту в практичну діяльність [26, с. 196-198].

Нижче наведено узагальнену структуру ключових складових процесу прийняття управлінського рішення у сфері публічного управління. Основні компоненти подані за Я. С. Коваль [16, с. 100], а завершальний елемент - за В. С. Нікіфоренком [26, с. 196–198]. Узагальнення вказаних джерел дозволяє поєднати комплексний підхід до структуризації процесу прийняття управлінських рішень, а також включити важливий аспект їх реалізації, що

підкреслює практичну спрямованість і забезпечує цілісність представленої моделі у вигляді таблиці.

Таблиця 1.2 Ключові складові процесу прийняття управлінського рішення

№ з/п	Складова процесу	Змістовна характеристика
1	Суб'єкт прийняття рішення	Окрема особа або група осіб, наділених відповідними повноваженнями та відповідальністю за ухвалення та реалізацію управлінських рішень; від компетентності та рівня повноважень залежить якість і своєчасність рішень.
2	Керовані змінні	Фактори, умови і ресурси, що піддаються впливу суб'єкта управління та можуть бути використані для розв'язання визначеної проблеми.
3	Некеровані змінні	Зовнішні або внутрішні обставини, на які суб'єкт не може безпосередньо впливати, але які формують контекст прийняття рішення.
4	Обмеження	Внутрішні та зовнішні чинники, що визначають межі допустимих значень для змінних (правові норми, бюджетні ліміти, часові рамки тощо).
5	Критерії оцінки альтернатив	Кількісні або якісні показники, що використовуються для порівняння варіантів і визначення оптимального рішення; на їх основі формуються вирішальні правила.
6	Альтернативи	Можливі варіанти дій чи поведінки; наявність мінімум двох альтернатив є умовою існування управлінської проблеми.

Джерело: складено за [16; 26].

Таким чином, ефективність управлінського рішення залежить від узгодженості та взаємодії усіх зазначених складових, що разом утворюють складний системний процес, спрямований на вирішення конкретних завдань публічного управління. Розкриття сутності управлінського рішення через алгоритм його прийняття та структурні компоненти створює надійний теоретичний фундамент для подальшого аналізу, зокрема класифікацію управлінських рішень.

Після розкриття сутності управлінського рішення через алгоритм його прийняття та аналіз структурних складових цього процесу, доцільно перейти до класифікації, що є важливим аналітичним інструментом і дозволяє не лише систематизувати різновиди управлінських рішень, а й конкретизувати

їх родові поняття в контексті публічного управління. Водночас у науковій літературі відсутня єдина усталена система класифікації - дослідники пропонують численні підходи, що ґрунтуються на різних критеріях та охоплюють широкий спектр видів управлінських рішень.

Незважаючи на те, що всі управлінські рішення ухвалюються та оформлюються відповідно до узгоджених і перевірених практикою стандартів, вони характеризуються як спільними рисами, так і суттєвими відмінностями. Класифікація управлінських рішень відіграє важливу роль у систематизації цього різноманіття, забезпечуючи чітке визначення типів і видів рішень. Це, своєю чергою, дає змогу формалізувати вибір оптимальних підходів до розв'язання конкретних управлінських завдань, що є ключовим елементом ефективного публічного управління.

З огляду на функціональну структуру державної влади, найпоширенішим підходом є поділ управлінських рішень за функціями державного управління. Такий поділ дозволяє виокремити законодавчі, виконавчо-розпорядчі (адміністративні) та правоохоронні рішення, що охоплюють основні сфери управлінського впливу. Кожен з цих видів має власну специфіку, правову природу та особливості процедурного оформлення, проте разом вони охоплюють весь обсяг явища державного управлінського рішення [37, с. 32-33].

Законодавчі рішення, як правило, мають нормативний характер і спрямовані на встановлення загальних правил поведінки. Адміністративні рішення - це виконавчі дії, пов'язані з організацією та реалізацією прийнятих норм. Правоохоронні рішення стосуються захисту правопорядку, реагування на правопорушення та здійснення юрисдикційних повноважень.

Окремо слід розглядати класифікацію управлінських рішень за функціональним призначенням. У цьому аспекті, відповідно до загальних функцій держави, рішення поділяють на планові, організаційно-регулятивні та контрольні. Планові рішення встановлюють цілі, напрями та пріоритети діяльності в окремих галузях. Регулятивні — визначають порядок

функціонування системи управління, її інституцій, процедур і процесів. Контрольні рішення мають на меті оцінку ефективності реалізації управлінських заходів, виявлення порушень і відповідно коригувальні дії [37, с. 32-33].

Особливу увагу у класифікації приділяють нормативності як властивості управління. Відповідно до цього підходу, всі управлінські рішення поділяються на нормативні (інклюзивні) та індивідуальні (ексклюзивні, *ad hoc*). Такий поділ широко застосовується у юридичній науці, однак критерії розмежування між цими двома типами рішень залишаються дискусійними [37, с. 32-33].

Традиційно вважається, що нормативні рішення - це акти, спрямовані на багаторазове застосування і розраховані на невизначене коло осіб, тоді як індивідуальні - адресні, персоналізовані, прийняті щодо конкретного випадку. Однак, як справедливо зауважується в сучасній правовій доктрині, істинним критерієм такого розмежування є не характер адресата або просторово-часові параметри дії рішення, а наявність чи відсутність зв'язку з нормативною базою. Згідно з цим підходом, управлінське рішення вважається нормативним, якщо воно ухвалене на основі існуючої правової норми, навіть якщо воно має адресний характер. Навпаки, індивідуальні або «*ad hoc*» рішення - це такі, що приймаються поза межами чинних норм, у винятковому порядку, з урахуванням унікальних обставин конкретної ситуації [37, с. 32-33].

До прикладів індивідуальних рішень можна віднести, наприклад, запуск експериментального управлінського проєкту, що не передбачений чинними нормативними актами. Такі рішення відзначаються винятковістю, ситуативністю та індивідуальним підходом, що і є підставою для їх віднесення до окремої класифікаційної категорії.

Незважаючи на детальний поділ управлінських рішень за функціональним призначенням, нормативністю та інституційним рівнем, існує низка інших важливих класифікаційних ознак, що дозволяють більш

глибоко і комплексно аналізувати процес ухвалення рішень у публічному управлінні. Зокрема, значну увагу приділяють ступеню структурованості проблеми, часовій перспективі, масштабності впливу, методам прийняття та повноті інформації, що формують основу для систематизації управлінських рішень відповідно до сучасних теоретичних та практичних підходів. Розглянемо детальніше ці класифікаційні критерії.

За ступенем структурованості проблеми управлінські рішення можна поділити на структуровані та неструктуровані. Структуровані рішення приймаються за умови, коли відомі всі можливі альтернативи, наслідки їх реалізації та ймовірність настання цих наслідків. Такі рішення, як правило, базуються на аналізі наявних даних та перевірених практиках. Неструктуровані рішення виникають у ситуаціях, де відсутня чітка інформація щодо постанови проблеми або не визначені конкретні альтернативи її розв'язання. Вони формуються не за допомогою раціонально-аналітичного підходу, а внаслідок творчих методів, експертної оцінки, яка може суттєво варіюватися залежно від групи експертів і не має однозначного визначення [11, с. 78-81].

З урахуванням часової перспективи управлінські рішення поділяють на короткострокові, що спрямовані на вирішення тимчасових, поточних завдань, та довгострокові, які орієнтовані на досягнення стратегічних цілей і вирішення глобальних проблем у період понад три роки [11, с. 78-81]. Варто підкреслити, що важливість рішень у цьому контексті є абсолютною: навіть короткострокові заходи мають значення, оскільки їх невирішення унеможлиблює досягнення більш масштабних, стратегічних цілей.

За масштабністю та ступенем впливу виділяють стратегічні рішення, що формують довгостроковий розвиток організацій, регіонів чи держави, спрямовані на реалізацію масштабних цілей; тактичні рішення, що оптимізують поточні робочі процеси і забезпечують вирішення короткотермінових завдань; та операційні рішення, що регулюють

повсякденну діяльність і відповідають за рутинне виконання завдань [11, с. 78-81].

За рівнем відповідальності та інституційним підходом управлінські рішення поділяють на централізовані - прийняті вищими керівниками та центральними органами управління - і децентралізовані, що делегуються виконавцям на нижчих організаційних рівнях із можливістю автономного ухвалення без погодження з вищим керівництвом [11, с. 78-81].

З огляду на техніку та методи прийняття виділяють раціональні рішення, засновані на системному аналізі, логіці і об'єктивних критеріях, та інтуїтивні, які базуються на досвіді, суб'єктивних відчуттях і оцінках. Варто зауважити, що поширена думка про те, що колегіальні рішення на інтуїтивній основі переважають індивідуальні раціональні рішення, не має достатнього наукового обґрунтування і потребує критичного перегляду [11, с. 78-81].

Ще одним критерієм класифікації є повнота інформації, наявної при прийнятті рішення. Тут розрізняють «повні рішення», ухвалені на основі повної і чіткої інформації, та «ймовірнісні рішення», які приймаються в умовах інформаційної невизначеності, нестачі даних і відсутності чітких критеріїв [11, с. 78-81].

За процедурними особливостями управлінські рішення поділяють на одноособові централізовані рішення - які оформлюються у вигляді наказів, указів, постанов і приймаються керівниками державних структур на різних рівнях - та колегіальні або децентралізовані рішення, ухвалені шляхом голосування у законодавчих органах чи органах місцевого самоврядування із залученням громадськості і відповідних інституцій [11, с. 78-81].

Інституційно-організаційна класифікація передбачає поділ рішень за рівнями влади: рішення центральних органів виконавчої влади (міністерств, агентств), регіональних органів (обласних, районних адміністрацій), а також місцевих органів влади - міських та територіальних громад [11, с. 78-81].

Крім того, управлінські рішення можна систематизувати за галузевою належністю, що відображає соціально-економічну сферу, на розв'язання

проблем якої вони спрямовані [11, с. 78-81]. Наприклад, рішення у сфері освіти стосуються розвитку навчальних програм і інфраструктури; рішення у галузі охорони здоров'я – забезпечення доступної та якісної медичної допомоги; екологічні рішення зосереджені на збереженні природних ресурсів та сталому використанні довкілля; а рішення у сфері культури, молоді і спорту сприяють розвитку мистецтва, фізичної культури і підтримці позашкільної освіти.

Узагальнюючи, слід зазначити, що класифікація управлінських рішень дозволяє не лише краще зрозуміти їхню природу, а й застосовувати відповідні підходи до аналізу їх ефективності, формування управлінських стратегій і оцінювання їх наслідків у публічному управлінні.

Отже, управлінське рішення у сфері публічного управління виступає як ключовий інструмент реалізації владних повноважень, стратегічного планування та організації суспільного розвитку. Його сутність полягає у цілеспрямованому, структурованому та нормативно обґрунтованому процесі, що охоплює прийняття, реалізацію, моніторинг і коригування управлінських дій.

Розуміння внутрішньої логіки цього процесу, його складових елементів і типологічного розмаїття створює підґрунтя для подальшого аналізу ефективності управлінських рішень, зокрема в умовах трансформації сучасного державного управління та зростання вимог до його відкритості, результативності й орієнтації на публічний інтерес.

1.2. Поняття результативності та ефективності управлінських рішень

У контексті функціонування публічної влади особливе значення має не лише формальна наявність управлінських рішень, а й їхня здатність досягати поставлених цілей у межах наданих повноважень і наявних ресурсів. У зв'язку з цим у теорії державного управління дедалі більшої актуальності набуває поняття результативності та ефективності управлінських рішень, що

розглядаються як ключовий критерій якості управлінської діяльності в демократичній правовій державі.

Загалом, результативність і ефективність управлінських рішень є взаємопов'язаними, але не тотожними характеристиками, що дають змогу оцінити вплив прийнятого рішення на досягнення управлінських цілей. Визначення та системне осмислення цих понять є необхідною передумовою як для розробки якісних управлінських стратегій, так і для формування об'єктивних механізмів оцінювання рішень у межах публічного управління та адміністрування.

Ефективність і результативність функціонування системи публічного управління знаходять практичне втілення через реалізацію управлінських рішень у сферах економічної, соціальної, екологічної політики, а також у різних секторах суспільного життя. Саме зв'язок між прийнятим рішенням і досягнутим результатом виступає концептуальним фундаментом сучасної реформи державного управління, що спрямована на забезпечення високої ефективності діяльності органів влади на стратегічному рівні та результативності їхньої повсякденної діяльності [39, с. 50].

В сучасній науковій літературі переважно оперують поняттями «результативність», що виступає як міра досягнення визначених цілей, та «ефективність», що слугує критерієм економічності та оптимального використання ресурсів. Цей поділ особливо яскраво виявляється у витратних моделях, де ефективність оцінюється через співвідношення витрат і досягнутих результатів.

У публікації О. О. Красноруцького, Т. А. Власенка та С. П. Галича запропоновано розглядати результативність публічного адміністрування на основі інтегрованого показника, що включає як кількісні, так і якісні характеристики та відображає дієвість у досягненні поставлених цілей. При цьому економічність відображає рівень використання наявних ресурсів, а продуктивність, або ефективність, - віддачу від цих витрат, що підкреслює взаємозв'язок між ресурсами та отриманими результатами [19, с. 50-53].

Таким чином, результативність і ефективність доповнюють одна одну: перша фокусується на тому, що досягнуто (ступінь реалізації цілей), а друга - на тому, яким чином цього досягнуто (оптимальність та раціональність витрат).

У цьому контексті особливої уваги потребує питання об'єктивного оцінювання ефективності управлінських рішень, що потребує розробки надійної інформаційно-аналітичної бази та уніфікованих критеріїв оцінки. Наразі у науковій та прикладній площині відсутній загальноприйнятий підхід до визначення цього типу ефективності, що зумовлює проблеми з формуванням відповідних методик і процедур.

Поняття «ефективність» у сфері публічного управління не має універсального тлумачення, проте за змістом завжди пов'язане з досягненням певного результату та логікою цілеспрямованої діяльності. Йдеться про комплекс якісних і кількісних характеристик, що розкривають ступінь реалізації поставлених цілей у межах конкретної управлінської системи. При цьому категоріальний апарат результативності значною мірою перетинається з концепцією цільового підходу до ефективності.

Водночас, як вказано в Національному стандарті України ДСТУ ISO 9000:2007, затвердженого Наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 03 вересня 2007 року № 209 [6] існує принципова відмінність між цими поняттями: результативність (англ. «effectiveness») розглядається як ступінь досягнення запланованих результатів, тоді як ефективність (англ. «efficiency») визначається через співвідношення між результатами діяльності та витраченими на неї ресурсами. Така класифікація дозволяє диференційовано підходити до оцінки управлінських рішень у межах публічного адміністрування.

