

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Інститут заочного та дистанційного навчання
Кафедра конституційного права та прав людини**

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

**на тему: «ПРИНЦИПИ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»**

Виконав: здобувач 2 курсу 4 групи
Спеціальність 281 «Публічне управління та
адміністрування»

Горін Максим Олександрович

Індивідуальний навчальний план № 24-25 1.6 МПЧ 9

Мобільний телефон: +380502286623

Науковий керівник:

Доцент кафедри конституційного права та прав
людини, кандидат юридичних наук

Чеханюк Леся Володимирівна

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

15» грудня 2025 р., протокол № 5

завідувач кафедри конституційного права та прав
людини

доктор юридичних наук, доцент

Сергій ХАЛЮК

Київ-2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	7
1.1. Сутність, структура та функції управлінських рішень.....	7
1.2. Теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень.....	18
1.3. Історико-правовий аналіз процесу прийняття управлінських рішень.....	30
РОЗДІЛ 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ.....	41
2.1. Законодавчі та нормативно-правові засади прийняття управлінських рішень у системі МВС України.....	41
2.2. Організаційні аспекти управлінських рішень: аналіз існуючих підходів та їх ефективність.....	52
2.3. Міжнародний досвід та можливості його адаптації в діяльності органів внутрішніх справ України.....	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МВС УКРАЇНИ.....	70
3.1. Оптимізація управлінських рішень на основі сучасних технологій.....	70
3.2. Запровадження механізмів забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень.....	79
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у МВС України.....	86
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

Актуальність теми визначається ключовою роллю ефективного управління у забезпеченні стійкого функціонування організацій, державних установ і бізнес-структур в умовах постійних соціально-економічних трансформацій. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується високим рівнем нестабільності, швидкістю змін, цифровізацією, глобалізаційними викликами, а також зростанням ролі людського капіталу та знань. В таких умовах прийняття управлінських рішень потребує нових підходів, заснованих на системності, раціональності, науковості, гнучкості та відповідальності. Недостатня увага до цих принципів може призвести до неефективності діяльності, втрати конкурентних переваг і навіть до кризи управління.

Підготовка управлінських рішень є не менш важливим процесом, оскільки саме на цьому етапі формується якісна інформаційна база, аналізуються альтернативи, враховуються ризики та забезпечується участь зацікавлених сторін. Враховуючи підвищені вимоги до прозорості, обґрунтованості та стратегічної орієнтації управлінських дій, особливої актуальності набуває дослідження принципів, які повинні лежати в основі кожного етапу прийняття рішень. У цьому контексті важливо переосмислити існуючі управлінські практики та адаптувати їх до нових умов, що вимагає наукового аналізу, обґрунтування та узагальнення ефективних підходів.

Крім того, в сучасних умовах особливої уваги потребує врахування етичних, правових і соціальних аспектів управлінських рішень, адже управлінська діяльність безпосередньо впливає на добробут працівників, функціонування організацій і розвиток суспільства в цілому. Відсутність або нехтування основними принципами управління може призвести до неефективності рішень, втрати довіри до керівництва, а в масштабах держави — до зниження якості публічної політики.

У сучасних умовах, коли МВС України виконує важливу роль у стабілізації внутрішньої ситуації, протидії новим загрозам, зокрема гібридним та

інформаційним, надзвичайно важливою є здатність системи МВС оперативно й професійно ухвалювати управлінські рішення, що базуються на аналітичному мисленні, достовірних даних, міжвідомчій координації та дотриманні правових і етичних стандартів. Високий рівень суспільних очікувань щодо прозорості та ефективності діяльності МВС, а також складність сучасних викликів — від бойових дій і забезпечення правопорядку до реформування сектору безпеки — зумовлюють необхідність удосконалення процесів підготовки управлінських рішень. Це передбачає розробку чітких принципів, які сприятимуть прийняттю зважених, стратегічно обґрунтованих і водночас гнучких рішень у межах правоохоронної системи. У цьому контексті важливо враховувати як особливості правового регулювання діяльності МВС, так і нові підходи до публічного управління, включно з елементами електронного урядування, ризик-менеджменту, командної роботи та соціальної відповідальності.

Питання принципів управлінських рішень досліджували такі вітчизняні науковці: К.А. Бугайчук, Ю.Є. Вороніна, Л.В. Гонюкова, Є.А. Горбань, В.А. Довженко, О.І. Зварич, М.О. Кравченко, С.П. Потеряйко, Н.М. Шведа, О.М. Штиршов та ін.

Метою дослідження є комплексне дослідження теоретичних засад і практичних підходів до організації процесу підготовки та прийняття управлінських рішень з урахуванням сучасних викликів і трансформацій в системі управління.

Для досягнення мети було поставлено наступні **завдання**:

- з'ясувати сутність, структура та функції управлінських рішень;
- розглянути теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень;
- здійснити історико-правовий аналіз процесу прийняття управлінських рішень;
- охарактеризувати особливості управлінських рішень в системі МВС України;
- дослідити оптимізацію управлінських рішень на основі сучасних технологій;

- запропонувати шляхи вдосконалення управлінських рішень в системі МВС.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі організації, підготовки та реалізації управлінських рішень в системі публічного та приватного управління.

Предметом дослідження є теоретико-правові основи процесу підготовки та прийняття управлінських рішень.

Методологічною основою дослідження є сукупність наукових принципів, теорій, концепцій і методів, що забезпечують системне, цілісне й об'єктивне вивчення обраної тематики. Базовими принципами дослідження є принцип науковості, який передбачає опору на сучасні досягнення управлінської науки; принцип системного підходу, що дозволяє розглядати процес прийняття рішень як багаторівневу взаємодію елементів управлінської системи; принцип об'єктивності, що забезпечує неупереджений аналіз; принцип поєднання теорії і практики, який сприяє практичній орієнтованості дослідження; а також принцип розвитку, що враховує динаміку управлінських процесів в умовах сучасних трансформацій.

Теоретичну основу дослідження становлять класичні й сучасні теорії управління, зокрема теорія прийняття рішень, теорія раціонального вибору, поведінкова теорія управління, а також концепції стратегічного управління, публічного адміністрування, адаптивного та антикризового управління. Значну увагу приділено також концепціям good governance, evidence-based policy та управління на засадах результативності.

Методи дослідження включають загальнонаукові та спеціальні: аналіз і синтез для осмислення наукових підходів до управління; індукцію і дедукцію для формулювання узагальнень; порівняльно-аналітичний метод для оцінки різних моделей прийняття рішень; системно-структурний метод для виявлення взаємозв'язків між елементами управлінського процесу; соціологічний і статистичний аналіз для дослідження практичних аспектів функціонування системи управління; а також метод моделювання для прогнозування

ефективності управлінських рішень за різних сценаріїв. Сукупність цих методологічних засад дозволяє провести дослідження на високому науковому рівні та сформулювати обґрунтовані висновки і рекомендації.

Практична значимість отриманих результатів полягає в можливості їх безпосереднього застосування у процесі вдосконалення управлінської діяльності в органах державної влади, місцевого самоврядування, на підприємствах та в інших організаційно-управлінських структурах. Результати роботи можуть бути використані при розробці нормативно-методичних документів, що регламентують процедури прийняття рішень у сфері публічного адміністрування, а також як основа для створення внутрішніх регламентів у корпоративному управлінні. Вони мають прикладне значення для підготовки управлінських кадрів, зокрема під час навчання в системі підвищення кваліфікації та професійного розвитку службовців і менеджерів. Окремі положення можуть бути інтегровані в освітні програми з державного управління, менеджменту, адміністративного права, що сприятиме формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на якість управлінських рішень.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Список використаних джерел містить 79 найменувань на 8-ми сторінках. Загальний обсяг роботи становить 104 стор.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність, структура та функції управлінських рішень

Поняття «управлінське рішення» є центральним у теорії управління, оскільки воно визначає не лише кінцевий результат, а й сам процес, у ході якого відбувається вибір оптимальних варіантів дій для досягнення поставлених цілей. Це поняття охоплює як свідомий акт вибору, так і сам процес аналізу та оцінки різних альтернатив. Однак його трактування значно варіюється в залежності від наукової школи, контексту застосування та розвитку методів управлінської практики, що, у свою чергу, ускладнює однозначне визначення цього терміна.

Кожне визначення «управлінського рішення» відображає особливості конкретного підходу до управління, оскільки в різних ситуаціях рішення може розглядатися як акт, процес чи результат. Наприклад, у класичному підході рішення здебільшого розглядаються як логічні й раціональні вибори, зроблені після детального аналізу варіантів. Водночас новітні підходи, що включають ірраціональні методи чи прийняття рішень за допомогою інформаційних технологій, набувають популярності в умовах слабо структурованих проблем, що виходять за межі класичних управлінських ситуацій.

Згідно з визначенням В.А. Чередника, управлінське рішення є складним процесом, який охоплює низку етапів: аналіз, прогнозування, оптимізацію, економічне обґрунтування та вибір оптимального варіанту з множини можливих альтернатив. Воно є результатом діяльності менеджера або групи менеджерів, що приймають рішення в межах своїх посадових повноважень і компетенцій, орієнтуючись на досягнення конкретних цілей організації. У такому контексті управлінське рішення постає не просто як акт вибору, а як складна діяльність, що включає кілька етапів, де кожен з них має важливе значення для забезпечення ефективного результату [1, с. 191].

Управлінське рішення є важливою складовою процесу управління і являє собою вибір конкретного варіанту дій, який менеджер здійснює у межах своїх посадових компетенцій та повноважень для досягнення стратегічних цілей організації. Це рішення має на меті досягнення найкращого результату з множини можливих варіантів, враховуючи наявні ресурси, умови та можливі обмеження. Вибір варіанту рішення, як правило, базується на ретельному аналізі ситуації, прогнозуванні та оцінці альтернатив. У ширшому розумінні, прийняття управлінських рішень можна розглядати як весь процес управління, оскільки управлінські рішення приймаються на кожному етапі діяльності організації. Кожен аспект управління, від планування до контролю, включає прийняття рішень. У процесі планування визначаються стратегії та напрямки розвитку, в організації — структури і процеси, у мотивації — методи стимулювання персоналу, а в контролі — механізми оцінки ефективності реалізації рішень. Тому управлінське рішення — це не тільки окремий акт вибору, а й частина безперервного циклу управлінської діяльності, яка забезпечує реалізацію стратегії організації в усіх її сферах [2].

О.О. Ющик у своїх наукових підходах до визначення управлінського рішення розглядає його як багатогранне поняття, що поєднує як інтелектуальний, так і вольовий вимір управлінської діяльності. Він акцентує, що управлінське рішення є творчим і вольовим впливом суб'єкта управління, що базується на глибокому знанні об'єктивних закономірностей функціонування керованої системи, а також на ретельному аналізі наявної управлінської інформації. У цьому контексті рішення постає не просто як адміністративний акт, а як цілеспрямований, обґрунтований вплив, покликаний змінити або оптимізувати стан об'єкта управління відповідно до визначених стратегічних або тактичних цілей. Крім того, дослідниця визначає управлінське рішення як директивний вибір конкретного впливу на об'єкт управління, що завжди спирається на аналіз ситуації, передбачає розробку програми дій і забезпечує досягнення поставленої мети. Такий підхід підкреслює важливість планування, системності та наявності чіткої логіки дій у процесі управління. Водночас

управлінське рішення розглядається як результат складного процесу, який включає аналіз, прогнозування, моделювання та оптимізацію, тобто вимагає врахування багатьох чинників і альтернатив [3, с. 30].

Л. Наливайко акцентує увагу на важливості процесу прийняття рішення як невід'ємної частини інтелектуальної діяльності людини, що включає етапи визначення цілей, розробки плану дій, вибору засобів і тактичних прийомів. Це процес, в якому особлива роль відводиться розумовим пошуковим актам, які допомагають в узагальненні та опрацюванні інформації для досягнення поставлених цілей. Важливою характеристикою є те, що рішення розглядається не тільки як вибір між варіантами, але й як складова частина більш широкого інтелектуального процесу. В юридичній науці термін «рішення» з часом отримав специфічне значення, яке в контексті діяльності державних посадових осіб охоплює не тільки вибір альтернатив, але й необхідність їх ефективної реалізації. Це перетворює прийняття рішення в управлінську діяльність, що має конкретну мету – розв'язання управлінської проблеми. Таким чином, управлінське рішення є результатом вибору найкращої альтернативи після ретельного обмірковування та аналізу доступних варіантів, врахування прогнозів, обговорень і висновків, які зводяться до практичної реалізації управлінської мети [4, с. 6].

Термін «управлінські рішення» має двоїсте трактування, як зазначають О.М. Овдіюк та М.О. Степура. По-перше, управлінське рішення розглядається як явище, що являє собою набір заходів, спрямованих на вирішення певної проблеми, що може бути виражене у формі постанови, указу або в усній чи письмовій формі. В цьому контексті управлінське рішення виступає як конкретний результат, який здійснюється після прийняття рішення на різних рівнях управління. По-друге, як процес, управлінське рішення включає виконання кількох ключових процедур, що є основними етапами його реалізації. Це: інформаційна підготовка, розробка варіантів рішень, їх погодження, вибір оптимального варіанту, затвердження, реалізація, контроль виконання і інформування ініціатора рішення. Така концепція підкреслює, що управлінське

рішення — це не одноразовий акт, а складний багатоетапний процес, що вимагає системного підходу та координації на всіх етапах [5, с.73].

Таким чином, управлінське рішення одночасно виступає як конкретне явище (результат вибору) і як процес (послідовність дій і процедур). Це дозволяє розглядати управлінське рішення як комплексну інтелектуальну діяльність, де необхідно обрати одну з альтернатив у умовах визначеності, невизначеності чи ризику, орієнтуючись на досягнення поставленої мети в межах певного рівня управління. Важливим є те, що цей процес вимагає ретельного підходу та врахування численних факторів, що можуть вплинути на кінцевий результат, а також здатність управляти ситуаціями з різними рівнями невизначеності та ризику.

Ю. Никитюк підкреслює, що управлінські рішення мають кілька особливих характеристик, які відрізняють їх від інших видів рішень. По-перше, важливою особливістю є цілі: управлінське рішення повинно базуватися на стратегічних цілях організації, а не на особистих потребах або інтересах того, хто приймає рішення. По-друге, наслідки управлінського рішення також є визначальною ознакою. Менеджер, приймаючи рішення, має вибрати той варіант, який найбільше сприяє розвитку організації та добробуту її працівників. Третя важлива ознака – це поділ праці. В процесі прийняття управлінського рішення менеджер визначає напрямок і вибір стратегії, однак фактичне виконання прийнятих рішень здійснюється іншими працівниками організації. Нарешті, для прийняття важливих управлінських рішень необхідно володіти професіоналізмом [6, с. 255].

І. Волинець вказує, що класифікація управлінських рішень необхідна для визначення загальних і конкретно-специфічних підходів до їх розробки, реалізації й оцінки. Найбільш поширені способи класифікації мають такі ознаки:

За функціонально-управлінським змістом рішення бувають: а) планові; б) організаційні; в) контролюючі; г) прогнозуючі.

За функціональною спрямованістю виокремлюють рішення: а) економічні; б) організаційні; в) технологічні; г) технічні; д) екологічні тощо.

За рівнями ієрархії систем управління виділяють рішення: а) на макрорівні; б) на мікрорівні.

За суб'єктивністю організації виокремлюють такі управлінські рішення: а) одноособові; б) колективні.

За часовим діапазоном можна виділити такі управлінські рішення: а) оперативні (реалізуються за короткий період); б) тактичні (реалізуються приблизно протягом року); в) стратегічні (реалізуються протягом декількох років).

За причинами виникнення управлінські рішення поділяються на такі: а) ситуаційні (пов'язані з характером обставин, що виникли); б) ієрархічні (пов'язані з розпорядженнями вищих органів); в) програмні (пов'язані з реалізацією певної програми); г) ініціативні (пов'язані з проявом ініціативи).

За методами розробки управлінські рішення бувають: а) формалізованими (формалізація процесів, термінів, подій, ресурсів); б) неформалізованими (експертні оцінки, розробка сценаріїв, ситуаційні моделі тощо).

За ступенем оригінальності виділяють управлінські рішення: а) рутинні ("типові"); б) відносно творчі (модифіковані "типові"); в) унікальні (інноваційні).

За психологічними особливостями суб'єкта управління можна виокремити рішення: а) врівноважені (приймаються на основі уважного аналізу проблеми, розгляду запропонованих варіантів); б) імпульсивні ("швидкі" рішення, значне місце має емоційна складова); в) інертні ("прості" рішення, в яких важко знайти оригінальність, інноваційність); г) ризиковані (приймаються без достатніх уявлень про систему факторів, які впливають на проблему, без наявності достатньо обґрунтованого прогнозу); д) обережні (орієнтовані на мінімальний ризик, досить часто малоефективні).

За рівнем директивності управлінські рішення поділяють на: а) тверді (чітко задають подальший шлях їх утілення); б) спрямувальні (задають визначальний напрямок розвитку системи); в) гнучкі (залежать від умов

функціонування й розвитку системи); г) нормативні (задають параметри здійснення процесів у системі) [7, с. 8-9].

Ю.Є. Петруня зазначає, що управлінське рішення повинно відповідати кільком важливим вимогам, що забезпечують його ефективність та правильність. По-перше, наукова обґрунтованість рішення є однією з основних вимог. По-друге, кількісна та якісна визначеність рішення забезпечує можливість чіткого вимірювання результатів. Залежно від типу рішення, його наслідки можуть бути виражені як кількісно, так і якісно. Правомірність рішення означає, що воно повинно відповідати діючим законодавчим нормам та внутрішнім положенням організації. Оптимальність рішення передбачає, що воно повинно забезпечити максимально можливий результат при мінімальних витратах ресурсів, таких як час, гроші, трудові ресурси. Своєчасність прийняття рішення є важливим аспектом, адже правильний момент для прийняття рішення може значною мірою визначити його успіх. Комплексність управлінського рішення вимагає врахування всіх аспектів ситуації, таких як економічний, психологічний, інформаційний та інші, що можуть вплинути на результат. Гнучкість рішення передбачає здатність до коригування в разі зміни умов, що важливо для адаптації організації до нових ситуацій [8, с. 11].

М.В. Боровик підкреслює важливість трьох основних функцій, які виконуються управлінським рішенням: спрямовуючої, організуючої та мотивуючої. Спрямовуюча функція управлінського рішення полягає у визначенні довгострокової стратегії розвитку організації, що включає цілепокладання, вибір і обґрунтування стратегії, а також здійснення великих структурних змін. Вона орієнтована на довготривалі перспективи і має визначати напрямок, у якому повинна рухатися організація, що дозволяє налаштувати діяльність на досягнення значущих цілей. Організуюча функція спрямована на забезпечення узгодженості дій між усіма учасниками процесу управління. Вона вимагає, щоб усі частини і елементи системи, включаючи виконавців, діяли синхронно і вчасно, а також з необхідною якістю для досягнення поставлених завдань у задані терміни. Мотивуюча функція управлінського рішення полягає

в узгодженні інтересів усіх членів організації і їх трансформації в єдиний напрямок для досягнення загальних цілей. Це включає в себе як організаційні заходи, так і економічні стимули, а також соціально-психологічні оцінки, що допомагають створити єдину мотиваційну основу для всіх співробітників організації [9, с. 12].

Ефективність кожного управлінського рішення безпосередньо залежить від того, наскільки вдало реалізуються ці функції. Синтезуючи різні компоненти інструментів управління, управлінські рішення виступають як постійний вплив керуючої підсистеми на керовану підсистему, забезпечуючи постійну взаємодію між ними. Без такої взаємодії організація не може функціонувати ефективно. Таким чином, управлінське рішення є необхідною умовою для належного функціонування організації і займає визначальне місце в процесі управління. Зміст функцій управлінського рішення як елементів, що реалізують процес прийняття рішення, наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Зміст функцій управлінського рішення як елементів, що реалізують процес прийняття рішення

Функція	Зміст
Постановка управлінських завдань	Прийняття рішень починається з постановки задач, і даний конкретний цикл закінчується, коли виконана задача, яка зумовила даний цикл
Пошук варіантів	Полягає в «скануванні» внутрішнього і зовнішнього середовища з метою отримання необхідної інформації, яка потім використовується для пошуку прийнятних варіантів рішень, здатних привести до виконання поставленого завдання (мети)
Порівняльний аналіз і оцінка наявних варіантів	Проводиться порівняльна оцінка наявних варіантів управлінських рішень за заданими або сформованим критеріями
Вибір	На основі результатів багатоаспектного аналізу менеджер приймає раціональне управлінське рішення
Реалізація прийнятого рішення на практиці	Рішення перекладається з площини абстрактних умовиводів в площину професійної реальності
Подальший аналіз і контроль	Проводиться оцінка ступеня досягнення мети (вирішення задачі) відповідно до прийнятого управлінського рішення

Таким чином, функції прийняття рішень тісно пов'язані з самим процесом управлінських рішень. Кожна функція виконується в межах визначених етапів, які включають аналіз, вибір альтернативи, реалізацію і контроль виконання. Якщо обраний варіант не призводить до очікуваних результатів, це вказує на те,

що процес прийняття рішення був недостатньо оптимізований або враховано не всі важливі фактори. В таких випадках виникає потреба в коригувальних діях, які можуть включати переосмислення завдання, пошук нових альтернативних варіантів, а також уточнення процедур аналізу та контролю. Цей цикл корекції дозволяє не тільки скоригувати помилки в управлінні, але й вдосконалити систему прийняття рішень для досягнення максимальної ефективності в майбутньому.

На підставі аналізу теоретичних підходів, можна виокремити наступні функції управлінських рішень:

1. Організаційна функція. Управлінські рішення сприяють створенню та розвитку організаційної структури, розподілу обов'язків, визначенню ролей і відповідальностей в межах організації чи державного управління. Вони забезпечують правильний розподіл ресурсів, управлінських завдань та встановлення чітких ліній взаємодії між підрозділами та співробітниками.

2. Координаційна функція. Управлінські рішення забезпечують координацію діяльності різних підрозділів чи ланок управління, сприяючи інтеграції різноманітних аспектів діяльності в єдину систему. Це допомагає уникати конфліктів між різними частинами організації і забезпечує їхню злагоджену роботу для досягнення спільних цілей.

3. Контрольна функція. Через прийняття управлінських рішень здійснюється контроль за виконанням поставлених завдань, реалізацією планів та досягненням цілей. Рішення встановлюють критерії оцінки результатів, визначають систему моніторингу і забезпечують оперативне реагування на можливі відхилення від плану.

4. Прогнозувальна функція. Управлінські рішення дозволяють передбачати майбутні події і явища, що впливають на організацію або суспільство в цілому. Вони сприяють формуванню стратегій і планів на майбутнє, оцінці можливих ризиків і визначенню шляхів адаптації до змінюваних умов.

5. Рішення стратегічних завдань. Управлінські рішення часто відіграють ключову роль у визначенні загального стратегічного напрямку організації чи держави. Вони визначають довгострокові цілі, політику і методи досягнення цих цілей, допомагаючи організації або урядовим структурам реалізувати їх на практиці.

6. Мотиваційна функція. Управлінські рішення сприяють стимулюванню персоналу та інших учасників управлінського процесу до активної діяльності, досягнення поставлених цілей. Це може бути досягнуто через встановлення відповідних стимулів, визначення винагород і покарань, а також через підтримку позитивного морального клімату в організації.

7. Інноваційна функція. У багатьох випадках управлінські рішення сприяють запровадженню нововведень і покращень, які забезпечують розвиток і прогрес у діяльності організації. Це можуть бути нові технології, зміни в організаційній структурі, вдосконалення процесів або інші ініціативи, що дозволяють організації адаптуватися до нових умов.

8. Адаптаційна функція. Через прийняття управлінських рішень організація або управлінський орган може адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища. Це стосується здатності швидко реагувати на економічні, соціальні, технологічні чи політичні зміни і вносити корективи у внутрішні стратегії чи тактики для збереження конкурентоспроможності та стабільності.

У системі управлінських рішень особливу увагу необхідно приділяти державно-управлінським рішенням, оскільки вони мають стратегічне значення для функціонування держави, її інституцій та суспільства загалом. Такі рішення відображають політику держави, спрямовані на регулювання соціально-економічних процесів, реалізацію публічних інтересів і забезпечення ефективного функціонування органів влади. Їх прийняття відбувається у складному середовищі, яке включає політичні, правові, економічні та соціальні фактори, тому цей процес потребує високого рівня професіоналізму, прозорості, обґрунтованості та передбачуваності.

Д.В. Нестеренко стверджує, що державно-управлінське рішення — це офіційно закріплений акт суб'єкта державного управління, який містить владне волевиявлення щодо вирішення конкретної проблеми або завдання у сфері публічного управління. Таке рішення приймається в межах компетенції органу державної влади або посадової особи та спрямоване на досягнення публічних цілей, забезпечення суспільного порядку, реалізацію політики держави або регулювання суспільних відносин у відповідній сфері [10, с. 30].

На думку Н.О. Брюшкової, державні управлінські рішення мають низку специфічних ознак, які відрізняють їх від інших типів управлінських рішень і визначають їхню унікальну роль у системі публічного управління. Насамперед, це директивність і обов'язковість для виконання, що означає, що такі рішення мають юридичну силу й підлягають безумовному виконанню як органами влади, так і всіма суб'єктами, на яких вони поширюються. Їхній багатоцільовий характер свідчить про спрямованість на досягнення одночасно кількох взаємопов'язаних суспільно значущих результатів. Важливою є також регламентність процесу прийняття й реалізації рішень, що забезпечується наявністю визначених процедур, нормативно закріплених стадій та відповідних механізмів контролю. Суттєвим чинником є взаємодія з широким колом суб'єктів під час ухвалення та виконання державних рішень, що передбачає врахування інтересів різних стейкхолдерів, включаючи громадянське суспільство, бізнес, місцеве самоврядування тощо. Легітимність і обґрунтованість рішень зумовлює їх правомірність і логічну аргументованість, без яких вони не можуть бути ефективними. Широкий діапазон державних рішень дозволяє охоплювати різні сфери суспільного життя — від економіки до екології, від безпеки до культури. Інформаційна забезпеченість є обов'язковою передумовою прийняття якісного рішення, оскільки дозволяє об'єктивно оцінити ситуацію, ризики, ресурси та можливості. Також важливе значення має відповідність прийняття рішень раціональній технології й управлінському стилю, що виявляється у поєднанні логіки формування цілей, вибору інструментів та ресурсного забезпечення. У процесі прийняття таких рішень

може домінувати як демократичний, так і авторитарний стиль, залежно від політичного режиму, культури управління та специфіки ситуації. І нарешті, кожне державне управлінське рішення має практичну значущість, тобто спрямоване на досягнення реального результату у конкретній сфері, що безпосередньо впливає на рівень добробуту населення, ефективність функціонування органів влади й загальний розвиток держави [11].

Виходячи з вищенаведеного, можна говорити про те, що державно-управлінські рішення мають фундаментальне значення для забезпечення ефективного функціонування держави, стабільності суспільства та реалізації публічної політики. Їх головна роль полягає в організації й упорядкуванні управлінської діяльності органів влади на всіх рівнях — від центрального до місцевого, а також у досягненні визначених державних цілей шляхом раціонального використання ресурсів, впровадження стратегічних ініціатив і реагування на виклики внутрішнього та зовнішнього характеру. Через ці рішення формуються правила поведінки, встановлюються пріоритети розвитку, координуються дії різних суб'єктів владних повноважень, підтримується соціальний порядок і правова визначеність.

Важливе значення державно-управлінських рішень полягає також у їхній здатності впливати на економічну, політичну, соціальну та гуманітарну сфери. Вони виступають інструментом реалізації державної політики у сфері безпеки, охорони здоров'я, освіти, інфраструктури, екології, зовнішніх відносин, а також у боротьбі з корупцією чи в умовах кризового управління. Через систему таких рішень забезпечується баланс між потребами держави та очікуваннями громадян, формуються умови для демократичного розвитку, соціального діалогу, залучення громадськості до процесів управління. Окрім того, державно-управлінські рішення є визначальним чинником іміджу та легітимності держави як ефективного адміністратора і гаранта прав і свобод громадян. Вони прямо впливають на довіру до влади, рівень соціального комфорту та громадську активність. Таким чином, значення державно-управлінських рішень є комплексним і стратегічним: вони не лише забезпечують функціонування

органів управління, а й формують підвалини для сталого суспільного розвитку, правопорядку та державної ефективності.

Таким чином, управлінські рішення є важливою складовою процесу управління, яка забезпечує ефективне функціонування організацій та органів державної влади. Їхня сутність полягає в тому, що вони є результатом вибору найкращої альтернативи для досягнення визначених цілей, враховуючи всі можливі варіанти та обставини. Структура управлінського рішення включає кілька етапів, починаючи від аналізу проблеми і закінчуючи оцінкою результатів, що дозволяє ефективно реагувати на зміни та коригувати дії у процесі реалізації. Функції управлінських рішень охоплюють широкий спектр, включаючи організаційну, координаційну, контрольну, прогнозувальну, мотиваційну та інші. Кожна з них сприяє ефективному вирішенню управлінських задач, забезпечує розвиток організаційної структури і допомагає досягти стратегічних цілей. З огляду на це, управлінські рішення є не тільки інструментами вирішення конкретних проблем, а й важливими елементами для досягнення стабільності, розвитку та адаптації в умовах змінюваного середовища.

1.2. Теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень

Прийняття рішення є важливим і невід'ємним етапом у діяльності будь-якої організації, оскільки воно визначає напрямок дій, що дозволяє скоротити розрив між поточним станом і бажаним майбутнім. Процес прийняття рішення включає в себе аналіз наявних проблем, визначення цілей і пошук можливих альтернатив для їх досягнення. Всі ці елементи взаємопов'язані і взаємодіють між собою, формуючи основу для ухвалення ефективних рішень. Оскільки прийняття рішень є ключовим елементом планування, воно визначає, як саме ресурси будуть розподілені і використані для досягнення цілей організації. План, як набір рішень, є документом, який забезпечує організацію чітким напрямом і допомагає орієнтуватися на досягнення конкретних результатів. Таким чином, рішення стають основою для формулювання плану, а план, в свою чергу, дає

чітке уявлення про те, як можна досягти бажаних цілей, використовуючи обмежені ресурси найбільш ефективним чином.

Аналізуючи різні підходи до визначення поняття «прийняття управлінського рішення», можна стверджувати, що це багатогранний процес, який має як практичну, так і теоретичну значущість для управлінської науки. Загальний підхід розглядає прийняття рішення як центральну функцію діяльності менеджера, що формує стратегічний курс компанії і визначає ефективність використання людських ресурсів. Інший підхід акцентує увагу на системному впливі керуючої ланки на підлеглі структури, що реалізується через поєднання різних методів управління — економічних, адміністративних, технологічних, які створюють ефект синергії для досягнення управлінських цілей.

Водночас окремі дослідники, зокрема Т. Т. Жовковська, підкреслюють психологічний вимір цього процесу, трактуючи його як вольовий акт суб'єкта управління, що здійснюється в умовах наявності альтернатив. Такий підхід дозволяє виділити прийняття рішення як етап, який поєднує мислення, емоції та волю керівника в контексті проблемного вибору [12, с. 147].

М.О. Кравченко робить акцент на творчості як ключовій складовій управлінських рішень, стверджуючи, що кожна ситуація унікальна й потребує оригінального мислення, нових підходів та креативного пошуку рішень, адже жодне управлінське завдання не має універсального алгоритму. При цьому автор наголошує, що сучасні техніки прийняття управлінських рішень відображають еволюцію управлінської думки, в якій традиційні підходи гармонійно поєднуються з новими інструментами стратегічного мислення та аналітики. Значну роль у цьому процесі відіграють особистісні характеристики менеджера, зокрема його досвід, звички, інтуїція та аналітичні здібності. Такі техніки, як «звичка та досвід», «розсудливість та інтуїція», «техніка думки» і «експеримент або тест» базуються на індивідуальному підході до вирішення проблем, коли керівник опирається на накопичене знання, логічні побудови, а іноді — і на інтуїтивне передбачення. Ці методи часто застосовуються в динамічних умовах,

коли швидкість реагування важливіша за формальну точність. У більш формалізованих організаціях ключовими стають такі інструменти, як «стандартні процедури» та «організаційна структура», які передбачають прийняття рішень у межах встановлених регламентів, правил і системної взаємодії підрозділів. У таких випадках рішенням передусє узгоджений процес, вбудований у загальну архітектуру управління, що забезпечує сталість і контрольованість результатів. Серед найбільш інноваційних підходів вирізняється SERVО-метод, який дозволяє комплексно оцінювати взаємозв'язки між стратегією організації, її внутрішнім та зовнішнім середовищем, доступними ресурсами, корпоративними цінностями та структурними елементами. Цей метод є корисним для стратегічного планування, коли необхідно враховувати багато взаємопов'язаних факторів. Інструментом для більш конкретного аналізу альтернатив є «дерево рішень» — графічна модель, яка дозволяє візуалізувати наслідки кожного варіанту вибору та зіставити їх з імовірностями та очікуваними вигодами [13].

Прийняття управлінського рішення дійсно можна розглядати як у широкому, так і вузькому контексті, і ці підходи мають важливі відмінності. У широкому сенсі, прийняття рішень не обмежується лише моментом вибору оптимальної альтернативи. Воно охоплює весь цикл управлінського процесу, включаючи аналіз ситуації, вибір серед можливих варіантів, їх реалізацію та подальший контроль результатів. В такому контексті прийняття рішень є комплексним і циклічним процесом, який включає не тільки вибір, а й реалізацію та оцінку результатів для забезпечення ефективності управлінських дій. У вузькому контексті прийняття рішень зводиться до моменту вибору найкращої альтернативи серед можливих варіантів. Однак навіть у такому спрощеному підході важливо зазначити, що сам процес вибору не є автоматичним. Перед тим як прийняти рішення, необхідно пройти кілька етапів, таких як пошук альтернатив, формулювання критеріїв для їх оцінки, визначення методів оцінки, а також встановлення чітких орієнтирів для прийняття рішення.

Гонюкова Л.В. акцентує увагу на тому, що прийняття рішень у публічному управлінні є цілеспрямованою діяльністю, орієнтованою на розв'язання проблем державного масштабу. Це не просто технічна дія, а результат свідомого вибору суб'єктів управління у відповідь на конкретні ситуації, що виникають у процесі державного функціонування. Рішення в цьому контексті виступає як відповідь на наявну управлінську ситуацію та репрезентує вибір серед можливих альтернатив, який має привести до оптимального для суспільства результату. На думку дослідниці діяльність з прийняття рішень становить центральний елемент усього управлінського процесу. Вона виступає не як одна з функцій нарівні з плануванням, організацією чи контролем, а як зв'язуючий елемент, що забезпечує логічну послідовність і ефективну реалізацію всіх інших управлінських дій. У публічному управлінні це особливо актуально, адже кожне прийняте рішення може мати широкий суспільний резонанс, впливати на добробут громадян, хід реформ або навіть стабільність політичної системи [14, с. 1271].

Н.С. Скопенко вказує, що процес прийняття управлінських рішень підпадає під вплив великої кількості чинників, які можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні [15, с. 52].

Внутрішні чинники визначаються умовами, які безпосередньо стосуються організації та її внутрішнього середовища. Організаційна культура відіграє ключову роль, оскільки цінності, переконання і норми, що існують в організації, можуть значною мірою впливати на прийняття рішень. Організаційна структура також є важливим чинником, адже ієрархія та розподіл повноважень визначають, хто і як бере участь у процесі ухвалення рішень, а також як швидко і ефективно ці рішення реалізуються. До того ж важливу роль відіграють інформаційні обмеження, оскільки своєчасність і якість отриманої інформації можуть суттєво вплинути на правильність обраного рішення. Ресурси організації, в свою чергу, обмежують або ж надають нові можливості для ухвалення рішень, оскільки доступність фінансів, персоналу та технологій визначає обсяг можливих варіантів. Стиль лідерства та особистісні характеристики керівників також

мають значний вплив, оскільки досвід, лідерські здібності, ставлення до ризику та інші характеристики формують підхід до прийняття рішень.

Зовнішні чинники включають економічні умови, які можуть суттєво змінювати умови діяльності організації. Макроекономічні показники, такі як рівень інфляції або безробіття, мають прямий вплив на стратегії розвитку підприємств. Ринкові умови також є важливими, оскільки конкурентне середовище, тенденції споживчих вподобань і розвиток галузі можуть істотно вплинути на управлінські рішення, зокрема в таких сферах, як маркетинг або розробка нової продукції. Нормативно-правове середовище формує правові рамки для діяльності організацій, тому зміни в законодавстві можуть вимагати коригування стратегій і оперативних рішень. Технологічні зміни є ще одним важливим фактором, оскільки швидкий розвиток інновацій і технологій створює нові можливості і загрози, що можуть зумовити потребу в управлінських рішеннях, спрямованих на адаптацію до цих змін. Політична обстановка, зокрема політика урядів і геополітичні фактори, також впливає на прийняття рішень, особливо в контексті міжнародної діяльності організацій.

В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень (табл. 2.1.):

Таблиця 2.1.

Порівняння основних моделей прийняття управлінських рішень

Критерій	Класична модель	Поведінкова модель	Ірраціональна модель
Підхід до раціональності	Повна раціональність: керівник діє логічно, аналізує всі альтернативи	Обмежена раціональність: враховуються когнітивні обмеження, неповна інформація	Ірраціональність: рішення базується на емоціях, інтуїції, випадковості
Наявність інформації	Повна й достовірна	Часткова, фрагментарна	Неповна, суб'єктивна або ігнорується
Процес прийняття рішення	Чітко структурований, поетапний, логічний	Частково структурований, з урахуванням людського фактору	Неструктурований, хаотичний, інтуїтивний
Кількість альтернатив	Усі можливі альтернативи аналізуються	Обмежена кількість альтернатив, які сприймаються суб'єктивно	Альтернативи можуть не аналізуватися або обираються навмання
Кінцева мета	Досягнення оптимального	Досягнення прийнятного або	Результат може бути випадковим або

	результату	«задовільного» результату	символічним
Роль суб'єкта	Об'єктивний аналітик	Реальний індивід з обмеженими можливостями пізнання	Індивід, що діє на основі емоцій, ірраціональних імпульсів
Контекст застосування	Стабільне середовище, чітко визначені правила	Реальні управлінські ситуації з багатьма невизначеностями	Кризові ситуації, творчі процеси, непередбачувані обставини
Недоліки	Ідеалізованість, не враховує людського фактора	Обмеження точності через суб'єктивність і неповноту інформації	Високий рівень ризику, відсутність чітких критеріїв прийняття рішень

1. Класична модель прийняття рішень базується на концепції раціональності, де процес ухвалення рішення відбувається за чітко визначеними етапами, з максимальною об'єктивністю та логічністю. Важливою характеристикою цієї моделі є те, що особа, яка приймає рішення, повинна мати ясну мету, спрямовану на досягнення оптимального результату. Наприклад, удосконалення системи мотивації праці на підприємстві має бути орієнтоване на підвищення продуктивності, якості продукції та зменшення плинності кадрів. Одним з основних аспектів класичної моделі є наявність повної інформації. Особа, яка приймає рішення, повинна мати доступ до всіх необхідних даних щодо поточної ситуації та ефективності існуючих систем, щоб мати змогу порівнювати різні варіанти. У цьому контексті важливою є інформація про діючу систему мотивації, її ефективність у різних підрозділах, а також можливі наслідки змін у мотиваційних підходах. Ще одним елементом цієї моделі є раціональне упорядкування альтернатив. Керівник, який приймає рішення, повинен розставити пріоритети залежно від того, які мотиваційні фактори найбільше впливають на результати роботи організації. Наприклад, при зміні структури мотиваційних чинників на перший план можуть вийти ті, які безпосередньо впливають на виробничі показники. Нарешті, головною метою в рамках класичної моделі є максимізація результатів діяльності організації. Це передбачає вибір такої альтернативи, яка принесе найбільше вигоди з найменшими витратами. Тому кожне рішення вимагає ретельного аналізу та оцінки альтернатив з урахуванням їх потенційних наслідків.

2. Поведінкова модель прийняття рішень відрізняється від класичної тим, що вона враховує обмеження, з якими стикаються особи, які приймають рішення, у реальних умовах. Одна з основних характеристик цієї моделі полягає в тому, що особа не має повної інформації про ситуацію, в якій ухвалюється рішення. Вона не має змоги отримати всю необхідну інформацію щодо всіх можливих варіантів і їх наслідків, що в свою чергу впливає на якість прийнятих рішень. Це обмеження виникає через недостатню кількість часу, ресурси чи інші фактори, що обмежують доступ до всіх можливих даних. Іншою важливою рисою поведінкової моделі є неможливість передбачити всі наслідки кожної з альтернатив. Тому особи, які приймають рішення, часто змушені діяти не на основі ідеальних умов, а у рамках реальних обмежень і невизначеностей, що виникають у процесі вибору.

На основі цих характеристик у поведінковій моделі були сформульовані два ключових поняття. Перше — це концепція "обмеженої раціональності". Вона вказує на те, що люди не можуть досягти абсолютної раціональності, тому їхні рішення завжди будуть обмежені через відсутність повної інформації та здатності передбачити всі наслідки. У реальному світі завжди існує більш оптимальне рішення, але через обмеження приймаються лише найбільш прийнятні варіанти. Друге поняття — це "досягнення задоволеності". Оскільки ідеальна раціональність недосяжна, то замість того, щоб прагнути до найкращого рішення, менеджери намагаються прийняти рішення, яке буде достатньо хорошим для досягнення цілей організації.

3. Ірраціональна модель прийняття рішень передбачає ситуацію, коли рішення приймаються на основі інтуїції або досвіду, часто до того, як детально вивчаються альтернативи. Цей підхід застосовується у випадках, коли йдеться про вирішення нових чи складних проблем, для яких немає очевидних рішень, або в умовах, коли часу на ретельний аналіз варіантів недостатньо. Також ірраціональна модель може бути актуальною, коли керівники мають достатньо повноважень для прийняття рішень без значного залучення інших осіб до процесу ухвалення. Керівник, залежно від специфіки ситуації, може обирати

різні підходи до прийняття рішень, які впливають на ефективність управлінського процесу в організації:

- Центральний підхід полягає у прийнятті рішень на найвищому рівні управління, коли важливі питання та рішення з великим впливом приймаються головним управлінським органом або керівниками вищого рівня.

- Децентралізований підхід, навпаки, надає більшу свободу і відповідальність нижчому рівню управління. Це дозволяє знизити навантаження на вищих керівників, а також дає змогу більш швидко реагувати на ситуації, що виникають на місцях.

- Груповий підхід передбачає, що рішення приймаються спільно кількома людьми, що можуть представляти різні підрозділи чи спеціалізації. Це підвищує ймовірність врахування різних аспектів проблеми та сприяє більш збалансованим і всеосяжним рішенням, оскільки враховуються різні точки зору.

- Індивідуальний підхід, навпаки, зосереджує ухвалення рішення в руках одного менеджера, що може бути корисно, коли час обмежений або групова участь неможлива.

- Демократичний підхід базується на принципі голосування, коли рішення приймаються на користь більшості. Однак цей метод має свої обмеження, особливо в організаціях з ієрархічною структурою, де можуть виникнути конфлікти між більшістю і керівництвом.

- Дорадчий підхід пропонує пошук компромісу між різними думками та є більш гнучким і консенсусним способом прийняття рішень. У цьому підході фокус зосереджується на зборі думок і з'ясуванні точок зору різних учасників процесу, що може призвести до досягнення оптимальних рішень у складних ситуація [16, с. 136-138].

О.М. Штиршов наголошує, що прийняття управлінських рішень є складним і багатогранним процесом, що потребує врахування великої кількості різноманітних факторів та умов. У контексті публічного управління цей процес набуває особливої значущості, оскільки він не лише визначає ефективність управлінських рішень, але й впливає на весь механізм функціонування

організацій та установ. Він підкреслює, що існує багато різних моделей прийняття управлінських рішень, більшість з яких мають описовий характер і орієнтовані на підвищення якості обробки інформації, що необхідна для ухвалення рішень. Автор вважає, що немає універсального методу, який можна було б визнати найкращим для всіх ситуацій. Це зумовлено тим, що кожна ситуація має свої унікальні характеристики: різні обставини, цінності осіб, що приймають рішення, та різні цілі й методи управлінського процесу. Таким чином, підхід до прийняття рішень має бути гнучким і адаптованим до конкретних умов. Наприклад, раціональні або поетапні методи, які зазвичай орієнтовані на чітке планування та послідовність, є ефективними в ситуаціях, коли інформація доступна і ситуація стабільна. Однак у швидко змінних умовах або при недостатній інформації може бути доцільно використовувати методи змішаного сканування або комбінувати різні підходи для досягнення оптимального результату [17, с. 39].

При цьому І. Шоробура висвітлює ключові принципи, на яких має базуватися ефективно прийняття управлінських рішень, підкреслюючи як організаційні, так і психологічні аспекти цього процесу. Насамперед принцип системності акцентує увагу на тому, що управлінські рішення повинні враховувати складну взаємодію всіх елементів організації. Ігнорування загальної системи часто призводить до фінансових втрат, дестабілізації та демотивації персоналу, адже навіть технічно правильні, але несистемні рішення можуть завдати шкоди загальному функціонуванню.

Принцип стандартизації наголошує на важливості розмежування управлінських ситуацій на типові та унікальні. Це дозволяє використовувати перевірені алгоритми для типових задач, водночас забезпечуючи гнучкий і творчий підхід до вирішення нестандартних проблем. У свою чергу, принцип оптимальної інформованості вказує на залежність якості рішення від повноти та точності інформації. Ефективне рішення можливе лише тоді, коли обсяг і якість інформаційного забезпечення відповідають специфіці проблеми.

Принцип автоматизму реалізації підкреслює необхідність наявності стабільної інфраструктури управління, що забезпечує безперебійне втілення прийнятих рішень у практику. Навіть найкращі рішення залишаються декларативними, якщо відсутні налагоджені механізми їх реалізації. Так само важливим є принцип обліку ймовірних наслідків, який орієнтує керівника на прогнозування впливу рішень у коротко- й довгостроковій перспективі. Принцип свободи вибору гарантує можливість суб'єкта прийняття рішення обирати з низки варіантів, сприяючи ініціативності, гнучкості й адаптивності колективу [18, с. 19].