Науковці по-різному інтерпретують зміст поняття «ефективність управлінського рішення», акцентуючи увагу на різних його аспектах. Так, дослідник С. В. Груб'як наголошує на тому, що ефективність управлінських

рішень слід сприймати як вимірjувальне значення, що може визначатися за допомогою показників використання основних факторів виробництва - таких як робоча сила, земля, технічні засоби. У такому підході ефективність трактується переважно через призму економічної доцільності та оптимізації ресурсів [12, с. 204].

Натомість іншу позицію висловлює Н. С. Подвірна, яка вважає, що управлінське рішення може бути ефективним лише за умови його всебічного, комплексного та науково обґрунтованого підходу. Такий підхід передбачає попереднє врахування можливих наслідків, прогнозування варіантів розвитку подій та максимальну обізнаність управлінця щодо потенційних ризиків і можливостей. У цьому контексті ефективність постає не лише як підсумковий результат, а як характеристика якості процесу прийняття рішення [31, с. 120].

Усі згадані підходи до розуміння ефективності управлінських рішень переважно сформовані в межах корпоративного або виробничого контексту, тобто є характерними для діяльності підприємств, організацій чи комерційних структур, де ключовими критеріями результативності виступають економічна вигода, продуктивність та раціональне використання ресурсів.

Однак у сфері публічного управління, зокрема в діяльності органів державної влади, ефективність управлінського рішення набуває дещо іншого змістового наповнення. В цьому контексті доцільніше тлумачити ефективне управлінське рішення як таке, що має позитивний вплив на стан суспільства, сприяє вирішенню актуальних проблем і веде до підвищення рівня соціально-економічного добробуту населення. Тут результативність вимірюється не прибутком або рентабельністю, а соціальними наслідками, рівнем довіри до державних інституцій, забезпеченням публічних благ, дотриманням прав людини, а також стабільністю суспільного розвитку.

Таким чином, ефективність управлінського рішення у сфері публічного управління це передусім досягнення суспільно значущого результату за

оптимального використання державних ресурсів, що відображається в реальному покращенні умов життя громадян.

Як зауважує Н. Б. Натальська на ефективність ухвалення управлінського рішення істотно впливають як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники. До об'єктивних відносяться ті, що стосуються безпосередньо управлінської ситуації - зокрема, рівень складності проблеми, ступінь структурованості завдання, наявність ресурсів, часові обмеження, а також якість і повнота інформації, що використовується у процесі підготовки рішення. Суб'єктивні фактори, своєю чергою, охоплюють особистісні характеристики керівника або посадової особи, яка приймає рішення, включаючи рівень професійної підготовки, досвід, аналітичні здібності, когнітивний стиль, схильність до ризику та інші індивідуально-психологічні особливості [25, с. 48].

В умовах збройного конфлікту, коли об'єктивні чинники значною мірою втрачають стабільність через високий рівень невизначеності, ризику, фрагментарності або недостовірності інформації, ключова роль у забезпеченні ефективності управлінських рішень дедалі більше переходить до суб'єкта управління. За таких обставин саме керівник органу публічної влади стає визначальним елементом системи прийняття рішень: від його здатності оперативно адаптуватися до змін, критично мислити, прогнозувати наслідки та нести відповідальність за обраний варіант дій залежить результативність усього управлінського процесу.

Таким чином, ефективність управлінського рішення в кризовому або турбулентному середовищі значною мірою трансформується з техніко-процедурної категорії в управлінсько-поведінкову, що підкреслює провідну роль суб'єктивного чинника.

Водночас, для повного розуміння сутності управлінських рішень у публічному секторі доцільно не лише розмежовувати, але й розглядати у взаємозв'язку такі категорії, як ефективність та результативність. Якщо ефективність акцентує увагу на співвідношенні витрат і досягнутих результатів (ресурсному, економічному вимірі), то результативність – на

ступені досягнення поставлених цілей, незалежно від обсягу залучених ресурсів.

Таким чином, ефективне рішення не завжди є результативним, і навпаки - результативне рішення може бути прийняте за умов нераціонального використання ресурсів. У сфері публічного управління цей дуалізм набуває особливого значення, оскільки тут важливо не лише досягти цільових показників, але й зробити це у спосіб, що відповідає принципам відкритості, соціальної справедливості, обґрунтованості та економічної доцільності.

Крім того, у діяльності органів державної влади ефективність і результативність управлінських рішень повинні розглядатися крізь призму їх відповідності суспільним очікуванням, стратегічним завданням державної політики, а також здатності забезпечити стійкий соціально-економічний розвиток. Тому оцінка управлінських рішень у публічному секторі передбачає не лише кількісний, але й якісний підхід, що враховує політичний, соціальний, правовий та морально-етичний контекст ухвалення та реалізації цих рішень. У сфері публічного управління обидві характеристики мають комплексне значення, адже визначають не лише технічну доцільність прийнятих рішень, але й їх відповідність суспільним очікуванням та державній політиці загалом.

Поняття «результативність» у загальному значенні слід розглядати як міру досягнення поставлених цілей та виконання запланованих дій. У господарському середовищі, зокрема в діяльності підприємств, результативність здебільшого трактується як економічна категорія, що визначається через фінансові показники, зростання прибутку чи продуктивності.

Натомість у сфері публічного управління результативність управлінських рішень має ширший, комплексний характер. Вона не завжди піддається оцінці в межах кількісних показників і рідко зводиться до суто економічного ефекту. Як справедливо зазначає Л. Л. Приходченко, результативність у публічному секторі слід визначати через досягнення

заздалегідь сформульованих цілей, які стосуються діяльності органів державної влади або їх структурних підрозділів, а також реалізації соціально значущих програм і проєктів [32, с. 144].

Таким чином, результативність публічно-управлінських рішень насамперед виявляється у відповідності змісту та наслідків цих рішень стратегічним інтересам суспільства і держави. Вона полягає у здатності органів публічної влади оперативно реагувати на актуальні соціальні виклики, забезпечувати збалансоване врахування інтересів різних груп населення, сприяти досягненню суспільного блага та формувати позитивне сприйняття результатів прийнятих рішень у громадян.

З огляду на викладене, важливо наголосити, що як ефективність, так і результативність управлінських рішень у публічному секторі не можуть оцінюватися ізольовано або у вузькому інструментальному вимірі. У контексті демократичного врядування ці категорії мають системний характер, оскільки охоплюють не лише механізм досягнення цілей, але й процес прийняття рішень, ступінь залучення заінтересованих сторін, прозорість, підзвітність та дотримання законності. Оцінювання ефективності та результативності має базуватись на поєднанні кількісних і якісних показників, що враховують як економічні результати, так і соціальні, інституційні та політичні наслідки реалізованих рішень.

У сучасних умовах все більшої актуальності набуває потреба у створенні цілісної системи моніторингу та зворотного зв'язку, що дозволяє не лише оцінювати результативність реалізованих рішень, а й здійснювати попередню оцінку їхньої потенційної ефективності.

Таким чином, результативність і ефективність є двома аспектами єдиного цілого якісного управлінського рішення: результативність оцінює досягнення цілей, а ефективність - оптимальність ресурсів. У публічному управлінні важливо досягти балансу між цими аспектами, адже лише поєднання цільового досягнення з раціональним використанням ресурсів забезпечує стійкий соціально-економічний розвиток і довіру суспільства.

1.3. Методи оцінювання результативності та ефективності управлінських рішень

Зміна парадигми управління від адміністрування до сервісної моделі публічної служби зумовлює необхідність постійного вдосконалення підходів до оцінювання управлінської діяльності не лише з позицій формального виконання повноважень, але й з точки зору досягнення очікуваних соціальних результатів.

Згідно з сучасними теоретико-методологічними підходами, оцінка результативності й ефективності в управлінні має враховувати три взаємопов'язані компоненти: функціональний, витратний та соціальний. Функціональний компонент передбачає аналіз того, наскільки реалізовані завдання і програми відповідають стратегічним цілям розвитку держави чи громади. Витратний аспект орієнтований на економічну доцільність та оптимальність витрачання бюджетних, трудових, часових ресурсів. Соціальна ефективність – це відповідність рішень реальним потребам громадян, їхній довірі до інституцій влади, рівню задоволення державними послугами [17, с. 73].

Визначення рівня ефективності управління державних органів характеризується широким спектром методологічних підходів і викликає активні дискусії серед науковців і практиків. У процесі оцінювання діяльності державних інституцій та посадових осіб спостерігається поступове зміщення акценту з методів аналізу витрат на методи оцінки за результатами діяльності.

Враховуючи соціальну спрямованість завдань державного управління, саме соціальна ефективність виступає ключовою для оцінки функціонування системи публічної влади. Вона характеризує результати діяльності всієї структури державних органів і включає комплексний набір різномірних критеріїв, що враховують як якісні, так і кількісні показники.

У цьому контексті виокремлюють три рівні оцінки соціальної ефективності: загальну соціальну ефективність державного управління, ефективність організаційної структури і функціонування суб'єктів управління, а також ефективність безпосередньої діяльності органів влади та посадових осіб [39, с. 52].

Значною мірою оцінка результативності державного апарату здійснюється на основі функціонального підходу, що передбачає аналіз виконання конкретних завдань та відповідність встановленим критеріям. Для забезпечення об'єктивності та достовірності оцінювання необхідно розробити системний набір критеріїв, що дозволить визначати фактичний рівень та якість управлінської діяльності за певний період, її відповідність актуальним потребам і вимогам суспільства.

У наукових дослідженнях пропонується об'єднувати критерії оцінки в три основні групи: критерії функціональної оцінки, витратної оцінки та спеціальної (зокрема соціальної) ефективності. Такий комплексний підхід дає змогу забезпечити цілісність оцінювання, поєднуючи аналіз відповідності реалізованих цілей із витратами, понесеними на впровадження управлінських рішень. Завдяки цьому можна співставляти завдання, визначені у програмних документах, з реальними результатами та суспільними витратами, спрямованими на їх досягнення [39, с. 52].

Аналіз сучасних методів оцінювання ефективності діяльності державних органів засвідчує, що домінуючою практикою є використання інтегральних показників, що відображають ключові політичні, соціальні або економічні параметри управлінської діяльності. Проте такий підхід має низку складностей, зокрема, труднощі у формуванні інтегральних показників, оскільки безпосередній зв'язок між результатами функцій державного управління і якістю управління часто є непрямим і залежить від множини зовнішніх чинників.

У процесі реформування державного управління та впровадження принципів сучасного державного менеджменту відбувається поступовий

перехід від прямих методів впливу на суспільство до більш складних, непрямих форм участі. В результаті це призводить до ускладнення прогнозування наслідків управлінських рішень, оскільки вони дедалі більше залежать від зовнішніх факторів і соціальних процесів [34, с. 2].

Практичною проблемою залишається також нерівномірність застосування розроблених методик моніторингу ефективності у центральних і регіональних органах влади, що не враховує специфіку функціонування територіальних одиниць і особливості взаємодії на різних рівнях державної вертикалі управління. Це підкреслює необхідність адаптації інструментів оцінювання до конкретних умов, а також інтеграції кількісних і якісних параметрів, що охоплюють усі грані діяльності публічних органів.

Ефективна система оцінювання результативності управлінських рішень повинна базуватися на комплексному методологічному підході, що поєднує функціональний, ресурсний і соціальний аспекти, а також враховує контекст впровадження рішень і динаміку соціально-економічного середовища. Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості та підзвітності державного управління, зміцненню довіри суспільства до інститутів влади і оптимізації використання державних ресурсів.

У публічному управлінні важливим елементом після прийняття управлінського рішення є його об'єктивна оцінка з точки зору досягнутих результатів, соціальної значущості та оптимальності використання ресурсів. Саме тому в науковій літературі все частіше наголошується на необхідності розробки та застосування чітких критеріїв оцінювання ефективності управлінських рішень, зокрема в діяльності органів місцевої влади.

Для застосування багатокритеріального підходу пропонується система критеріїв оцінки ефективності управлінських рішень, розроблена М. І. Іщенком, В. С. Адамовською та Г. М. Красновою, що базується на визначенні ключових показників з різною питоною вагою і дозволяє комплексно оцінити управлінські рішення з урахуванням їхньої цільової спрямованості, ресурсного забезпечення та соціального впливу [15, с. 3].

Оцінка проводиться шляхом присвоєння кожному критерію певної кількості балів, які у сумі формують загальний індекс ефективності. Далі результат класифікується згідно з розробленою шкалою: низька ефективність (0–50 балів), середня (51–90 балів, з потребою корекції) та висока (91–100 балів). Застосування такого підходу дозволяє органам влади здійснювати управлінський контроль, виявляти слабкі місця у прийнятті рішень, а також формувати підґрунтя для прийняття наступних, більш обґрунтованих кроків [15, с. 3].

У свою чергу, для оцінювання ефективності у динаміці автори пропонують розрахунок інтегрального коефіцієнта ефективності, що агрегує показники за всіма управлінськими рішеннями, ухваленими у певному періоді. Така модель дає змогу відстежувати зміни в якості управлінських рішень, оцінювати тенденції і прогнозувати подальші потреби в удосконаленні управлінської діяльності [15, с. 3].

Нижче наведено основні критерії оцінки (таблиця 1.3) та шкалу оцінювання (таблиця 1.4), що можуть бути використані органами публічної влади для моніторингу та удосконалення прийнятих рішень.

Таблиця 1.3 Критерії оцінки ефективності управлінських рішень

№ з/п	Критерій	Питома вага (%)
1.	Рішення стосується головної мети виконавчого комітету	15%
2.	Для реалізації рішення наявні необхідні ресурси	10%
3.	Рішення має позитивне сприйняття з боку суспільства	15%
4.	Рівень задоволеності потреб населення внаслідок реалізації рішення	10%
5.	Рішення виконано у встановлені строки	10%
6.	Рішення сприяло підвищенню рівня життя населення	20%
7.	Рішення зумовило позитивний ефект у розвитку країни	20%
Разом		100%

Джерело: складено за [15].

Таблиця 1.4 Шкала оцінювання ефективності управлінських рішень

Набрані бали	Характеристика рішення
0–50	Низький рівень ефективності управлінського рішення
51–90	Рішення є ефективним, але потребує уточнення або додаткових дій
91–100	Ефективне рішення, яке потребує подальшого опрацювання

Джерело: складено за [15].

Вказаний підхід дозволяє органам публічної влади впроваджувати управлінський контроль, об'єктивно оцінювати наслідки власних рішень та вчасно здійснювати коригувальні дії, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів та високого рівня суспільного запиту на результативність влади.

Комплексний підхід до оцінювання передбачає використання інтегральних індикаторів, що агрегують дані про ефективність за окремими напрямками, дозволяючи здійснити узагальнений висновок щодо діяльності органу публічної влади. Водночас такий підхід потребує чіткої системи критеріїв та методики їх застосування, оскільки зв'язок між рішеннями управлінців і кінцевими соціальними результатами часто є опосередкованим і залежить від низки зовнішніх факторів.

Серед сучасних методів оцінювання ефективності публічного управління доцільно виокремити метод ключових показників ефективності (англ. «Key Performance Indicators» (далі - KPI), що передбачає системну оцінку діяльності органів влади на основі заздалегідь визначених кількісних та якісних індикаторів, що відображають досягнення стратегічних і тактичних цілей.