До основних принципів прийняття управлінських рішень, які доповнюють уже окреслену систему підходів, належать принципи відповідальності, пропорційності, творчості, своєчасності, єдності єдиноначальності і колегіальності, а також принцип співучасті. Принцип відповідальності встановлює персональну або колективну відповідальність за прийняте рішення та його реалізацію, що має надзвичайно важливе значення в контексті професійної етики та організаційної дисципліни. Він тісно пов'язаний із принципом пропорційності прав і відповідальності, який передбачає адекватність компетенцій і повноважень конкретної посадової особи її обов'язкам і ролі в процесі прийняття рішень [19, с. 150].

Принцип творчості відіграє ключову роль у вирішенні складних управлінських ситуацій, коли традиційні схеми не дають результату. Саме завдяки креативному мисленню можливе вироблення інноваційних, адаптивних рішень, що відповідають вимогам сучасного нестабільного середовища. Визначені науковцями п'ять етапів творчого процесу дозволяють структуровано підійти до складних завдань. Принцип своєчасності забезпечує ухвалення рішень у той момент, коли їх ефективність буде найвищою, що особливо актуально для динамічних галузей.

Окремої уваги заслуговує принцип єдності єдиноначальності й колегіальності. Він дозволяє поєднати переваги колективного обговорення з чіткою особистою відповідальністю за прийняте рішення. Такий підхід сприяє

якісному аналізу альтернатив і зміцнює авторитет керівника. Нарешті, принцип співучасті активізує потенціал колективу, заохочує ініціативність і підвищує рівень залучення працівників до реалізації стратегічних завдань.

А.А. Ломакіна підкреслює важливість поєднання принципів єдиноначальності та колегіальності в публічному управлінні, адже вони взаємодоповнюють один одного, створюючи оптимальні умови для прийняття рішень. Колегіальність, як принцип організації роботи органів публічної адміністрації, дозволяє залучити до обговорення важливих питань кількох фахівців, що сприяє врахуванню різних думок, підвищенню якості рішень, використанню колективного досвіду та творчого потенціалу колективу. Єдиноначальність, з іншого боку, вимагає, щоб остаточне рішення ухвалював один керівник, який несе персональну відповідальність за його виконання. Це забезпечує чіткість у прийнятті рішень та оперативність, оскільки відсутність необхідності погоджувати кожне рішення з великою кількістю осіб дозволяє зберігати ефективність управлінських процесів. Керівник, який діє на основі принципу єдиноначальності, має право видавати накази або інші управлінські акти, за які він несе персональну відповідальність [20, с. 21].

Таким чином, принципи прийняття управлінських рішень є основою для ефективного управління та забезпечення досягнення цілей організації чи державного органу. Кожен з них має своє значення і впливає на процес прийняття рішень на різних рівнях управління. У сукупності ці принципи створюють ефективну модель прийняття управлінських рішень, яка забезпечує чіткість у процесі прийняття рішень, урахування інтересів усіх зацікавлених сторін, адаптацію до змінюваних умов і відповідальність за наслідки прийнятих рішень.

Також під час дослідження необхідно звернути увагу на те, що етапи прийняття управлінських рішень у публічному управлінні є важливою частиною процесу, що забезпечує ефективне функціонування органів державної влади та публічної адміністрації. Вони включають кілька основних фаз, кожна з яких сприяє прийняттю обґрунтованих та результативних рішень.

1. Визначення проблеми та аналіз ситуації. На цьому етапі здійснюється ідентифікація та аналіз проблеми, що потребує вирішення. Важливо зібрати всю необхідну інформацію, яка стосується поточної ситуації, та оцінити фактори, що можуть впливати на прийняття рішення. Це може включати дослідження політичного, економічного, соціального та правового контексту.

2. Формулювання цілей і завдань. Після виявлення проблеми наступним кроком є чітке визначення цілей та завдань, які повинні бути досягнуті за допомогою рішення. Цей етап передбачає розробку стратегічних орієнтирів і конкретних завдань для вирішення проблеми, враховуючи ресурси, час і можливі обмеження.

3. Розробка альтернатив. На цьому етапі проводиться генерація можливих варіантів рішень. Для кожної альтернативи необхідно розглянути можливі наслідки, переваги і недоліки, оцінити їх відповідність цілям і ресурсним можливостям організації чи державного органу.

4. Оцінка та порівняння альтернатив. Після того як кілька альтернатив було сформульовано, необхідно здійснити їх детальну оцінку. Це включає вивчення можливих ризиків, витрат і вигод, а також врахування соціальних, політичних і економічних наслідків кожного варіанту. Може бути застосовано різні методи аналізу, такі як SWOT-аналіз, економічне моделювання або експертні оцінки.

5. Вибір оптимальної альтернативи. На основі проведеного аналізу вибирається найкраща альтернатива, яка найбільше відповідає поставленим цілям і умовам. Вибір має ґрунтуватися на раціональних, а інколи й емоційних критеріях, залежно від ситуації. Важливо також врахувати законність і етичні аспекти рішення.

6. Прийняття рішення. Це етап, на якому здійснюється формальне прийняття рішення, яке має юридичну силу. Вибране управлінське рішення може бути оформлено у вигляді наказу, постанови, розпорядження чи іншого акта органу публічного управління.

7. Реалізація рішення. Після прийняття рішення настає етап його впровадження. Це включає в себе організацію процесу реалізації, визначення

відповідальних осіб, встановлення ресурсів і механізмів для виконання ухваленого рішення.

8. Моніторинг та оцінка результатів. Після впровадження рішення важливо здійснити моніторинг його виконання та оцінку досягнутих результатів. Оцінка ефективності дозволяє виявити можливі недоліки та коригувати подальші дії, а також отримати зворотний зв'язок для поліпшення прийняття рішень у майбутньому [21, с. 112-115].

Таким чином, теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень є основою для формування ефективних механізмів управління в будь-якій організації або суспільстві. Серед основних підходів можна виділити раціональний, інтуїтивний, поведінковий та змішаний. Раціональний підхід ґрунтується на чітких аналітичних даних і використанні логічних моделей для вибору найоптимальнішого варіанту. Інтуїтивний підхід передбачає прийняття рішень на основі досвіду та інтуїції управлінця, що особливо актуально в умовах невизначеності або швидко змінюваного середовища. Поведінковий підхід фокусується на людському факторі, враховуючи психологічні та соціальні аспекти, які можуть впливати на процес прийняття рішень. Змішаний підхід поєднує різні елементи попередніх підходів, забезпечуючи більш гнучке і комплексне управління.

У сучасних умовах, зважаючи на високий рівень складності та динамічності зовнішнього середовища, особливо важливими стають комбіновані моделі, які дозволяють швидко адаптуватися до змін, зберігаючи при цьому чіткість і логіку в процесі прийняття рішень. Кожен з підходів має свої переваги та обмеження, що вимагає застосування інтердисциплінарних методів для досягнення найбільш ефективних результатів у реальному управлінському процесі.

1.3. Історико-правовий аналіз процесу прийняття управлінських рішень

Історико-правовий аналіз процесу прийняття управлінських рішень дозволяє зрозуміти еволюцію управлінських практик і механізмів, які використовувалися в різні історичні епохи, а також теоретичні та правові підходи до цього процесу. Історично процес прийняття управлінських рішень мав різну організаційну структуру та правове регулювання, залежно від політичних, соціальних та економічних умов тієї чи іншої епохи.

З розвитком суспільства виникла необхідність в управлінні людьми і ресурсами, що стало основою для створення організаційних структур. У первісному суспільстві, де люди поділялися на різні соціальні групи, такі як хлібороби, мисливці, скотарі, збирачі, і воїни, постала потреба в управлінні і координації їхньої діяльності. Спочатку цю роль виконували вожді племен, а з часом з'явилися ради старійшин, які були відповідальні за прийняття рішень і організацію життєдіяльності громади.

З розвитком писемності і утворенням держав, необхідність управління стала більш складною і організованою. Писані закони, що регламентували суспільні відносини, стали основою для формування управлінських структур. Прикладом цього є закони, що існували в таких стародавніх державах, як Шумер, Єгипет, Вавилон, Македонія, Персія, Стародавній Китай та Індія. Ці держави мали організації з вираженими ієрархічними структурами управління, що забезпечували регулювання різних аспектів життєдіяльності суспільства.

Важливі досягнення в управлінській культурі та теорії прийшли з Давньої Греції. Одним із найважливіших фігур того часу був Солон, афінський політик і реформатор, якого часто називають «батьком» Афінської демократії. Він розробив і здійснив низку реформ, серед яких найважливішою була система тимократії. У такій системі політичні права та обов'язки були розподілені відповідно до майнового стану громадян, що створювало певну ієрархію в управлінській структурі: чим вищий був дохід громадянина, тим більше прав і впливу він мав. Ці реформи ідеально відображали принцип «усе в міру», що став важливим елементом управлінської культури, який був покликаний забезпечити баланс і справедливість у розподілі політичної влади.

Наукове осмислення систем управління та процесів управлінської діяльності має глибокі корені в давньогрецькій філософії, зокрема в працях таких великих мислителів, як Сократ, Платон та Арістотель. Сократ, як філософ, що став основоположником багатьох ідей управлінської культури, вважав, що основою управлінської діяльності повинні бути не лише технічні знання, а й глибоке розуміння моральних принципів, зокрема законів, справедливості та доброчесності. У своїх бесідах він підкреслював, що справжній управлінець повинен володіти професійними знаннями та діями, що відповідають моральним засадам, і це, на його думку, є основою ефективного управління. Таким чином, Сократ проголосив принцип універсальності управлінської культури, де важливими є знання, закони і моральні якості управлінця, які формують його здатність до справедливого та етичного управління.

Платон, у свою чергу, вніс важливе доповнення до осмислення управлінської культури через ідею системності. Він стверджував, що управління повинно розглядатися як складна система, в якій усі частини тісно взаємопов'язані і функціонують як цілісна структура. Ідея системного підходу, яку він запропонував, стала основою для подальшого розвитку кібернетики — науки про управління та саморегуляцію в складних системах. Відповідно до Платона, ефективне управління неможливе без розуміння та врахування всіх частин системи, а також їх взаємодії.

Арістотель, ще один видатний мислитель, який займався вивченням основ управлінської культури, орієнтувався не стільки на теоретичні, скільки на практичні аспекти управління. Він зауважував, що культура управління може бути неефективною, а інколи навіть «поганою», якщо існує можливість зловживання владою. Арістотель підкреслював, що управління повинно бути піддане строгому контролю, щоб уникнути тиранії та корупції, що негативно впливає на всю систему. Він наголошував на важливості моральних якостей управлінців, зокрема їх здатності бути доброчесними та діяти в інтересах суспільства.

Мислителі Давнього Риму, зокрема юрист Ульпіан, значно доповнили розуміння управлінської культури через свій аналіз взаємозв'язку права, влади та управління. Ульпіан запропонував важливу концепцію розподілу права на публічне і приватне, що дозволяло чітко визначити ролі та відносини між різними суб'єктами управління. Такий підхід дав можливість розмежувати державне управління (публічне право) та особисті інтереси громадян і власників (приватне право), а також сформувати концепцію договору як основної юридичної форми, що регулює ці відносини. Це, своєю чергою, стало основою для подальшого розвитку правових та управлінських концепцій, що значно вплинули на формування управлінської культури в Європі та світі [22, с. 32].

Отже, мислителі Давньої Греції і Риму сформулювали важливі ідеї, які досі є актуальними для сучасного розуміння управлінської культури. Перша з них — це ідея про те, що культура управління має обов'язково враховувати потреби та інтереси людей. Управлінці не можуть ігнорувати соціальні, економічні та культурні аспекти життя суспільства, адже ефективне управління можливе лише за умови врахування цих факторів. Інша важлива ідея полягає в тому, що кожна людина повинна мати можливість брати участь в управлінні, але ця участь повинна бути обмежена знаннями та компетенцією в управлінській науці. Третя ідея, що виникла в контексті античної думки, — це колегіальність в управлінні. Ідея колегіальності передбачає, що важливі рішення повинні прийматися не однією особою, а групою людей, які обговорюють і вирішують питання спільно.

Епоха Середньовіччя є важливим етапом у розвитку управлінської культури, незважаючи на деякі уявлення про цей період як про «крок назад» у розвитку науки і культури. Насправді, саме в цей час відбувся важливий процес соціокультурних змін, які пізніше стали основою для сучасних концепцій управління. Зокрема, саме в Середньовіччі відбувається поступовий процес утворення нових народів, виникнення національних культур, а також формування нових соціальних і економічних структур, таких як міські комуни і буржуазія. Філософи і мислителі цього періоду, такі як Тома Аквінський, Нікколо Макіавеллі, Томас Мор, Томас Гоббс, і інші, внесли значний вклад у

формування управлінської культури, пропонуючи нові підходи до організації влади та управління суспільством. Тома Аквінський, зокрема, в своїх працях, таких як «Сума теологій» і «Про правління володарів», зробив важливі висновки щодо взаємозв'язку віри і розуму у сфері управління. Аквінський стверджував, що повинна існувати гармонія між релігією і наукою, і що для успішного управління світським суспільством необхідно використовувати набуті знання, які підтримують моральні і соціальні принципи. За його словами, управління повинно бути орієнтоване на збереження суспільної злагоди та громадського миру, а його основною метою має бути забезпечення справедливості.

Нікколо Макіавеллі є однією з ключових фігур, які заклали основи сучасної політичної філософії та політології. Його роботи, зокрема «Державець» (*Il Principe*) і «Роздуми про Тіта Лівія», стали класичними творами, які продовжують викликати жваві дискусії серед дослідників і практиків у сфері управління та політики. Однак, поширене трактування його ідеї через фразу «мета виправдовує засоби» не завжди коректно відображає повний спектр його політичної філософії. Макіавеллі вважав, що успіх управління не зводиться до сліпого використання будь-яких засобів для досягнення мети. Важливою його думкою є те, що держава повинна розглядатися як органічна система, що має власні закони розвитку. Управління, на думку Макіавеллі, залежить значною мірою від здатності правителя і його оточення досягти реальних результатів. Якщо управлінці не здатні забезпечити добробут своїх підданих і не досягти ефективних результатів, народ рано чи пізно втратить довіру до них. Макіавеллі наголошує, що саме народ є критичним суддею політики, оскільки там, де немає морального суду або чітких моральних норм, вирішальним є результат [23, с. 74].

Томас Гоббс, англійський філософ і політичний мислитель, ввів у свою теорію політики важливе поняття «природного стану людини», яке стало основою для порівняння і оцінки різних форм суспільства та держави. Природний стан, за Гоббсом, являє собою період, коли немає ніяких законів і правил, а люди живуть у постійній війні «всіх проти всіх». У такому стані, за

його думкою, відсутність управління та регулювання призводить до хаосу й насильства. Щоб уникнути цього, необхідно організувати суспільство, засноване на договорі між людьми, у рамках якого вони поступаються частиною своїх прав і свобод на користь держави. Суспільний договір у Гоббса не є рівноправним, а є компромісом між громадянами і владою. Суспільство поступається своїми правами, в обмін на безпеку та стабільність, яку забезпечує монарх або верховний правитель. Важливою частиною цього процесу є роль науки в управлінні, оскільки вона дозволяє організувати суспільство так, щоб зберегти мир і гармонію, уникнувши хаосу, характерного для природного стану.

Марк Падуанський, італійський філософ і політичний мислитель, який також був послідовником Арістотеля, значно розширив концепцію управлінської культури, зокрема щодо співвідношення влади і законодавства. У своїх працях, зокрема «Радник» і «Захисник миру», він пропонує важливу політико-правову формулу: *legislator humana* – народ-законодавець. Відповідаючи на питання, хто має право видавати закони в людському суспільстві, Падуанський стверджує, що це право належить народу, тобто громадянам або їхній великій частині [4, с. 87]. Крім того, Падуанський увів в управлінську культуру такі принципи, як мораль і етика в поведінці управлінців, підкреслюючи, що управлінці мають діяти на основі доброчесності та справедливості. Він також розглядав важливе питання співвідношення законодавчої і виконавчої влади, вказуючи на необхідність їх поділу для забезпечення ефективного управління. Особливо важливим є його погляд на незалежність церкви від держави: за Падуанським, церква не повинна втручатися в державні справи, а її роль повинна обмежуватися духовною сферою

Період становлення капіталістичних відносин був етапом інтенсивного розвитку нових теорій і концепцій управління, що формували управлінську культуру. Мислителі цього періоду звертали увагу на соціальні та політичні аспекти управління, пропонуючи різноманітні ідеї щодо оптимальних способів організації державного управління та ролі управлінця. Важливою рисою ідей цього часу було їхнє прагнення створити ідеальну модель управлінської

культури, в якій управлінці повинні були володіти високими моральними і етичними якостями, а процеси управління – бути справедливими, ефективними та гуманними.

Одним із основних представників цього напрямку був Дені Дідро, який вважав, що управлінська культура повинна базуватися на естетичному ідеалі, що невіддільно пов'язаний із соціальним і етичним ідеалом. Він підкреслював важливість моральних чеснот для управлінців і надавав великого значення розвитку естетичних аспектів управління. Шарль Луї Монтеск'є, один із основоположників лібералізму, став на шлях розвитку ідеї про те, що законодавство повинно залежати від рівня управлінської культури. У своїх працях, зокрема в "Про дух законів", він заклав основи сучасної представницької демократії, акцентуючи на тому, що управлінці мають враховувати інтереси громадян і створювати справедливі та ефективні закони.

Іммануїл Кант вважав, що управління не повинно бути примусовим. Він підкреслював, що кожна людина є метою сама по собі і не може бути використана як засіб для досягнення будь-якої мети. У цьому контексті Кант проголошував ідею гуманності управління, де ключовими є свобода, гідність і моральні принципи. Гегель, у свою чергу, вважав, що управління державою є не тільки практичною діяльністю, але й процесом, у якому державні чиновники виконують важливу роль у підтримці державної свідомості та освіченості. Відповідно, культура управління має включати в себе не лише технічні аспекти управління, а й глибоке розуміння моральних та етичних засад.

Важливий внесок у розуміння управлінської культури зробив і Макс Вебер, один із основоположників соціології та теорії управління. Вебер розробив концепцію раціоналізації колективної діяльності та бюрократії як організаційної форми, яка стала основною для багатьох сучасних адміністративних систем. Він виокремив основні принципи бюрократичного управління, серед яких важливе місце посідає ієрархічна підлеглість, чіткий розподіл праці, формалізація процесів прийняття рішень, а також акцент на об'єктивності та відособленості чиновників від особистих інтересів. За Вебером, бюрократія повинна бути

професійною діяльністю, що передбачає високий рівень освіти, компетентності, досвіду і кар'єрного розвитку для управлінців. Усі ці принципи сприяли розвитку сучасної управлінської культури, де важливим є баланс між ефективністю управління та моральними нормами.

Українське державотворення має багатовікову історію, що простежується ще з часів кочових племен Північного Причорномор'я, таких як кімерійці, скіфи та сармати. Ці народи мали власні форми організації управління, які в поєднанні з природними умовами та соціальними структурами, сприяли розвитку ранніх форм державності. У Скіфії, наприклад, поєднувались елементи монархії, коли на чолі стояв правитель, із народними зборами та військовою демократією, де важливі питання, зокрема військові рішення, обговорювались колегіально. З розвитком ранньосередньовічних державних структур в Україні важливу роль у формуванні управлінських традицій відіграла Київська Русь. Це була складна політична система, де князі і великі князі виконували керівні функції, але не діяли безпосередньо без підтримки органів влади, що мали народну легітимацію. Одним із таких органів була боярська рада, яка мала значний вплив на прийняття важливих державних рішень. Крім того, народне віче відігравало не меншу роль у прийнятті рішень, що стосувались правосуддя та організації війни, а також обрання князя або важливих посадовців. Це дозволяло жителям Київської Русі брати участь у процесах управління, що є важливим етапом у розвитку ідеї народного суверенітету [24, с. 117].

У розвитку української державності утворення Української гетьманщини та Запорозької Січі відзначалося створення своєрідних моделей управління, що демонстрували козацьку організацію з її особливими принципами владарювання та участі народу в управлінні. Українська гетьманщина, як етап на шляху до формування централізованої держави, покладалася на ієрархічну систему, де гетьман був основною фігурою, що здійснював верховну владу. Гетьман мав повноваження, що стосувались як військових справ, так і управління цивільними питаннями, а його влада була частково обмежена радами та обранцями. Він був як правителем, так і символом національного єднання, керуючи державними

справами, включаючи дипломатичні відносини, внутрішню політику, контроль за фінансами та управлінням територією [25, с. 41].

Написання Конституції Пилипа Орлика в 1710 році стало важливим етапом у розвитку політичної свідомості українців, адже цей документ не лише закріплював основи державності, але й демонстрував наявність розвиненої політичної думки та прагнення до незалежності. Конституція Орлика була першим документом, що намагався закласти принципи управління в незалежній українській державі, заснованій на традиціях козацької демократії, принципах верховенства права та захисту прав людини.

Згодом, у період національного відродження початку ХХ століття, Українська Центральна Рада та Українська Директорія відіграли важливу роль у відновленні державності, що стало виявом нових політичних тенденцій. Проте їх зусилля були підкорені великими політичними й військовими викликами того часу, зокрема зовнішньою агресією, боротьбою за національні права та відсутністю належної підтримки з боку міжнародної спільноти. В епоху радянської влади державне управління в Україні було повністю централізоване й підкорювалося партійним інтересам, де практично не було місця для демократичної участі громадян. Політична система була підконтрольна однопартійному режиму, і громадськість була позбавлена реальних механізмів впливу на прийняття рішень. Влада перебувала в руках компартії, і навіть у питаннях державного управління не було місця для вільних виборів чи відкритого громадського обговорення. Сучасна система державного управління в Україні формувалася після здобуття незалежності в 1991 році на фоні складних трансформацій, які включали перехід від централізованого радянського управління до демократичної держави. У 1990-х роках почалися процеси демократизації, однак ці зміни супроводжувалися певними проблемами, серед яких були корупція, політична нестабільність та вплив олігархічних кланів на політичні процеси [25, с. 120].

З 1996 року, після прийняття Конституції України, система державного управління в країні пройшла через значні зміни, спрямовані на зміцнення

демократичних принципів і підвищення ефективності функціонування владних структур. Основною метою цих реформ було забезпечення більшої децентралізації влади та підвищення ролі місцевого самоврядування в управлінні. Конституція, ухвалена в 1996 році, закріпила місцеве самоврядування як важливу складову публічного управління, надаючи органам місцевої влади більше повноважень для вирішення місцевих питань. Перехід до парламентсько-президентської моделі управління в 2004 році став важливим етапом змін політичної системи України. Ця зміна мала на меті збалансувати вплив гілок влади, посилити роль парламенту у формуванні уряду та прийнятті ключових політичних рішень. Однак реформи цього періоду не були безперешкодними, оскільки політична нестабільність і боротьба між різними політичними силами часто ускладнювали реалізацію цих змін.

Період 2011–2013 років ознаменувався впровадженням реформи державного управління, спрямованої на децентралізацію і вдосконалення управлінської діяльності. Одним із важливих кроків стало впровадження електронного урядування, що дозволяло значно покращити взаємодію з громадянами та спростити адміністративні процеси. Ці реформи були частиною більш широкого курсу на модернізацію управлінських структур та адаптацію до сучасних вимог. Революція Гідності, яка відбулася в 2014 році, стала поворотним моментом у розвитку державного управління в Україні. Вона поставила питання модернізації не лише політичної системи, але й самих основ публічного управління. Під впливом громадянського суспільства та міжнародних структур відбувся новий етап у реформуванні управлінських інститутів, спрямований на забезпечення більшої прозорості, підзвітності та демократичності.

Сьогодні Україна активно працює над впровадженням стандартів раціональної бюрократії, концепції нового державного менеджменту та європейської концепції доброго врядування. Це включає вдосконалення організаційних принципів публічного управління, зміну підходів до прийняття управлінських рішень, а також інтеграцію цифрових технологій для полегшення доступу громадян до державних послуг [26, с. 45]. Крім того, важливим

напрямом є покращення взаємодії між урядом, бізнесом та суспільством, що має сприяти розвитку більш ефективної та справедливої системи управління. Усі ці зміни спрямовані на досягнення більш високих стандартів у державному управлінні, що включають ефективне виконання державних функцій і здійснення політики в інтересах суспільства [24, с. 28].

Отже, історичний досвід підтверджує, що публічне управління ніколи не було статичною системою, а навпаки — постійно змінювалося, відображаючи трансформації соціального порядку, політичних структур та економічних умов. У різні історичні епохи управлінські моделі відповідали тодішнім реаліям: у Стародавньому Римі домінували жорстка ієрархія та централізоване управління, у середньовіччі — феодальна децентралізація, у Новому часі — бюрократизація і становлення держави як основного суб'єкта публічної влади. У ХХ столітті акценти змістилися на ефективність, професіоналізм та правову регламентацію, що сприяло посиленню ролі держави як координатора соціально-економічного розвитку. З приходом епохи інформаційного суспільства та глобалізації на перший план вийшли принципи відкритості, діджиталізації, інклюзивності та орієнтації на громадянина.

РОЗДІЛ 2

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

2.1. Законодавчі та нормативно-правові засади прийняття управлінських рішень у системі МВС України

Законодавчі та нормативно-правові засади прийняття управлінських рішень у системі Міністерства внутрішніх справ України є важливою частиною правової та організаційної структури державної влади. Міністерство внутрішніх справ України відіграє ключову роль у забезпеченні правопорядку, захисті прав і свобод громадян, а також в організації діяльності правоохоронних органів, органів контролю та нагляду. Процес прийняття управлінських рішень в цій системі регулюється багатьма законодавчими актами та нормативно-правовими документами, що визначають правила, принципи та процедури управлінської діяльності, а також взаємодію органів влади, керівників та підлеглих.

Але перш ніж перейти до огляду нормативно-правового регулювання управлінських рішень в системі МВС України, необхідно звернути увагу на адміністративно-правовий статус цього органу.

Адміністративно-правовий статус Міністерства внутрішніх справ України визначається його правовими повноваженнями, функціями та роллю в системі органів державної влади. МВС є центральним органом виконавчої влади, який забезпечує виконання державної політики в сфері внутрішніх справ, а також

регулює діяльність низки правоохоронних та спеціалізованих підрозділів. Адміністративно-правовий статус МВС ґрунтується на законодавчих актах, зокрема на Конституції України, законах України, указах Президента та постановах Кабінету Міністрів України, а також підзаконних нормативно-правових актах.

Так, Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» від 17 березня 2011 року є важливим нормативно-правовим актом, який визначає загальні засади правового статусу Міністерства внутрішніх справ України (МВС) та інших центральних органів виконавчої влади. Цей закон регулює основні аспекти діяльності МВС, зокрема його утворення, організацію, повноваження, реорганізацію та ліквідацію [27].

Згідно з Положенням про Міністерство внутрішніх справ України від 2015 року, Міністерство внутрішніх справ наділене широким спектром повноважень, що охоплюють різні аспекти забезпечення правопорядку, безпеки громадян і функціонування правоохоронних органів. Основні повноваження МВС, згідно з цим нормативно-правовим актом, включають:

- Забезпечення громадської безпеки та правопорядку. МВС відповідає за підтримання правопорядку в Україні, включаючи попередження та боротьбу з кримінальними злочинами, боротьбу з корупцією, тероризмом та іншими загрозами. Міністерство здійснює контроль за діяльністю органів Національної поліції, пожежної охорони та інших структур, що входять до сфери його управління.

- Організація діяльності органів внутрішніх справ. МВС здійснює організацію та координацію діяльності Національної поліції, Державної служби з надзвичайних ситуацій (ДСНС), а також інших правоохоронних та спеціальних підрозділів, що належать до його компетенції.

- Реформування правоохоронних органів. Міністерство проводить реформу правоохоронної системи, зокрема втілює нові стандарти та підходи до діяльності поліції, інших підрозділів внутрішніх справ, а також розробляє та впроваджує відповідні законодавчі ініціативи.

- Координація діяльності правоохоронних органів. МВС координує діяльність органів внутрішніх справ на місцях, взаємодіє з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування з метою забезпечення правопорядку на всій території України.

- Забезпечення безпеки дорожнього руху. Міністерство бере участь у розробці політики та законодавства у сфері безпеки дорожнього руху, контролює діяльність підрозділів поліції, які відповідають за виконання правил дорожнього руху, та організовує заходи для запобігання аварійності.

- Управління цивільною безпекою. МВС має повноваження щодо організації та координації заходів з цивільного захисту населення і територій, особливо в разі надзвичайних ситуацій, катастроф або природних лих. В рамках цього Міністерство організовує підготовку та навчання з питань цивільної оборони.

- Забезпечення прав і свобод громадян. МВС сприяє дотриманню прав людини в процесі виконання функцій правоохоронної діяльності, що включає боротьбу зі злочинністю, захист прав власності, боротьбу з корупцією та іншими порушеннями правопорядку.

- Адміністративна діяльність та правовий контроль. Міністерство здійснює адміністративний контроль над органами внутрішніх справ, забезпечуючи їх відповідність вимогам законодавства, а також реалізує адміністративну юстицію, зокрема через організацію механізмів оскарження управлінських рішень [28].

Основними завданнями МВС є забезпечення формування державної політики у сферах: 1) охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства і держави, протидії злочинності, забезпечення публічної безпеки і порядку, а також надання поліцейських послуг; 2) захисту державного кордону та охорони суверенних прав України в її виключній (морській) економічній зоні; 3) цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб, а також гідрометеорологічної діяльності; 4) міграції

(імміграції та еміграції), у тому числі протидії нелегальній (незаконній) міграції, громадянства, реєстрації фізичних осіб, біженців та інших визначених законодавством категорій мігрантів [29, с. 309].

М.М. Руденко ґрунтовно окреслює адміністративно-правовий статус Міністерства внутрішніх справ України як центрального органу виконавчої влади, який виконує ключові функції з реалізації внутрішньої політики держави. У його концепції серцевиною цього статусу є наділення МВС владними повноваженнями, які включають комплекс адміністративних прав та обов'язків, що забезпечують ефективне виконання покладених завдань. Цей статус є динамічним і залежить від функціонального наповнення діяльності міністерства, яке охоплює як правоохоронну діяльність, так і публічно-сервісну функцію, що полягає у наданні послуг населенню, а в умовах воєнного стану — набуває ще й організаційно-захисного спрямування. Визначаючи головні завдання міністерства, автор, акцентує увагу на захисті прав людини, інтересів держави та суспільства, протидії злочинності, охороні державного кордону, боротьбі з незаконною міграцією та наданні адміністративно-сервісних послуг, що підкреслює широкий функціональний спектр цього органу. Статус МВС формується і коригується відповідно до змін правового поля, що означає залежність адміністративно-правового статусу від актуальних змін у законодавстві, реорганізації інституційної структури та розширення сфер діяльності міністерства. В умовах воєнного стану цей статус набуває особливих рис: МВС розширює інформаційно-комунікаційну діяльність, застосовує адміністративно-запобіжні заходи, бере участь у розмінуванні територій, проводить збирання біометричних даних та здійснює посилений адміністративний нагляд. Це підкреслює мобілізаційний характер діяльності МВС в особливий період та його здатність адаптуватися до викликів часу, виконуючи функції не лише у звичній правоохоронній площині, а й у сфері безпеки держави загалом [30, с. 429].

Таким чином, адміністративно-правовий статус МВС України передбачає його ключову роль у забезпеченні правопорядку в державі, регулюванні

діяльності правоохоронних органів, розробці та реалізації державної політики в галузі безпеки, а також забезпеченні законності та правопорядку на всіх рівнях управління.

Міністерство внутрішніх справ України (МВС), будучи центральним органом виконавчої влади, має суттєві повноваження у сфері управління, що охоплюють широкий спектр функцій, включаючи забезпечення правопорядку, боротьбу зі злочинністю, координацію діяльності органів Національної поліції, цивільного захисту, та інших підрозділів. У зв'язку з цим прийняття управлінських рішень є важливою складовою діяльності МВС, оскільки воно безпосередньо впливає на ефективність реалізації державної політики в цих сферах. Прийняття управлінських рішень у МВС відбувається на різних рівнях і включає багато аспектів. Зокрема, це визначення стратегічних напрямків роботи, розподіл ресурсів, планування та організація діяльності правоохоронних органів, а також розробка заходів з підвищення їх ефективності. Кожне управлінське рішення, прийняте в межах Міністерства, має за мету забезпечення належного функціонування системи внутрішніх справ, підтримання стабільності та безпеки в країні, а також реалізацію політики держави в сферах, що перебувають у компетенції МВС.

Враховуючи те, що МВС виконує функції, пов'язані з життєво важливими питаннями безпеки, охорони правопорядку, а також управління ресурсами для реагування на надзвичайні ситуації, кожне рішення повинно ґрунтуватися на чітко визначених правових нормах, ефективних методах управління та здатності оперативно реагувати на зміни ситуації. Прийняття рішень часто потребує врахування комплексних факторів: оперативної обстановки, інформаційного забезпечення, взаємодії з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування. Особливо важливим є те, що МВС не лише приймає управлінські рішення на стратегічному рівні, а й на рівні тактичному та оперативному, зокрема, щодо забезпечення безпеки в реальному часі, виконання правових норм під час проведення розслідувань, проведення оперативних заходів тощо. Рішення, прийняті керівництвом МВС, також мають безпосередній

вплив на роботу інших органів виконавчої влади, правоохоронних структур, органів місцевого самоврядування та громадських організацій.

Документаційне забезпечення управління з функціональної точки зору є невід’ємною та самостійною функцією будь-якої організації, включаючи органи публічної влади, адже воно забезпечує безперервність управлінського процесу шляхом фіксації, обробки, збереження та передавання управлінської інформації у формі документів. У практиці публічного адміністрування, зокрема в діяльності органів Національної поліції України, документаційне забезпечення виступає не лише інструментом внутрішньої організації роботи, а й засобом реалізації принципів прозорості, підзвітності та правової визначеності, оскільки всі управлінські рішення мають бути належним чином оформлені, зареєстровані та доступні для перевірки [31, с. 48–49].

Правовою основою ведення документаційного забезпечення в системі Національної поліції України є комплекс нормативно-правових актів, що регламентують як загальні засади діловодства, так і специфіку електронного документообігу. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» формує правовий каркас використання цифрових технологій у сфері документообігу, зокрема в контексті легітимності електронного підпису, зберігання й передачі даних. Постанови Кабінету Міністрів, зокрема № 731 і № 55, встановлюють вимоги до реєстрації нормативно-правових актів виконавчої влади та порядок управлінської документації, а Типова інструкція з діловодства визначає єдині стандарти документування для всіх міністерств та органів державної влади. Наказ Міністерства юстиції № 1000/5 детально регламентує організацію діловодства й архівного зберігання, що є важливим елементом інституційної пам’яті органів влади, тоді як наказ Державного агентства електронного урядування № 60 спрямований на уніфікацію електронних форматів, що забезпечує сумісність між різними інформаційними системами органів державної влади. Специфічно для Національної поліції функціонує власна Інструкція з діловодства, затверджена наказом № 414, яка враховує

особливості її організаційної структури, оперативної діяльності та необхідність збереження конфіденційності даних [32-37].

Окрім основних нормативно-правових актів, що регламентують документування управлінської діяльності в системі публічного адміністрування, важливу роль у формуванні єдиних підходів до ведення діловодства та архівної справи відіграють національні стандарти України, які мають обов'язковий характер для використання у державних органах. Зокрема, Національний стандарт України ДСТУ 2732:2004 «Діловодство й архівна справа» встановлює загальні терміни, поняття і вимоги, що формують нормативно-методологічну базу у сфері діловодства та архівного зберігання документів, а також сприяє уніфікації практики документування в органах влади. Стандарт ДСТУ 4423-1:2005 «Інформація та документація. Керування документаційними процесами» визначає принципи, методи та організаційні підходи до управління документаційними процесами.

Важливим є і ДСТУ 4163-2003 «Державна уніфікована система документації», який запроваджує уніфіковані вимоги до оформлення організаційно-розпорядчої документації, зокрема щодо структури документів, їх реквізитів, порядку підписання та засвідчення, що дозволяє забезпечити належний рівень юридичної сили та однозначність тлумачення управлінських рішень. Додатково, Державний класифікатор управлінської документації (ДК 010-98) забезпечує систематизацію видів управлінських документів за функціональними ознаками, що є надзвичайно важливим для ефективної організації діловодства, створення номенклатур справ, ведення реєстрації та обліку документів, а також оптимізації роботи з архівами.

Номенклатура справ і перелік документів, які формуються в діяльності конкретного органу або підрозділу Національної поліції України, визначаються сукупністю чинників, що прямо відображають функціональну специфіку та організаційні особливості відповідного підрозділу. Насамперед це функції та завдання, покладені на орган у межах його компетенції, адже саме характер службової діяльності зумовлює типи документів, що виникають у процесі

реалізації управлінських, оперативних чи адміністративних функцій. Крім того, предметна і територіальна компетенція суттєво впливає на обсяг і зміст діловодної діяльності, адже від неї залежить як масштаб взаємодії підрозділу з іншими структурами, так і рівень деталізації управлінських документів. Особливе значення мають також горизонтальні та вертикальні зв'язки органу з іншими підрозділами Національної поліції, Міністерством внутрішніх справ України, органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. Ці зв'язки визначають обсяг взаємної документаційної взаємодії, характер циркуляції інформації, погодження дій та порядок погодження або затвердження рішень. Крім цього, внутрішні регламенти й правила, прийняті в окремому органі чи підрозділі, встановлюють порядок документування професійної діяльності відповідно до специфіки реалізації повноважень, що дозволяє адаптувати загальні норми діловодства до практичних умов конкретної організаційної структури.

Класи документації, які утворюються в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції України, системно впорядковані відповідно до положень Державного класифікатора управлінської документації, затвердженого наказом Держстандарту України від 31.12.1998 № 1024. Цей класифікатор є нормативною основою для уніфікації документаційних процесів та визначення єдиних підходів до класифікації документів за видами, що дозволяє забезпечити упорядкованість управлінського документообігу, юридичну визначеність та організаційну послідовність у діяльності поліцейських органів. Одним із ключових видів документації, що прямо забезпечує реалізацію функцій публічного адміністрування, виступає організаційно-розпорядча документація. Вона є основою для структуризації управлінських рішень і забезпечення правового регулювання як внутрішньої, так і зовнішньої діяльності органів Національної поліції.

Організаційно-розпорядча документація включає три основні підвиди. По-перше, це організаційна документація, яка закріплює установчі та нормативні основи функціонування поліцейських підрозділів. Вона містить положення або

статути, що визначають правовий статус органу, його компетенцію, внутрішню структуру, штатну чисельність та функціональну спеціалізацію, а також посадові інструкції, штатні розписи, внутрішні регламенти та договори, які деталізують обов'язки та повноваження окремих працівників. По-друге, розпорядча документація оформлює управлінські рішення з основних питань діяльності підрозділів, адміністративно-господарських та кадрових питань. До неї належать накази, розпорядження, рішення, доручення керівництва, які мають обов'язковий характер для виконання та служать інструментами реалізації повноважень. По-третє, інформаційно-аналітична документація виконує роль основи для прийняття управлінських рішень, оскільки містить актуальні дані, аналітичну інформацію, експертні оцінки, що відображають стан справ у тій чи іншій сфері діяльності [38].

Неабияку роль у процесі прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади, зокрема в Міністерстві внутрішніх справ (МВС) відіграє Закон України «Про адміністративну процедуру». Цей нормативно-правовий акт визначає основи адміністративного процесу, встановлюючи правила для прийняття адміністративних рішень, а також забезпечує правові гарантії для громадян у процесі взаємодії з органами державної влади [39].

Згідно з цим Законом, адміністративна процедура охоплює порядок підготовки та прийняття управлінських рішень, що мають прямий вплив на права, свободи та обов'язки фізичних і юридичних осіб. Для органів виконавчої влади, зокрема МВС, це означає, що управлінські рішення повинні бути прийняті з дотриманням чітко визначених процедурних норм, що забезпечують справедливість, прозорість і підзвітність рішень, а також ефективність управлінських процесів.

В.В. Горбалінський вказує, що Закон «Про адміністративні послуги» визначає основні етапи адміністративної процедури, які мають бути дотримані при прийнятті будь-яких управлінських рішень: 1. Попереднє обґрунтування рішення – перед прийняттям рішення орган виконавчої влади має ретельно вивчити питання, що потребує вирішення, врахувати всі наявні факти, юридичні

норми та інші релевантні аспекти. 2. Публічне обговорення або консультації – у деяких випадках органи державної влади мають обов'язок проводити публічне обговорення проектів нормативно-правових актів або управлінських рішень, що впливають на інтереси громадян або юридичних осіб. 3. Прийняття рішення – процес прийняття рішення має бути прозорим і обґрунтованим, з урахуванням всіх зауважень і пропозицій, що були висловлені під час обговорення. 4. Оскарження рішень – закон надає можливість оскаржити прийняті рішення, що гарантує право громадян на доступ до правосуддя і забезпечує контроль за законністю діяльності органів виконавчої влади [40, с. 235].

В свою чергу, Закон України «Про надання адміністративних послуг» є важливим нормативно-правовим актом, який регулює питання прийняття управлінських рішень у контексті надання адміністративних послуг громадянам та юридичним особам. Цей Закон визначає порядок надання адміністративних послуг, а також встановлює вимоги до їх організації, що прямо впливає на процес прийняття рішень у органах виконавчої влади, зокрема в Міністерстві внутрішніх справ (МВС). У Міністерстві внутрішніх справ України, зокрема, цей Закон має безпосереднє відношення до управлінських рішень, які стосуються надання адміністративних послуг громадянам і юридичним особам. Наприклад, це стосується таких процесів, як: реєстрація транспортних засобів; видача дозволів на зброю; видача паспортів, посвідчень та інших документів [41].

Також слід вказати, що законодавчі акти, такі як Закон України «Про інформацію», Закон України «Про державну таємницю» та Закон України «Про запобігання корупції» є надзвичайно важливими в процесі прийняття управлінських рішень у системі Міністерства внутрішніх справ (МВС). Ці закони визначають ключові принципи та правила, якими повинні керуватися органи влади, в тому числі МВС, при здійсненні своєї діяльності. Вони забезпечують належну організацію роботи, дотримання прав і свобод громадян, захист конфіденційної інформації та боротьбу з корупційними проявами.

Так, ЗУ «Про інформацію» визначає загальні принципи використання та захисту інформації в Україні, а також організовує правові засади для її

отримання, обробки та розповсюдження. В контексті МВС, цей закон має велике значення, оскільки органи внутрішніх справ працюють з великим обсягом інформації, в тому числі конфіденційної та персональної. Зокрема, при прийнятті управлінських рішень, пов'язаних з реєстрацією осіб, розслідуваннями, наданням дозволів, дотримання інформаційної безпеки є важливим аспектом. Згідно з цим законом, МВС має обов'язок забезпечити: доступність інформації, захист персональних даних, конфіденційність [42].

Закон «Про державну таємницю» регулює порядок встановлення та захисту державної таємниці в Україні. У системі МВС цей закон має величезне значення, оскільки органи внутрішніх справ працюють з інформацією, що стосується національної безпеки, правопорядку, організації правоохоронних заходів, і часто володіють даними, що мають статус державної таємниці. При прийнятті управлінських рішень в МВС, цей закон встановлює: 1) обмеження доступу до інформації – всі рішення, що містять інформацію з обмеженим доступом, мають бути прийняті в межах чітко визначених процедур з урахуванням ступеня секретності. Це важливо для забезпечення безпеки держави, а також для уникнення витоку інформації, що може негативно вплинути на безпеку громадян та державні інтереси; 2) захист інформації – рішення, пов'язані з обробкою, зберіганням та передачею секретної інформації, повинні здійснюватися у відповідності до цього закону, щоб уникнути несанкціонованого доступу або розголошення секретної інформації [43].

Закон України «Про запобігання корупції» є основою для боротьби з корупцією в Україні, встановлюючи чіткі вимоги до органів державної влади, їх посадових осіб та інших учасників державних процесів, зокрема в МВС. Закон визначає важливі аспекти, що безпосередньо впливають на прийняття управлінських рішень у системі МВС: 1) у процесі прийняття управлінських рішень в МВС необхідно чітко визначати та уникати конфлікту інтересів. Наприклад, при прийнятті рішень щодо видачі ліцензій, дозволів або інших адміністративних послуг, слід забезпечити, щоб посадові особи не отримували особистої вигоди від рішень, що ними приймаються; 2) МВС, як орган

виконавчої влади, повинно дотримуватися принципів прозорості та підзвітності в процесі прийняття рішень, що безпосередньо впливає на відносини з громадянами, а також на ефективність боротьби з корупцією. Це включає публічні звіти, доступ до інформації про прийняті рішення, а також механізми для оскарження рішень, які приймаються; 3) МВС повинно впроваджувати антикорупційні заходи у внутрішній організаційній діяльності, зокрема проводити навчання персоналу щодо антикорупційних стандартів, запобігання хабарництву та забезпечення етичних норм при прийнятті управлінських рішень [44].

Таким чином, законодавчі та нормативно-правові засади прийняття управлінських рішень у системі Міністерства внутрішніх справ України формують правову основу для ефективного функціонування органів внутрішніх справ, забезпечення публічного порядку, безпеки громадян, а також належної реалізації управлінських функцій у сфері внутрішньої політики держави. Ці засади охоплюють комплекс нормативних актів, які визначають принципи, процедури, повноваження та відповідальність посадових осіб при прийнятті управлінських рішень, а також регулюють організаційно-правові аспекти діяльності всієї системи МВС.