У дослідженні О. А. Танчук зазначається, що метод KPI зазвичай ґрунтується на чотирьох базових групах показників, що можуть адаптуватися залежно від особливостей конкретної організації публічного управління. Ці групи включають [36, с. 68]:

фінансові показники, що характеризують зростання доходів (зокрема, через збільшення обсягів реалізації послуг), зниження витрат, досягнення прибутковості та стабільності фінансової діяльності;

клієнтські (громадські) показники, що відображають рівень задоволення потреб громадян, ступінь залучення та утримання споживачів послуг, підвищення доступності та якості інформації, зменшення часових витрат, а також зростання довіри й лояльності до органів влади;

показники бізнес-процесів, що стосуються ефективності внутрішніх процесів, зокрема оптимізації процедур надання адміністративних послуг, покращення якості та інноваційності управлінських рішень, забезпечення ресурсної спроможності та вдосконалення інформаційної інфраструктури;

показники персоналу, що включають оцінку професійної компетентності, рівня кваліфікації кадрів, ефективності системи мотивації й навчання, створення сприятливого морально-психологічного клімату та належних умов праці.

Таким чином, метод КРІ дозволяє всебічно оцінити ефективність управлінських рішень як з позиції ресурсного забезпечення, так і з урахуванням соціальної орієнтації, інституційної спроможності та якісних трансформацій, що відбуваються у публічному секторі.

Крім того для оцінки ефективності управлінських рішень в публічному управлінні виокремлюють метод бенчмаркінгу, що передбачає систематичне порівняння показників, управлінських практик і стратегій однієї територіальної громади з іншими з метою виявлення можливостей для вдосконалення.

У контексті розвитку громад міського типу бенчмаркінг допомагає визначити найкращі практики, оцінити «інституційну дистанцію» до еталонних зразків, а також сформулювати конкурентні переваги для залучення мешканців, інвесторів і туристів. Цей метод базується на аналізі структурних і функціональних характеристик громад та застосовується для обґрунтування

управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності публічного управління [41, с. 245].

SWOT-аналіз виступає одним із базових стратегічних інструментів у публічному управлінні, що дозволяє комплексно оцінити ситуацію в тій чи іншій сфері, зокрема у сфері управління соціальною інфраструктурою сільських територій. Застосування цього методу є особливо доцільним при формуванні програм антикризового управління, оскільки він сприяє ідентифікації ключових чинників впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [30, с. 146].

У процесі SWOT-аналізу розглядаються чотири основні групи чинників [30, с. 146]:

сильні сторони (англ. «Strengths») - це внутрішні переваги системи управління або конкретної інфраструктурної галузі, зокрема наявність розвиненої матеріально-технічної бази, доступ до кваліфікованих кадрів, наявність чинних програм розвитку, позитивний досвід управлінських рішень;

слабкі сторони (англ. «Weaknesses») - внутрішні недоліки, які стримують розвиток, наприклад: застаріла інфраструктура, нестача ресурсів, низький рівень кадрового забезпечення, слабка міжвідомча координація;

можливості (англ. «Opportunities») - сприятливі зовнішні чинники, що можуть бути використані для підтримки або посилення соціальної інфраструктури. До таких можливостей належать державні або міжнародні програми підтримки, партнерства з бізнесом, потенціал громадської активності тощо;

загрози (англ. «Threats») - це зовнішні ризики або негативні фактори, що обмежують розвиток, наприклад економічна нестабільність, скорочення фінансування, демографічні зміни, природні або техногенні ризики [30, с. 146].

Завдяки чіткому структуруванню внутрішніх і зовнішніх факторів SWOT-аналіз надає можливість обґрунтовано визначити стратегічні напрями

діяльності, формувати реалістичні управлінські рішення та адаптувати публічну політику до актуальних умов середовища.

Серед методів оцінювання ефективності управлінських рішень важливе місце займає метод соціологічного оцінювання, що ґрунтується на зборі емпіричних даних шляхом анкетування або інтерв'ювання населення, і дозволяє встановити рівень задоволеності громадян якістю наданих управлінських послуг, ступенем реалізації очікувань цільових груп та довіри до органів публічної влади.

Соціологічне оцінювання є особливо релевантним у контексті оцінки саме результативності управлінських рішень. Для визначення рівня результативності можуть застосовуватись як кількісні (наприклад, зміна соціальних показників, рівня зайнятості, охоплення послугами тощо), так і якісні індикатори (ступінь задоволеності громадян, суб'єктивне сприйняття змін тощо).

Таким чином, доцільним є поєднання методів оцінювання ефективності (ресурсний підхід) та результативності (цільовий підхід) управлінських рішень, що дозволяє здійснювати комплексний аналіз як внутрішньої організації управлінської діяльності, так і її впливу на соціальне середовище. Саме інтеграція кількісних та якісних методів забезпечує повноцінне розкриття динаміки змін, обумовлених прийнятими управлінськими рішеннями, та дозволяє своєчасно коригувати управлінські стратегії.

З огляду на виявлені підходи та недоліки наявних методик, доцільним вбачається формування узагальненої методики оцінювання ефективності та результативності управлінських рішень у публічному управлінні. Запропонована модель наведена у таблиці 1.5 і передбачає комплексний підхід із урахуванням кількісних та якісних індикаторів, що дозволяє одночасно оцінювати ресурсну раціональність та досягнення цільових орієнтирів.

Таблиця 1.5 Узагальнена модель оцінки ефективності та результативності управлінських рішень

Критерій	Індикатори	Метод оцінювання	Тип показника
1. Ефективність			
1.1. Раціональність ресурсів	Співвідношення витрат і досягнути результатів	<i>Економічний аналіз, бюджетний аудит</i>	Кількісний
1.2. Економічність	Витрати на одиницю результату порівняно з альтернативними рішеннями	<i>Порівняльний аналіз</i>	Кількісний
2. Результативність			
2.1. Досягнення цілей	Рівень виконання запланованих заходів	<i>Порівняння з цілями, контент-аналіз</i>	Комбінований
2.2. Задоволеність населення	Суб'єктивне сприйняття ефективності/результативності послуг	<i>Соціологічне опитування, інтерв'ювання</i>	Якісний
2.3. Стійкість результату	Наявність довгострокового позитивного ефекту, здатність результату зберігатися в часі	<i>Моніторинг, аналіз тенденцій</i>	Комбінований

Отже, ефективна система оцінювання результативності управлінських рішень повинна бути адаптивною до специфіки територіального управління, враховувати багатовекторність цілей публічної політики та базуватися на принципах прозорості, підзвітності та орієнтації на результат. Комплексне використання як кількісних, так і якісних методів дозволяє не лише вимірювати ефективність, але й забезпечувати її постійне підвищення, що є запорукою сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад і держави в цілому.

Висновок до Розділу

У розділі проведено теоретико-методологічний аналіз управлінських рішень у сфері публічного управління, розкрито їх сутність, зміст та ключові ознаки. Встановлено, що категорії ефективності та результативності

управлінських рішень є взаємопов'язаними, проте мають якісні відмінності: ефективність відображає співвідношення досягнутих результатів та використаних ресурсів, тоді як результативність характеризує ступінь досягнення поставлених цілей незалежно від витрат.

Огляд сучасних наукових підходів засвідчив, що оцінювання управлінських рішень здійснюється за допомогою таких методів, як порівняльний аналіз, системний підхід, соціологічні дослідження, SWOT-аналіз тощо. Кожен із зазначених методів має специфічну прикладну цінність залежно від контексту управлінської ситуації.

На основі узагальнення цих підходів запропоновано модель оцінювання ефективності та результативності управлінських рішень, що інтегрує економічні, аналітичні та соціологічні індикатори. Запропонована модель забезпечує комплексну оцінку за низкою взаємопов'язаних критеріїв, зокрема раціональність використання ресурсів, рівень досягнення цілей, суб'єктивне сприйняття результатів населенням, а також довгострокову стійкість досягнутих ефектів.

Таким чином, сформульовані у розділі положення становлять теоретико-методологічну базу для подальшого емпіричного дослідження ефективності та результативності управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: МОНІТОРИНГ, КОНТРОЛЬ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

2.1. Організація виконання управлінських рішень: структура, етапи та відповідальність

Прийняття управлінських рішень є комплексним і багатокомпонентним процесом, що вимагає від керівника або колективу управлінців системного підходу, аналітичного мислення та здатності прогнозувати наслідки власних дій. Цей процес передбачає послідовне проходження низки взаємопов'язаних етапів, кожен із яких має суттєве значення для забезпечення обґрунтованості та ефективності управлінського впливу.

На етапі затвердження обраного варіанту управлінського рішення воно набуває юридичної та організаційної сили, оформлюючись у вигляді наказу, розпорядження або іншого офіційного документа. У цьому документі чітко визначаються строки виконання, відповідальні виконавці, необхідні ресурси та очікувані результати. План реалізації повинен бути структурованим, з деталізацією основних етапів та контрольних точок, що дозволяє забезпечити системність і послідовність впровадження рішення [20, с. 128].

Водночас сам факт прийняття рішення не є гарантією його успішної реалізації. Ключовим є належна організація процесу виконання, що передбачає ефективну координацію дій, мотивацію персоналу та забезпечення ресурсною базою. Одночасно необхідно здійснювати систематичний контроль за дотриманням запланованих заходів і своєчасно реагувати на виявлені відхилення або недостатню ефективність реалізації шляхом внесення відповідних коригувань.

Процес прийняття та реалізації управлінських рішень включає кілька ключових етапів, кожен із яких має визначальне значення для досягнення поставлених цілей. Перший крок полягає у виборі одного конкретного управлінського рішення серед альтернативних варіантів, що були попередньо

оцінені як найбільш ефективні. Другий етап передбачає доведення прийнятого рішення до виконавців і розробку детального плану його реалізації. У цьому процесі кожен учасник має бути чітко поінформований про зміст рішення, а також про власні конкретні завдання, що мають відповідати його компетенції, кваліфікації, знанням і професійним навичкам. Такий підхід забезпечує належну відповідальність і підвищує ймовірність якісного виконання поставлених завдань [14, с. 192].

Прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері публічного управління є багатоступеневим, комплексним явищем, що вимагає чіткої систематизації та детального регламентування кожного його етапу. Кожен із цих етапів відіграє фундаментальну роль у забезпеченні ефективності управлінського впливу, адже будь-яке недбале чи неповне виконання на певному кроці може призвести до втрати контролю над реалізацією та зниження якості кінцевих результатів. Вказаний процес включає такі взаємопов'язані етапи:

1. вибір конкретного управлінського рішення – початковий етап, що є ключовим для всього подальшого процесу. Він передбачає системний аналіз альтернативних варіантів дій, оцінку їхньої доцільності з позиції економічної ефективності, соціальної прийнятності, відповідності стратегічним цілям організації або державної політики, а також врахування можливих ризиків і невизначеностей. Управлінці повинні застосовувати аналітичні методи, що дозволяють зіставити потенційну вигоду і витрати по кожному з варіантів. Вибір конкретного рішення повинен базуватися на комплексній оцінці, де перевага надається найбільш збалансованому та перспективному рішення, здатному забезпечити досягнення поставлених цілей з максимальним ефектом та мінімальними витратами [40, с. 58];

2. доведення управлінського рішення до виконавців та розробка плану реалізації – другий етап, за якого прийняте рішення набуває офіційного статусу через його документальне оформлення і комунікацію з учасниками процесу реалізації. На цьому етапі необхідно створити чітку систему

комунікації, щоб забезпечити усвідомлення кожним виконавцем своєї ролі, завдань, строків та критеріїв успішності. План реалізації має бути детальним, включати розподіл ресурсів, календарні графіки, визначення відповідальних осіб і передбачати можливості для адаптації у разі зміни зовнішніх чи внутрішніх умов тощо. Важливим є співставлення завдань із компетенцією і кваліфікацією працівників, що гарантує відповідальність і підвищує ймовірність виконання роботи на належному рівні [40, с. 58];

3. організація виконання управлінського рішення. На цьому етапі здійснюється безпосереднє впровадження запланованих заходів, що включає забезпечення необхідними матеріальними, фінансовими, інформаційними та технічними ресурсами. Ефективна організація передбачає координацію дій між різними виконавцями, встановлення послідовності та взаємозв'язку операцій, а також дотримання встановлених строків. Особливу увагу необхідно приділяти управлінню ризиками, що можуть виникати у процесі реалізації, шляхом своєчасного виявлення, оцінки та впровадження заходів щодо їх мінімізації. Організаційна складова цього етапу визначає рівень інтеграції ресурсів та взаємодії структурних підрозділів, що безпосередньо впливає на якість виконання прийнятого рішення [40, с. 58];

4. контроль є невід'ємною складовою управлінського процесу, що забезпечує відповідність фактичних дій встановленим планам і стандартам. Він включає моніторинг, оцінку, виявлення відхилень і їх аналіз, а також оперативне реагування на проблемні ситуації. Система контролю повинна бути багаторівневою, охоплювати як внутрішній контроль виконавців, так і зовнішній контроль з боку керівництва та спеціалізованих служб. Результати контролю слугують підставою для коригувальних заходів, що сприяють усуненню недоліків, підвищенню ефективності та уникненню повторення помилок у майбутньому [40, с. 58];

5. аналіз результатів реалізації управлінського рішення. Завершальний етап полягає у комплексній оцінці досягнутих результатів, порівнянні їх із запланованими цілями та критеріями ефективності. Аналіз включає як

кількісні, так і якісні показники, дозволяє визначити рівень досягнення стратегічних завдань, виявити сильні сторони і недоліки процесу управління. Результати аналізу є основою для формування рекомендацій щодо оптимізації методів прийняття і реалізації рішень, удосконалення організаційних механізмів і підвищення рівня професіоналізму управлінського персоналу.

Таким чином, наведені етапи утворюють цілісну логічну послідовність, що забезпечує системність, прозорість і контрольованість процесу прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері публічного управління. Важливо, що кожен із етапів не є ізольованим, а функціонує у тісній взаємодії з іншими, формуючи динамічну систему управління, орієнтовану на досягнення максимальної результативності та ефективності управлінської діяльності.

В системі публічного управління управлінські рішення приймаються на різних організаційно-правових рівнях із урахуванням компетенції відповідних органів. Верховна Рада України формалізує свої рішення у вигляді законів та постанов, що визначають правову основу діяльності державних органів. На рівні уряду Кабінет Міністрів України ухвалює постанови та розпорядження, що адресуються центральним органам виконавчої влади для подальшої реалізації.

Центральні органи виконавчої влади оформлюють свої рішення у вигляді наказів, що потім спрямовуються до місцевих органів влади для виконання. Органи місцевого самоврядування, до яких належать міські, сільські та селищні ради, ухвалюють рішення щодо розвитку конкретних територій, що оформлюються у вигляді нормативно-правових актів (рішень, розпоряджень) і передаються виконавчим органам для реалізації.