Отже, законодавчі та нормативно-правові засади прийняття управлінських рішень у системі МВС України становлять фундамент правового регулювання управлінської діяльності в органах внутрішніх справ. Вони забезпечують чітке визначення повноважень, процедур, відповідальності та взаємодії між структурними підрозділами та з іншими суб'єктами управління. Завдяки наявності внутрішньоорганізаційних актів забезпечується ефективна внутрішня координація, а зовнішньоорганізаційні акти, зокрема у сфері надання адміністративних послуг, гарантують дотримання принципів відкритості, прозорості та підзвітності у відносинах з громадянами. Сукупність цих засад створює правову основу для прийняття обґрунтованих, легітимних і результативних управлінських рішень, що відповідають сучасним вимогам

публічного адміністрування та сприяють зміцненню довіри до системи МВС як важливого елементу виконавчої влади України.

2.2. Організаційні аспекти управлінських рішень: аналіз існуючих підходів та їх ефективність

Організаційні аспекти управлінських рішень в органах Міністерства внутрішніх справ України становлять одну з ключових складових системи державного управління у сфері забезпечення громадської безпеки, правопорядку та боротьби зі злочинністю. Умови функціонування органів МВС вимагають чіткої, злагодженої та ефективної організації управлінської діяльності, що передбачає не лише прийняття правомірних рішень, а й забезпечення їх обґрунтованості, доцільності та оперативного втілення в практичну діяльність. У сучасних умовах трансформації публічного управління в Україні особливого значення набуває удосконалення внутрішніх організаційних механізмів, які впливають на якість управлінських рішень у системі МВС. З огляду на це, дослідження організаційних аспектів, що охоплюють структуру, компетенцію, порядок взаємодії між підрозділами, логіку управлінських процесів, є важливим кроком до підвищення ефективності функціонування органів внутрішніх справ, посилення інституційної спроможності держави та зміцнення довіри суспільства до правоохоронної системи.

Якість управлінських рішень у системі органів поліції відіграє ключову роль у формуванні ефективного управління, адже від правильності, своєчасності та обґрунтованості кожного рішення залежить результативність оперативно-службової діяльності, стабільність правопорядку та рівень довіри громадськості до правоохоронної системи. Кожне управлінське рішення є не лише вихідною точкою для дій, а й своєрідним механізмом, який запускає безперервний ланцюг управлінських заходів — від інформаційного аналізу до реалізації практичних кроків. Незалежно від рівня, на якому воно приймається, кожне рішення має відповідати цілому комплексу вимог, зумовлених як загальними принципами публічного адміністрування, так і специфікою діяльності органів поліції.

Управлінські рішення повинні бути чітко обґрунтованими та відповідати реальній ситуації, в якій вони приймаються, враховуючи її складність, динамічність і можливі ризики. Крім того, вони мають бути законними — тобто відповідати чинному законодавству, відомчим нормативним актам, наказам і інструкціям. Принцип компетентності є не менш важливим: лише особа, яка має відповідні повноваження та професійну підготовку, може ухвалювати управлінські рішення, здатні забезпечити ефективне функціонування підрозділів. Важливим критерієм є також своєчасність, адже затримка в ухваленні рішень у правоохоронній діяльності може призвести до негативних наслідків, втрати контролю над ситуацією або навіть до порушення прав і свобод громадян.

Особливістю управлінських рішень у поліції є їх директивний характер — вони обов'язкові до виконання для всіх, кому адресовані, і підкріплюються силою правових норм, а в разі необхідності — й засобами примусу. Хоча такі рішення можуть бути результатом колегіального обговорення або узгодження між різними ланками управління, остаточне рішення завжди приймається в односторонньому порядку, що підкреслює централізовану ієрархічну природу системи МВС. Крім того, будь-яке рішення має чітко регламентувати поведінку або регулювати конкретні управлінські відносини, бути зрозумілим, структурованим, логічно послідовним і несуперечливим до раніше ухвалених документів.

Процес прийняття управлінського рішення в органах Національної поліції України є складною, багаторівневою процедурою, яка охоплює низку послідовних етапів, що мають забезпечити всебічну обґрунтованість, законність та результативність ухваленого рішення. Так, С.В. Груб'як виокремлює наступні етапи прийняття управлінських рішень:

Першим етапом є виявлення управлінської проблеми, що потребує вирішення. На цьому етапі здійснюється збір інформації, аналізуються поточні обставини, порушення, загрози або неефективність певних процесів, що вимагає реагування з боку керівництва поліції. Важливою є точність діагностики

проблеми, адже хибна оцінка ситуації може призвести до неадекватного рішення.

Другий етап — це формування мети та завдань управлінського рішення. На цьому етапі чітко визначається, чого потрібно досягти в результаті впровадження управлінських заходів, які конкретні зміни мають відбутися у діяльності підрозділу чи в організації загалом. Формулювання мети дозволяє спрямувати подальші дії у потрібному напрямі та забезпечити узгодженість подальших етапів.

Наступним є етап розроблення варіантів рішень. На цьому етапі управлінці, аналітики або спеціальні робочі групи готують кілька можливих шляхів розв'язання проблеми, які відрізняються за ресурсною складовою, ризиками, строками реалізації та потенційними результатами. Варіанти можуть включати як стандартні підходи, так і інноваційні, з урахуванням досвіду інших підрозділів, міжнародних практик або рекомендацій профільних органів.

Після цього відбувається оцінка кожного з варіантів на предмет ефективності, доцільності, законності, відповідності стратегічним завданням поліції та наявним ресурсам. Здійснюється порівняльний аналіз, прогнозуються наслідки реалізації кожного варіанту. Цей етап є вирішальним для вибору оптимального управлінського рішення.

П'ятий етап — безпосереднє ухвалення управлінського рішення, яке може прийматися одноосібно керівником або після колегіального обговорення, однак завжди оформлюється відповідним правовим актом — наказом, розпорядженням, резолюцією тощо. Рішення має бути чітким, конкретним, обґрунтованим, правомірним і таким, що містить механізми реалізації.

Останній етап — реалізація управлінського рішення та контроль за його виконанням. Здійснюються організаційні заходи, призначаються відповідальні виконавці, встановлюються строки та етапи виконання. Паралельно функціонує механізм контролю за дотриманням визначених параметрів реалізації, досяжністю поставлених цілей та ефективністю вжитих заходів. У разі

необхідності рішення може бути кориговано або доповнено залежно від змін зовнішніх чи внутрішніх обставин [45, с. 203].

Управлінське рішення в органах поліції — це не лише формальний акт волевиявлення посадової особи, а комплексне явище, що поєднує правову, аналітичну, організаційну та стратегічну складові. Воно ґрунтується на чинному законодавстві, нормативно-правових актах, оперативно-службовій інформації, а також на результатах глибокого аналізу поточної обстановки в сфері правопорядку. Таке рішення приймається керівником відповідного рівня у межах його компетенції, в чітко визначеній процедурній формі, і спрямоване на досягнення конкретних цілей, пов'язаних із забезпеченням прав людини, публічної безпеки, ефективною протидією злочинності та наданням якісних поліцейських послуг населенню. Його особливістю є не лише змістовна орієнтація на правозахисну діяльність, а й роль у формуванні організаційної стійкості, гнучкості та адаптивності системи поліції. Управлінське рішення визначає засоби, ресурси, форми та методи, за допомогою яких реалізується поставлена мета, забезпечується єдність дій поліцейських підрозділів, координація між органами влади та реагування на змінні умови зовнішнього середовища. Воно є результатом фахового підходу, включає планування, прогнозування наслідків, юридичну відповідальність і підлягає контролю щодо його виконання та ефективності. Саме завдяки такій багатогранній природі управлінське рішення забезпечує не лише оперативне реагування, а й сталий розвиток функціонування органів поліції відповідно до стандартів законності, публічності та професіоналізму.

Загальні вимоги до управлінських рішень у діяльності органів Національної поліції України становлять систему принципів, дотримання яких забезпечує ефективність, правомірність та суспільну легітимність управлінського процесу. Насамперед, першочергова вимога — це законність, що передбачає суворе дотримання усіх положень Конституції України, законів, підзаконних нормативно-правових актів та внутрішньовідомчих нормативів під час підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Законність

гарантує правову обґрунтованість рішень, попереджає перевищення повноважень та є основою правової держави в умовах демократичного суспільства [46].

Не менш важливою є вимога обґрунтованості, що означає необхідність всебічного і ретельного аналізу усіх релевантних фактів та обставин, які мають значення для розв'язання тієї чи іншої управлінської проблеми. Рішення повинно ґрунтуватися на перевірених, достовірних даних, і не допускати впливу недостовірної або сумнівної інформації. Це забезпечує не лише якість самого рішення, а й його здатність до ефективної реалізації у практичній діяльності.

К.А. Бугайчук вказує, що об'єктивність управлінських рішень забезпечує повноту та неупередженість аналізу ситуації, що передує прийняттю рішення. Ця вимога спрямована на недопущення суб'єктивізму, волюнтаризму чи емоційного підходу, і вимагає врахування реального стану справ, наявних ресурсів та обмежень, тенденцій і закономірностей у розвитку суспільних процесів. Управлінське рішення має бути результатом зваженого, раціонального підходу, вільного від політичного чи особистісного впливу [47, с. 86].

Гласність або відкритість рішень означає їх прозорість для громадськості, доступність інформації щодо прийнятих рішень, можливість залучення зацікавлених сторін до процесу їх обговорення. Такий підхід зміцнює суспільну довіру до поліції, підвищує легітимність управлінських дій і сприяє формуванню партнерських відносин з громадянами. Гласність є запорукою публічного контролю та одним із проявів демократичних принципів у діяльності органів публічної влади.

Вимога комплексності означає необхідність охоплення всієї сукупності чинників, що впливають на ефективність прийняття та реалізації управлінського рішення. Вона передбачає врахування соціальних, економічних, психологічних, правових, організаційних, технічних та політичних аспектів у сукупності, щоб забезпечити цілісне бачення ситуації та збалансованість запропонованих заходів. Комплексне рішення враховує інтереси всіх учасників процесу, гармонізує

внутрішні і зовнішні впливи, дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити довгостроковий позитивний ефект.

Спеціальні вимоги до управлінських рішень у діяльності органів Національної поліції є ключовими чинниками, які забезпечують їх практичну ефективність, адаптивність до змін оперативної обстановки та узгодженість з реаліями сучасного управління. Насамперед, актуальність управлінського рішення полягає в його орієнтації на вирішення найбільш важливих і нагальних проблем — як зовнішньо-адміністративних, так і внутрішньо-організаційних, що безпосередньо впливають на ефективність функціонування всієї системи поліції. Наступність вимагає спадкоємності управлінських дій: рішення мають продовжувати і розвивати вже наявні напрями, враховувати попередній досвід, містити елементи, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей органів поліції в межах їх функціонального призначення.

Вмотивованість управлінських рішень забезпечує їх логічну цілісність і підвищує переконливість, оскільки рішення повинне містити не лише кінцевий висновок, але й обґрунтування причин, що до нього призвели. Визначеність управлінського рішення виключає будь-які сумніви у його змісті та правомірності, що особливо важливо у сфері правозастосування, де нечіткість формулювань може спричинити збої у виконанні. Вимога зрозумілості орієнтує управлінські акти на їх доступність для широкого загалу, включаючи громадян без спеціальної підготовки, що дозволяє налагоджувати ефективну комунікацію поліції з суспільством і уникати викривленого тлумачення.

Цілеспрямованість управлінського рішення означає, що кожен документ чи акт повинен мати чітко визначену мету, яка узгоджується зі стратегічними завданнями розвитку поліції. У свою чергу, кількісна і якісна визначеність передбачає можливість вимірювання результативності рішень за об'єктивними показниками, що дає змогу контролювати ефективність управлінських дій. Оптимальність означає обрання найкращого з можливих варіантів, який би максимально враховував інтереси всіх учасників управлінського процесу при мінімальних витратах ресурсів.

О.І. Зварич вказує, що гнучкість управлінського рішення — це його здатність адаптуватися до нових обставин, зберігаючи загальний напрямок і мету. Водночас ця гнучкість не повинна суперечити доцільності та законності. Конкретність управлінського рішення забезпечує чіткість формулювання завдань, строків і відповідальних осіб, що сприяє якісному виконанню. Несуперечливість означає логічну узгодженість між цілями, завданнями та засобами їх досягнення, виключення протиріч, які можуть поставити під сумнів реалізацію рішення. І нарешті, інформаційне забезпечення є фундаментом для прийняття якісного управлінського рішення: воно дозволяє не лише правильно ідентифікувати проблему, а й обґрунтувати методи її вирішення, спланувати реалізацію та вчасно внести корективи. Інформація має бути актуальною, достовірною та достатньою, щоби управлінське рішення стало результативним інструментом керування в умовах постійної динаміки оперативної обстановки [48, с. 380].

Форми документального оформлення управлінських рішень в органах МВС України, зокрема в системі Національної поліції України, мають офіційний, чітко регламентований характер і здійснюються відповідно до законодавства та внутрішньовідомчих нормативно-правових актів. Управлінські рішення в органах ОВС можуть оформлюватися у вигляді організаційно-розпорядчої документації, яка має правовий характер, є обов'язковою до виконання і спрямована на регулювання внутрішньої діяльності, а також забезпечення взаємодії між структурними підрозділами (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Форми документального оформлення управлінських рішень в системі МВС

Форма документа	Характеристика	Вимоги	Призначення
Наказ	Офіційний документ, що видається керівником для регулювання службової діяльності.	Має бути юридично обґрунтованим, чітким, у межах компетенції.	Регулює організаційні, кадрові, службові питання в органах ОВС.
Положення	Нормативно-правовий акт, що регламентує	Має бути детальним, відповідати	Встановлює порядок роботи, права та

	діяльність органу або підрозділу.	законодавству, не суперечити іншим актам.	обов'язки, правила функціонування органів/підрозділів.
Інструкція	Документ, що регламентує конкретні дії, правила або процедури для виконання завдань.	Повинна бути зрозумілою, обґрунтованою, відповідати актуальним вимогам.	Описує процеси та порядок виконання певних функцій чи завдань.
Протокол	Фіксує перебіг подій, результати наради, засідання чи інших службових зборів.	Має бути точним, без зайвих деталей, із зазначенням результатів обговорення.	Офіційне закріплення рішень та обговорених питань на нараді чи зустрічі.
Припис	Офіційне розпорядження для усунення порушень або виконання вимог.	Має бути чітким, безумовним, з вказівкою на строки виконання	Вимагає виконання певних дій, усунення порушень, виконання вимог.
Листи	Офіційний документ для кореспонденції між органами, установами або особами.	Має бути оформленим відповідно до формальностей, з точністю у змісті.	Використовується для обміну інформацією, запитів чи відповіді на них.

Як зазначає В.В. Сокурєнко, ефективне виконання управлінських рішень в органах поліції та інших державних установах неможливе без дотримання низки важливих умов. По-перше, ключовим є розуміння виконавцями поставлених завдань. Без чіткого усвідомлення мети і завдань, кожен учасник процесу може діяти неефективно, що призведе до затримок або помилок у виконанні. По-друге, професійні можливості виконавців, тобто їх здатність виконати поставлені завдання на належному рівні, є необхідною умовою для забезпечення результативності управлінського рішення. Без достатнього рівня компетенції та кваліфікації співробітників органів поліції важко досягти бажаного результату. Крім того, важливим аспектом є визначення пріоритетності і черговості дій для реалізації рішення. Правильне розподілення завдань, визначення, що має бути виконано в першу чергу, дозволяє зосередити ресурси та увагу на найбільш важливих етапах процесу. Рациональне використання сил і засобів також є критично важливим для забезпечення ефективності — правильне планування ресурсів дозволяє уникнути їх марнотратства та забезпечити досягнення поставлених цілей. Ще однією умовою є відповідне ставлення всіх учасників до своїх обов'язків. Мотивовані та відповідальні співробітники є основою для успішного виконання будь-якого рішення, оскільки їх особиста

зацікавленість у досягненні результату позитивно впливає на процес. Окрім цього, необхідним є відповідне матеріально-технічне та фінансове забезпечення — без належного оснащення та ресурсів не можна ефективно виконати рішення. Використання досягнень науки та техніки дозволяє значно покращити якість та швидкість виконання управлінських рішень, а також забезпечити новітні підходи до вирішення завдань. Координація і допомога з боку суб'єкта управління також є важливою умовою для успішного виконання рішення [49, с. 186].

М.С. Небеська вказує, що взаємодія та координація з іншими органами також важлива для оцінки ефективності. У випадку органів поліції важливо, щоб управлінські рішення були узгоджені з іншими державними установами та громадськими організаціями, що допомагає забезпечити системний підхід до вирішення проблем. Також на думку дослідниці реакція громадськості та зацікавлених сторін є важливим показником ефективності. Якщо управлінське рішення прийнято і реалізовано без врахування думки суспільства, це може призвести до негативної реакції і зменшення ефективності. Важливо, щоб рішення поліції підтримувалися суспільством, і їх виконання не викликало спротиву [50, с. 95].

Підсумовуючи аналіз організаційних аспектів управлінських рішень, можна стверджувати, що ефективність цих рішень значною мірою залежить від правильності підходів до їх прийняття та реалізації в органах поліції. Важливими складовими є чітке формулювання завдань, обґрунтованість рішень, адекватність їх до конкретних умов, а також ефективне управління ресурсами і координація дій між різними підрозділами. Водночас, досягнення високих результатів вимагає дотримання всіх необхідних вимог: від законності та об'єктивності до своєчасності та гнучкості рішень, які повинні адаптуватися до змінюваних умов оперативної обстановки.

Аналіз існуючих підходів свідчить, що одностороннє прийняття рішень без врахування думки співробітників або громадськості часто призводить до неефективного використання ресурсів або невиконання цілей. Врахування думки зацікавлених сторін, гласність та мотивованість рішень є важливими аспектами,

що сприяють покращенню управлінських процесів. У той же час, вимоги до професійної підготовки виконавців, належного забезпечення матеріально-технічними ресурсами та вміння своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища суттєво підвищують ефективність реалізації прийнятих рішень.

Таким чином, ефективність організаційних аспектів управлінських рішень визначається комплексним підходом, який включає організаційні, професійні, матеріально-технічні та правові чинники, а також взаємодію з громадськістю та підтримку з боку вищого керівництва. Успішне застосування таких підходів у діяльності органів поліції забезпечує стабільність і безперервність у виконанні їх основних завдань, зокрема щодо охорони прав і свобод громадян, забезпечення публічної безпеки та протидії злочинності.

2.3. Міжнародний досвід та можливості його адаптації в діяльності органів внутрішніх справ України

Міжнародний досвід управлінських рішень в органах внутрішніх справ (ОВС) надає цінні уроки для вдосконалення національних практик управління, оскільки розвивається в контексті постійних змін в глобальному середовищі, нових викликів і передових технологій. Проблеми безпеки та правопорядку є спільними для більшості країн, що робить досвід інших держав корисним для адаптації в Україні. Одним із ключових аспектів є реформа системи управління в органах поліції. Так, в країнах Європейського Союзу та США було проведено серію реформ, спрямованих на децентралізацію управління в поліції, що дозволило знизити рівень бюрократії та підвищити ефективність управління на місцях. В Україні, в контексті реформування поліції, особливо в останні роки, важливим є впровадження принципів службового контролю та зворотного зв'язку з населенням, що допомагає зробити управлінські рішення більш прозорими і підзвітними громадськості.

Однією з ключових складових у системі оцінювання діяльності поліції в зарубіжних країнах є ефективно організований внутрішній і зовнішній контроль, що має на меті забезпечити підзвітність, відкритість та якість поліцейської

служби. Зокрема, у таких країнах як США, Німеччина, Великобританія, Австрія та Китай внутрішній контроль реалізується у формі відомчого та громадського нагляду. Відомчий контроль має організаційно-ієрархічний характер і полягає у здійсненні нагляду з боку керівництва або спеціально створених підрозділів внутрішньої безпеки поліції. Такий контроль передбачає регулярні інспекції, перевірки, службові розслідування, аналіз звітності, оперативну оцінку дій правоохоронців і виявлення можливих порушень дисципліни або прав людини. Він спрямований на підвищення професіоналізму, дотримання етичних норм та ефективності службової діяльності [51, с. 146].

У юридичній літературі обґрунтовано підкреслюється, що одним із головних індикаторів рівня поліцейського обслуговування виступає оцінка громадянами ефективності діяльності поліції шляхом проведення соціологічних опитувань. Такий підхід є не лише теоретично виправданим, але й закріпленим у законодавстві України [52, с. 126]. Зокрема, Закон України «Про Національну поліцію» прямо передбачає обов'язковість здійснення незалежних соціологічних досліджень з метою виявлення рівня задоволеності населення поліцейськими послугами. Це свідчить про важливість громадської думки як складової частини механізму демократичного контролю над діяльністю правоохоронних органів і як критерію оцінки якості публічного адміністрування у сфері забезпечення правопорядку. Опитування громадян дозволяє виявити не лише рівень довіри до поліції, а й конкретні проблеми в організації її роботи, зокрема реакцію на звернення, доступність послуг, професіоналізм працівників, дотримання прав людини тощо. Отримані дані мають не тільки аналітичну цінність, але й сприяють коригуванню практичної діяльності поліції відповідно до очікувань та потреб суспільства.

Л.В. Калашнікова, І.В. Грабовець, Ю.В. Візниця та В.О. Чорна підкреслюють важливість соціологічних досліджень у вимірюванні рівня поліцейського обслуговування, акцентуючи увагу на п'яти основних групах соціальних показників. Перша група показників пов'язана з безпечністю життя, що включає в себе суб'єктивне сприйняття громадянами рівня злочинності, її

динаміки, а також рівень тривожності, зокрема страх перед можливістю стати жертвою злочину. Друга група стосується оцінки ефективності роботи правоохоронних органів, що охоплює суб'єктивне сприйняття успішності виконання поліцейськими покладених на них завдань, таких як боротьба з кримінальними проявами, підтримка публічного порядку тощо. Третя група показників визначає рівень довіри громадян до правоохоронних органів, що є фундаментальним фактором для їхньої ефективної роботи. Четверта група зосереджена на взаємодії громадян з працівниками поліції, включаючи оцінку якості та доступності поліцейських послуг, відношення до людей, вміння вирішувати конфлікти та допомагати громадянам. П'ята група, пов'язана з проблемами правозастосування на рівні громади, що охоплює питання ефективності правозастосовної практики, доступності правових послуг для громадян [53, с. 12].

У багатьох країнах світу, зокрема в США, оцінка ефективності діяльності поліції ґрунтується не лише на рівні довіри громадян до правоохоронних органів, а й на широкому спектрі інших показників. Ці показники можуть відрізнятися залежно від конкретної поліцейської системи, оскільки кожна країна або навіть організація в межах однієї країни встановлює свої стандарти, які відповідають її специфічним потребам і пріоритетам у сфері правопорядку. Ці критерії іноді називаються "відомчими", оскільки вони визначаються керівництвом конкретної поліцейської структури на основі внутрішніх завдань і цілей.