Таким чином, організаційна структура реалізації управлінських рішень має ієрархічний характер і базується на чіткому розмежуванні повноважень, що дозволяє координувати діяльність на всіх рівнях публічної влади,

забезпечуючи відповідність рішень юридичним нормам та практичним потребам суспільства.

Для кращого розуміння структури та послідовності етапів прийняття й реалізації управлінських рішень у публічному управлінні наведено узагальнену таблицю, що відображає ключові завдання кожного етапу, відповідальних виконавців та основні характеристики процесу. Такий системний підхід дозволяє забезпечити чіткість розподілу ролей, підвищити контроль за виконанням та своєчасно коригувати хід реалізації управлінських заходів.

Таблиця 2.1. Основні етапи процесу прийняття та реалізації управлінських рішень

Етап процесу	Основні завдання	Відповідальні структури	Ключові характеристики
Вибір конкретного рішення	Оцінка альтернатив, вибір найбільш ефективного варіанту	<i>Керівник, управлінський колектив</i>	Обґрунтований вибір, концентрація на одному рішенні
Доведення рішення до виконавців та планування	Інформування виконавців, розподіл завдань, розробка плану реалізації	<i>Керівники структурних підрозділів</i>	Чіткість у завданнях, відповідність компетенції
Організація виконання	Забезпечення ресурсами, координація заходів	<i>Виконавці, служби забезпечення</i>	Своєчасність, системність, дотримання строків
Контроль виконання	Моніторинг процесу, виявлення відхилень, внесення коригувань	<i>Керівництво, служби контролю</i>	Постійний моніторинг, своєчасна реакція
Аналіз результатів	Оцінка ефективності, виявлення проблем, формування рекомендацій	<i>Керівництво, аналітичні служби</i>	Зворотний зв'язок, удосконалення процесу

Організація ефективного процесу прийняття і реалізації управлінських рішень неможлива без чіткого визначення відповідальності на кожному із його ключових етапів. На нашу думку, відповідальність - це системне правове, організаційне та морально-етичне зобов'язання конкретних посадових осіб і підрозділів за виконання визначених функцій та досягнення запланованих результатів.

Відповідальність за вибір конкретного управлінського рішення лежить переважно на керівнику організації або колективі управлінців (наприклад, на керівній раді, комітетах або інших уповноважених колективних органах). Вони мають забезпечити обґрунтований аналіз альтернативних варіантів та прийняття рішення, яке відповідає стратегічним цілям, ресурсним можливостям і зовнішнім умовам діяльності.

Відповідальність за доведення рішення до виконавців і розробку плану реалізації покладається на керівників структурних підрозділів, служб, відділів та безпосередніх менеджерів. Вони мають забезпечити чітке комунікування змісту рішення, конкретизацію завдань відповідно до компетенцій персоналу, а також організацію ресурсного і часово-графікового планування. Відсутність належної комунікації на цьому етапі може призвести до невідповідності розподілу завдань та зниження відповідальності виконавців.

Відповідальність за організацію виконання управлінського рішення несуть виконавці та служби, відповідальні за матеріально-технічне забезпечення, логістику, фінанси, кадри та інші супровідні процеси. Ключова мета - своєчасне і якісне виконання заходів у відповідності до плану. При цьому велика роль належить також функції управління ризиками, що передбачає вчасне виявлення потенційних загроз і реалізацію превентивних заходів.

Відповідальність за контроль виконання рішення покладається на керівництво організації, служби внутрішнього контролю, аудиту або інші уповноважені підрозділи. Вони здійснюють постійний моніторинг процесу реалізації, оцінюють дотримання термінів і якості, аналізують виявлені відхилення та ініціюють необхідні коригування.

Відповідальність за аналіз результатів реалізації управлінського рішення покладається на керівництво та аналітичні служби, які здійснюють оцінку досягнутих результатів, формують висновки і рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів. Результати такого аналізу стають

основою для прийняття нових або коригуючих управлінських рішень, що забезпечує циклічність і безперервність управління.

Таким чином, кожен етап процесу супроводжується певним рівнем відповідальності, що забезпечує ефективну взаємодію суб'єктів управління, відповідність дій нормативним вимогам і досягнення очікуваних результатів. У структурі публічного управління відповідальність чітко розподіляється між органами різних рівнів - від законодавчих до виконавчих і місцевих органів влади - що забезпечує узгодженість і системність управлінських процесів.

У контексті публічного управління участь громадянського суспільства відіграє важливу, хоча й часто неформальну роль у забезпеченні прозорості, підзвітності та якості реалізації управлінських рішень. Незважаючи на те, що форми участі інститутів громадянського суспільства та органів публічної влади у виробленні публічної політики та управлінській діяльності закріплені в нормативно-правових актах, механізми впровадження громадянської участі в ці процеси залишаються недостатньо визначеними та систематизованими.

Впідтверджується, зокрема, у «Національній стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки», затвердженої Указом Президента України від 27.09.2021 № 487/202, де зазначається, що «не втрачають актуальності питання належного застосування механізмів громадської участі у формуванні та реалізації державної політики на національному та регіональному рівнях», а також що «участь громадян та інститутів громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної політики, вирішенні питань місцевого значення не має системного характеру» [3].

Водночас, законодавча база України надає громадянам широкі права для участі в управлінні державними справами, що закріплено у статті 38 Конституції України [1]. Крім того, Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393/96-ВР забезпечує можливість громадянам та інститутам громадянського суспільства звертатися до органів публічної влади не лише зі скаргами та заявами, але й із конструктивними

пропозиціями, що сприяє впливу на покращення роботи державних та місцевих органів влади, а також захисту прав і законних інтересів громадян [2].

Фактично, громадянське суспільство виконує функцію неофіційного контролю та моніторингу реалізації управлінських рішень, що здійснюється через різноманітні форми участі: громадські слухання, публічні консультації, громадські експертизи, діяльність неурядових організацій, засобів масової інформації та соціальних рухів. Такий контроль є додатковим і доповнює офіційні механізми управління, забезпечуючи своєчасне виявлення порушень, недоліків чи корупційних ризиків у процесах реалізації політик.

Залучення інституцій громадянського суспільства до моніторингу посилює підзвітність органів влади, сприяє підвищенню довіри населення до публічної влади та стимулює більш відповідальне ставлення до виконання управлінських рішень. Відсутність чітко визначених та системних механізмів громадської участі наразі залишається викликом, що вимагає подальшого вдосконалення нормативно-правової бази та практичних інструментів залучення суспільства до публічного управління.

Отже, організація виконання управлінських рішень у сфері публічного управління є багатокомпонентним і складним процесом, що складається з послідовних і взаємопов'язаних етапів: вибору рішення, доведення до виконавців, організації виконання, контролю та аналізу результатів. Кожен етап потребує чіткого розподілу відповідальності між суб'єктами управління, що забезпечує системність, ефективність і прозорість реалізації рішень.

Ієрархічна структура органів влади з чітким розмежуванням повноважень сприяє координації дій і відповідності управлінських рішень як правовим нормам, так і потребам суспільства. Водночас роль громадянського суспільства, хоча й часто неформальна, є важливою складовою забезпечення контролю, підзвітності та підвищення якості реалізації управлінських рішень. Подальше вдосконалення механізмів залучення громадськості є необхідною умовою підвищення ефективності публічного управління в Україні.

2.2. Моніторинг і контроль реалізації управлінських рішень: методи, критерії, інструменти

Сучасний етап реформування системи державного управління в Україні характеризується становленням відкритої адміністративної системи, що передбачає гармонізацію принципів, форм, інструментів та методів управління на центральному, регіональному та місцевому рівнях. У цьому контексті важливого значення набуває розвиток інституту делегування повноважень відповідно до моделі управління, що відповідає імперативам спільної політики Європейського Союзу (далі – ЄС). Процес інтеграції України до ЄС вимагає чіткого визначення сутності, місця, ролі та функцій державного контролю в системі публічного управління.

Європейські стандарти організації контролю у сфері публічного управління обумовлюють необхідність чіткого розмежування та узгодження понять «державний контроль» і «громадський контроль». Базовим підходом до їх співвідношення є розуміння того, що обидва види контролю ґрунтуються на забезпеченні дотримання правової, політичної та організаційної законності.

За визначенням Г. А. Мішеніної та Я. В. Кобушка, моніторинг - це процес, у рамках якого зацікавлені сторони на постійній і систематичній основі отримують інформацію про прогрес у досягненні цілей та завдань стратегії, програми чи проєкту, з подальшим аналізом досягнутих результатів для ухвалення коригувальних рішень [24, с. 9]. Таким чином, моніторинг є не лише технічним інструментом збору даних, а й механізмом зворотного зв'язку, що забезпечує адаптивність управлінського процесу.

Сучасні підходи до визначення змісту категорії «контроль» є багатограними та відображають різні аспекти управлінської діяльності - від принципів і функцій до форм її реалізації. Так, В. М. Гаращук розглядає контроль як специфічну функцію державного управління, що передбачає «...перевірку, а також спостереження з метою перевірки для протидії чомусь

небажаному, виявлення, відвернення та припинення протиправної поведінки з боку кого-небудь» [10, с. 17]. У такій інтерпретації контроль охоплює як елементи спостереження та перевірки, так і превентивні заходи, спрямовані на недопущення негативних явищ.

Водночас, за визначенням В. Я. Малиновського, контроль у державному управлінні - це «процес забезпечення досягнення організацією своєї мети, що складається з установлення критеріїв, визначення фактично досягнутих результатів і запровадження корективів у тому випадку, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від установлених критеріїв» [22, с. 293]. Такий підхід підкреслює, що контроль є не лише механізмом виявлення відхилень, а й інструментом управлінського впливу, спрямованим на забезпечення відповідності результатів встановленим стандартам.

Таким чином, моніторинг і контроль реалізації управлінських рішень у сучасних умовах постають взаємопов'язаними елементами єдиного управлінського циклу. Моніторинг дозволяє своєчасно виявляти відхилення та тенденції, а контроль забезпечує правову й організаційну реакцію на ці відхилення, сприяючи підвищенню ефективності та підзвітності органів публічної влади.

Державний моніторинг у сфері публічного управління виконує ключову функцію комплексної оцінки всіх аспектів діяльності органів державної влади на центральному та регіональному рівнях. Його головне завдання полягає у своєчасному виявленні відхилень від затверджених стратегій та оперативному вжитті коригувальних заходів, спрямованих на підвищення результативності управлінських рішень. Організаційною основою державного моніторингу виступає інтегрована система управління адміністративними підрозділами, органами державної влади та місцевого самоврядування. Така система ґрунтується на комплексному використанні методів планування, обліку, аналізу, контролю та прогнозування, забезпечуючи орієнтацію управлінських рішень на довгострокову перспективу [9, с. 52].

Водночас, окрім офіційних механізмів державного моніторингу, важливу роль у реалізації та корекції управлінських рішень відіграє громадянське суспільство. Через інструменти громадського контролю, незалежного моніторингу та експертної оцінки громадські організації, ініціативні групи та засоби масової інформації здатні виявляти недоліки, зловживання чи неефективність у діяльності органів влади. Така «неофіційна» контрольна функція, хоч і не закріплена безпосередньо у законодавчих процедурах, створює додатковий рівень публічної підзвітності та стимулює органи влади до підвищення прозорості, відповідальності та ефективності управління.

Методи державного моніторингу та контролю в публічному управлінні є багатокомпонентною системою, що забезпечує безперервне відстеження, аналіз та коригування управлінських процесів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей державної політики. Їх застосування дозволяє не лише фіксувати фактичний стан виконання програм і проєктів, але й своєчасно виявляти відхилення, аналізувати причини їх виникнення та впроваджувати заходи, спрямовані на підвищення ефективності та результативності управлінських рішень.

Загальна методологія моніторингу та контролю передбачає поетапне виконання низки взаємопов'язаних процедур, кожна з яких має власні цілі, завдання та інструментарій [24, с. 28]:

Перший етап – планування. На цій стадії визначаються ключові інформаційні потреби: показники виконання заходів, рівень досягнення цілей, коло користувачів інформації та періодичність її збирання. Встановлюються джерела та методи отримання даних, призначаються відповідальні суб'єкти, а також здійснюється оцінка фінансових і матеріальних витрат, необхідних для організації моніторингу. Планування формує логічну та організаційну основу для подальших етапів.

Другий етап – підготовка, що передбачає розроблення та апробацію форм документів для збору і фіксації даних; складання посадових інструкцій

із чітким розподілом обов'язків та повноважень; підготовку персоналу, який безпосередньо здійснюватиме моніторинг; ознайомлення всіх учасників програми з методологією та процедурою моніторингу.

Третій етап – збирання даних, за якого здійснюється систематичне та безперервне отримання визначених показників, а також контроль за дотриманням стандартів роботи моніторингової системи.

Четвертий етап – аналіз і порівняння даних, коли зібрані відомості співставляються з плановими значеннями індикаторів; визначаються відмінності, виявляються проблемні аспекти; проводиться діагностика причин відхилень і розробляються варіанти коригувальних дій.

П'ятий етап – звітування. Результати аналізу документуються та доводяться до відома керівництва, органів, що впроваджують програму, а також усіх зацікавлених сторін, включаючи бенефіціарів.

Шостий етап – використання результатів, тобто отримана інформація стає підґрунтям для вдосконалення управлінських процесів, адаптації стратегії та оперативного коригування заходів програми чи проєкту [24, с. 28].

Ефективність моніторингу залежить від чітко розробленої рамки моніторингу та оцінювання, що визначає: що саме контролюється і оцінюється; види діяльності, що підлягають оцінці; відповідальних суб'єктів; терміни проведення процедур; методи отримання та аналізу даних; обсяги й джерела необхідних ресурсів [24, с. 29].

Ключовим елементом будь-якої системи моніторингу є показники (індикатори), що дають змогу кількісно або якісно оцінити прогрес у досягненні цілей. Вони поділяються на [24, с. 30]:

Показники внесків – відображають обсяги й тип ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, кадрових тощо), використаних для реалізації заходів.

Показники продуктів – характеризують кількість і тип робіт чи послуг, наданих у результаті виконання заходів, та їх безпосередніх користувачів.

Показники результатів – демонструють зміни, що відбулися у соціально-економічній сфері чи серед бенефіціарів, зокрема:

Показники наслідків – середньострокові зміни у поведінці, політиці або середовищі дії програми.

Показники впливу – довгострокові ефекти, що свідчать про досягнення стратегічних цілей [24, с. 30].

До індикаторів висуваються вимоги: вони мають бути вимірюваними, об'єктивно перевірюваними, доступними для збору, релевантними цілям, надійними, чутливими до цільових змін, але стійкими до побічних впливів, а також зрозумілими для всіх учасників процесу [24, с. 30].

Таким чином, моніторинг і контроль виступають не лише інструментами технічного спостереження, а й невід'ємною складовою стратегічного управління, що забезпечує адаптивність, підзвітність і сталість реалізації державної політики.