Наприклад, у США стандарти оцінки поліцейської діяльності визначаються через дев'ять основних напрямів, що охоплюють всі аспекти роботи поліцейських підрозділів. Першим є оцінка основних завдань підрозділів та їх взаємодії з іншими правоохоронними органами. Це дозволяє з'ясувати, наскільки добре організована координація між різними структурними одиницями поліції та іншими державними і приватними інститутами для досягнення спільних цілей. Наступним важливим напрямом є організація діяльності підрозділу, управління і адміністрування. Це включає в себе ефективність внутрішнього управління, що визначає здатність поліції досягати

своїх цілей, використовуючи обмежені ресурси та організовуючи робочі процеси таким чином, щоб вони відповідали вимогам часу. Особлива увага приділяється структурі особового складу, що включає в себе як чисельність, так і кваліфікаційний рівень працівників. Оцінка роботи з кадрами також є важливим елементом, оскільки якість роботи поліції напрямую залежить від професіоналізму її співробітників [54, с. 140].

Досвід Австрії у сфері оцінки ефективності роботи правоохоронних органів також є важливим і має свої особливості. Згідно зі ст. 93 Закону про поліцію безпеки, Федеральний уряд Австрії зобов'язаний щорічно представляти доповідь про внутрішню безпеку, яка включає звіт про реалізацію зазначеного закону за попередній рік. Цей звіт має важливе значення для аналізу основних напрямків діяльності правоохоронних органів країни та відображає їх досягнення в контексті служіння австрійському народу. Крім того, Звіт про безпеку не лише інформує про результати роботи, але й слугує основою для розгляду викликів, які стоять перед Федеральним міністерством внутрішніх справ та поліцією. Він забезпечує прозорість діяльності поліції та надає можливість для аналізу того, як ефективно виконуються завдання правоохоронних органів у змінних умовах. Звіт про безпеку має важливе значення і для управлінського циклу Федерального міністерства внутрішніх справ, оскільки на його основі визначаються подальші стратегії і пріоритети в роботі поліції. Він стає не тільки інструментом звітності, а й основою для коригування політики в галузі забезпечення безпеки та правопорядку, що робить цей процес більш динамічним і орієнтованим на актуальні виклики суспільства [55, с. 654].

Запровадження бальної системи оцінювання ефективності діяльності є доцільним інструментом для персональної оцінки роботи кожного працівника поліції. Така система може бути використана, зокрема, при визначенні результатів діяльності для розрахунку щомісячного преміювання, що сприятиме більш об'єктивному та прозорому підходу до мотивації працівників, а також сприятиме підвищенню ефективності та відповідальності в їхній роботі.

Дослідження, що стосуються оцінювання ефективності діяльності поліції у Великобританії, показують, що важливою ознакою є активне залучення громади до широкого кола завдань, які включають розробку правил та визначення пріоритетів діяльності поліції. Власне, територіальні громади та громадські формування визнаються партнерами органів влади, що є ключовим елементом для підвищення ефективності роботи поліції. Зокрема, для підготовки планів і оцінки результатів роботи поліції у Великобританії створюються спільні робочі органи, комісії або робочі групи, до яких залучаються представники громадськості. Крім того, у Великобританії існує вимога, щоб кожен підрозділ поліції включав розділ удосконалення "якості роботи" у щорічний план. Оцінка якості роботи проводиться на регулярній основі, а кожні п'ять років здійснюється інспектування підрозділів. Таке системне підходження до оцінки якості та ефективності роботи поліції дозволяє не лише поліпшити роботу самих підрозділів, а й створити умови для співпраці з громадськістю, яка є важливим фактором успіху в забезпеченні правопорядку. Економічна ефективність є невід'ємною складовою звітів керівників поліцейських структур, оскільки використання бюджетних коштів та інших фінансових ресурсів має бути ефективним і прозорим. Це також дозволяє забезпечити оптимальне використання фінансів на здійснення правоохоронної діяльності, що, в свою чергу, підвищує довіру громадськості до правоохоронних органів і сприяє їхній соціальній відповідальності [56, с. 81-82].

Отже, в зарубіжних країнах надається велика увага оцінюванню ефективності поліційної діяльності, що зумовлено соціальним призначенням цієї діяльності. Оцінка ефективності поліції є важливим елементом для підтримки правопорядку та довіри громадськості до правоохоронних органів. Проте, в залежності від правової системи, організаційно-правових засад діяльності поліцейських підрозділів та прийнятої системи управління, критерії оцінки діяльності можуть значно відрізнятися. Кожна країна має свої специфічні підходи, що відображають особливості національної політики та правової практики (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Методи управління в поліції на основі зарубіжного досвіду

Метод управління	Країни застосування	Опис методу	Переваги
Community Policing (Спільне патрулювання)	США, Великобританія, Канада, Нідерланди	Метод, що сприяє тісній взаємодії поліції з місцевими громадами для створення більш безпечного середовища.	Підвищує довіру громадськості до поліції, ефективніше вирішення місцевих проблем безпеки.
Intelligence - Led Policing (Інтелектуально орієнтоване патрулювання)	Австралія, Великобританія, США	Використання аналітики для прогнозування злочинності і спрямування ресурсів на основі отриманих даних.	Покращує ефективність боротьби зі злочинністю через аналітику даних.
Problem - Oriented Policing (Патрулювання на основі проблем)	США, Канада, Великобританія	Орієнтація на вирішення конкретних проблем, а не тільки на боротьбу з окремими злочинами (наприклад, наркотики, домашнє насильство).	Підвищує ефективність шляхом вирішення основних причин проблем безпеки.
Compstat (Компстат)	США, Німеччина, Канада, Великобританія	Використання системи збору та аналізу статистичних даних для підвищення ефективності роботи поліції	Спрощує моніторинг і оцінку ефективності діяльності, сприяє оперативному реагуванню.
Zero-Tolerance Policing (Політика нульової толерантності)	США, Великобританія	Жорстке реагування на дрібні правопорушення, щоб запобігти більшим злочинам.	Знижує рівень дрібних правопорушень, покращує публічний порядок.
Hot Spots Policing (Поліція «гарячих точок»)	США, Австралія, Великобританія	Орієнтація на найбільш криміногенні місця та території, де скоєно найбільше злочинів.	Підвищує ефективність через таргетування ресурсів на найбільш криміногенні райони
Restorative Policing (Відновлювальне патрулювання)	Канада, Австралія, Нова Зеландія	Орієнтація на відновлення справедливості та гармонії між злочинцем і жертвою через медіацію та взаєморозуміння.	Знижує рівень рецидивів, покращує соціальну реабілітацію злочинців.
Evidence - Based Policing (Патрулювання на основі доказів)	Великобританія, Канада, США	Використання наукових досліджень та даних для прийняття управлінських рішень і планування політичних заходів.	Підвищує ефективність завдяки об'єктивним доказам та дослідженням.

Стратегічне планування і управління кризовими ситуаціями — ще один важливий напрям, де міжнародний досвід може бути адаптований в Україні. Наприклад, у багатьох країнах успішно застосовуються моделі кризового менеджменту, які дозволяють органам внутрішніх справ швидко та ефективно реагувати на надзвичайні ситуації, такі як терористичні акти або великі масові заворушення. В Україні, враховуючи безпекові виклики та історію кризових ситуацій, ці моделі могли б бути адаптовані для підвищення готовності правоохоронних органів до швидкого реагування на подібні загрози.

Сінгапур дійсно є однією з найбільш технологічно розвинених країн у сфері антикризового менеджменту. Зважаючи на своє географічне положення, високу щільність населення та значну концентрацію промислових об'єктів, Сінгапур постійно стикається з різноманітними природними та техногенними викликами. Для вирішення цих проблем була створена Національна система управління надзвичайними ситуаціями, зокрема Національний центр управління надзвичайними ситуаціями (National Crisis Management Centre). Цей центр має важливу роль у підтримці стійкості та безпеки держави в умовах надзвичайних ситуацій, інтегруючи ресурси усіх ключових відомств і служб, що дозволяє оперативно реагувати на будь-які загрози [57]. Центр функціонує в цілодобовому режимі, відслідковуючи потенційні загрози через розгалужену сенсорну мережу та багатоканальні системи комунікацій, що дозволяє забезпечити безперервний моніторинг ситуації та здійснювати швидку реакцію на надзвичайні події. Використання передових технологій, таких як предикативна аналітика та комп'ютерне моделювання, дозволяє здійснювати точні прогнози та створювати сценарії розвитку кризових ситуацій, що є важливим для підготовки до можливих загроз. Така система дає можливість ефективно координувати дії всіх залучених відомств та знижувати ризики, що виникають у надзвичайних умовах.

Досвід Китаю, Туреччини, Польщі та країн Балтії у сфері публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій надає цінні уроки для аналізу міжнародних практик, що допомагає поглибити розуміння ефективності різних підходів до управління кризами. Китай, зокрема, є прикладом країни, де жорстка

"вертикаль влади" поєднується з передовими цифровими технологіями, що дозволяє здійснювати ефективне моніторинг та прогнозування кризових ситуацій. У КНР використання технологій, таких як системи спостереження, аналізу даних і мобільних додатків для відстеження поширення захворювань, забезпечує швидку реакцію на надзвичайні ситуації та дозволяє контролювати ситуацію на національному рівні [58].

Д.В. Кащенко, аналізуючи зарубіжний досвід у сфері публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій, виокремлює ряд ефективних підходів та інструментів, які можуть бути застосовані для покращення антикризового управління в Україні. Одним із ключових аспектів є розбудова розгалуженої та багаторівневої інституційної структури антикризового менеджменту, що дозволяє забезпечити координацію між різними рівнями влади, включаючи загальнонаціональні, регіональні та місцеві органи. Особливу увагу автор звертає на чіткий розподіл повноважень і ролей, що забезпечує швидкість і точність прийняття рішень. Важливо, щоб кожен орган влади мав чітко визначені завдання і відповідальність, а взаємодія між ними була регламентована правовими нормами, що визначають процедури та алгоритми дій під час екстремальних подій. Також значною є роль системної комунікації з громадянами та їх залучення до мінімізації ризиків. Важливо, щоб під час кризових ситуацій населення було поінформоване про поточну ситуацію, можливі загрози і способи їх подолання, а також про алгоритм дій для забезпечення власної безпеки. Інноваційні технології та інструменти для прогнозування катастроф, оперативного реагування та ліквідації наслідків також є важливим елементом сучасного антикризового управління. Впровадження цифрових інструментів, систем моніторингу, аналітики даних та інших передових технологій дозволяє оперативно отримувати інформацію про ситуацію, прогнозувати розвиток подій і приймати обґрунтовані рішення в режимі реального часу [59, с. 378].

Таким чином, міжнародний досвід управління в органах поліції представляє значну цінність для реформування та удосконалення діяльності

органів внутрішніх справ України. Вивчення передових методів, таких як спільне патрулювання, інтелектуально орієнтоване патрулювання, та системи збору і аналізу даних, дозволяє ідентифікувати ефективні інструменти для підвищення оперативності та результативності правоохоронних органів. Україна може адаптувати ці методи, враховуючи специфіку соціальних, економічних і політичних умов, а також потреби в удосконаленні взаємодії з громадськістю, підвищенні рівня довіри та прозорості роботи поліції. Проте важливо пам'ятати, що адаптація зарубіжних практик має бути поступовою і враховувати національні особливості, такі як правова культура, рівень розвитку технологій, а також специфічні проблеми, з якими стикається Україна в контексті боротьби зі злочинністю.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МВС УКРАЇНИ

3.1. Оптимізація управлінських рішень на основі сучасних технологій

Стрімкий розвиток інформаційних технологій дійсно охоплює всі сфери суспільного життя, і правова сфера не є винятком. Інформаційні технології значно спрощують багато процесів, що раніше вимагали значних зусиль і часу, і є важливим інструментом для покращення ефективності функціонування різних правових інститутів. У багатьох країнах, зокрема в Україні, це вже стало очевидним, і технології поступово інтегруються в діяльність державних органів, зокрема в правоохоронні органи, з метою полегшення доступу громадян до правових послуг і підвищення ефективності управлінських процесів. В Україні вже впроваджено кілька електронних сервісів, таких як «Електронний суд», який дозволяє учасникам процесу обмінюватися процесуальними документами в електронному вигляді, що значно прискорює і спрощує судові процедури. Крім того, громадяни можуть безпосередньо звертатися до органів державної влади через веб-сайти чи електронну пошту, що робить доступ до державних послуг

зручнішим і доступнішим. Система також дозволяє здійснювати різні операції, наприклад, замовляти довідки про відсутність судимості через онлайн-форму Міністерства внутрішніх справ, що значно зменшує необхідність особистих візитів до установ.

У діяльності Національної поліції України інформаційні технології набувають все більшого значення, зокрема для поліпшення комунікацій між громадянами та правоохоронними органами. Використання сучасних технологій дозволяє значно підвищити ефективність виконання поліцейських завдань, включаючи автоматизацію роботи з документацією, удосконалення систем моніторингу правопорушень, а також покращення оперативної реакції на інциденти. Такі технології дозволяють здійснювати контроль за правопорядком у реальному часі, отримувати та обробляти великі обсяги даних, що є критично важливим для сучасних правоохоронних структур.

Важливо, що ці технології не лише підвищують ефективність поліцейської діяльності, але й сприяють прозорості роботи органів правопорядку, забезпечуючи громадян зручними та доступними сервісами для вирішення різних правових питань. Тим не менше, важливим є подальше вивчення можливостей для вдосконалення використання інформаційних технологій у Національній поліції, що дозволить забезпечити ще більшу ефективність її роботи, зокрема у сфері управління інформацією та взаємодії з населенням.

Так, згідно з визначенням, наведеним у ст. 1 Закону України «Про національну програму інформатизації», інформаційні технології являють собою результат інтелектуальної діяльності, що включає сукупність систематизованих наукових знань, технічних, організаційних та інших рішень. Вони визначають перелік та послідовність операцій, які необхідно виконувати для збирання, обробки, накопичення та використання інформаційної продукції, а також надання інформаційних послуг [60].

У контексті діяльності Національної поліції України, інформаційні технології мають особливе значення для вдосконалення управлінських процесів, оперативного реагування та взаємодії з громадянами. Оскільки поліція працює

з великим обсягом даних і інформації, ефективне використання сучасних технологій дозволяє значно підвищити продуктивність та точність роботи правоохоронних органів. Це включає автоматизацію процесів збору та обробки інформації, використання систем моніторингу та прогнозування, а також інтеграцію з іншими державними структурами для кращої координації дій. Для Національної поліції України це означає можливість здійснювати більш швидкий та ефективний аналіз ситуацій, поліпшити комунікацію з громадянами через електронні сервіси, а також покращити розслідування правопорушень, використовуючи технології для збору та аналізу доказів. Водночас інформатизація діяльності поліції передбачає також захист інформації, забезпечення її конфіденційності та безпеки, що є важливою складовою ефективної роботи правоохоронних органів.

В.П. Маковій слушно підкреслює, що в умовах постіндустріального, або інформаційного суспільства, інформаційна безпека посідає чи не провідне місце у структурі національної безпеки. Сучасна держава дедалі більше залежить від стабільності та захищеності інформаційних потоків, особливо в контексті зростаючої ролі цифрових технологій, масових комунікацій та кіберпростору. У цьому контексті діяльність поліції відіграє важливу роль у забезпеченні інформаційної безпеки, оскільки саме вона відповідальна за виявлення, моніторинг, локалізацію і усунення загроз, що можуть поставити під сумнів цілісність, доступність або конфіденційність інформаційних ресурсів як держави, так і громадян. Інформаційно-аналітичне супроводження всіх напрямів повноважень поліції створює потужний інструмент для своєчасного реагування на такі виклики. Воно дає змогу здійснювати постійний аналіз ситуації, виявляти тенденції та потенційні ризики, прогнозувати наслідки впливу тих чи інших інформаційних загроз, а також оперативно приймати рішення щодо їх нейтралізації [61, с. 66].

Згідно з ч. 1 ст. 26 Закону України «Про Національну поліцію», поліція є відповідальною за наповнення та підтримку в актуальному стані баз даних, які входять до єдиної інформаційної системи Міністерства внутрішніх справ

України. Це законодавче положення визначає важливу роль інформаційних технологій у діяльності Національної поліції України, зокрема в управлінні даними та забезпеченні ефективної роботи правоохоронних органів [62]. Метою цієї системи є створення комплексної інформаційної бази, що дозволяє оперативно збирати, обробляти і зберігати дані про кримінальні та адміністративні правопорушення, а також здійснювати розшук осіб, які перебувають у розшуку, осіб, що зникли безвісти, а також інші важливі відомості. Ця єдина система має критичне значення для злагодженості роботи поліції, оскільки дозволяє ефективно координувати дії різних підрозділів, а також взаємодіяти з іншими державними органами та структурами в рамках боротьби з кримінальними правопорушеннями.

Інформаційний портал Національної поліції України (ІПНП), як функціональна підсистема Єдиної інформаційної системи Міністерства внутрішніх справ (ЄІС МВС), відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування всієї інформаційно-аналітичної інфраструктури Національної поліції. Його правовий статус визначений у спеціальному нормативному акті — Положенні про інформаційно-комунікаційну систему «Інформаційний портал Національної поліції України», що регламентує завдання, функції та напрями використання цього ресурсу. Згідно з цим Положенням, ІПНП покликаний здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення оперативної та управлінської діяльності поліції, зокрема шляхом підтримки в актуальному стані інформаційних ресурсів баз (банків) даних, які інтегровані до ЄІС МВС [63]. Крім того, ІПНП виконує функції, пов'язані з обслуговуванням щоденної діяльності підрозділів поліції у таких сферах, як трудові та фінансові відносини, управлінська документація та документообіг, а також забезпечує ефективну електронну взаємодію з іншими підсистемами МВС і органами державної влади. Це означає, що ІПНП не лише підтримує технічну та аналітичну інфраструктуру, а й є основним інструментом для інтеграції та координації інформаційних потоків між поліцією, Міністерством внутрішніх справ та суміжними державними структурами. Саме тому забезпечення стабільного функціонування

ІННП стає пріоритетним завданням підрозділів інформаційно-аналітичної підтримки Національної поліції України, які відповідають за надійність, актуальність і безпеку даних, що циркулюють у межах цієї системи.

Система «АРМОР» (Автоматизоване робоче місце оперативника) є важливим інструментом у діяльності Національної поліції України, що дозволяє значно підвищити ефективність роботи правоохоронців завдяки інтеграції численних підсистем для оперативного збору, обробки та аналізу даних. У межах цієї системи функціонує більше 20 підсистем, кожна з яких виконує специфічні завдання, що дозволяють оперативно реагувати на різні ситуації та допомагають у розкритті злочинів. Однією з основних складових цієї системи є автоматизована інформаційна система (АІС) «Особа», що містить відомості щодо криміногенних осіб. Вона активно використовується для оперативно-розшукової діяльності, що дозволяє швидко отримувати інформацію про осіб, які можуть бути причетні до злочинної діяльності. Іншою важливою складовою є АІС «Нерозкриті злочини», яка дає змогу співставляти різні нерозкриті злочини, що мають схожі ознаки, що сприяє виявленню нових зв'язків між правопорушеннями та підозрюваними. АІС «Ф-26» містить інформацію про осіб, що відбули покарання, що дозволяє правоохоронним органам відслідковувати їхню подальшу діяльність і попереджати можливі правопорушення. Ще однією важливою підсистемою є АІС «Зброя мисливців», яка фіксує дані про зареєстровану мисливську зброю. Це дозволяє поліції мати повну картину щодо обігу зброї серед населення та своєчасно реагувати на потенційні загрози.

Автоматизована інформаційна система оперативного призначення, затверджена наказом МВС України «Про затвердження Положення про автоматизовану інформаційну систему оперативного призначення єдиної інформаційної системи МВС» № 870 від 20.10.2017, є важливою складовою єдиної інформаційної системи Міністерства внутрішніх справ України [64]. Завдання цієї системи включають об'єднання інформації, отриманої в результаті оперативно-розшукової діяльності, в єдину базу даних, що дає змогу зручніше та швидше обробляти отриману інформацію. Це сприяє зниженню часу на

прийняття рішень і оптимізації роботи правоохоронців. Важливо, що ця система також підтримує процеси підтримки управлінських рішень керівництвом поліції, що значно покращує управлінську ефективність та сприяє координації дій на всіх рівнях оперативної роботи.

Згідно зі статтею 27 Закону України «Про Національну поліцію», поліція має право на безпосередній оперативний доступ до інформаційних ресурсів інших органів державної влади. Цей доступ здійснюється з обов'язковим дотриманням вимог Закону України «Про захист персональних даних», що гарантує безпеку та конфіденційність інформації, яку обробляє поліція. З цією метою ведеться відповідний електронний архів, в якому фіксуються всі дії поліцейського з отримання інформації з інших органів державної влади. Така система дозволяє забезпечити прозорість і контроль за використанням даних, що важливо для дотримання законності та захисту прав громадян. Наявність такого архіву також дозволяє провести перевірку законності доступу до інформації в разі необхідності, що є важливим елементом правового контролю і запобігання зловживанням. [62].

Відповідно до ч. 2 ст. 214 Кримінального процесуального кодексу України [65], Положення про порядок ведення Єдиного реєстру досудових розслідувань, затвердженого Наказом Генеральної прокуратури України № 139 від 06.04.2016 [66] Національна поліція також використовує Єдиний реєстр досудових розслідувань для збирання, пошуку, зберігання, обліку і узагальнення даних щодо вчинено-го кримінального правопорушення та його досудового розслідування.

Згідно з пп. 34 п. 4 Положення про Національну поліцію, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 877 від 28 жовтня 2015 року, Національна поліція має право використовувати та надавати іншим правоохоронним органам України доступ до інформаційно-телекомунікаційних систем і банків даних таких міжнародних організацій, як Інтерпол та Європол. Крім того, поліція вносить інформацію правоохоронних органів України до цих міжнародних баз даних, що сприяє інтеграції національних та міжнародних

зусиль у боротьбі зі злочинністю [67]. Інтерпол використовує програми обліку, що дозволяють вносити відомості щодо осіб, які скоїли серйозні злочини, зокрема, злочини, пов'язані з міжнародними злочинними організаціями. Важливою частиною інформаційної бази Інтерполу є база даних «ASF», яка включає підсистеми для розшуку злочинців за їхніми зображеннями, інформацію про втрачені документи, вкрадений транспорт, витвори мистецтва, а також дані, що містять дактилоскопічні відбитки пальців, профілі ДНК осіб, що вчинили злочини. Європол, у свою чергу, використовує автоматизовану інформаційну систему «TECS», яка має на меті збір та зберігання інформації про злочини, їхніх виконавців, а також осіб, які можуть бути потенційними злочинцями. Ці міжнародні інструменти допомагають забезпечити ефективну координацію між правоохоронними органами різних країн, сприяючи виявленню, розслідуванню та попередженню злочинів, особливо тих, що мають міжнародний характер.

Система «ЦУНАМІ» є важливим елементом автоматизованого управління нарядами патрульної служби Національної поліції України, метою якої є вдосконалення організації діяльності поліції для оперативного та ефективного реагування на повідомлення про правопорушення. Ця система дозволяє значно підвищити рівень координації та оперативності в управлінні патрульними силами. Система працює таким чином: коли оператор служби «102» або черговий районного відділу Національної поліції отримує повідомлення про правопорушення, він направляє цю інформацію до чергового-диспетчера. Основу системи «ЦУНАМІ» складає автоматизоване робоче місце працівника підрозділу «102», відоме як АРМ «Оператор «102»». Завдяки цьому робочому місцю оператор або черговий отримує важливу інформацію про абонента ще до того, як відповість на дзвінок. Наприклад, система надає дані про власника телефону, кількість дзвінків, що надійшли з цього номеру, а також попередження про дзвінки від осіб, які можуть бути психічно хворими або ж «телефонними терористами». Після прийняття виклику оператор складає картку події, в якій зазначаються важливі дані, такі як місце та час події, особа заявника, попередня кваліфікація правопорушення, а також територіальний орган Національної

поліції, до якого належить ця подія. Після цього картка події надходить до чергового відповідного відділку поліції для подальших дій [68, с. 132].

Програма «Логістична інформаційна система – мобільна» («LIS-M») є невід'ємною частиною автоматизованої системи «ЦУНАМІ» і відіграє важливу роль у вдосконаленні процесів управління викликами поліцейських. Вона інстальюється на планшетні комп'ютери, які використовуються патрульними поліцейськими, що дає можливість значно підвищити оперативність та ефективність роботи на місцях. «LIS-M» дозволяє поліцейським ефективно керувати викликами, забезпечуючи зручне сортування за критерієм важливості та надаючи контактні дані особи, яка здійснила виклик. Це дозволяє патрульним швидко орієнтуватися в ситуації та оперативно реагувати на події, що є критичними для забезпечення безпеки. Програма також містить функцію доступу до реєстру транспортних засобів і зброї, що сприяє ефективнішій роботі поліції під час проведення перевірок і оперативних дій.

Як зазначає Х.В. Солнцева, інформаційні технології відіграють все більшу роль у сучасному суспільстві, і майже жодна сфера не залишається поза їх впливом. Це також стосується діяльності державних органів, зокрема Національної поліції України, де інформаційні технології застосовуються для підвищення ефективності роботи, оптимізації управлінських процесів та покращення взаємодії з громадянами. Інформаційні технології, які використовуються Національною поліцією, можна поділити на дві основні категорії. Перша категорія включає інформаційні технології, які поліпшують внутрішню діяльність поліції, зокрема автоматизацію процесів, оперативний доступ до баз даних, обробку та аналіз інформації. Це можуть бути різноманітні системи, такі як «АРМОР», «ЦУНАМІ», «LIS-M», що сприяють оперативності у реагуванні на події, управлінні патрульними та інформуванні про правопорушення. Друга категорія — це технології, які забезпечують взаємодію між Національною поліцією та населенням. Сюди входять сервіси, що дозволяють громадянам взаємодіяти з поліцією через електронні платформи, такі як подача заяв, отримання довідок, звернення до органів правопорядку через

інтернет. Інформаційні технології у цій сфері сприяють підвищенню доступності та прозорості правоохоронної діяльності, а також дозволяють громадянам оперативно отримувати необхідну допомогу та інформацію [69, с. 10].

У свою чергу, І.Є. Іванов звертає увагу на те, що попри очевидні переваги інформаційно-телекомунікаційної системи «Інформаційний портал Національної поліції України» (ІНП), зокрема її складової — інформаційно-технічного комплексу «Цунамі», який забезпечує організаційне та інформаційне супроводження оперативного реагування поліції на події, система має низку суттєвих проблем. Основною серед них є часте підвисання програмного забезпечення, що в критичних ситуаціях унеможливорює виконання службових обов'язків працівниками поліції. Особливо гостро це питання стоїть у роботі комплексу «Цунамі», оскільки його технічні збої паралізують діяльність операторів лінії «102» та диспетчерських служб, які змушені у таких випадках переходити на телефонний режим приймання повідомлень та координації виїзду нарядів, що призводить до погіршення оперативності реагування на події [70, с. 119].

У зв'язку з цим виникає необхідність технічної оптимізації та покращення якості передачі сигналу між мережами, що інтегруються у систему ІНП, для забезпечення стабільності її функціонування. Також проблемним є питання централізованого формування звітів у системі, оскільки така організація не дозволяє регіональним підрозділам Національної поліції коригувати чи адаптувати звіти відповідно до локальних особливостей або потреб. Це, своєю чергою, змушує працівників витрачати додатковий час на обробку та узагальнення необхідної інформації, особливо в умовах постійних реорганізацій та впровадження нових напрямів діяльності. Тому є доцільним надати регіональним управлінням інформаційно-аналітичної підтримки можливість формувати і корегувати звіти в системі ІНП самостійно, що сприятиме підвищенню ефективності управлінської та аналітичної роботи на місцях.

Окремі напрями правового забезпечення використання інформаційних систем у діяльності Національної поліції України також потребують серйозного

удосконалення. Зокрема, існує потреба у систематизації відомчих нормативно-правових актів, що регулюють питання функціонування, використання, зберігання та захисту інформації в межах службової діяльності. Тому доцільно об'єднати розрізнені документи у єдиний комплексний нормативно-правовий акт, який не лише врегулює правові засади інформаційного забезпечення, а й дозволить уніфікувати підходи до збору, накопичення, обробки, передачі та захисту службової інформації, яка циркулює в інформаційних системах поліції.

Створення такого єдиного нормативного документа сприятиме розробленню чіткого та прозорого алгоритму дій у сфері інформаційно-аналітичної діяльності, забезпечить правову визначеність і стабільність у застосуванні норм, а також підвищить рівень відповідальності посадових осіб за недотримання вимог законодавства у сфері інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Така уніфікація стане важливим кроком до ефективного функціонування інформаційних систем, запобігання зловживанням і технічним помилкам, а також до зміцнення інституційної довіри до цифрових інструментів у діяльності Національної поліції. Зважаючи на актуальність порушених питань, вони потребують глибокого теоретико-правового осмислення та подальших наукових досліджень, з метою розробки дієвих механізмів правового регулювання в умовах цифровізації правоохоронної системи.

3.2. Запровадження механізмів забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень

Аналіз наукових публікацій останніх років засвідчує наявність зростаючого інтересу дослідників до проблем удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні, що особливо актуалізувалося в умовах повномасштабної війни. Вчені акцентують увагу на необхідності впровадження підходів, які забезпечують не лише ефективність, а й відкритість, публічність та обґрунтованість управлінських рішень як на центральному, так і на місцевому рівнях. У фокусі досліджень — пошук оптимальних форм та інструментів, які сприятимуть підвищенню легітимності управлінських дій, їх відповідності

суспільним очікуванням та викликам часу, включаючи забезпечення безпеки, стабільності та мобілізації ресурсів у кризових умовах.

Агресивний напад Російської Федерації призвів до паралізації звичних процесів управління в Україні, що створило серйозні виклики для органів влади в умовах війни. В перші дні війни, коли країна була змушена мобілізувати всі ресурси для оборони, публічне управління змінило свою форму і сутність. Влада була змушена швидко переходити до особливого режиму управління, який передбачав прийняття рішень в екстремальних умовах, де критичними ставали питання швидкості, адаптивності та ефективності. В таких умовах процеси прийняття управлінських рішень вимагали гнучкості, швидкості реагування та визначення пріоритетів у часі обмежених ресурсів. Одним із найважливіших аспектів стало визначення ролі суспільства у цьому процесі. За таких обставин, незважаючи на необхідність оперативного реагування органів влади, публічне управління не повинно було втрачати свою зв'язність із громадськістю. Інформування громадян про процеси управління стало важливим для підтримки соціальної злагоди та стабільності, а також для забезпечення злагодженої співпраці з органами державної влади в умовах війни. Підтримка економіки, організація допомоги постраждалим, мобілізація ресурсів на оборону — все це вимагало тісної взаємодії з громадськістю та належного інформування населення.

Проте, у такій ситуації важливо враховувати ризики безпеки, зокрема інформаційної, і знаходити баланс між публічністю та необхідністю захисту державної таємниці або іншої чутливої інформації. В умовах воєнного стану потрібно враховувати не лише вимоги до доступу громадськості до інформації, але й загрози, які можуть виникнути від неналежного оприлюднення критичної інформації, здатної зашкодити обороноздатності країни. З одного боку, відкритість та прозорість у прийнятті рішень сприяють підтримці довіри громадян до влади, з іншого — необхідність обмеження публічної інформації є важливою для запобігання використанню цієї інформації ворогом.

Б.Л. Медуна акцентує на важливості забезпечення публічності управлінських рішень навіть в умовах воєнного стану, підкреслюючи, що жодні організаційні чи правові бар'єри для цього не повинні існувати. Водночас, він звертає увагу на необхідність усвідомленого підходу з боку органів влади до інформації, що оприлюднюється. Особливо важливим є розуміння потенційних загроз для безпеки держави, які можуть виникнути внаслідок оприлюднення певних даних, і того, як така інформація може вплинути на обороноздатність країни. У таких умовах, органи влади повинні ретельно визначати, яку інформацію можна безпечно оприлюднити, а яку варто обмежити, зважаючи на її вплив на стратегічні аспекти безпеки. Це особливо важливо під час воєнного стану, коли інформаційні потоки можуть бути використані для маніпуляцій або навіть для завдання шкоди національним інтересам [71, с. 32].

Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні, зокрема через забезпечення публічності, є важливим аспектом, який отримує особливу увагу в умовах війни та євроінтеграційних процесів. В умовах активної підтримки з боку міжнародних партнерів, фінансова допомога для реформування в Україні спрямована на вирішення кількох ключових завдань, серед яких боротьба з корупцією, розвиток електронного урядування та впровадження інноваційних технологій у різних сферах. Зокрема, боротьба з корупцією є безпосередньо пов'язаною з необхідністю забезпечення публічності в управлінні державними ресурсами. Тільки прозорі та доступні для громадян механізми використання державних коштів можуть гарантувати зниження рівня корупції, оскільки така публічність створює умови для громадського контролю та підзвітності органів влади. Іншим важливим напрямом є розвиток електронного урядування, яке вже стало важливим інструментом у забезпеченні прозорості та підзвітності органів влади. Також варто зазначити, що процеси децентралізації та регіонального розвитку, що активно відбуваються в Україні, також включають елементи публічності в управлінських рішеннях. Ці процеси дозволяють підвищити рівень відповідальності місцевих органів влади перед громадянами і ефективніше використовувати ресурси для розвитку регіонів [72, с. 50].

Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні та забезпечення їх публічності в умовах війни є надзвичайно важливим для забезпечення принципів прозорості та верховенства права, які, в свою чергу, сприяють підвищенню довіри громадян до органів влади та міжнародних партнерів. В умовах війни, коли ситуація може швидко змінюватися і виникають нові виклики, публічність рішень органів влади та можливість громадськості слідкувати за їх прийняттям і виконанням є критично важливою для стабільності держави.

Однією з ключових стратегій удосконалення управлінських рішень є цифровізація адміністративних послуг і документообігу. В Україні в останні роки активно розвивається сектор інвестицій у цифрову інфраструктуру, що дозволяє покращити доступ до адміністративних рішень, документів та іншої інформації. Такі зміни забезпечують більш ефективне і прозоре управління, що особливо важливо в умовах військового конфлікту. Створення електронних платформ для надання послуг і доступу до документів дозволяє уникнути затримок і зменшити адміністративне навантаження на органи влади. Окрім того, важливим напрямком є створення зручних вебсайтів і платформ для громадськості, що надають доступ до офіційних документів і рішень уряду в режимі реального часу. Такі платформи не лише підвищують прозорість, але й дозволяють громадянам бути поінформованими про важливі рішення, що впливають на їхнє життя, а також сприяють кращій взаємодії з органами влади. Зокрема, це дозволяє оперативно оновлювати важливу інформацію про ситуацію в країні, зокрема щодо перебігу війни та заходів, що вживаються для забезпечення національної безпеки.

Цифровізація також має важливе значення для покращення взаємодії з міжнародними партнерами. Створення відкритих і доступних для міжнародних партнерів інформаційних систем допомагає посилити міжнародну підтримку, демонструючи здатність України до ефективного управління та забезпечення транспарентності навіть в умовах війни. Такі заходи значно підвищують рівень

довіри до України з боку партнерів і міжнародних організацій, що є важливим для отримання необхідної допомоги та інвестицій.

Для успішної реалізації заходів, спрямованих на забезпечення публічності та прозорості в процесі прийняття управлінських рішень в умовах війни, важливим є інформування та освіта громадськості, а також формування чіткого розуміння принципів відкритого урядування серед громадян і посадовців. Один із ключових аспектів цієї діяльності — це роз'яснення концепції «публічної інформації» та її класифікація на доступну для громадськості та обмежену інформацію, що є критично важливим у контексті захисту національної безпеки під час війни [73, с. 65].

Для забезпечення принципів публічності в процесі прийняття управлінських рішень навіть у часи воєнного стану важливо не лише підтримувати існуючі механізми громадських консультацій, але й адаптувати їх до нових умов. Введення воєнного стану не повинно бути підставою для скасування чи обмеження доступу громадян до процесу прийняття рішень, особливо коли йдеться про важливі питання, які безпосередньо стосуються повсякденного життя громадян і мають довгостроковий вплив на розвиток країни. Основним завданням у цьому контексті є адаптація традиційних механізмів громадських консультацій, таких як публічні слухання та зустрічі з громадянами, до умов воєнного стану. Використання цифрових технологій стане важливим інструментом для залучення громадськості до процесу прийняття рішень, дозволяючи проводити консультації в режимі онлайн, що є важливим у періоди обмеження фізичних зустрічей через військові чи безпекові обставини. Платформи на кшталт «Дія» можуть стати ефективним інструментом для збору коментарів, голосувань та анкетування населення з питань, які потребують громадської участі.

Не менш важливим є і питання захисту викривачів порушень різних вимог щодо публічності прийняття управлінських рішень, які можуть містити корупційну складову. Це необхідно для того, щоб спонукати людей повідомляти про неправомірну поведінку чи корупцію, не боячись помсти. Нині в Україні вже

розроблено правове регулювання питань про захист викривачів, розроблені канали для повідомлення конфіденційної інформації для державних службовців і громадян. Водночас така поведінка не розглядається великою кількістю суспільства як добродесна та така, що має наслідуватися. Тобто необхідно її популяризувати.

В умовах війни важливим є планування комунікацій у кризових ситуаціях. Повномасштабне вторгнення вивело цю вимогу на якісно та кількісно новий рівень. У сучасній Україні питання резервних каналів комунікації, перенесення термінів, місця та часу публічних обговорень, доступу до носіїв інформації, джерел публічної інформації, способів оприлюднення управлінських рішень, способів надання зворотного зв'язку між населенням та органами влади тощо набуває іншого змісту, ніж до 2022 року. Тому для удосконалення процесів прийняття управлінських рішень та забезпечення їх публічності необхідно розробляти та впроваджувати плани комунікації у кризових ситуаціях, щоб посадовці могли швидко й точно інформувати громадськість про ключові рішення, надзвичайні ситуації та події, пов'язані з війною.

Окрім цього варто звернути на думку С.П. Потеряйка, який також пропонує шляхи забезпечення прийняття обґрунтованого державно-управлінського рішення в кризових умовах завдяки вдосконаленню механізмів державного управління, а саме: – унести доповнення в Закон України «Про національну безпеку» до ст. 1, зокрема щодо введення поняття «державно-управлінське рішення» у сфері державної безпеки (правовий механізм); – проводити з органами державного управління структур сектору безпеки та оборони штабні тренування за можливими сценаріями виникнення кризових ситуацій, характерними в цьому регіоні, де відпрацьовувати питання щодо прийняття державно-управлінських рішень, зокрема щодо порядку їхніх спільних дій (організаційний механізм); – навчати керівний склад органів державного управління безпекових структур приймати державно-управлінське рішення за їхнім функціоналом і результатами отримання інформації від усіх

безпекових структур, усебічного її оцінювання, аналізу, обміном даними в зоні виникнення кризи (структурно-функціональний механізм) [74, с. 112].

Виходячи з вищенаведеного, запровадження механізмів забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади передбачає комплексний підхід, орієнтований на посилення якості управління, прозорості процесів та підзвітності результатів. По-перше, необхідно впровадити систему стратегічного планування, яка забезпечить узгодженість рішень із довгостроковими пріоритетами державної політики. По-друге, важливо вдосконалити механізми електронного урядування та цифровізації адміністративних процесів, що дозволить скоротити час на ухвалення рішень та зменшити рівень бюрократизації. Третім кроком є запровадження внутрішніх систем моніторингу та оцінки результативності управлінських рішень на основі чітко визначених індикаторів ефективності. Ще одним напрямом є активне залучення громадськості та заінтересованих сторін до обговорення та формування рішень, що підвищує їх легітимність і якість.

Окрім цього, необхідна розробка і впровадження стандартів управлінських процесів, які визначають чіткі процедури, відповідальних осіб та строки реалізації; підвищення професійної компетентності державних службовців через системне навчання, перепідготовку та впровадження принципів меритократії при прийнятті на посади; забезпечення прозорості рішень шляхом відкриття даних, доступу до інформації та звітності перед громадянами; удосконалення координації між органами публічної влади на різних рівнях, що зменшить дублювання функцій і конфлікти повноважень; запровадження ефективного механізму внутрішнього аудиту і контролю, який дозволить виявляти помилки, уникати зловживань і своєчасно коригувати управлінські рішення для досягнення оптимального результату.

Отже, запровадження механізмів забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади є ключовим чинником підвищення якості державного управління, зміцнення довіри громадян до влади та досягнення сталого розвитку. В сучасних умовах це потребує системного

впровадження інструментів стратегічного планування, цифрових технологій, моніторингу результативності, аналітичного супроводу рішень та активної участі громадськості. Ефективне управлінське рішення повинно базуватися на прозорості, доказовості, професіоналізмі та підзвітності, що можливо лише за умови налагодженої координації, безперервного вдосконалення управлінських процесів та створення сприятливого інституційного середовища. Таким чином, модернізація механізмів прийняття рішень не лише покращує функціонування публічної влади, а й сприяє формуванню ефективної, гнучкої та орієнтованої на потреби суспільства державної політики.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у МВС України

Процес прийняття управлінських рішень у Міністерстві внутрішніх справ України має стратегічне значення для забезпечення національної безпеки, громадського порядку та ефективного функціонування системи правоохоронних органів. В умовах сучасних викликів, пов'язаних із збройною агресією, реформуванням сектору безпеки, цифровізацією державного управління та підвищеними очікуваннями громадськості, питання вдосконалення механізмів управлінського реагування стає особливо актуальним. Ефективне управлінське рішення в системі МВС повинно бути швидким, зваженим, обґрунтованим та орієнтованим на конкретні результати, при цьому ґрунтуватися на глибокому аналізі, координації дій структурних підрозділів і залученні сучасних управлінських технологій.

Сьогодні Міністерство внутрішніх справ України потребує впровадження нових підходів до управління, зокрема, інституалізації системи стратегічного планування, цифрових інструментів обробки інформації, підвищення прозорості управлінських процесів, посилення кадрового потенціалу та застосування доказових практик при розробці політик. У цьому контексті розробка та впровадження конкретних рекомендацій щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень є важливою умовою не лише внутрішнього

підсилення системи МВС, а й загального зміцнення сектору публічної безпеки та довіри суспільства до правоохоронних інституцій.

Як стверджує К.Л. Бугайчук передумовою початку процесу прийняття управлінського рішення є виникнення так званих «проблем» або причин, які можуть бути викликані як зовнішніми, так і внутрішніми обставинами. Як правило, до зовнішніх обставин відносять приписи вищестоящих суб'єктів (керівних ланок вищих рівнів управління), прийняття нормативно-правових актів вищого рівня. Тобто ці обставини не залежать від особи, що має прийняти управлінське рішення. Внутрішніми обставинами визнаються ті, що залежать від діяльності суб'єкта прийняття управлінського рішення або викликані особливостями функціонування системи державного органу як об'єкта публічного адміністрування. Серед внутрішніх проблем виділяються: – недосконалі принципи діяльності організації; – помилкові критерії оцінки діяльності організації, підрозділу або окремого працівника; – порушення процесу досягнення поставленої цілі з помилкової або ініційованої причини; – порушення виконавської дисципліни та ін [75, с. 132].

І.В. Шульженко серед способів забезпечення зростання якості управлінських рішень та підвищення рівня їхньої економічної ефективності пропонує наступні:

- застосування інформаційних систем, що базуються на автоматизованих модулях акумулювання, оброблення, зберігання та використання управлінської інформації;
- використання моделей мотивування креативних працівників;
- інтегрування використовуваної інформаційної системи управління підприємством в інші локальні та глобальні інформаційні системи шляхом узгодження їхніх форматів даних та налагодження відповідних комунікацій;
- дублювання управлінських рішень альтернативними на випадок виникнення аргументів на користь недоцільності їхньої реалізації [76, с. 76].

Окрім цього, сучасні умови створюють багато нових викликів для менеджерів, а управлінські процеси стають набагато складнішими, що

обумовлює необхідність пошуку та застосування нових управлінських технологій та інструментів, що будуть сприяти підвищенню ефективності управлінської діяльності. Нові можливості, що з'являються під впливом стрімкого розвитку науки і техніки, дозволять розкрити потенціал завдяки використанню новітніх інструментів управління бізнес-процесами із застосуванням штучного інтелекту (ШІ) та визначити напрямки для бізнес-одиниць, які допоможуть максимально використати ринкові можливості [77]. ШІ використовується для аналізу великих обсягів даних і прогнозування майбутніх тенденцій. ШІ може зробити оцінку інноваційних проєктів більш точною та ефективною, допомагаючи виявляти закономірності та кореляції, які важко визначити за допомогою традиційних методів [78].

Штучний інтелект все більше інтегрується в управлінські процеси, кардинально змінюючи підходи до прийняття рішень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Роль штучного інтелекту в процесі прийняття управлінських рішень

Аспект	Особливості
Аналіз і прогнозування	Штучний інтелект дозволяє компаніям аналізувати великі обсяги даних для виявлення тенденцій і прогнозування майбутніх результатів. Це допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних
Оптимізація процесів	Автоматизуючи рутинні завдання, такі як обробка документів, управління запасами та логістика, штучний інтелект може оптимізувати операційні процеси, підвищуючи ефективність компанії.
Прийняття рішень в реальному часі	Штучний інтелект може обробляти дані в реальному часі, що дозволяє менеджерам швидко реагувати на зміни на ринку або в організації. Наприклад, системи рекомендацій можуть допомогти покращити досвід клієнтів, пропонуючи персоналізовані послуги.
Ризикменеджмент	Використовуючи штучний інтелект, організації можуть краще передбачати та управляти ризиками, наприклад, аналізуючи фінансові дані для виявлення можливих загроз або шахрайства.
Підтримка прийняття рішень	Штучний інтелект може служити інструментом підтримки прийняття рішень, надаючи менеджерам розумні рекомендації на основі аналізу даних та моделювання різних сценаріїв.

О.А. Дороніна в цьому аспекті акцентує увагу, що сучасні технології штучного інтелекту викликають значний суспільний інтерес вважаються одними з найбільш перспективних. Вони створюють нові можливості, а також нові виклики, які слід враховувати під час впровадження та використання в

управлінні. Однією зі сфер використання ІІІ в корпоративному управлінні є процес прийняття управлінських рішень. Основні переваги впровадження ІІІ в цьому процесі включають значне збільшення обсягу інформації для розробки альтернатив ухвалення рішень, зменшення витрат ресурсів, швидкий аналіз великих даних, розробку надійних сценаріїв наслідків ухвалених рішень, а також покращення якості рішень, зокрема їх об'єктивності, що дозволяє знижувати ризик опортуністичних установок, які можуть бути в конфлікті з корпоративними цілями та цінностями. Як результат, застосування ІІІ дозволяє знизити трудомісткість управління, зекономити на витратах на прийняття рішень, знизити кількість помилок та їх масштаб, а також підвищити ефективність управління компанією (організацією) в цілому [79, с. 59].