Відповідальність за проведення моніторингу реалізації стратегій, програм чи проєктів, як правило, покладається на органи державної влади, що виконують функції замовника. У специфічних умовах кризового періоду та постконфліктного відновлення доцільно створювати спільні моніторингові групи, координацію та організаційне забезпечення діяльності яких здійснюють відповідні обласні державні адміністрації.

До складу таких груп, окрім представників замовника, можуть входити зацікавлені сторони: органи виконавчої влади та місцевого самоврядування, органи державної статистики, науково-дослідні установи, донорські та партнерські організації, а також представники громадянського суспільства. Останні відіграють важливу роль у забезпеченні прозорості та громадського контролю, надаючи незалежну оцінку результатам реалізації програм. Такий підхід сприяє зміцненню довіри до процесу управління та підвищує його результативність [24, с. 36].

Ефективність роботи спільної моніторингової групи залежить від чіткого розподілу ролей між учасниками, визначення обсягу завдань,

періодичності збору даних та стандартів їх обробки. У сучасній управлінській практиці розрізняють три рівні моніторингу [24, с. 36]:

проектний – найдеталізованіший рівень, зосереджений на конкретних заходах та їхніх безпосередніх результатах;

програмний – проміжний рівень, що узагальнює дані кількох проектів, спрямованих на досягнення програмних цілей;

стратегічний (політичний) – агрегований рівень моніторингу, орієнтований на оцінку реалізації стратегій шляхом аналізу сукупності програм.

За критерієм цілей державного моніторингу у науковій літературі виділяють два основних типи:

стратегічний моніторинг – орієнтований на аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища об'єкта, базується на нормативно-правових актах, вимагається законодавством та має стратегічний рівень управління. Його основна мета – забезпечення комплексного інформування щодо стану об'єкта моніторингу та формування прогнозів розвитку;

оперативний моніторинг – здійснюється для оцінки економічної ефективності діяльності об'єкта, проводиться за рішенням керівництва, має тактичний або оперативний рівень управління, застосовує гнучкі методи збору даних, не обмежені нормативними актами, і спрямований на поточне інформаційне забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень.

Систематизація характеристик цих типів моніторингу представлена у Таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного моніторингу

Критерій	Стратегічний моніторинг	Оперативний моніторинг
Орієнтація	Внутрішнє та зовнішнє середовище об'єкта моніторингу	Економічна ефективність діяльності об'єкта

Продовження таблиці 2.2.

Рівень управління	Стратегічний	Тактичний / Оперативний
Цілі	Інформування про стан об'єкта моніторингу, формування прогнозів	Поточне інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень
Обов'язковість	Вимагається законодавством України	Застосовується за рішенням керівництва
Методологічна основа	Нормативні акти державного управління	Теорія прийняття рішень
Вимірники	Грошові	Грошові та натуральні
Об'єкт аналізу	Об'єкт загалом	Окремі показники діяльності об'єкта
Частота звітності	Відповідно до вимог законодавства	Визначається внутрішніми потребами
Орієнтація у часі	Минулий стан, діагностика та прогноз	Поточний стан
Об'єкти моніторингу	Відповідно до затвердженої програми моніторингу	Визначається потребою

Джерело: складено за [24].

При організації системи моніторингу та контролю реалізації управлінських рішень ключовим елементом є визначення та класифікація індикаторів, що дозволяють оцінювати ефективність, результативність і вплив заходів на досягнення стратегічних і тактичних цілей. Індикатори виступають кількісними або якісними показниками, що відображають стан ресурсів, процесів, продуктів і результатів, а також вплив реалізованих заходів на суспільство чи цільову аудиторію.

Для практичного використання моніторингу доцільно розмежовувати проміжні та кінцеві індикатори, що відповідають різним етапам управлінського циклу: від планування ресурсів і здійснення дій до оцінки отриманих продуктів і довгострокових наслідків реалізації рішень. Така класифікація дозволяє структурувати процес моніторингу, забезпечує логічний перехід від контролю за ресурсами і діяльністю до оцінки результатів і стратегічного впливу [24, с. 37].

Нижче представлена узагальнена таблиця класифікації індикаторів, що демонструє їх призначення та взаємозв'язок із етапами реалізації управлінських рішень:

Таблиця 2.3 Типи індикаторів моніторингу управлінських рішень

Категорія індикатора	Призначення / Питання, на яке відповідає	Тип застосування	Приклад застосування
Ресурсні індикатори	Скільки і які ресурси будуть використані для реалізації заходів?	Проміжні	Фінансові видатки, кількість персоналу, матеріально-технічні засоби
Індикатори дій / заходів	Які конкретні заходи та дії будуть здійснені для досягнення цілей?	Проміжні	Проведення тренінгів, робочих зустрічей, інформаційних кампаній
Індикатори продуктів / віддачі	Які результати безпосередньо після виконання дій будуть отримані? На кого вони будуть спрямовані?	Проміжні / Кінцеві	Звіти, розроблені методики, надані послуги, охоплення цільової аудиторії
Індикатори результатів	До чого призведуть отримані продукти? Які середньострокові зміни та якість послуг?	Кінцеві	Поліпшення рівня обслуговування, зміни поведінки бенефіціарів, підвищення ефективності процесів
Індикатори впливу	Якими будуть остаточні наслідки реалізації заходів та політик?	Кінцеві / Стратегічні	Досягнення стратегічних цілей, зміни в політиці, соціально-економічні ефекти, сталий розвиток регіону

Джерело: складено за [24].

На відміну від моніторингу, що має переважно інформаційно-аналітичний характер, контроль у сфері публічного управління виконує функцію правової та організаційної перевірки відповідності процесу та результатів реалізації управлінських рішень встановленим нормам, стандартам і планам. Контроль може бути як внутрішнім (здійснюваним уповноваженими органами або підрозділами самої структури), так і зовнішнім (з боку вищих органів влади, органів державного фінансового контролю, громадських об'єднань тощо). Його основною метою є виявлення відхилень, порушень та неефективних практик, а також ініціювання заходів щодо їх усунення.

У системі публічного управління контроль виступає не лише як інструмент реагування на виявлені проблеми, але й як превентивний механізм, що сприяє запобіганню ризикам і підвищенню дисципліни виконавців. Ефективність контрольної діяльності забезпечується комплексним використанням правових, адміністративних та фінансово-економічних методів, а також залученням до процесу інститутів громадянського суспільства.

Для проведення аналізу даних, отриманих у процесі моніторингу, застосовуються різноманітні методи, що дозволяють оцінити ефективність реалізації управлінських рішень та своєчасно виявляти відхилення. Зокрема, до таких методів належать:

порівняння прогностичних і фактичних показників – дозволяє визначити, наскільки фактичні результати виконання заходів відповідають запланованим цілям, виявити відхилення та їхню величину;

статистичний аналіз – використовується для обробки великих обсягів даних, виявлення закономірностей, тенденцій та кореляцій між різними показниками; включає як описову, так і інференційну статистику;

економічний аналіз – спрямований на оцінку ефективності використання фінансових та матеріальних ресурсів, співвідношення витрат та досягнутих результатів, а також прогнозування економічного ефекту від реалізації програм і проєктів;

соціологічний аналіз – дозволяє оцінити вплив реалізованих заходів на поведінку та потреби бенефіціарів, ступінь задоволеності цільових груп послугами та заходами, а також формування соціальних трендів;

комплексний аналітичний підхід – передбачає інтеграцію різних методів для отримання цілісної оцінки результативності управлінських рішень та виявлення причин відхилень на різних рівнях управління.

Такий багатометодний підхід забезпечує систематичне та об'єктивне оцінювання ефективності управлінських рішень, а також формує надійну основу для ухвалення коригувальних заходів та стратегічного планування.

Отже, моніторинг і контроль реалізації управлінських рішень забезпечують систематичну оцінку ефективності та підзвітності органів публічної влади. Використання класифікованих індикаторів (ресурсних, діяльності, продуктів, результатів і впливу) дозволяє відстежувати весь управлінський цикл — від планування ресурсів до оцінки стратегічного ефекту. Застосування порівняння прогнозних і фактичних показників, статистичного, економічного та соціологічного аналізу забезпечує об'єктивність оцінки та основу для своєчасних коригувальних заходів.

2.3. Управління ризиками при реалізації управлінських рішень

У сучасних умовах стрімкого розвитку суспільних відносин та публічного управління виникає безліч ризиків, здатних істотно впливати на ефективність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Це підкреслює необхідність впровадження сучасних принципів управління, які забезпечують мінімізацію негативних наслідків і оптимізацію використання державних ресурсів. Ефективне управління ризиками стає критично важливим інструментом для забезпечення стабільності, прозорості та результативності державного управління.

У провідних країнах світу управління ризиками давно інтегровано в систему державного управління, а міжнародні стандарти й наукові розробки постійно вдосконалюються. В Україні ж процес впровадження міжнародних підходів до управління ризиками перебуває на початковому етапі, тому вітчизняні науковці працюють над адаптацією та визначенням принципів, процедур і методологічних підходів, що відповідають національним умовам.

Під ризиком у контексті публічного управління розуміють імовірність виникнення збитків, втрат або ненадходження очікуваних доходів, а також потенційні негативні наслідки для реалізації управлінських рішень. Неврегульованість ризиків може призводити до нерационального

використання ресурсів, зниження ефективності виконання функцій органів влади та підриву довіри громадськості.

Варто зазначити, що ефективне управління ризиками тісно пов'язане з інструментами моніторингу та контролю реалізації управлінських рішень. Застосування ризик-орієнтованого підходу дозволяє своєчасно виявляти потенційні відхилення та загрози, оцінювати їхній вплив на досягнення цілей, а також впроваджувати коригувальні заходи для мінімізації негативних наслідків.

Для стандартизації управління ризиками в міжнародній практиці розроблено два ключові документи: ISO 31000:2018 «Менеджмент ризику. Принципи та керівні вказівки» та ISO 73:2009 «Менеджмент ризику. Словник», що уточнює термінологію та понятійний апарат першого стандарту. Незважаючи на їх високу ефективність, ці стандарти поки що не адаптовані для застосування в Україні. Водночас вони можуть слугувати цінним орієнтиром для побудови комплексної системи управління ризиками, що сприятиме підвищенню результативності та безпеки реалізації управлінських рішень у державному та муніципальному управлінні.

Варто відзначити, що стандарт ISO 31000:2018 «Менеджмент ризику. Принципи та керівні вказівки» тісно пов'язує поняття «невизначеність» та «ризик», оскільки ризик визначається як вплив невизначеності на досягнення цілей. Стандарт окреслює загальні принципи, процеси та структуру управління ризиками, проте ці положення потребують адаптації під специфіку конкретного органу, оскільки ефективне управління ризиками вимагає врахування індивідуальних особливостей діяльності кожної організації. Як документ високого рівня, ISO 31000 охоплює всі види ризиків і містить чітко структуровані розділи, що забезпечує зручність їх практичного використання.

Система управління ризиками за стандартом ISO 31000 формується як замкнене коло, що включає такі взаємопов'язані етапи: розробку та організацію системи управління ризиками; застосування принципів

управління ризиками на практиці; моніторинг і оцінку ефективності концепції управління ризиками; постійне вдосконалення та коригування системи управління ризиками.

Натомість, ISO 73:2009 «Менеджмент ризику. Словник» уточнює ключові складові системи управління ризиками та визначає їх значення, зокрема:

встановлення контексту – визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, які слід враховувати при управлінні ризиками;

консультування та комунікацію – процес поширення, отримання та забезпечення інформації між зацікавленими сторонами щодо управління ризиками;

оцінка ризиків – систематичне визначення характеру, природи та ступеня ризику;

аналіз і моніторинг – регулярні перевірки та нагляд за станом управління ризиками;

управління ризиками та прийняття рішень – реалізація заходів, спрямованих на уникнення або мінімізацію негативних наслідків ризикових подій.

В організаційному аспекті управління ризиками (ризик-менеджмент) процес передбачає кілька взаємопов'язаних етапів: ідентифікацію ризиків та моделювання їх потенційних наслідків, вибір відповідних інструментів управління ризиками та формування ризик-стратегії, а також моніторинг результативності застосованих заходів і коригування ризик-стратегії відповідно до актуальних потреб та змін у середовищі [29, с. 96-97].

З позицій організації роботи публічних інститутів сфери застосування ризик-менеджменту охоплюють ключові системи: організаційну структуру, моніторинг, планування та прогнозування, бюджетування, документообіг, безпеку, закупівлі, управління якістю, контроль та адміністративний аудит, управління персоналом, інформаційно-комунікаційний супровід, управління інноваційно-інвестиційними проєктами, а також надання публічних послуг.

Наприклад, впровадження ризик-менеджменту в системі бюджетування розпорядниками бюджетних коштів на регіональному рівні включає [29, с. 96-97]: моніторинг відповідності бюджетних програм стратегічним цілям, завданням та пріоритетам соціально-економічного розвитку країни, її регіонів та секторів; оцінку доцільності та реалістичності бюджетної програми; верифікацію результативних показників за економічними, соціальними та організаційними критеріями та їх узгодженість із показниками попередніх бюджетних періодів; аудит витрат бюджетної програми на основі фактичних та прогнозних результатів.

Для наочності та структурованого відображення етапів ризик-менеджменту і сфер його застосування можна використати узагальнену модель, представлену в Таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Узагальнена модель етапів ризик-менеджменту

Етапи ризик-менеджменту	Сфери застосування	Приклади застосування
Ідентифікація та моделювання ризиків	Планування та прогнозування, бюджетування, управління проектами	Виявлення потенційних загроз недоотримання бюджетних коштів або невиконання стратегічних програм
Вибір інструментів управління та розробка ризик-стратегії	Організаційна структура, документообіг, безпека, закупівлі	Встановлення процедур контролю за витратами, оптимізація процесів документообігу
Моніторинг результативності	Контроль, адміністративний аудит, управління якістю	Регулярна перевірка виконання бюджетних програм, оцінка ефективності публічних послуг
Коригування та вдосконалення	Усі сфери діяльності	Адаптація ризик-стратегії на основі виявлених відхилень та нових загроз

Джерело: складено за [36].

Отже, управління ризиками при реалізації управлінських рішень є невід’ємною складовою сучасного публічного управління. Аналіз міжнародних стандартів ISO 31000:2018 та ISO 73:2009 демонструє, що

ефективна система ризик-менеджменту передбачає чітку структуру, послідовні етапи та інтеграцію інструментів моніторингу і контролю. Вона дозволяє органам державної влади та місцевого самоврядування своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їхній вплив на досягнення стратегічних цілей і реалізацію управлінських рішень, а також впроваджувати коригувальні заходи для мінімізації негативних наслідків.

Організаційна інтеграція ризик-менеджменту у ключові системи публічних інститутів підвищує ефективність, прозорість і результативність державного управління, створюючи основу для адаптації системи до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Висновок до Розділу

У другому розділі досліджено комплекс організаційних, аналітичних та контрольних заходів, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації управлінських рішень у сфері публічного управління. З'ясовано, що успішне виконання прийнятих рішень обумовлюється чітким визначенням структури реалізації, поетапною організацією процесу та розподілом відповідальності між суб'єктами виконання.