Впровадження ІІІ в управлінські процеси в умовах невизначеності та швидких змін може суттєво поліпшити якість ухвалення рішень і підвищити конкурентоспроможність організації. Для успішної реалізації важливо чітко визначити цілі, забезпечити якість даних, вибрати відповідні інструменти та навчити персонал. Особливу увагу слід приділити етичним питанням і безпеці даних. Постійний моніторинг і вдосконалення систем ІІІ допоможуть адаптуватися до швидких змін на ринку та зберегти ефективність управління.

Необхідно звернути увагу і на те, що покращення координації органів Національної поліції в управлінській діяльності є критичним елементом для забезпечення ефективного виконання завдань, покладених на поліцію в умовах постійно змінюваного соціально-політичного середовища. Для цього необхідно створити систему, що забезпечує узгодженість і взаємодію між різними підрозділами, а також з іншими державними органами, місцевими органами влади та громадськістю. Одним з основних напрямів вдосконалення координації є інтеграція сучасних інформаційних технологій, що дозволяють забезпечити оперативний обмін даними між різними структурами поліції в режимі реального часу. Впровадження єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи сприятиме швидкому доступу до необхідної інформації, дозволить зменшити бюрократичні бар'єри і покращити якість ухвалення управлінських рішень.

Іншим важливим аспектом є встановлення чітких процедур і протоколів взаємодії між підрозділами Національної поліції, а також з іншими правоохоронними і державними органами, такими як Служба безпеки України, органи прокуратури та органи місцевого самоврядування. Це дозволить зменшити дублювання функцій, уникнути конфліктів в межах повноважень і забезпечити ефективне реагування на виклики безпеки. Особливу увагу слід приділяти підготовці та постійному вдосконаленню кваліфікації кадрів, оскільки високий рівень професіоналізму поліцейських є основою для ефективної координації на всіх рівнях.

Проаналізувавши наведені позиції науковців, слід вказати, що вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у Міністерстві внутрішніх справ України потребує комплексного підходу, спрямованого на підвищення ефективності, прозорості та оперативності управлінських процесів, зокрема:

Запровадження системи стратегічного планування та моніторингу. Важливо створити чітку стратегію розвитку МВС, що враховує поточні виклики безпеки, тенденції у правоохоронній діяльності та міжнародні стандарти. Окрім цього, необхідно впровадити систему моніторингу реалізації цієї стратегії, щоб забезпечити коригування рішень на всіх етапах їх виконання.

Цифровізація управлінських процесів. Важливим кроком є впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів, створення єдиних баз даних та платформ для обміну інформацією між підрозділами МВС. Це дозволить скоротити час на прийняття рішень, зменшити бюрократичні перепони та підвищити прозорість дій поліції.

Посилення аналітичної роботи та застосування доказових практик. Рішення повинні ґрунтуватися на науково обґрунтованих даних, статистичному аналізі та оцінці ризиків. Важливо створити аналітичні підрозділи, що забезпечуватимуть регулярний аналіз діяльності МВС та зовнішніх факторів, які впливають на безпеку.

Покращення внутрішньої комунікації та координації. Для ефективного управління необхідно посилити взаємодію між різними підрозділами МВС, а також з іншими правоохоронними та державними органами. Це дозволить уникнути дублювання функцій, підвищити ефективність реагування на ситуації та зменшити час, необхідний для ухвалення рішень.

Залучення громадськості та зацікавлених сторін. Прозорість у прийнятті рішень та залучення громадськості до процесу ухвалення рішень сприятиме зміцненню довіри до правоохоронних органів. Створення відкритих платформ для консультацій і зворотного зв'язку дозволить врахувати інтереси громадян та покращити ефективність політики безпеки.

Професійний розвиток кадрів. Важливим елементом є підвищення кваліфікації працівників МВС, зокрема через курси, тренінги та семінари з управлінських навичок, комунікацій, використання новітніх технологій у правоохоронній діяльності. Високий рівень підготовки кадрів гарантує більш якісне та швидке прийняття рішень.

Удосконалення нормативно-правового регулювання. Постійний перегляд та оновлення нормативно-правових актів, що регулюють діяльність МВС, дозволить забезпечити більш ефективне управління, уникнути правових прогалин і знизити рівень правової невизначеності при прийнятті рішень.

Інтеграція з міжнародними структурами. Поглиблена співпраця з міжнародними організаціями та правоохоронними агентствами дозволить враховувати світові тенденції у правоохоронній сфері та застосовувати передові практики для забезпечення безпеки.

ВИСНОВКИ

У роботі розкрито як теоретичні, так і практичні особливості реалізації принципів підготовки та прийняття управлінських рішень. Таким чином, головними результатами роботи є такі висновки:

1. Управлінські рішення є основним елементом управлінського процесу, що визначає напрямок діяльності організації та її стратегію розвитку. Сутність управлінського рішення полягає в усвідомленому виборі варіанту дій, який є оптимальним для досягнення цілей організації. Структура управлінських рішень включає кілька етапів, таких як визначення проблеми, аналіз ситуації, розробка альтернатив, вибір найбільш ефективного варіанту та його реалізація. Функції управлінських рішень охоплюють як забезпечення організаційної стабільності, так і адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Вони також включають контроль за виконанням, моніторинг ефективності та коригування стратегій у разі необхідності.

2. Існує кілька основних теоретичних підходів до прийняття управлінських рішень, серед яких виділяються раціонально-економічний, поведінковий та системний підходи. Раціонально-економічний підхід акцентує увагу на оптимальному виборі варіанту, який максимізує вигоди та мінімізує витрати. Поведінковий підхід зосереджений на людському факторі, враховуючи психологічні аспекти та особливості прийняття рішень індивідами. Системний

підхід орієнтується на взаємозв'язок усіх елементів організації та її взаємодію з навколишнім середовищем, акцентуючи увагу на цілісному розгляді проблеми. Кожен з цих підходів має свої переваги та обмеження, і вибір конкретного підходу залежить від конкретних умов та обставин.

3. Процес прийняття управлінських рішень має глибоке історичне коріння, яке можна простежити від часів стародавніх цивілізацій до сучасних демократичних держав. Історико-правовий аналіз показує, що з розвитком правових систем та управлінських структур з'являються нові підходи до прийняття рішень, які враховують не тільки практичні, а й юридичні аспекти. Зокрема, розвиток адміністративного права і теорії управління суттєво вплинув на структуру та процес прийняття рішень в організаціях, що відображає поступове становлення правових норм і принципів, які регулюють ці процеси в сучасних умовах. Таким чином, історико-правовий аналіз допомагає зрозуміти, як зміни в правовій сфері впливали на підходи до управління та прийняття рішень на різних етапах розвитку.

4. Ефективність управлінських рішень у системі Міністерства внутрішніх справ України значною мірою залежить від правових та нормативних актів, що регулюють ці процеси. Законодавча база, яка включає Конституцію України, закони про правоохоронні органи, адміністративне та кримінальне законодавство, визначає основні принципи та процедури прийняття рішень у цій сфері. Важливими є також внутрішні нормативно-правові акти МВС України, які деталізують порядок прийняття рішень на різних рівнях управління. Законодавчі та нормативно-правові засади встановлюють чіткі межі повноважень та відповідальності органів МВС, що сприяє більшому контролю за якістю рішень і забезпеченню їх правомірності та ефективності. Проте, незважаючи на наявність правової бази, існують проблеми, пов'язані з її застосуванням на практиці, такі як суперечності між різними актами та недостатня гнучкість нормативних процедур.

5. Існуючі підходи до організації процесу прийняття рішень передбачають використання централізованих та децентралізованих моделей управління, однак

на практиці відзначається певна диспропорція між рівнем концентрації повноважень і ефективністю їх використання. Важливою проблемою є відсутність єдиного координаційного механізму, що дозволяє ефективно інтегрувати різні управлінські рішення на рівні всього Міністерства. Крім того, існуючі підходи до організації процесу прийняття рішень не завжди враховують змінювані умови та специфіку діяльності підрозділів МВС, що обмежує їх ефективність. Для підвищення ефективності організаційних аспектів необхідно вдосконалювати механізми комунікації між різними рівнями управління та розробляти більш гнучкі моделі організації роботи, які здатні оперативно реагувати на зміни в ситуації.

6. Вивчення досвіду провідних країн у сфері правопорядку, таких як США, Великобританія, Німеччина, дозволяє виявити численні ефективні практики, що можуть бути адаптовані до українських реалій. Це стосується як аспектів організаційної структури, так і практик прийняття рішень на оперативному рівні. Одним із важливих аспектів є впровадження принципу прозорості в процес прийняття рішень та активне використання сучасних технологій для аналізу ситуацій і прогнозування наслідків рішень. Однак адаптація міжнародного досвіду вимагає не лише теоретичних знань, але й розуміння соціальних, економічних та культурних особливостей України, що може впливати на ефективність цих практик.

7. Впровадження новітніх технологій є ключовим фактором для підвищення ефективності управлінських рішень у різних сферах, зокрема в органах внутрішніх справ. Сучасні інформаційні технології, такі як системи управління даними, аналітичні інструменти та штучний інтелект, дають змогу значно скоротити час на прийняття рішень, підвищити їх точність та обґрунтованість. Оптимізація процесу прийняття рішень можливе через автоматизацію збору та обробки інформації, що дозволяє оперативно реагувати на змінювані умови та адаптувати рішення відповідно до нових викликів. Застосування таких технологій дозволяє знизити ймовірність людських помилок, а також забезпечити більшу прозорість та підзвітність у процесі управління.

Однак важливим є не лише технологічне забезпечення, а й підготовка кадрів до ефективного використання новітніх інструментів.

8. Впровадження комплексних механізмів для забезпечення ефективності управлінських рішень є важливим у будь-якій організації, зокрема в системі МВС України. Одним із таких механізмів є створення ефективної системи оцінки та моніторингу результатів рішень, що дозволяє оцінити їх вплив на досягнення стратегічних цілей і здійснити коригування у разі необхідності. Важливу роль у цьому процесі відіграють чітко визначені процедури контролю та зворотного зв'язку, що сприяють швидкому виявленню проблем на етапах виконання рішень. Крім того, необхідно активно використовувати методи аналітики даних та прогнозування для оцінки ефективності рішень до їх прийняття, що дозволить уникнути негативних наслідків і сприяти більш обґрунтованому вибору стратегії.

9. Запропоновано вдосконалення інформаційної та аналітичної інфраструктури органів МВС, що дозволить забезпечити своєчасний доступ до актуальної та достовірної інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Також слід посилити роль внутрішнього контролю та забезпечити більше можливостей для зворотного зв'язку, щоб гарантувати ефективну реалізацію рішень на всіх етапах. Важливо також розвивати кадровий потенціал, зокрема через навчання та підвищення кваліфікації співробітників, що дозволить їм ефективно використовувати нові технології та інструменти. Впровадження комплексного підходу до управлінських рішень, що поєднує технологічні інновації з правильним кадровим забезпеченням та контролем, сприятиме підвищенню ефективності роботи органів внутрішніх справ і забезпечить досягнення високих результатів у їхній діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чередник В.А. Теоретична сутність поняття "управлінське рішення" та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник університету*. 2016. № 31(1). С. 189-193. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2016_31%281%29__30
2. Менеджмент: навч. посіб./ авт. кол. Шкільняк М.М Демків І.О. та ін. Тернопіль. Крок, 2017. 351 с. <https://salo.li/34E8020>
3. Ющик О. О. Управлінське рішення: до визначення поняття та видів. *Часопис Київського університету права*. 2023. № 3. С. 30-34. DOI: 10.36695/2219-5521.3.2023.04
4. Наливайко Л., Симоненко Т. Методи прийняття управлінських рішень: консп. Лекцій. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67с. <https://salo.li/eC70371>
5. Овдіюк О.М., Степура М.О. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень. *Наукові горизонти*. 2019. № 3 (76). С. 72-79. doi: 10.33249/2663-2144-2019-76-3-72-79
6. Никитюк Ю. Роль управлінських рішень в управлінні організацією. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: *IV Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених*. 2019. С. 255-257. URL. <https://salo.li/70e0319>

7. Технології прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності: конспект лекцій / укладач І. Г. Волинець. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 93 с. <https://salo.li/832d045>

8. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / кол. авт. Б. В. Літовченко, та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. 3-тє вид., переробл. і доп. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с. <https://salo.li/7Ddb304>

9. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій / М. В. Боровик; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 81 с. <https://salo.li/8695551>

10. Нестеренко Д.В. Сутність феномену «управлінське рішення». *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 3 (30). С. 28-32. DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-3.4>

11. Брюшкова Н.О., Ніколюк О.В., Удовиця О.Ф. Особливості прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL. http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/41.pdf

12. Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник УжНУ*. 2018. № 19. С. 146-150. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/24215>

13. Кравченко М.О., Голюк В.Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>

14. Гонюкова Л.В., Суржик М.В. Моделі та методи прийняття публічно-управлінських рішень. *Public Administration and Regional Development*. 2022. №18. С. 1266-1280. DOI 10.34132/pard2022.18.14

15. Скопенко Н.С., Шеремет О.О., Єрьомін М.В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 49-55. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.18.49

16. Основи публічного управління та адміністрування: навчально-методичний посібник/ за заг. ред. О.О. Гуторової. Харків, 2024. 215 с.
17. Штирбов О.М. Теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління. *Державне будівництво*. 2023. № 2 (34). С. 30-41. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-03>
18. Шоробура І. Сучасні вимоги до управлінського рішення. *Молодь і ринок*. 2018. № 8 (163). С. 17-21. <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/141861/139416>
19. Горбань Є.А. Принципи прийняття управлінських рішень як нормативна основа діяльності посадових осіб. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 1. С. 149-151. http://lsej.org.ua/1_2020/37.pdf
20. Ломакіна А.А., Макушев П.В., Хрідочкін А.В. Основні напрями реалізації функціонування органів публічної адміністрації. *Право і суспільство*. 2023. № 1. С. 17-23. DOI <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2023.1.3>
21. Теорія прийняття рішень: підручник. / ав. кол. В.П. Мащенко та ін. ; за заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 360 с. <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi56/0041360.pdf>
22. Пержун В.В. Історичні витоки формування управлінської культури. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 30-35. <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/7.pdf>
23. Макіавеллі Н. Державотворець / пер. з італ. Валентина Балог. Київ : Арії, 2015. 223 с
24. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навчальний посібник. Мелітополь: ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с. <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/11883>
25. Довженко В. А., Войтенко А. Б., Кравець, І. В. Державне управління в Україні: історія розвитку та особливості сучасної системи. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. №1 (13). С. 115–125. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-1\(13\)-115-125](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-1(13)-115-125)

26. Vysochanskiy M. R. Analysis of the definitions of public administration and regulation and their importance in the practice of application of Ukraine. *Публічне урядування*. 2020. №2 (22). С. 39–47. <https://salo.li/A56d9bA>

27. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03. 2011 № 3166-VI (в ред. від 15.11.2024). URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>

28. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 № 878. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-%D0%BF#Text>

29. Судові та правоохоронні органи України: навчальний посібник / авт. кол. М. А. Макаров та ін. Київ: Нац. акад. внутр. справ, 2022. 656 с. <https://salo.li/1C922Cd>

30. Руденко М.М. Адміністративно-правовий статус Міністерства внутрішніх справ України в системі забезпечення організації та діяльності МВС України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 5. С. 428-430. http://lsej.org.ua/5_2023/106.pdf

31. Шведа Н.М. Документаційне забезпечення управління : навчальний посібник з курсу для студентів спеціальності 074 «Публічне управління та адміністрування» та 281 «Публічне управління та адміністрування». Тернопіль, 2018. 98 с.

32. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>

33. Про затвердження Положення про державну реєстрацію нормативно-правових актів міністерств та інших органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.1992 № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-9>

34. Деякі питання документування управлінської діяльності : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018>

35. Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях : наказ Міністерства юстиції від 18.06.2015 № 1000/5. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15)

36. Про затвердження Інструкції з діловодства в системі Національної поліції : наказ Національної поліції України від 20.05.2016 № 414. URL: <http://tranzit.ltd.ua/nakaz/>

37. Про затвердження Вимог до форматів даних електронного документообігу в органах державної влади : наказ Державного агентства електронного урядування від 07.09.2018 № 60. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1309-18#n17](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1309-18#n17)

38. Про затвердження Інструкції з діловодства в системі Національної поліції : Наказ Національної поліції України від 20.05.2016 № 414. URL: <http://tranzit.ltd.ua/nakaz/>

39. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>

40. Горбалінський В.В. Перспективи розвитку і застосування законодавства щодо надання адміністративних процедур в Україні. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2022. С. 233-237. URL. <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2022/12/45.pdf>

41. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

42. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII (в ред. від 15.11.2024). URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

43. Про державну таємницю: Закон України від 21.01.1994 № 3855-XI (в ред. від 30.10.2024). URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text>

44. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII (в ред. від 04.04.2025). URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

45. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. С. 201-204. URL. https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/33.pdf
46. Прохоренко К.Я. Вимоги до управлінських рішень в діяльності органів Національної поліції. 2017. URL. <https://salo.li/AD3bDd2>
47. Бугайчук К.А. Планування у процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 2. С. 85-89. <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/2/17.pdf>
48. Зварич О.І., Когут Н.О. Гнучкість управлінських рішень на підприємстві у контексті різних шкіл управління. *Наукові перспективи*. 2024. № 6. С. 372-381. <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/12770/12832>
49. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. В. В. Сокурєнка. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. <https://salo.li/0E590D6>
50. Небеська М.С. Оцінка ефективності діяльності Національної поліції України. *Держава та регіони*. 2019. № 4 (66). С. 92-97. http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/4_2019/18.pdf
51. Новіченко А.В. Оцінка діяльності поліції: зарубіжний досвід. Захист та дотримання прав громадян органами Національної поліції України в умовах воєнного стану: тези доп. учасників наук.-практ. конф. м. Вінниця, 7 грудня 2022 року / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Наук. парк «Наука та безпека». Вінниця : ХНУВС, 2022. С. 146–148
52. Волошина О.В. Зарубіжний досвід ефективної комунікації в діяльності поліцейських. *Ūridična psihologijâ*. 2018. No 2 (23). С. 123–135.
53. Kalashnikova L.V., Hrabovets I.V., Viznytsya Y.V., Chornac V.O. Evaluation of police activity as an indicator of public safety: the experience of empirical research in Ukraine. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2022. Vol. 1049. Issue 1. P. 1–14.

54. Охріменко І. Оцінка ефективності діяльності органів і підрозділів Національної поліції України: погляд на проблему. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 11. С. 139–144.

55. Шишкарьова О.Г. Зарубіжний досвід оцінювання ефективності поліцейської діяльності та можливості його запровадження в Україні. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. С. 652-657. URL. <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/313138/304178>

56. Лупало О.А. Оцінка ефективності діяльності національної поліції України: адміністративно-правові аспекти. *Правове регулювання економіки*. 2019. № 18. С. 73–85. <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/33977>

57. Fabbrini, F. The recovery and resilience facility as a new legal technology of European governance. *Journal of European Integration*. 2024. № 47(1). pp. 85–103. DOI: <https://doi.org/10.1080/07036337.2024.2361830>

58. Haibo, Z., & Xing, T. Structural change in China's emergency management: Theoretical generalizations. *Social Sciences in China*. 2016. № 37(2). pp. 77–98. DOI: <https://doi.org/10.1080/02529203.2016.1162010>

59. Кащенко Д.В. Зарубіжний досвід публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій. *Pressing Problems of Public Administration*. 2024. № 2 (65). С. 370-382. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-19>

60. Про національну програму інформатизації: Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>

61. Маковій В.П., Усата Г.О. Інформаційно-аналітична підтримка діяльності поліції як складова частина системи заходів із забезпечення безпеки держави. *Морська безпека та оборона*. 2023. № 1. С. 62-68.

62. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19>

63. Про затвердження Положення про інформаційно-комунікаційну систему «Інформаційний портал Національної поліції України»: Наказ Міністерства внутрішніх справ від 03.08.2017 № 676. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1059-17#Text>

64. Про затвердження Положення про автоматизовану інформаційну систему оперативного призначення єдиної інформаційної системи МВС: Наказ Міністерства внутрішніх справ від 20.10.2017 № 870. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1433-17#Text>

65. Кримінальний процесуальний кодекс від 13.04.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-177>.

66. Про затвердження Положення про порядок ведення Єдиного реєстру досудових розслідувань: Наказ Генеральної прокуратури України від 06.04.2016 No 139. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-16>

67. Про затвердження Положення про Національну поліцію: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015р. No 877. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-2015-п>

68. Бараненко Р. В. Дослідження особливостей функціонування програмного забезпечення системи централізованого управління нарядами патрульної служби «ЦУНАМІ». *Юридичний бюлетень*. 2016. Вип. 2. С. 129-138. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ub_2016_2_15

69. Солнцева Х.В. Використання інформаційних технологій органами Національної поліції України. *Право та інноваційне суспільство*. 2019 No 1 (12). С. 7-13. <https://www.apir.org.ua/index.php/lais/article/view/solntseva12/50>

70. Іванова Є.І. Проблематика використання автоматизованих інформаційних систем у діяльності МВС України. *Юридична наука*. 2020. № 5. С. 113-120. <https://journal-nam.com.ua/index.php/journal/article/view/277/267>

71. Медуна Б.Л. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні шляхом забезпечення їх публічності в умовах війни. *Демократичне врядування*. 2023. № 2(32). С. 29-41.

72. Гончарук, Н., Чередниченко, А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10(6). С. 46–54. URL: <https://doi.org/10.15421/152243>

73. Титаренко Л., Холод М. Публічне управління в контексті соціальногуманітарного розвитку освітнього простору (в умовах війни). *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2022. № 27 (2022). С. 61–70. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276800>

74. Потеряйко С.П. Механізми прийняття державно-управлінських рішень у сфері державної безпеки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2021. № 3. С. 108-114. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/18>

75. Бугайчук К.Л. Поняття, ознаки та класифікація управлінських рішень, що приймаються в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції України. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2018. № 1. С. 130-136. http://www.nvppp.in.ua/vip/2019/1/tom_1/24.pdf

76. Шульженко І.В. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 4. С. 73-77. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/4_09_uk/15.pdf

77. Шевчук А. Стратегічні альтернативи в системі управління бізнес процесами: штучний інтелект та урядова стратегія 2027. *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-1011-1025](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-1011-1025)

78. Басюркіна Н., Лизогуб А. Модель прийняття інноваційно-інвестиційних рішень щодо розвитку сучасних підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 4(4). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-646-660](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-646-660)

79. Дороніна А.О., Дядій В.О. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Економіка і організація управління*. 2024. № 3 (55). С. 53-61. DOI 10.31558/2307-2318.2024.3.6