Проаналізовано значення моніторингу та контролю як ключових інструментів, що забезпечують своєчасне виявлення відхилень від запланованих параметрів, оцінку проміжних результатів та коригування дій відповідно до динаміки зовнішніх і внутрішніх умов. Обґрунтовано, що системний контроль реалізації управлінських рішень має ґрунтуватися на комплексі методів - від статистичного та економічного аналізу до соціологічних досліджень і порівняльного оцінювання прогнозних та фактичних показників.

Окрему увагу приділено питанням управління ризиками, що супроводжують процес виконання управлінських рішень. Визначено, що превентивне виявлення, аналіз та нейтралізація ризиків є необхідними

умовами збереження стабільності управлінського процесу та підвищення його результативності. Поєднання моніторингу, контролю та ризик-менеджменту створює цілісну систему зворотного зв'язку, яка забезпечує адаптивність управлінських рішень, їхню стійкість до змін середовища та досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, організаційно-виконавчий, контрольний та ризик-орієнтований аспекти реалізації управлінських рішень виступають взаємопов'язаними елементами єдиної системи управління, що дозволяє мінімізувати невизначеність, підвищити ефективність управлінських процесів та забезпечити належний рівень публічного управління.

РОЗДІЛ 3 ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Типові недоліки в оцінюванні управлінських рішень в публічному секторі

У сучасній практиці оцінювання управлінських рішень у публічному секторі застосовуються різноманітні методологічні підходи, серед яких макроекономічне моделювання, економетричний та статистичний аналіз, мікроеконометричний контрафактний аналіз, якісний аналіз конкретних ситуацій та інші. Незважаючи на те, що в Україні результати таких оцінок здебільшого мають обмежений вплив на формування регіональної політики, у зарубіжній практиці вони часто слугують підставою для прийняття ключових управлінських рішень: припинення застосування певних інструментів політики, коригування алгоритмів відбору проєктів, удосконалення процедур їх реалізації та внесення інституційних змін у систему управління.

Аналіз розвитку регіональної політики в країнах ЄС свідчить, що ефективність державних та муніципальних програм значною мірою визначається рівнем організаційного розвитку регіонів та можливістю створення умов для повної реалізації їхнього економічного та соціального потенціалу. Основним завданням регіональної політики є максимізація внеску окремих регіонів у розвиток національної економіки, що передбачає застосування комплексних систем оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та державних установ [24, с. 89].

Серед переваг сучасних методик оцінювання ефективності виділяють можливість групування показників за ключовими напрямками діяльності органів влади, що дозволяє проводити цілеспрямований аналіз у межах конкретних сфер управлінського впливу; здійснювати порівняння результатів

діяльності між різними територіями; формувати інтегровані індикатори для тематичних сфер соціально-економічної політики.

Водночас у практичному застосуванні оцінювання ефективності стикається з низкою системних недоліків, до яких, зокрема, належать: підміна критерію ефективності критерієм результативності; односторонність оцінювання при формуванні інтегральних показників; надмірна кількість оцінюваних параметрів, що ускладнює інтерпретацію результатів та їх використання у прийнятті управлінських рішень. Додатково, в Україні відсутня уніфікована методологічна платформа, що ускладнює порівняння результатів оцінки між різними регіонами та органами влади. Проблеми збору та обробки даних, відсутність системи регулярного збору уніфікованої інформації та недостатня кількість достовірних статистичних даних також значно обмежують точність і практичну користь оцінок.

Для України особливо актуальним є вивчення досвіду Німеччини щодо методів вимірювання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Досвід цієї країни демонструє, що методи оцінки ефективності можуть істотно впливати на управління територіальним розвитком. У горизонтальному вимірі вони сприяють зміні характеру взаємодії органів місцевого самоврядування, підвищують якість політичного контролю та забезпечують довгострокове планування й прогнозування результатів реалізації програм. Крім того, система показників ефективності дозволяє проводити порівняння результативності діяльності органів місцевого самоврядування, оцінювати успіх конкретних інструментів регіональної політики та ефективність реалізації стратегічних цілей [23].

У Німеччині ефективність оцінюється комплексно: вона включає оцінку впливу окремих інструментів регіональної політики, досягнення конкретних цілей та результативності діяльності органів місцевого самоврядування у різних сферах соціальної та економічної політики. Такий комплексний підхід (бенчмаркінг) дозволяє забезпечити всебічну оцінку ефективності,

враховуючи як інструменти політики, так і їх практичний ефект у межах конкретного територіального контексту.

Для наочності системних проблем та переваг різних методів оцінювання доцільно використовувати узагальнену таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 Переваги та недоліки методів оцінювання ефективності управлінських рішень у публічному секторі України

Метод оцінювання	Переваги	Недоліки	Приклади застосування
Макроекономічне моделювання	Виявлення загальних трендів, прогнозування	Складність адаптації до регіонального рівня	Аналіз регіональних програм розвитку
Економетричний аналіз	Можливість кількісної оцінки	Потребує достовірних даних	Оцінка ефективності бюджетних програм
Контрафактний аналіз	Виявлення причинно-наслідкових зв'язків	Обмежена кількість випадків для аналізу	Оцінка впливу політики на конкретні проєкти
Якісний аналіз	Враховує соціальні, політичні та організаційні аспекти	Суб'єктивність висновків	Оцінка впливу нових інструментів політики

Висновки, узагальнені у Таблиці 3.1, були сформовані на основі комплексного аналізу методів оцінки ефективності управлінських рішень у публічному секторі, а також порівняння їхнього застосування в Україні та зарубіжних країнах. Напочатковому етапі було проведено огляд існуючих підходів, що дозволило виявити інструменти, які забезпечують найбільш точну оцінку результативності та впливу управлінських рішень у різних сферах публічного управління.

Далі здійснено порівняння практичного використання цих методів у зарубіжних країнах, зокрема у країнах ЄС та Німеччині, де оцінка ефективності слугує основою для прийняття управлінських рішень, таких як припинення неефективних програм, коригування алгоритмів відбору проєктів, удосконалення процедур їх реалізації та внесення інституційних змін у системі управління тощо. Аналіз показав, що сучасні методи

дозволяють групувати показники за напрямками діяльності органів влади, проводити цілеспрямований аналіз у межах окремих сфер управлінського впливу, порівнювати результати втілення управлінських рішень на території різних громад тощо.

Водночас у практичному застосуванні виявлено низку системних недоліків, серед яких підміна критерію ефективності критерієм результативності, одностороннє оцінювання при формуванні інтегральних показників, а також надмірна кількість оцінюваних параметрів, що ускладнює інтерпретацію отриманих даних та їх використання у прийнятті управлінських рішень.

Досвід Німеччини демонструє, що комплексна оцінка ефективності органів місцевого самоврядування дозволяє змінювати характер взаємодії органів влади у горизонтальному вимірі, підвищувати якість політичного контролю, забезпечувати довгострокове планування та прогнозування результатів реалізації програм, а також порівнювати ефективність різних інструментів регіональної політики.

Таким чином, проблеми оцінювання управлінських рішень у публічному секторі України є комплексними й включають як методологічні, так і організаційні аспекти. Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що впровадження інтегрованих методик, уніфікованих процедур збору даних та комплексного підходу до оцінки ефективності управлінських рішень здатне значно підвищити їх результативність, а також сприяти вдосконаленню системи державного та муніципального управління в Україні.

З огляду на результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що оцінювання ефективності публічного управління ускладнюється низкою об'єктивних та суб'єктивних чинників. Як зазначає Т. О. Корольок, специфіка функціонування публічного сектору зумовлює наявність ряду бар'єрів, серед яких насамперед варто виокремити труднощі ідентифікації та кількісного вимірювання результатів управлінської діяльності. Особливо це стосується соціальних результатів, які переважно

мають нематеріальний характер і проявляються у вигляді якісних змін, що складно піддаються формалізованій оцінці [18, с. 185].

Крім того, значною проблемою є визначення та об'єктивна оцінка витрат, пов'язаних із реалізацією управлінських рішень, зокрема через різноманітність задіяних ресурсів та їхню різну економічну природу. Як наголошує науковець, отримані результати діяльності органів публічної влади не завжди є прямим наслідком впроваджених управлінських заходів. На них можуть істотно впливати зовнішні фактори, зокрема економічна криза, політична нестабільність, стихійні лиха, військові конфлікти тощо. Також важливим обмеженням є наявність часового лагу між прийняттям управлінських рішень і фактичним отриманням результатів, що ускладнює оперативне оцінювання ефективності [18, с. 185].

На нашу думку, до вказаних труднощів доцільно додати ще кілька аспектів, що мають не менш суттєве значення у практиці оцінювання результативності та ефективності публічного управління. Передусім це обмеженість ресурсів - як фінансових, так і кадрових, технічних тощо, що може знижувати можливості реалізації навіть обґрунтованих і перспективних рішень. Додатковою складністю є прогнозування результатів, адже у публічному секторі воно часто здійснюється в умовах високої невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Окремо варто зазначити і політичний тиск, що може впливати на пріоритети, критерії та саму методологію оцінювання і призводити до спотворення об'єктивних результатів та зниження довіри з боку суспільства.

Важливо підкреслити, що проблематика оцінювання результативності та ефективності управлінських рішень у сфері публічного управління має не лише методологічний, але й чітко виражений організаційний та інституційний вимір. Однією з ключових перешкод є відсутність уніфікованої та інтегрованої системи моніторингу, що дозволяла б забезпечувати безперервне й об'єктивне відстеження наслідків управлінських дій. На сьогодні кожний окремий орган влади використовує власні підходи

до збору й обробки даних, що призводить до розпорошеності інформації та неможливості отримання комплексної картини ефективності державної політики.

Крім того, очевидною проблемою виступає недостатній рівень розвитку електронних інструментів збору й аналізу даних. У багатьох випадках державні інституції все ще спираються на застарілі форми звітності, які не дозволяють оперативно виявляти недоліки або адаптувати управлінські рішення до динамічних змін суспільних потреб. Як наслідок, процес оцінювання перетворюється радше на формальність, ніж на дієвий інструмент управління.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що без розбудови уніфікованої та комплексної системи оцінювання управлінських рішень, заснованої на інтеграції статистичних показників, соціологічних досліджень та незалежного аудиту, українська модель публічного управління не зможе вийти на якісно новий рівень розвитку. Лише поєднання методологічної чіткості, сучасних технологій збору даних та інституційної незалежності здатне гарантувати об'єктивність оцінювання та забезпечити підвищення ефективності державної політики.

3.2. Проблеми організації моніторингу та контролю за реалізацією управлінських рішень

Проблематика організації моніторингу та контролю у сфері публічного управління в Україні залишається надзвичайно актуальною. Незважаючи на наявність законодавчо закріплених механізмів, їх практичне функціонування супроводжується рядом суперечностей, зокрема нечіткістю термінології, дублюванням функцій різними органами та браком ефективних інструментів реалізації. Однією з ключових проблем є відсутність чіткого методологічного розмежування між функціями контролю та нагляду, що зумовлює плутанину

як на рівні практики державного управління, так і в нормативно-правових актах.

У межах визначення сутності державного контролю особливого значення набуває доведення методологічної доцільності уніфікації та розмежування понять «контроль» і «нагляд». Такий підхід дозволяє чітко окреслити сфери їх застосування: «зосередити нагляд у державних органах, а контроль розглядати як функцію з проведення випробувань, вимірювань, експертиз, які здійснюють суб'єкти ринку, акредитовані в органах виконавчої влади в установленому порядку» [8, с. 20]. Відповідно, державний контроль має системний характер та охоплює, насамперед, перевірку законності прийнятих органами виконавчої влади рішень.

Розмежування функцій контролю і нагляду дозволяє чіткіше окреслити напрями підвищення ефективності контрольно-наглядової діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. При цьому відмінності між ними проявляються у кінцевій меті та змісті завершальних етапів. Контроль зорієнтований на виявлення відхилень, що можуть бути усунені добровільно-примусовими заходами для забезпечення законності, доцільності та результативності діяльності. Водночас нагляд спрямований на фіксацію порушень обов'язкових вимог і передбачає обов'язкове застосування примусових заходів у формі попередження, припинення, відновлення чи покарання.

Таким чином, позитивний аспект державного контролю проявляється у коригуванні недоліків, забезпеченні розвитку досягнутих результатів та інформуванні органів влади про виявлені проблеми, тоді як негативний аспект полягає у виявленні порушень норм законодавства та передачі інформації до правоохоронних органів для притягнення винних до відповідальності [8, с. 20].

Моніторинг у свою чергу виступає складовим елементом контрольної функції держави, проте має власну специфіку. Він полягає у безперервному відстеженні стану реалізації управлінських рішень і дозволяє не лише

виявляти відхилення, а й прогнозувати їхні можливі наслідки. Важливо зазначити, що в сучасних умовах, зокрема в умовах повномасштабної війни, відбувається активізація процесів залучення інститутів громадянського суспільства до здійснення моніторингу та контролю на різних рівнях. Одним із ключових інструментів забезпечення прозорості та підзвітності влади стає громадський моніторинг.

Наявність ефективних механізмів громадського контролю свідчить про демократизацію публічного управління, що підтверджується прийняттям «Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки» [3]. Її реалізація спрямована на створення сприятливих умов для розвитку громадянського суспільства, формування різноманітних форм демократії участі та налагодження співпраці між органами державної влади, органами місцевого самоврядування й громадянськістю. У цьому контексті громадський контроль розглядається як різновид публічного контролю, що здійснюється саме інститутами громадянського суспільства [3].

Таким чином, ефективна організація моніторингу та контролю за реалізацією управлінських рішень вимагає одночасного вдосконалення інституційної бази, нормативного розмежування понять «контроль» і «нагляд», а також активного залучення громадянського суспільства до цих процесів.

Окремої уваги заслуговує проблематика громадського моніторингу управлінських рішень. У сучасних умовах громадські організації та незалежні ініціативи дедалі частіше позиціонуються як важливий суб'єкт контролю за діяльністю органів влади. Однак на практиці механізми громадського моніторингу залишаються недостатньо інституціоналізованими та обмеженими у своїй дієвості. Насамперед це пов'язано з нерівномірним розвитком громадянського суспільства в різних регіонах країни, відсутністю стабільного фінансування громадських ініціатив, а також зі слабкою нормативно-правовою регламентацією їхніх повноважень. Внаслідок цього

результати громадських перевірок нерідко сприймаються органами влади як дорадчі, а не як обов'язкові до врахування у процесі ухвалення управлінських рішень.

Таким чином, громадський контроль не набуває системного характеру й здебільшого залишається інструментом тиску або ситуативної реакції на окремі проблеми. Поряд із громадським моніторингом важливу роль у забезпеченні прозорості та результативності управлінських рішень відіграють й інші суб'єкти контролю.

Парламентський контроль в Україні є важливим інструментом забезпечення підзвітності та прозорості діяльності органів державної влади, а також ефективності реалізації державної політики. Він здійснюється як безпосередньо Верховною Радою України, так і через її профільні комітети, Рахункову палату та інших уповноважених суб'єктів. Основна мета парламентського контролю полягає у перевірці законності, доцільності та ефективності прийнятих управлінських рішень, а також у своєчасному виявленні проблем, що можуть заважати реалізації державних стратегій.

Особливу увагу в механізмі парламентського контролю займає діяльність Рахункової палати України, що виконує функції державного зовнішнього фінансового контролю та забезпечує оцінку ефективності реалізації соціально-економічної стратегії держави. Зокрема, вона здійснює контроль у законопроектній сфері, у питаннях кредитування, правозахисної діяльності та використання доходів і видатків державного бюджету України. Для ефективного виконання конституційно визначених повноважень Рахункова палата потребує удосконалення внутрішніх процедур на центральному, регіональному та місцевому рівнях.

Цей процес ускладнюється як внутрішніми викликами, пов'язаними з організаційною структурою та ресурсним забезпеченням інституції, так і зовнішніми - зростаючими вимогами суспільства та динамічними змінами політичного середовища. Крім того, євроінтеграційний поступ зумовлює необхідність адаптації діяльності державних органів до стандартів ЄС, що

підвищує вимоги до прозорості та результативності парламентського контролю [8, с. 20].

В умовах повномасштабної російської агресії парламентський контроль набуває додаткових функцій, спрямованих на забезпечення національної безпеки та фінансової стабільності. Державна служба фінансового моніторингу України (далі - ДСФМ) сконцентрувала зусилля на виявленні та запобіганні фінансовим злочинам, пов'язаним із відмиванням коштів, фінансуванням тероризму та забезпеченням ресурсів для озброєння агресора. Ключові ресурси ДСФМ спрямовувалися на відстеження фінансових потоків, ідентифікацію колаборантів та зрадників, а також виявлення каналів матеріальної підтримки диверсійно-розвідувальних груп та коригувальників вогню [38, с. 181]. Така специфіка контролю підкреслює необхідність адаптації процедур парламентського нагляду до умов воєнного стану, коли ключовим стає оперативне реагування на ризики для безпеки та фінансової стабільності держави.

Таким чином, парламентський контроль в умовах воєнного стану поєднує класичні функції оцінки ефективності та законності управлінських рішень із надзвичайними завданнями щодо фінансової безпеки та протидії загрозам державному суверенітету. Це потребує підвищеної координації між органами парламентського контролю, державними аудиторськими структурами та спеціалізованими службами, а також розвитку системи внутрішніх процедур, що забезпечують своєчасність і об'єктивність моніторингу.

Внутрішній аудит у системі органів виконавчої влади є важливим інструментом оцінки ефективності управлінських рішень, своєчасного виявлення недоліків у роботі підрозділів та підвищення якості державного управління. Однак на практиці його реалізація стикається з низкою проблем, що знижують реальну ефективність цього механізму контролю. Однією з ключових проблем є формальний підхід до здійснення внутрішнього аудиту, коли контроль перетворюється на «паперову процедуру», що фіксує

виконання формальних вимог, але не передбачає глибинного аналізу ефективності управлінських рішень і процесів. Такий підхід обмежує можливості аудиту впливати на поліпшення функціонування органу виконавчої влади, а отримані результати часто не використовуються для системних змін або вдосконалення процедур.

Суттєвим недоліком є підпорядкованість внутрішніх аудиторів керівникам органів, у яких вони працюють. Це призводить до відсутності належної незалежності та об'єктивності перевірок, що негативно впливає на виявлення реальних проблем у діяльності органу. У таких умовах аудит ризикує перетворитися на формальність, де його функції зводяться до підтвердження вже прийнятих рішень, а не до виявлення системних прорахунків.

Крім того, існує ризик використання внутрішнього аудиту як інструменту «прикриття» управлінських рішень, що є особливо небезпечним у періоди підвищеної політичної або фінансової нестабільності. Замість підвищення ефективності аудиторські процедури можуть слугувати для легітимізації рішень, які потребують додаткового контролю або корекції.

Таким чином, для підвищення ефективності внутрішнього аудиту у системі виконавчої влади необхідним є забезпечення його незалежності, підвищення аналітичної складової перевірок, а також впровадження механізмів, що дозволяють використовувати отримані результати для системних удосконалень управлінських процесів. Тільки за таких умов внутрішній аудит може виконувати свою функцію реального інструменту контролю та оцінки ефективності державного управління.

Однією з найбільш виразних проблем реалізації регіональних стратегій в Україні є недостатня якість організації процесів контролю та моніторингу їх виконання, а також брак належного інструментарію для отримання достовірної інформації, що могла б стати основою ухвалення ефективних управлінських рішень [38, с. 181]. У цьому контексті важливим є формування цілісної системи моніторингу, яка передбачала б безперервне відстеження

результатів реалізації стратегій, їх співставлення із запланованими завданнями та коригування управлінських рішень у випадку виявлення відхилень. Відповідно до європейських практик публічного управління, функції моніторингу виконання стратегій розвитку регіонів мають бути закріплені за спеціально визначеними інституційними структурами, проте залучення представників бізнесу та громадянського суспільства здатне суттєво підвищити якість та об'єктивність цього процесу [7].

Актуальність впровадження системи моніторингу та оцінювання реалізації регіональних стратегій зросла після схвалення «Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» [21]. Саме цей документ уперше визначив засади моніторингу та оцінювання реалізації програм регіонального розвитку, заклавши логіку побудови системи «стратегічні цілі – пріоритетні напрями – показники результативності». Він також акцентував увагу на необхідності оцінювати не лише факт досягнення окремих завдань, але й ефективність їх виконання, а також на важливості обговорення результатів моніторингу із залученням громадськості та бізнесу. Подальший етап пов'язаний із затвердженням «Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» [4], що зобов'язала регіони розробляти власні стратегії розвитку, що мали забезпечити довгострокову стабільність та стати основою сталого економічного зростання.

Сучасним етапом розвитку регіональної політики стало затвердження постанови Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2023 р. № 816 [5], що встановлює оновлені вимоги щодо розроблення регіональних стратегій і планів заходів, проведення моніторингу їх реалізації та підготовки висновків про відповідність проектів стратегічним цілям і пріоритетам Державної стратегії регіонального розвитку України. Відповідно до цього Порядку, розроблення стратегій і планів заходів здійснюється з урахуванням оцінки потреб заінтересованих сторін та бенефіціарів, гендерного впливу, смарт-спеціалізації та територіально-орієнтованого підходу, а моніторинг передбачає відстеження проміжних і цільових показників досягнення цілей,

оцінку ефективності виконання завдань і публічне оприлюднення результатів через офіційні веб-сайти та єдину геоінформаційну систему [5].

Проведений аналіз показав наявність низки проблем, пов'язаних як із формуванням регіональних стратегій, так і з практикою їхнього моніторингу. Серед ключових аспектів, що потребують постійного відстеження, варто виокремити прогрес у реалізації проєктних завдань, рівень фактичних витрат ресурсів, зміни в організаційній структурі виконавців та зовнішньому середовищі, які можуть впливати на інституційну спроможність регіонів. Важливим завданням є також перевірка відповідності оперативних цілей стратегічним пріоритетам та оцінка їхньої актуальності в умовах динамічних змін. Однак на практиці визначити успішність реалізації цілей часто виявляється складно, оскільки не завжди очевидним є прямий зв'язок між виконанням конкретного завдання та досягненням стратегічного результату. Саме тому доцільним є використання системи індикаторів, узгоджених із цілями вищого рівня, що дозволяє забезпечити єдність оцінювання на локальному, регіональному та національному рівнях.

Додатковою проблемою є обмеженість статистичної бази, на якій ґрунтується державний моніторинг. Значна частина соціально-економічних процесів, зокрема масштаби тіньової економіки, рівень самозайнятості населення, реальні доходи громадян, залишаються поза межами офіційної звітності. Це суттєво знижує достовірність та аналітичну цінність даних, руйнуючи й без того вразливу систему регіональної статистики. За таких умов виникає необхідність не лише у вдосконаленні інституційної спроможності органів влади здійснювати якісний моніторинг, а й у застосуванні інноваційних інформаційно-аналітичних інструментів, інтеграції незалежних соціологічних та економічних досліджень, а також активнішому залученні громадськості до обговорення проміжних і кінцевих результатів.

Таким чином, ефективний моніторинг регіональних стратегій має відповідати низці вимог: він повинен бути об'єктивним і прозорим;

здійснюватися на постійній та системній основі; забезпечувати інформування зацікавлених сторін; включати контроль за своєчасним виконанням заходів та оперативне реагування на ризики; створювати можливість коригування програм на основі отриманих даних; а також формувати індикатори, що дозволяють оцінювати як проміжні, так і кінцеві результати розвитку регіонів.

Однією з ключових проблем сучасного публічного управління є фрагментарність системи контролю, що проявляється у відсутності єдиної скоординованої структури між різними суб'єктами контролю. На практиці це призводить до того, що окремі органи та інституції діють відокремлено, що спричиняє як дублювання функцій, так і появу «білих плям», де контроль практично не здійснюється. Додатковим чинником, що поглиблює проблему, є брак ефективного обміну інформацією між різними гілками та ланками контролю. Відсутність налагоджених каналів комунікації та узгоджених процедур передачі даних ускладнює використання контрольної інформації для прийняття управлінських рішень і запобігання порушенням.

Як наслідок, ефективність контролю значно знижується: навіть при наявності численних суб'єктів контролю, їхні дії не завжди впливають на покращення якості та результативності управлінських рішень. Фрагментарність системи контролю створює ризики, що окремі недоліки або порушення залишаються непоміченими, а прийняті управлінські рішення не отримують належної оцінки та коригування. Подолання цієї проблеми потребує створення інтегрованої системи контролю, що передбачає узгоджені механізми взаємодії всіх суб'єктів, обмін достовірною інформацією та координацію заходів, що забезпечить реальний вплив контролюючих процедур на підвищення ефективності публічного управління.

Підсумовуючи, проблематика організації моніторингу та контролю за реалізацією управлінських рішень у сфері публічного управління в Україні свідчить про наявність численних системних викликів. До них належать

формальна реалізація внутрішнього аудиту, недостатня інституціоналізація громадського контролю, обмежена статистична база, фрагментарність діяльності різних суб'єктів контролю та слабка координація між ними. Для підвищення ефективності державного управління необхідним є комплексне вдосконалення нормативної, організаційної та інформаційної бази контролю, забезпечення прозорості та незалежності аудиторських процедур, а також інтеграція зусиль всіх суб'єктів у єдину систему моніторингу та контролю, здатну оперативно реагувати на виклики та забезпечувати об'єктивну оцінку результативності управлінських рішень.

3.3. Напрями вдосконалення методології оцінювання управлінських рішень

З огляду на очікувані передумови повоєнної відбудови національного господарства та відповідні суспільні трансформації, питання оцінювання ефективності державного управління та публічного адміністрування набуває особливої актуальності. Об'єктивне визначення результатів діяльності органів влади та проведення систематичних аналітичних зрізів надає можливість не лише своєчасно виявляти існуючі проблеми, а й оперативно формувати рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів на всіх рівнях публічного адміністрування.

Сучасний стан публічного управління характеризується значною складністю взаємодії органів державної влади, різноманітністю завдань і високим рівнем суспільних очікувань, що вимагає не лише вдосконалення процедур управління, а й удосконалення методів оцінювання управлінських рішень, що є ключовим інструментом забезпечення ефективності та результативності державного адміністрування.

У зарубіжній практиці оцінювання ефективності управлінських рішень здійснюється через системний аналіз ресурсів, процесів та результатів діяльності органів влади. Такі підходи передбачають поєднання економічних,

соціальних та адміністративних критеріїв, що дозволяє комплексно оцінити ефективність управлінських рішень у контексті досягнення стратегічних цілей держави. Зокрема, широко використовуються методи порівняльного аналізу бюджетних витрат та результатів виконання управлінських програм, оцінювання відповідності процесів управління стандартам і нормативам, а також вимірювання впливу управлінських рішень на соціально-економічний розвиток [17, с. 73; 35].

Вітчизняна практика оцінювання управлінських рішень базується на аналогічних принципах, проте має свої специфічні особливості. Основними критеріями оцінки результативності виступають ступінь виконання розпоряджень, дотримання регламентів та обмежень, а також здатність органу влади досягати запланованих соціальних ефектів. Водночас сучасні підходи визнають необхідність інтеграції якісних та кількісних показників, що дозволяє оцінювати як прямі, так і непрямі результати управлінської діяльності [17, с. 73].

Однією з головних проблем сучасних систем оцінки є труднощі кількісного вимірювання соціальних ефектів управлінських рішень. Агресивно агреговані індикатори, що характеризують діяльність органів влади, здебільшого мають якісний характер, що ускладнює встановлення кореляції між ресурсами, вкладеними в управлінський процес, і досягнутими результатами. Як наслідок, оцінювання часто зосереджується на формальних ознаках виконання завдань, не забезпечуючи повної картини ефективності [17, с. 73].

Іншим аспектом є невідповідність уніфікованих методик моніторингу конкретним умовам діяльності органів на територіях. Внаслідок цього результати оцінювання можуть не враховувати локальні особливості та специфіку управлінських процесів, що призводить до суб'єктивних висновків і обмежує можливості для об'єктивного аналізу ефективності управління [35].

Сучасні наукові розробки пропонують виділяти три основні групи критеріїв оцінювання ефективності управлінських рішень [17, с. 73]:

функціональні критерії – оцінюють ступінь виконання завдань, відповідність процесів управління встановленим стандартам і регламентам, а також організаційні аспекти діяльності органу влади;

витратні критерії – дозволяють оцінити економічну ефективність, раціональність використання ресурсів та співвідношення витрат і досягнутих результатів;

соціальні та спеціальні критерії – фокусуються на оцінюванні соціального ефекту управлінських рішень, задоволенні потреб суспільства та відповідності діяльності органу влади очікуванням клієнтів державних послуг [17, с. 73].

Зазначений підхід забезпечує комплексність і цілісність оцінювання, оскільки дозволяє співставити ресурси, витрачені на реалізацію управлінських рішень, із досягнутими результатами та суспільним ефектом.

Виходячи з аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду, можна виділити пріоритетні напрями удосконалення методології оцінювання управлінських рішень:

розширення системи комплексних критеріїв: необхідно поєднувати показники ресурсного забезпечення, проміжних результатів та кінцевих соціальних ефектів, що дозволяє оцінювати не лише економічну доцільність управлінських рішень, а й їхній реальний вплив на розвиток суспільства [17, с. 73];

інтеграція кількісних і якісних методів оцінки: застосування методів статистичного аналізу, соціологічних досліджень та економічного моделювання дозволяє отримати більш точну та об'єктивну картину результатів управлінської діяльності, включаючи непрямі та довгострокові ефекти [17, с. 73; 35];

адаптація методики до територіальних особливостей: стандартизовані підходи не завжди враховують локальні умови, тому необхідно розробляти

адаптивні моделі оцінювання, що враховують специфіку діяльності конкретних органів влади на рівні регіонів та територіальних громад [35];

використання цифрових та аналітичних інструментів: впровадження сучасних інформаційних систем управління, баз даних та інструментів аналізу великих даних забезпечує своєчасне та достовірне отримання інформації для оцінки управлінських рішень, підвищує об'єктивність та прозорість процесу оцінювання [17, с. 73; 35];

розвиток методів оцінювання соціальної ефективності: особлива увага приділяється визначенню ступеня задоволення потреб суспільства, впливу на якість державних послуг та досягнення суспільних цілей, що дозволяє формувати управлінські рішення, що мають високий соціальний ефект та відповідають стратегічним пріоритетам держави [17, с. 73];

комплексне порівняння цілей і результатів: важливо забезпечити порівняння цілей, визначених програмними документами, із досягнутими результатами, а також оцінку суспільних витрат на реалізацію управлінських рішень [17, с. 73; 35].

Впровадження зазначених напрямів удосконалення методології оцінювання управлінських рішень дозволяє підвищити ефективність управління державними органами, забезпечити більшу прозорість та підзвітність публічної влади, а також оптимізувати використання ресурсів з урахуванням соціальних потреб суспільства. Системне удосконалення методології оцінювання управлінських рішень має забезпечити:

комплексну оцінку ефективності та результативності діяльності державних органів;

інтеграцію кількісних та якісних показників;

врахування соціальної ефективності та територіальних особливостей;

використання сучасних цифрових інструментів для об'єктивного аналізу;

забезпечення відповідності управлінських рішень стратегічним цілям та суспільним очікуванням.

Впровадження зазначених підходів сприятиме формуванню комплексної системи оцінювання управлінських рішень, що буде відповідати сучасним вимогам державного менеджменту та принципам публічного управління.

Проведений аналіз сучасних теоретичних і практичних моделей оцінювання ефективності державного управління свідчить про перевагу тих систем, що використовують комплексний синтезований показник. Такий показник інтегрує кількісні та якісні параметри досягнення конкретних цілей органу публічного управління, враховує економічність використання ресурсів і відображає результативну складову діяльності державних органів у контексті функціонування національної економіки в цілому [39, с. 53].

Доцільність застосування синтезованих показників зумовлена тим, що вони дозволяють отримати більш повну і достовірну оцінку ефективності управлінських рішень, поєднуючи показники ресурсного забезпечення, проміжних результатів та кінцевого соціально-економічного ефекту. Водночас інтеграція кількісних і якісних характеристик забезпечує можливість враховувати як формальні аспекти виконання завдань, так і фактичний вплив управлінських рішень на розвиток суспільства, що особливо важливо в умовах трансформацій та постконфліктного відновлення. Крім того, синтезовані показники сприяють підвищенню прозорості і підзвітності публічного управління, оскільки дозволяють зіставляти заплановані цілі з досягнутими результатами та оцінювати ефективність витрачання бюджетних і адміністративних ресурсів [39, с. 53].

У довгостроковій перспективі такий підхід формує методологічну основу для стратегічного планування і прийняття рішень, що сприяють відновленню і розвитку національного господарства, підвищенню якості державних послуг та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку.

Висновок до Розділу

Проведений аналіз проблем та напрямів вдосконалення оцінки ефективності управлінських рішень у публічному управлінні дозволяє зробити кілька ключових висновків. По-перше, існуючі підходи до оцінювання мають низку типових недоліків, серед яких переважання формальних критеріїв виконання завдань над якісними результатами, недостатня інтеграція кількісних і якісних показників, а також уніфікованість методик, що не враховує локальні особливості діяльності органів влади.

По-друге, організація моніторингу та контролю за реалізацією управлінських рішень потребує значного вдосконалення. Недостатня системність збору та аналізу даних, обмежена прозорість процедур та відсутність уніфікованих методичних підходів до оцінки результативності управлінських процесів ускладнюють об'єктивну оцінку ефективності державного управління.

По-третє, сучасна науково думка свідчить про необхідність впровадження комплексної методології оцінювання управлінських рішень, що передбачає поєднання функціональних, витратних та соціальних критеріїв, інтеграцію кількісних і якісних методів оцінки, врахування територіальних особливостей, застосування цифрових інструментів для збору та обробки даних, а також орієнтацію на досягнення стратегічних цілей і соціального ефекту від діяльності органів влади.

Впровадження зазначених напрямів дозволяє підвищити об'єктивність, прозорість та результативність оцінювання управлінських рішень, створити основу для ефективного управління ресурсами, своєчасного виявлення проблем та формування рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів. У довгостроковій перспективі це сприятиме розвитку адаптивної системи публічного управління, здатної забезпечувати якість державних послуг, оптимальне використання ресурсів і досягнення суспільних цілей в

умовах трансформацій та постконфліктного відновлення національного господарства.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження теоретико-методологічних та практичних аспектів оцінки ефективності управлінських рішень у публічному управлінні було проведено комплексний аналіз сутності управлінських рішень, механізмів їх реалізації, а також проблем і напрямів удосконалення оцінювання результативності та ефективності управлінської діяльності.

У результаті проведеного дослідження було досягнуто поставленої мети, що полягала у всебічному аналізі теоретико-методологічних та практичних аспектів процесу оцінювання результативності й ефективності управлінських рішень у сфері публічного управління.

У першому розділі розкрито ключові категорії та ознаки управлінських рішень у сфері публічного управління. З'ясовано, що ефективність і результативність управлінських рішень тісно пов'язані, проте мають різну функціональну спрямованість: ефективність характеризує співвідношення досягнутих результатів і використаних ресурсів, тоді як результативність - ступінь досягнення конкретних цілей незалежно від витрат. Проведений аналіз методів оцінювання - порівняльного аналізу, системного підходу, SWOT-аналізу, соціологічних досліджень та економіко-аналітичних моделей - дозволив розробити інтегровану модель оцінки управлінських рішень, що забезпечує комплексну оцінку як кількісних, так і якісних аспектів діяльності органів влади та довгострокову стійкість досягнутих результатів.

Другий розділ присвячено організації реалізації управлінських рішень, зокрема ролі структури, поетапності процесу та розподілу відповідальності між суб'єктами виконання. Визначено, що моніторинг і контроль є невід'ємними інструментами забезпечення результативності та адаптивності управлінських рішень. Крім того, управління ризиками є ключовим елементом стабільності публічного управління, оскільки своєчасне виявлення, оцінка та нейтралізація ризиків підвищують стійкість управлінських процесів та сприяють досягненню стратегічних цілей.

У третьому розділі здійснено комплексний аналіз проблем оцінки ефективності управлінських рішень та запропоновано напрями вдосконалення методології. Встановлено, що сучасні підходи мають типові недоліки, серед яких переважання формальних критеріїв, недостатня інтеграція кількісних і якісних показників, а також уніфікованість методик без врахування територіальних особливостей. Водночас наукова практика доводить необхідність впровадження комплексної методології оцінювання, яка поєднує функціональні, витратні та соціальні критерії, інтегрує кількісні та якісні методи, використовує сучасні цифрові інструменти та орієнтується на досягнення стратегічних цілей і соціального ефекту.

Таким чином, результати проведеного дослідження засвідчують необхідність системного підходу до удосконалення практики оцінювання управлінських рішень у публічному секторі. Для підвищення їхньої результативності та ефективності доцільно: по-перше, вдосконалювати систему комплексних критеріїв оцінки, поєднуючи показники ресурсного забезпечення, проміжних результатів і кінцевих соціальних ефектів; по-друге, інтегрувати кількісні та якісні методи аналізу з метою формування достовірної картини управлінських процесів; по-третє, адаптувати методологію оцінювання до специфіки локальних умов функціонування органів влади; по-четверте, впроваджувати сучасні цифрові інструменти та аналітичні платформи для забезпечення прозорості й підзвітності процедур; і, нарешті, орієнтувати управлінські рішення на досягнення стратегічних цілей розвитку держави та задоволення ключових соціальних потреб суспільства.

Впровадження зазначених рекомендацій сприятиме підвищенню результативності та ефективності управлінських рішень, забезпеченню належного рівня публічного управління, оптимізації використання ресурсів та досягненню соціально-економічних цілей держави в умовах трансформацій та постконфліктного відновлення національного господарства.

Отримані результати мають прикладний характер і можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування для підвищення якості ухвалення управлінських рішень, а також для запровадження більш прозорих і результативних механізмів контролю їх реалізації. Практичні рекомендації дослідження можуть бути впроваджені у процесі розроблення стратегічних програм розвитку, формування системи індикаторів оцінки ефективності управлінських рішень та удосконалення управлінської діяльності з урахуванням цифрових технологій.

Перспективним є поглиблене вивчення питань інтеграції інструментів штучного інтелекту та великих даних у процес оцінювання управлінських рішень, дослідження міжнародного досвіду оцінювання результативності публічного управління, а також розробка практичних моделей адаптації методик оцінювання до умов діяльності конкретних органів влади на різних рівнях, що дозволить забезпечити подальший розвиток теорії та практики оцінювання управлінських рішень з урахуванням сучасних викликів та потреб суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Верховна Рада України; Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.08.2025).
2. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 47, ст.256. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.08.2025).
3. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки: Указ Президента України від 27.09.2021 № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> (дата звернення: 10.08.2025).
4. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932 (втратила чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 17.08.2025).
5. Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 № 816. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#n94> (дата звернення: 17.08.2025).
6. Про затвердження національних стандартів України та скасування національного стандарту: Держспоживстандарт України; Наказ

від 03.09.2007 № 209. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0209609-07#Text> (дата звернення: 01.08.2025).

7. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-strategiyiregionalnogo-rozvitku-na-20212027-t50820> (дата звернення: 17.08.2025).

8. Бахтіна Ю. С. Удосконалення державного управління за допомогою правового моніторингу. *Науковий вісник УжНУ. Серія «Право»*. 2019. №54. С. 120-123.

9. Берізко В. М. Щодо питання понятійного апарату «фінансовий моніторинг». *Право України*, № 12, 2006. С. 52–53.

10. Гаращук В. М. Контроль та нагляд у державному управлінні. Х.: Фоліо, 2002. 176 с.

11. Гасюк, І. Управлінські рішення в публічному управлінні: монографія. І. Л. Гасюк, О. М. Іваній. Суми: СумДПУ, 2024. 317 с.

12. Грубя С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*, № 11, 2017. С. 201-204.

13. Енциклопедичний словник з державного управління. за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна ; НАДУ. Київ, 2010. 820 с.

14. Іванюк В, Круп'як Л. Особливості прийняття ефективних управлінських рішень у системі публічного управління. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*. Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 2024. С. 191-194.

15. Іщенко М. І., Адамовська В. С., Краснова Г. М. Особливості оінки ефективності прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування. *Електронне видання «Державне управління: удосконалення та розвиток»*, 2019, № 6. 6 с.

16. Коваль Я. С. Концептуальний аспект прийняття державно-управлінських рішень у сфері державної безпеки. *Сучасний науковий журнал*, (1(1), 2023. С. 97-105.
17. Коваленко Є. О. Методологія оцінювання ефективності державного управління якістю життя населення. *Право та державне управління*, 2016, № 1. С. 70-75.
18. Королук Т. О. Сучасні підходи до оцінювання ефективності публічного управління. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід*, № 24, 2023. С. 181-187.
19. Красноруцький О. О. Напрями вдосконалення оцінки ефективності публічного адміністрування. О. О. Красноруцький, Т. А. Власенко, С. П. Галич. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*, Вип. 3, 2016. С. 45–54.
20. Левіна-Костюк, М., Мельничук, О., Телічко, Н. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації *Економіка та суспільство*, No 43, 2022, 9 с.
21. Лендшел М., Винницький Б., Ратейчак Ю. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні. Київ: К.І.С., 2007. 120 с.
22. Малиновський В. Я. Державне управління. К.: Атіка, 2003. 573 с.
23. Механізми реалізації регіональної політики: оцінка ефективності та напрями удосконалення : монографія. наук. ред. С. Л. Шульц ; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2018. 205 с.
24. Мішеніна Г. А. Моніторинг і оцінювання управлінської діяльності: конспект лекцій для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» всіх форм навчання. Г. А. Мішеніна, Я. В. Кобушко. Суми: СумДУ, 2022. 138 с.
25. Натальська Н. Б. Управлінські рішення: сутність, підготовка, прийняття і реалізація: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня

«магістр»: 281 «Публічне управління та адміністрування». ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2024. 86 с.

26. Нікіфоренко В. С. Особливості прийняття державно-управлінських рішень у сфері прикордонної безпеки. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018, Вип. 2 (23) Т. 3. С. 194–198.

27. Овдіюк О., Степура М. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень. *Наукові горизонти*, 2019, № 3 (76). С. 72-79.

28. Овдіюк О. Технологія формування економічного механізму прийняття управлінських рішень. *Наукові горизонти*, 2020, № 8 (93). С. 6571.

29. Онофрійчук Д. Запровадження ризик-менеджменту у функціональну діяльність публічних інститутів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, 2020. Вип. 25. С. 94-101.

30. Оробей В. В. SWOT – аналіз в истемі публічного управління розвитком інфраструктури життєзабезпечення сільських територій в Україні. *Наукові інновації та передові технології*, № 12(26), 2023. С. 146-155.

31. Подвірна Н. Умови ефективності управлінських рішень. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*, Вип. 11, Львів, 2011. С. 118-122.

32. Приходченко Л. Ефективність державного управління: критерії і підходи до оцінювання. *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр.* Вип. 3 (15). Х.: Магістр, 2006. С. 139-146.

33. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): підручник. НАДУ. Київ, 2012. 544 с.

34. Соколов А. В. Сучасні підходи до оцінки якості державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, № 4. 2014. 4 с.

35. Сучасні підходи до оцінки якості державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 4. URL: http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&

P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=A
SP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Duur_2014_4_13 (дата
звернення: 20.08.2025).

36. Таньчук О. А. Основні підходи до оцінювання ефективності публічного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 3. С. 63-71.

37. Ющик О. О. Управлінське рішення: до визначення поняття та видів. *Часопис Київського університету права*, (3), 2023. С. 30-34.

38. Якубів В. М., Попадинець Н. М., Максимів Ю. В. Моніторинг соціально-економічних процесів розвитку регіону: теоретичний і прикладний аспекти. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2017. Випуск 13. Т. 1. С. 176-184.

39. Яремко І. І. Ефективність публічного управління та адміністрування: проблеми та напрями вдосконалення процесів оцінювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, № 1 (7), 2022. С. 49-56.

40. Яремко І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Грааль науки*, 2021 (7), С. 57-61.

41. R. Baldwin, A. Venables. Spiders and snakes: Offshoring and agglomeration in the global economy», *Journal of International Economics*, vol.90, is.2, pp. 245–254, 2013.